



**Università
di Genova**

**Riesame del Sistema di Governo
dell'Università degli Studi di
Genova**

Triennio 2022-2024

Sommario

Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova	1
Triennio 2022-2024	1
Premessa.....	3
1. Attori coinvolti nel processo di Riesame del Sistema di Governo	3
2. Modalità di svolgimento del Riesame del Sistema di Governo	4
2.1 Elementi informativi.....	4
2.2 Documenti analizzati.....	5
2.3 Fasi del processo di riesame	6
3. Valutazione dell'adeguatezza del Sistema di Governo e azioni di miglioramento	6
3.1 Valutazione Complessiva	6
3.2 Principali aree di miglioramento.....	7
3.2.1 Organi, strutture e attori	7
3.2.2 Architettura del Sistema di Governo.....	8
3.2.3 Sistema di Assicurazione della Qualità	9
3.2.4 Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione.....	10
4. Azioni di miglioramento	11
4.1 Organi, strutture e attori.....	11
Organi, strutture e regolamenti.....	11
4.2 Architettura del Sistema di Governo	13
4.2.1 Prorettori e Delegati.....	13
4.2.2 Commissioni.....	13
4.2.3 Analisi e semplificazione dei processi comunicativi e decisionali con particolare riferimento ai rapporti tra Centro e Strutture	14
4.2.4 Coinvolgimento della componente studentesca.....	15
4.2.5 Coinvolgimento degli stakeholder	16
4.3 Sistema di Assicurazione della Qualità.....	16
4.3.1 Sistema di Assicurazione della Qualità per i Corsi di Dottorato di Ricerca	16
4.3.2 Formazione e supporto alla AQ.....	17
4.4 Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione	17
4.4.1 Circolarità del processo di programmazione	17
4.4.2 Controllo di gestione	18
Conclusioni.....	19

Premessa

Il presente documento formalizza il Riesame periodico del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova (UniGe), condotto ai sensi del modello ANVUR AVA3 (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento) e in particolare delle "Linee Guida per il Sistema di Assicurazione della Qualità negli Atenei" (versione 04/04/2024).

Il Sistema di Governo, come definito nel documento "Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova" e coerentemente con il modello AVA3, comprende non solo gli Organi di Governo e Controllo statutari (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale), ma anche altri organismi, le deleghe rettorali e l'intera architettura di ruoli e funzioni attraverso cui l'Ateneo attua le proprie politiche e strategie. Tale sistema integra al suo interno il Sistema di Assicurazione della Qualità e il Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione come sue componenti fondamentali.

Il Riesame del Sistema di Governo, come definito dal Punto di Attenzione A.4 dei Requisiti AVA3, è un processo valutativo critico e pianificato, volto a determinare periodicamente l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Governo stesso nell'attuare le politiche e le strategie dell'Ateneo e nel conseguire gli obiettivi stabiliti, assicurando il continuo allineamento alle esigenze interne ed esterne e promuovendo il miglioramento continuo.

Per verificare che il modello organizzativo risponda in modo efficace alle esigenze sopra delineate, è necessario un momento di riflessione che si concretizza nel processo di riesame. Il modello AVA3 definisce il "riesame" come la "determinazione dello stato di un sistema, di un processo, di un prodotto, di un servizio o di un'attività". In particolare, il "Riesame del Sistema di Governo consiste nell'insieme delle attività svolte dal Sistema di Governo con il supporto del Presidio per la Qualità e del Nucleo di Valutazione, ciascuno per le proprie competenze, per determinare lo stato del Sistema di Governo, per valutarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ateneo e nel conseguimento degli obiettivi stabiliti."

Anche prima dell'introduzione del modello AVA3, la governance di UniGe ha storicamente condotto un processo continuo di adeguamento del proprio assetto ai mutamenti del contesto (come dimostrano, ad esempio, il riassetto organizzativo dell'amministrazione nel 2021-2024 o l'istituzione della Cabina di Regia PNRR nel 2022).

Al contempo, come rilevato nei primi esercizi di autovalutazione di sede, è mancato un momento più formale di rendicontazione di tale processo di riesame e, conseguentemente, nel documento "Il Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova" è stata definita una procedura di riesame strutturata.

Il presente documento costituisce, quindi, la prima formalizzazione, secondo la procedura prevista dal documento "Il Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova", delle attività di riesame che hanno sempre caratterizzato l'Ateneo.

Esso si basa sull'analisi dei risultati raggiunti e dei processi implementati al fine di identificare punti di forza, criticità e opportunità e individuare le necessarie azioni di miglioramento.

1. Attori coinvolti nel processo di Riesame del Sistema di Governo

Il processo di Riesame è stato condotto dagli Organi di Governo dell'Ateneo, ciascuno secondo le proprie competenze statutarie e normative:

- Il Rettore.
- Il Senato Accademico.
- Il Consiglio di Amministrazione.

Con il coinvolgimento e la partecipazione di:

- Il Direttore Generale.
- I Prorettori e i Delegati del Rettore.

E con il supporto tecnico e valutativo di:

- Il Presidio per la Qualità (PQA).
- Il Nucleo di Valutazione (NdV).
- La Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accreditamento periodico dell'Ateneo.

Gli attori coinvolti hanno contribuito al processo fornendo informazioni, compiendo analisi, ad hoc o nell'ambito di altre attività, con un approccio sinergico, sia utilizzando modalità informali che affrontando nei propri documenti istituzionali il tema del riesame.

Il processo è stato caratterizzato da un elevato grado di sinergia, pur nel rispetto dei ruoli, di tutti gli attori coinvolti.

2. Modalità di svolgimento del Riesame del Sistema di Governo

L'attività di riesame, con oggetto il funzionamento del Sistema di Governo nel triennio 2022-2024, si è svolta nel periodo da maggio 2024 a maggio 2025, un termine finale coerente con la tempistica indicata nel documento "Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova" (Sez. 5). Il termine si colloca temporalmente a valle dell'approvazione dei principali documenti di rendicontazione e valutazione e in tempo utile per influenzare i successivi aggiornamenti dei documenti programmatici.

In particolare, la Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico 2024 ha consentito un riesame dei risultati strategici e operativi e del funzionamento del sistema di programmazione nel triennio 2022-2024, orizzonte temporale del Programma Triennale concluso.

Parallelamente, la Relazione sulla Performance 2024 ha previsto un riesame dei risultati di Valore Pubblico, esecutivi e relativi a Organizzazione e capitale umano, nonché del funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel triennio 2022-2024, orizzonte temporale del Programma Triennale concluso.

Entrambi i documenti hanno evidenziato e rendicontato specifici elementi utili al riesame del Sistema di Governo.

2.1 Elementi informativi

Il processo ha previsto l'analisi critica del funzionamento del Sistema di Governo alla luce di molteplici input informativi, basati sull'evidenza, come richiesto dalle Linee Guida ANVUR e previsto dal sistema di Ateneo.

In particolare, sono stati considerati i seguenti elementi:

- I cambiamenti del contesto interno ed esterno come risultanti dall'analisi di contesto svolta ogni triennio in occasione dell'aggiornamento del Piano Strategico.
- I risultati della programmazione strategica, operativa ed esecutiva, come analizzati rispettivamente nella Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico e nella Relazione sulla Performance.
- I risultati dello specifico riesame triennale dei sistemi di programmazione svolto al termine di ogni triennio nei due documenti precedentemente citati relativamente al processo di programmazione che indica specifici elementi per il riesame del Sistema di Governo.
- Le risultanze del riesame annuale effettuato dal Presidio per la Qualità di Ateneo nella propria Relazione Annuale.
- I risultati della programmazione e il riesame dei Dipartimenti, al fine di individuare criticità comuni;
- Le variazioni delle risorse disponibili, in coerenza con il ciclo di bilancio e la sostenibilità di breve, medio e lungo termine.
- Il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti negli RRC da parte dei Corsi di Studio e le criticità rilevate nel Documento di monitoraggio annuale.
- L'analisi dei rischi e delle opportunità di miglioramento emerse.
- Le criticità segnalate e le proposte formulate dalle CPDS.
- Le istanze pervenute dagli stakeholder esterni, consultati periodicamente con modalità strutturate.
- Le istanze pervenute dagli stakeholder interni, studentesse e studenti in primis, rilevate attraverso i questionari di valutazione della Didattica e i questionari di customer satisfaction.
- Le istanze delle strutture fondamentali, pervenute nelle riunioni periodiche con la governance centrale.
- Le analisi dei sistemi di programmazione, governo, AQ e gestione delle risorse effettuate dal Nucleo di Valutazione nelle sue relazioni annuali.
- Il monitoraggio degli indicatori AVA, AVA 3 e PRO3 e il benchmark con gli altri Atenei.
- I risultati della partecipazione alla programmazione triennale MUR.
- I risultati della visita di accreditamento periodico e le raccomandazioni formulate dalla CEV.
-

2.2 Documenti analizzati

I principali documenti analizzati come input per il riesame sono stati i seguenti:

- Aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico.
- Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico 2023, 2024.
- Relazione sulla Performance 2022, 2023, 2024.
- Relazione del Dirigente dell'Area Legale e Generale sulla definizione e implementazione di una procedura di riesame dei regolamenti interni vigenti di Ateneo presentata agli Organi di Governo nelle sedute di novembre 2024.
- la Relazione Annuale del Presidio per la Qualità 2022-2023, 2023-2024.
- Documenti di Monitoraggio Dipartimentale 2023-2024.
- Documenti di Riesame Dipartimentale 2023-2024.
- Bilancio Unico di Esercizio 2022, 2023 e 2024.
- Bilancio Unico di Previsione 2023-2025.
- Rapporti Ciclici di Riesame dei Corsi di Studio.
- Documenti di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio 2022, 2023 e 2024.
- Relazioni delle CPDS 2022, 2023, 2024.
- Relazione sulla valutazione della didattica e dei servizi di supporto a.a. 2021/2022, 2022/2023, 2023/2024.
- Risultati di customer satisfaction di studenti, docenti e personale TABS analizzati nella Relazione sulla Performance 2022, 2023, 2024.
- Risultati della rilevazione del benessere organizzativo del personale TABS analizzati nella Relazione sulla Performance 2022, 2023, 2024.
- Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione 2022, 2023 e 2024.

- Rapporto ANVUR e la relativa Relazione CEV a seguito dell'ultima visita di accreditamento periodico.

I principali documenti analizzati in quanto principali fonti del Sistema di Governo e, quindi, oggetto di eventuali interventi di miglioramento a seguito del riesame sono stati i seguenti:

- Statuto.
- Regolamento Generale di Ateneo e altri Regolamenti di Ateneo.
- Atto di Organizzazione Amministrativa e Tecnica vigente dal 1.1.2025.
- Sistema di Programmazione e Controllo.
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
- Piano Strategico 2021-2026 - Aggiornamento 2025-2027.
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 – 2027, 2026-2028.
- Politiche per la Qualità.

2.3 Fasi del processo di riesame

L'attività di riesame è iniziata con il percorso di Aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico 2021-2026, in quanto da una parte occasione per assumere le istanze degli stakeholder esterni e aggiornare l'analisi di contesto interno ed esterno, dall'altra in quanto, nell'ambito degli interventi di adeguamento, il Sistema di Governo rivestiva un ruolo fondamentale.

Il processo di Riesame si è concluso nel mese di maggio 2025, a valle dell'approvazione del Bilancio Unico di Esercizio 2024, della Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico 2024 e della proposta di Relazione sulla Performance 2024, sottoposta agli Organi di Governo nella stessa seduta di questo documento.

Nel periodo intercorrente tra l'Aggiornamento del Piano Strategico e la redazione della Relazione sulla performance si sono rese disponibili anche le Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione e del Presidio per la Qualità di Ateneo per il 2024, che hanno evidenziato elementi significativi.

L'ampio tempo intercorso tra l'inizio del processo e il suo termine ha consentito un confronto ampio tra il Rettore, il Direttore Generale, i Prorettori e il Delegato per l'assicurazione della qualità di Ateneo, teso ad una analisi capillare e all'elaborazione di azioni di miglioramento in uscita dal Riesame.

Il presente Rapporto di Riesame è stato predisposto dal Rettore e sottoposto all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione nelle sedute di maggio 2025.

3. Valutazione dell'adeguatezza del Sistema di Governo e azioni di miglioramento

3.1 Valutazione Complessiva

Il Sistema di Governo dell'Ateneo, come delineato nel documento "Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova" e come funzionante nel triennio 2022-2024, ha dimostrato una sostanziale adeguatezza strutturale nel supportare le missioni istituzionali e nell'affrontare le sfide del contesto attuale.

La sua architettura, che integra organi centrali, strutture decentrate, deleghe specifiche e organismi di supporto, appare solida e in grado di gestire efficacemente sia gli aspetti ordinari che quelli straordinari della vita accademica.

L'approccio ha garantito una risposta tempestiva e appropriata alle esigenze emergenti, come ad esempio la gestione del PNRR, promuovendo al contempo l'innovazione e l'attenzione alla qualità dei servizi offerti. La capacità di adattamento e la visione strategica del Sistema di Governo sono, quindi, fondamentali per il suo futuro successo.

Tuttavia, l'analisi approfondita condotta durante il processo di riesame, alimentata dai numerosi input informativi e in particolare dalle riflessioni contenute nelle Relazioni del Rettore sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico e la Relazione sulla Performance 2024, ha fatto emergere alcune aree suscettibili di miglioramento, collegate per lo più a elementi funzionali, per ottimizzare ulteriormente l'efficacia, l'efficienza e la trasparenza della governance.

3.2 Principali aree di miglioramento

Tra le aree di miglioramento principali si evidenziano le seguenti:

3.2.1 Organi, strutture e attori

Organi, strutture e regolamenti

Lo Statuto prevede una specifica procedura aggravata di modifica. Le modifiche sono adottate dal Senato Accademico, con due successive deliberazioni ad intervallo non inferiore a trenta giorni, previo parere favorevole del Consiglio di Amministrazione. Tutte le delibere sono assunte a maggioranza assoluta dei componenti. A questa procedura si aggiunge il controllo, effettuato dal MUR ai sensi dell'art. 6, comma 9, della L. n. 168/1989.

Per questo motivo, Statuto e Regolamento Generale, che definiscono il livello più alto della struttura organizzativa e funzionale dell'Ateneo, sono stati modificati, in passato, una sola volta.

Nell'ambito del riesame sono emerse alcune aree di miglioramento, tra le quali si possono citare le Commissioni Paritetiche per la Didattica e il Diritto allo Studio: in relazione alla composizione al fine di garantire la piena rappresentatività a tutti i Corsi di Studio (art. 48, comma 2). Considerata la rigidità dello Statuto e la necessità di intervenire in tempi brevi, in questo caso si è ovviato alla criticità emersa, segnalata anche dal Nucleo di Valutazione, modificando l'art. 39 bis del Regolamento di Ateneo in materia di elezioni e designazioni che prevede, nel caso di confluenza di consigli di CdS affini in un unico consiglio la designazione di uditori.

Considerata la procedura aggravata, la conseguente tempistica nonché le soluzioni provvisorie adottate, non si è ritenuto di procedere a modifiche statutarie, le quali saranno concentrate in un'unica revisione statutaria quando saranno emerse ulteriori esigenze.

Per quanto riguarda i Regolamenti di Ateneo, tenuto conto della scelta strategica di investire sulla formazione a distanza, sia nell'ambito del progetto Edunext che del programma presentato nell'ambito della programmazione triennale MUR, nel mese di aprile 2025 si è provveduto ad adeguare il Regolamento Didattico di Ateneo alle normative ministeriali più recenti (D.M. 1835/2024) per garantire la conformità e l'efficacia della didattica telematica, preservando al contempo la qualità della formazione erogata.

Infine, per quanto riguarda gli altri regolamenti, a seguito del raggiungimento dell'obiettivo individuale del Dirigente dell'Area Legale e Generale, previsto dal PIAO 2024-2026, è stata effettuata una ricognizione dei regolamenti applicabili, di quelli non più applicabili e di quelli "mancanti" e definita una procedura annuale di individuazione, da parte delle Aree Dirigenziali competenti, delle modifiche regolamentari che si rendano necessarie.

Organizzazione amministrativa e tecnica

L'organizzazione amministrativa e tecnica, dopo un periodo di necessario consolidamento, ha ottenuto un riscontro positivo in termini di soddisfazione degli utenti, in significativo miglioramento nel 2024.

Il nuovo modello organizzativo, introdotto nel 2023, si è progressivamente evoluto, giungendo nel 2025 a un assetto consolidato che ha incluso anche le discipline di funzionamento dei Poli Territoriali e le Linee guida ICT.

Pur a fronte dei positivi risultati ottenuti nel triennio, come già previsto, si ritiene, comunque, necessario applicare ogni triennio le procedure di riesame e revisione dell'organizzazione amministrativa e tecnica, coinvolgendo la governance, centrale e delle strutture.

In sede di riesame, si è riscontrata l'esigenza di redigere un documento sul Sistema di Governo che aggregasse le altre fonti, al fine di poter analizzare, gestire e comunicare in modo organico la struttura e i processi decisionali sottesi al perseguimento della missione e alla realizzazione della vision di Ateneo e prevedesse una procedura formale di riesame.

Si è, quindi, provveduto alla redazione del documento che è stato approvato dagli Organi di Governo nel mese di maggio 2025.

Si ritiene ora necessario aggiornare, almeno ogni triennio o in caso di significativi mutamenti se intervenuti prima, il documento.

3.2.2 Architettura del Sistema di Governo

Prorettori e Delegati

L'elevato numero di deleghe, motivato dalla coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, richiede una chiara definizione dei rispettivi ambiti e, al contempo, la sinergia delle azioni di Prorettori e Delegati. Si sono, quindi, rilevate due esigenze:

- Giungere a una migliore definizione delle deleghe e delle correlate responsabilità, al fine di evitare possibili sovrapposizioni.
- Stimolare l'attività di collaborazione tra prorettori e delegati dei principali ambiti, al fine di sviluppare sinergie significative che è stato possibile riscontrare nell'ambito delle attività svolte dalla "Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accreditamento periodico dell'Ateneo".

Commissioni

Pur a fronte di un elevato numero di Commissioni, si sono riscontrate lacune in ambiti specifici, riferiti sia ad attività consolidate, sia ad attività innovative che stanno acquisendo una significativa importanza. In particolare:

- Patrimonio storico, artistico e monumentale: benché costituisca una seria opportunità, la gestione dello stesso presenta difficoltà operative ed economiche.
- Intelligenza Artificiale: L'intelligenza artificiale sta introducendo grandi cambiamenti nei processi, nei servizi offerti e nelle modalità di lavoro. Il cambiamento necessita di una specifica gestione.

Analisi e semplificazione dei processi comunicativi e decisionali con particolare riferimento ai rapporti tra Centro e Strutture

Il Nucleo di Valutazione, facendo riferimento anche alle audizioni effettuate, ha rilevato una comunicazione non sempre efficace tra gli Organi e gli uffici centrali e le Strutture Fondamentali. Questo si è talvolta concretizzato in lacune informative o in una non ottimale applicazione delle direttive fornite centralmente da parte di Corsi di Studio e di Dipartimenti e nella non efficace informazione agli Organi di Governo delle attività svolte dalle strutture e dei relativi risultati. Un esempio che verrà approfondito successivamente è quello del processo di programmazione e controllo.

Per quanto riguarda il processo comunicativo l'Ateneo, nel 2024, ha approvato il Piano di Comunicazione 2025-2027 che stabilisce un framework comune relativamente alle policy e alle modalità di comunicazione interne, oltre che esterne.

Per quanto riguarda il flusso informativo di dati, a partire dal 2022 sono stati implementati cruscotti direzionali “Statistiche sul web” su didattica, ricerca e personale (Web Intelligence (WebI), appartenente alla Piattaforma SAP Business Objects BI), disponibili per gli ambiti di competenza alla governance centrale e ai Direttori di Dipartimenti ed è in fase conclusiva lo sviluppo cruscotti Power BI per Coordinatori CdS.

Si ritiene, quindi, necessario:

- Consolidare gli interventi effettuati in materia di comunicazione interna.
- Concludere l'implementazione dei cruscotti e sistematizzarne la struttura, la finalità e la disponibilità in un documento.
- Analizzare più a fondo i processi che coinvolgono Centro e Strutture Fondamentali al fine di rendere più efficace non solo il processo comunicativo, ma anche quello decisionale.

Coinvolgimento della componente studentesca

L'Ateneo successivamente alla visita di accreditamento periodico del 2018 e alle raccomandazioni della CEV ha assunto un impegno significativo per potenziare il coinvolgimento degli studenti.

Tali azioni, in sintesi, hanno riguardato la modifica della disciplina elettorale delle elezioni dei Corsi di Studio, con il raggiungimento di un livello più che adeguato di partecipazione, la disciplina della valutazione della didattica e dei servizi di supporto e il funzionamento delle CPDS. Inoltre, sono state previste sia attività formative sulla comunità accademica rivolte a tutte le studentesse e gli studenti, sia attività sul sistema di AQ rivolte ai rappresentanti negli Organi.

Pur essendo stato raggiunto un livello adeguato, come riconosciuto dal Nucleo di Valutazione, i canali di partecipazione studentesca agli Organi di Governo potrebbero essere ulteriormente valorizzati, ad esempio attraverso il potenziamento del ruolo della Consulta degli Studenti e delle CPDS, con un ruolo attivo nella formulazione di proposte e pareri su temi strategici, completando il coinvolgimento della comunità studentesca che è stata consultata direttamente in occasione dell'Aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico 2021-2026.

Coinvolgimento degli stakeholder

Nell'ambito del processo di definizione del Piano Strategico 2021-2026, nel 2021, pur a fronte dell'effettivo coinvolgimento degli stakeholder, non erano state utilizzate modalità strutturate.

Il Sistema di Programmazione e Controllo, ai fini dell'analisi del contesto interno ed esterno e della definizione degli obiettivi, prevede modalità strutturate di coinvolgimento degli stakeholder. La procedura è stata attuata in sede di Aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico 2021-2026 e nella stesura della presente relazione.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 ha introdotto il concetto di Valore Pubblico riconosciuto che prevede, con modalità analoghe, di rilevare l'impatto delle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo riconosciuto dagli stakeholder esterni.

Si ritiene, quindi, necessario continuare a dare attuazione a tali previsioni, al fine di coinvolgere con modalità trasparenti, gli stakeholder nei processi decisionali.

3.2.3 Sistema di Assicurazione della Qualità

Sistema di Assicurazione della Qualità per i Corsi di Dottorato di Ricerca

A seguito dell'introduzione del modello AVA 3 e dei successivi documenti emanati da ANVUR, l'Ateneo a partire dal 2024 ha introdotto un sistema di AQ strutturato per i corsi di dottorato di ricerca, la cui introduzione era stata fortemente auspicata dal Nucleo di Valutazione.

Il sistema è di recente implementazione e risente, quindi, della necessità di un progressivo consolidamento, in particolare, per quanto riguarda il monitoraggio dei corsi e l'omogeneità delle procedure, che richiedono un continuo supporto da parte del PQA.

Al fine di valorizzare la qualità dei corsi e in vista della prossima visita di accreditamento, si ritiene necessario uno specifico supporto alle Coordinatrici e ai Coordinatori di questa tipologia di corsi. Le azioni in tale direzione sono in itinere.

Formazione alla AQ

A partire dal 2024, per la prima volta, sono state destinate specifiche risorse per la formazione del personale docente sull'AQ, facendo ricorso ai più noti corsi offerti a livello nazionale già erogati al personale tecnico-amministrativo. Tale attività si è affiancata alla formazione interna, già consolidata, e a eventi organizzati con ANVUR e il Nucleo di Valutazione.

Visto il successo dell'iniziativa, al fine di coinvolgere ulteriormente le componenti accademiche, si ritiene opportuno potenziare le attività di formazione e supporto alla AQ rivolte a tutte le componenti dell'Ateneo, facendo ricorso a risorse interne, quali il presidio per la Qualità di Ateneo. Tali azioni potrebbero includere workshop, seminari, materiali informativi e tutoraggio personalizzato.

Supporto ai processi di AQ

Nell'ambito delle attività della Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accREDITAMENTO periodico dell'Ateneo è emersa una significativa sinergia tra la governance e il personale dirigente e tecnico-amministrativo, che non è sempre possibile rilevare nelle Strutture Fondamentali ove, seppure in casi circoscritti, il contributo del personale tecnico-amministrativo è limitato.

Può, quindi, essere opportuno:

- Valutare se il supporto offerto a corsi di studio e strutture per i processi di AQ è adeguato e di pari livello rispetto a quello offerto dalla Direzione Generale e, ove necessario, migliorare tale supporto formando il personale già in servizio o attribuendone, previa formazione, di nuovo;
- Rafforzare i meccanismi di monitoraggio e feedback, garantendo che i risultati delle attività di AQ (autovalutazione, valutazione interna ed esterna) siano sistematicamente analizzati e utilizzati per il miglioramento continuo dei corsi di studio, dei servizi e delle attività di ricerca e terza missione.

3.2.4 Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione

Circolarità del processo di programmazione

Il Nucleo di Valutazione e la governance dell'Ateneo hanno evidenziato la necessità di rafforzare l'integrazione tra la programmazione strategica dell'Ateneo e la programmazione operativa dei Dipartimenti.

Il Sistema di Programmazione e Controllo approvato nel 2023 ha stabilito un legame formale tra la programmazione dell'Ateneo e quella dei Dipartimenti, in linea con le richieste del Nucleo di Valutazione.

In questo contesto, assume particolare rilevanza la previsione della trasmissione dei documenti di programmazione dei Dipartimenti agli Organi di Governo centrali, quale contributo alla definizione e all'aggiornamento degli obiettivi operativi del Piano Strategico, garantendo la partecipazione strutturata delle Strutture Fondamentali alla programmazione di Ateneo.

Analogamente, è fondamentale la trasmissione dei documenti di monitoraggio dei Dipartimenti, che contribuiscono al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e forniscono elementi utili per la programmazione successiva e i suoi aggiornamenti.

Questo processo è stato attuato nell'Aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico 2021-2026 e nella stesura della Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico 2024, che, accogliendo i suggerimenti del Nucleo di Valutazione, include, per la prima volta, una rendicontazione aggregata dei risultati della programmazione dipartimentale.

Garantita la circolarità del processo di programmazione e controllo, si ritiene ora necessario consolidarla e adeguare ulteriormente quella dei Dipartimenti al modello consolidato utilizzato per quella di Ateneo, anche in termini di trasparenza. A tal fine il Presidio per la Qualità ha revisionato le proprie linee guida per i Dipartimenti per il ciclo di programmazione 2025-2027.

Controllo di gestione

L'introduzione del modello AVA3 ha evidenziato la necessità di un collegamento strutturato tra strategie, gestione e risorse. Negli anni precedenti, il Nucleo di Valutazione, nelle funzioni di OIV, aveva evidenziato lacune nel collegamento tra risorse e obiettivi nell'ambito del ciclo della performance.

A partire dal 2021, l'Ateneo ha intrapreso un percorso volto a migliorare l'integrazione tra pianificazione strategica/operativa/esecutiva e finanziaria, con la redazione della proposta di budget delle strutture congiuntamente alla proposta di definizione degli obiettivi e con il Bilancio Unico di Previsione che traduce, quindi, contabilmente gli obiettivi strategici e operativi, garantendo al contempo la copertura delle spese fisse ed obbligatorie a seguito della verifica delle proposte.

Successivamente l'Ateneo ha avviato l'implementazione di un sistema di contabilità analitica per il controllo di gestione, includendo obiettivi specifici nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 e 2024-2026. Questi obiettivi hanno permesso di individuare il modello dell'Activity Based Costing e di mappare le attività a cui attribuire i costi indiretti, definendo le relative voci COAN per ciascuna attività. Si è proceduto anche alla rilevazione dei costi unitari dei servizi per verificarne l'efficienza e si è finalizzato l'adeguamento dell'applicativo U-Gov alla riclassificazione di tali costi, ai fini del monitoraggio.

Questi risultati hanno consentito, in via sperimentale, di:

- Attribuire le risorse agli obiettivi del PIAO 2025-2027, includendo i costi indiretti previsti;
- Attribuire le risorse agli obiettivi strategici e operativi per il 2024 a consuntivo, includendo i costi indiretti, come indicato nella Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico.

Questi utilizzi hanno carattere sperimentale e il PIAO 2025-2027 prevede obiettivi mirati al perfezionamento del sistema, necessario per garantirne un utilizzo efficace.

4. Azioni di miglioramento

Di seguito vengono presentate le azioni di miglioramento individuate, strutturate in coerenza con le aree definite nella sezione 3.2.

Gli obiettivi operativi del Piano Strategico 2021-2026, in occasione del prossimo aggiornamento a giugno 2025, e gli obiettivi esecutivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028 saranno adeguati alle azioni individuate in questa sede. Se la tempistica lo richiederà, saranno effettuate modifiche agli obiettivi esecutivi di quello 2025-2027, in occasione del monitoraggio in itinere di luglio 2025.

4.1 Organi, strutture e attori

Organi, strutture e regolamenti

Azione 1 Valutazione revisione statutaria per la composizione delle Commissioni Paritetiche per la Didattica e il Diritto allo Studio e le competenze del Direttore di Dipartimento

Motivazione

L'attuale composizione delle Commissioni Paritetiche per la Didattica e il Diritto allo Studio (art. 48 Statuto) potrebbe non garantire la piena rappresentatività a tutti i Corsi di Studio, come evidenziato anche dal

Nucleo di Valutazione. Sebbene una criticità sia stata temporaneamente risolta modificando il Regolamento di Ateneo in materia di elezioni e designazioni, la questione statutaria rimane un punto di attenzione per future revisioni organiche (PdA A.2).

Attività previste

Revisione dell'art. 48 dello Statuto inerente alle Commissioni Paritetiche per la Didattica e il Diritto allo Studio in particolare la modifica del comma 2 che ne definisce la composizione per consentire la piena rappresentatività a tutti i Corsi di Studio. Allo stesso fine, revisione dell'articolo 11 comma 3 del Regolamento Generale di Ateneo.

Tempistica

Vista la complessità delle procedure di revisione dello Statuto, non si ritiene tale modifica sufficiente a intraprendere l'iter. Le modifiche saranno introdotte nel primo momento utile di revisione statutaria complessiva.

Monitoraggio

Semestrale, presenza di esigenze di revisione statutaria complessiva.

Responsabilità

Rettore, Prorettore agli affari legali, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione.

Risorse di supporto

Area Legale e Generale.

Azione 2 Formalizzazione e periodicità del processo di riesame del Sistema di Governo

Motivazione

Necessità di reiterare il processo di riesame del Sistema di Governo per assicurarne l'adeguatezza e l'efficacia continua, come previsto dal modello AVA3 (PdA A.4) anche in futuro, come già indicato nel documento di Ateneo "Il Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova".

Attività previste

1. Nuovo riesame formale complessivo del Sistema di Governo, aggiornando il relativo documento di Ateneo.
2. Individuazione dei regolamenti che necessitano di modifiche da parte delle Aree Dirigenziali.
3. Riesame triennale dell'Atto di Organizzazione Amministrativa e Tecnica.

Tempistica

1. Entro giugno 2028.
2. Entro dicembre 2025 e poi ogni anno
3. Entro dicembre 2027

Monitoraggio

- 1-3. Annuale, raccolta informazioni.
2. Annuale

Responsabilità

1. Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Direttore Generale.
- 2-3. Direttore Generale.

Risorse di supporto

- 1-3. Area Direzionale.

2. Area Legale e Generale, tutte le Aree Dirigenziali

4.2 Architettura del Sistema di Governo

4.2.1 Prorettori e Delegati

Azione 3 Miglioramento del coordinamento e della definizione delle deleghe di Prorettori e Delegati

Motivazione

L'elevato numero di deleghe, pur motivato dalla coerenza con le linee strategiche, richiede una più chiara definizione dei rispettivi ambiti per evitare possibili sovrapposizioni e la necessità di stimolare ulteriormente la collaborazione e le sinergie tra Prorettori e Delegati, come emerso anche nelle attività della Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accREDITAMENTO periodico dell'Ateneo (PdA A.2).

Attività previste

1. Istituzione del gruppo di coordinamento dei Prorettori.
2. Migliore definizione degli ambiti di delega di Prorettori e Delegati e delle correlate responsabilità.

Tempistica

1. Gruppo di coordinamento: entro luglio 2025.
2. Definizione deleghe: entro ottobre 2025.

Monitoraggio

1. Mensile.
2. Semestrale, stato di avanzamento.

Responsabilità

Rettore.

Risorse di supporto

Area Legale e Generale.

4.2.2 Commissioni

Azione 4 Istituzione di nuove commissioni e gruppi di lavoro tematici strategici

Motivazione

Necessità di affrontare tematiche emergenti e strategiche (es. Intelligenza Artificiale, gestione del patrimonio storico-artistico, Dual Use e Security) attraverso organi consultivi, propositivi e di coordinamento dedicati, colmando lacune riscontrate in ambiti specifici e gestendo proattivamente i cambiamenti (PdA A.2).

Attività previste

1. Costituzione di una Commissione per la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e monumentale.
2. Costituzione di un Gruppo di Lavoro sull'intelligenza artificiale.
3. Istituzione della Commissione Dual Use e Security.

Tempistica

1. Entro dicembre 2025.

2. Entro luglio 2025.

3. Entro dicembre 2025.

Monitoraggio

1-3. Semestrale, stato di avanzamento.

2. Mensile.

Responsabilità

1. Rettore.

2. Prorettore alle Tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni – ICT.

3. Delegato alla sicurezza della ricerca e Dual Use.

Risorse di supporto

Area ICT, Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione.

4.2.3 Analisi e semplificazione dei processi comunicativi e decisionali con particolare riferimento ai rapporti tra Centro e Strutture

Azione 5 Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali

Motivazione

L'analisi dei processi (PdA 4.1) suggerisce margini per una maggiore fluidità e chiarezza nei flussi informativi e decisionali tra organi centrali e strutture. L'Ateneo dispone di una mappatura dei processi effettuata nel 2023, che dopo il necessario aggiornamento, potrà essere utile a ulteriori analisi finalizzate alla reingegnerizzazione dei processi che presentino criticità, utilizzando anche strumenti di Process Mining nell'ambito di Titulus e di Sharepoint. L'attività dovrà tenere conto della relazione della CEV successiva alla visita di accreditamento e, quindi, potrà partire a febbraio 2026.

Attività previste

Avviare un'analisi specifica dei principali processi decisionali per identificare punti critici, semplificare le procedure e definire più nettamente ruoli e responsabilità, potenziando gli strumenti digitali a supporto.

Tempistica

Avvio analisi entro febbraio 2026. Conclusione entro dicembre 2026.

Monitoraggio

Semestrale, stato di avanzamento.

Responsabilità

Direttore Generale.

Risorse di supporto

Area Direzionale.

Azione 6 Potenziamento della comunicazione interna e dei flussi informativi

Motivazione

Persistenza di una comunicazione non sempre efficace tra gli Organi e gli uffici centrali e le Strutture Fondamentali. Necessità di completare l'implementazione e la sistematizzazione di strumenti informativi (cruscotti direzionali) e di definire un piano per la gestione delle informazioni e delle conoscenze, al fine di migliorare il flusso informativo, la trasparenza e l'efficacia dei processi decisionali (PdA A.3, C.2).

Attività previste

1. Completamento dell'implementazione e sistematizzazione del sistema di cruscotti per gli ambiti di governance (didattica, personale, ricerca, PRO3, ecc. per Organi di Governo, Direttori di Dipartimento e Coordinatori di Corso di Studio).
2. Redazione di un documento di pianificazione di Ateneo sulla gestione delle informazioni e delle conoscenze.

Tempistica

1. Già rilasciato per didattica, personale e PRO3 a Organi di Governo e Direttori. Estensione ai Coordinatori CdS entro luglio 2025.
2. Entro luglio 2025.

Monitoraggio

- 1-2. Mensile, stato di avanzamento.

Responsabilità

- 1-2. Prorettrice alla programmazione.

Risorse di supporto

- 1-2. Area Direzionale.

4.2.4 Coinvolgimento della componente studentesca

Azione 7 Rafforzamento della partecipazione e del feedback della componente studentesca

Motivazione

Nonostante i significativi progressi riconosciuti, i canali di partecipazione studentesca e l'utilizzo del loro feedback possono essere ulteriormente valorizzati. È opportuno migliorare gli strumenti di rilevazione (questionari), l'accessibilità dei risultati e il coinvolgimento attivo degli studenti e dei loro rappresentanti (Consulta degli Studenti, CPDS) nelle dinamiche di Assicurazione della Qualità e nei processi decisionali strategici (PdA A.2, A.5, C.1).

Attività previste

1. Aggiornamento dei questionari di valutazione della didattica.
2. Miglioramento dell'accessibilità ai risultati sulla valutazione della didattica da parte degli studenti.
3. Coinvolgimento strutturato della Consulta degli Studenti nelle attività di miglioramento della qualità dei corsi di studio e su temi strategici.
4. Ampliamento delle attività di formazione della rappresentanza studentesca sui temi dell'AQ e della governance.

Tempistica

1. Aggiornamento questionari: entro settembre 2025.
2. Accessibilità risultati: Entro luglio 2025.
- 3: Coinvolgimento Consulta: Entro luglio 2025 (definizione modalità), poi con cadenza annuale.
4. Formazione rappresentanti: Entro ottobre 2025 (avvio nuovo ciclo).

Monitoraggio

- 1-4. Mensile, stato di avanzamento.

Responsabilità

- 1-4. Presidio per la Qualità di Ateneo.

Risorse di supporto

Area Direzionale.

4.2.5 Coinvolgimento degli stakeholder

Azione 8 Consolidamento e sistematizzazione del coinvolgimento degli stakeholder esterni

Motivazione

L'Ateneo ha avviato modalità strutturate di coinvolgimento degli stakeholder esterni per l'aggiornamento del Piano Strategico. È necessario consolidare e rendere sistematiche tali pratiche per garantire un dialogo continuo e trasparente, in linea con le previsioni del Sistema di Programmazione e Controllo e i principi AVA 3, rafforzando la capacità dell'Ateneo di rispondere alle esigenze del contesto socio-economico (PdA A.1).

Attività previste

Consolidamento delle consultazioni con portatori di interesse a livello locale, nazionale, internazionale.

Tempistica

Azione già avviata in occasione dell'aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico, da rendere sistematica e periodica caratterizzata da svolgimento continuo e formalizzazione almeno ogni 3 anni. La prossima consultazione formale si dovrà svolgere ad aprile 2027.

Monitoraggio

Biennale, stato di avanzamento.

Responsabilità

Rettore, Presidio per la Qualità di Ateneo (PQA), Prorettrice alla programmazione, Delegato alla pianificazione strategica.

Risorse di supporto

Area Direzionale.

4.3 Sistema di Assicurazione della Qualità

4.3.1 Sistema di Assicurazione della Qualità per i Corsi di Dottorato di Ricerca

Azione 9 Consolidamento del sistema di AQ per i corsi di Dottorato di Ricerca

Motivazione

Il sistema di AQ per i corsi di Dottorato di Ricerca, introdotto a seguito del modello AVA 3, è di recente implementazione e necessita di un progressivo consolidamento. Particolare attenzione va posta al monitoraggio dei corsi, all'omogeneità delle procedure e al supporto continuo da fornire ai Coordinatori, anche in vista della prossima visita di accreditamento (PdA C.1).

Attività previste

Predisposizione di linee guida specifiche per il riesame periodico dei corsi di Dottorato di Ricerca.

Tempistica

Entro settembre 2025.

Monitoraggio

Mensile, stato di avanzamento.

Responsabilità

Presidio per la Qualità.

Risorse di supporto

Area Direzionale.

4.3.2 Formazione e supporto alla AQ

Azione 10 Analizzare, codificare e monitorare i processi di supporto all'AQ

Motivazione

Il supporto all'AQ ai Coordinatori di Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca e ai Direttori di Dipartimento da parte del personale tecnico-amministrativo appare non sempre sufficiente a lasciare al personale docente soltanto i compiti che creano valore (PdA A.3, C.1, C.2). Questo è in gran parte imputabile a competenze non adeguate in materia di AQ da parte del personale tecnico-amministrativo e dall'elevato numero di processi che coinvolgono l'AQ. Sono, altresì, da consolidare gli strumenti di monitoraggio quantitativo delle attività di missione e dei sottesi processi di AQ.

Attività previste

1. Definizione di tre Manuali di Assicurazione della Qualità (CdS, PhD, Dipartimenti) che contengano la scheda per ogni processo.
2. Formazione del personale docente e tecnico-amministrativo delle Strutture Fondamentali sul Manuale e sui processi ad esso sottesi.
3. Completamento dell'implementazione e sistematizzazione del sistema di cruscotti per gli ambiti di governance (Azione 6.1).

Tempistica

1. Entro dicembre 2025 il Manuale per i CdS, entro giugno 2026 i Manuali di Phd e Dipartimenti
2. Entro dicembre 2025 per i CdS, entro giugno 2026 per i PhD e i Dipartimenti
3. Entro luglio 2025

Monitoraggio

1-3. Mensile, stato di avanzamento.

Responsabilità

1. Presidio per la Qualità di Ateneo.

Risorse di supporto

Area Direzionale.

4.4 Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione

4.4.1 Circolarità del processo di programmazione

Azione 11 Rafforzamento dell'integrazione, della circolarità e della trasparenza della programmazione tra Ateneo e Dipartimenti

Motivazione

È stato attualmente stabilito il legame formale e sostanziale tra il ciclo di programmazione e controllo dell'Ateneo e dei Dipartimenti che:

- Garantisce la partecipazione strutturata delle Strutture Fondamentali alla definizione e all'aggiornamento degli obiettivi, come avvenuto per l'Aggiornamento 2025-2027 del Piano Strategico 2021-2026.
- Restituisce agli Organi di Governo i risultati dei Dipartimenti, come avvenuto per la Relazione del Rettore sui Risultati dell'Attività di Ricerca, Formazione e Trasferimento Tecnologico.

Oltre a consolidare il sistema, è necessario assicurare l'allineamento delle modalità di programmazione e controllo dei Dipartimenti a quelle, consolidate, di Ateneo. Mentre le linee guida per la fase di programmazione sono già state adeguate per il ciclo 2025-2027 dal Presidio per la Qualità, è ora necessario adeguare le linee guida per il monitoraggio e il riesame.

È, inoltre, necessaria una maggiore trasparenza e pubblicizzazione della pianificazione e dei risultati dipartimentali (PdA A.1, A.2, A.3, C.1, C.2, E.1, E.3).

Attività previste

Adeguamento e diffusione delle linee guida per la redazione dei documenti di programmazione e monitoraggio delle attività dipartimentali, in coerenza con il nuovo format di programmazione di Ateneo.

Miglioramento del livello di pubblicizzazione della pianificazione strategica e della visione dei Dipartimenti.

Tempistica

1. Adeguamento linee guida monitoraggio e riesame dei Dipartimenti: Entro settembre 2025.
2. Pubblicizzazione pianificazione dipartimenti: entro luglio 2025, da rendere continuativa.

Monitoraggio

1. Mensile, stato di avanzamento.
2. Mensile e poi annuale, stato di avanzamento.

Responsabilità

- 1-2. Presidio per la Qualità di Ateneo.

Risorse di supporto

Area Direzionale.

4.4.2 Controllo di gestione

Azione 12 Perfezionamento del sistema di controllo di gestione e allocazione delle risorse

Motivazione

È fondamentale perfezionare il sistema di controllo di gestione, basato sulla contabilità analitica (Activity Based Costing), per un'efficace attribuzione dei costi (inclusi quelli indiretti) agli obiettivi strategici, operativi ed esecutivi, e per il monitoraggio della performance. Vi è altresì l'esigenza di garantire trasparenza nelle metodiche di distribuzione delle risorse e di effettuare un monitoraggio costante dell'andamento del bilancio da parte degli Organi di Governo (PdA A.2, B.2.1).

Attività previste

1. Implementazione definitiva e perfezionamento del controllo di gestione, inclusa la piena operatività della contabilità analitica e il suo inserimento formale nel Sistema di Programmazione e Controllo, che assumerà la denominazione di Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione.
2. Monitoraggio infrannuale sistematico dell'andamento del bilancio da parte degli Organi di Governo, con presentazione di bilanci preconsuntivi.
3. Pubblicazione delle metodiche di distribuzione delle risorse ai Dipartimenti e alle altre strutture.

Tempistica

Controllo di gestione: Aggiornamento Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione: giugno 2025

1. Aggiornamento della metodologia di rilevazione e calcolo dei costi totali e unitari: luglio 2025 come previsto dall'obiettivo RIS-02-P del PIAO 2025-2027
2. Monitoraggio bilancio: presentazione bilancio preconsuntivo a Organi di Governo entro ottobre 2025; da rendere periodico, come previsto dall'obiettivo RIS-03-P del PIAO 2025-2027.
3. Pubblicazione metodiche distribuzione risorse: entro giugno 2025.

Monitoraggio

1-3. Mensile, stato di avanzamento.

Responsabilità

1. Consiglio di Amministrazione.
2. Area Risorse e Bilancio.
3. Area Direzionale.

Risorse di supporto

1-3. Area Direzionale.

Conclusioni

Il Riesame condotto conferma la solidità generale del Sistema di Governo di UniGe, ma evidenzia anche la necessità di un impegno continuo per il suo affinamento.

Le azioni di miglioramento proposte mirano a rendere la governance più agile, trasparente, partecipata ed efficace nel supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

L'implementazione di tali azioni sarà monitorata nei prossimi cicli di programmazione e valutazione, assicurando che il Riesame del Sistema di Governo diventi uno strumento dinamico per il miglioramento continuo dell'istituzione.

UniGe