



**Università  
di Genova**



# **Piano Strategico 2021-2026**

**Triennio 2025-2027  
Aggiornamento 2026**



# Indice

Introduzione .....	1
Guida alla lettura .....	1
Sezione A - Politiche e strategie di mandato 2021-2026.....	2
1. UniGe al centro .....	2
2. La pianificazione strategica e la programmazione operativa .....	2
3. Il contesto .....	2
4. Le strategie e gli obiettivi 2021-2026 .....	2
Sezione B - Obiettivi e azioni triennali 2025-2027 .....	2
5. Gli obiettivi e le azioni 2025-2027 .....	2
Sezione A - Politiche e strategie di mandato 2021-2026 .....	3
1. UniGe al centro.....	4
1.1 La mission .....	4
1.2 La vision .....	5
1.3 Gli stakeholder .....	5
1.3.1 L'identificazione degli stakeholder .....	5
1.3.2 La mappa degli stakeholder.....	7
1.4 Gli ambiti di governance .....	10
1.5 La persona al centro .....	11
1.6 La qualità .....	11
1.7 L'Ateneo diffuso.....	12
1.7.1 La sede di Genova .....	13
1.7.2 Il Campus universitario di Imperia .....	15
1.7.3 Il Campus universitario di Savona .....	16
1.7.4 Il Campus universitario della Spezia.....	17
1.7.5 Giardini Botanici di Villa Hanbury (Ventimiglia).....	18
1.8 L'Ateneo per lo sport .....	19
2. La pianificazione strategica e la programmazione operativa .....	20
2.1 La metodologia adottata .....	20
2.2 Il processo di definizione e aggiornamento del Piano strategico 2021-2026 .....	22
2.2.1 L'analisi del contesto .....	22
2.2.2 Il ruolo della governance centrale e delle strutture fondamentali .....	24
2.2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder esterni.....	25
2.2.4 La consultazione degli stakeholder interni .....	25
2.2.5 L'utilizzazione dei contributi degli stakeholder .....	26
2.2.6 L'aggiornamento del Piano Strategico .....	26

2.2.7 Il processo di formazione del bilancio di previsione .....	27
3. Il contesto .....	28
3.1 I numeri dell'Ateneo.....	28
3.2 Le risorse economiche .....	30
3.3 L'analisi del contesto.....	33
3.3.1 I punti di forza.....	35
3.3.2 I punti di debolezza.....	35
3.3.3 Le opportunità.....	36
3.3.4 Gli ostacoli.....	37
4. Le strategie e gli obiettivi 2021-2026.....	38
4.1 Le linee strategiche .....	38
4.1.1 L'adesione alle strategie nazionali e internazionali .....	38
4.1.2 Le linee strategiche .....	38
4.1.3 L'impatto sugli stakeholder .....	39
4.1.4 I livelli di intervento.....	41
4.2 Gli obiettivi strategici 2021-2026 .....	42
4.2.1 Formazione e servizi agli studenti.....	42
4.2.2 Ricerca .....	42
4.2.3 Terza Missione .....	42
4.2.4 Organizzazione e risorse.....	43
4.3 Il contributo all'Agenda ONU 2030 .....	43
4.4 Il collegamento con gli obiettivi di Valore Pubblico .....	44
4.5 Le risorse .....	46
4.6 La valutazione del rischio di lungo termine.....	47
4.6.1 Formazione e servizi agli studenti.....	48
4.6.2 Ricerca.....	48
4.6.3 Terza Missione.....	49
4.6.4 Organizzazione e risorse.....	49
4.6.5 Matrice del rischio di lungo termine .....	49
4.7 Il processo di controllo .....	51
4.7.1 Le modalità di misurazione .....	51
4.7.2 Il monitoraggio in itinere .....	53
4.7.3 La valutazione .....	53
4.7.4 La rendicontazione.....	53
4.7.5 Il riesame .....	53
Sezione B - Obiettivi e azioni triennali 2025-2027.....	54
5. Gli obiettivi e le azioni 2025-2027.....	55
5.1. Gli obiettivi operativi 2025-2027.....	55
5.1.1 Formazione e servizi agli studenti .....	56

5.1.2 Ricerca .....	60
5.1.3 Terza Missione .....	63
5.1.4 Organizzazione e risorse .....	66
5.2 Le risorse .....	68
5.2.1 Formazione e servizi agli studenti .....	68
5.2.2 Ricerca .....	69
5.2.3 Terza missione .....	70
5.2.4 Organizzazione e risorse .....	71
5.3 La valutazione del rischio di breve termine .....	71
5.3.1 Formazione e servizi agli studenti .....	72
5.3.2 Ricerca .....	72
5.3.3 Terza Missione .....	73
5.3.4 Organizzazione e risorse .....	73
5.3.5 La matrice del rischio di breve termine .....	73
5.4 Il processo di controllo .....	74
5.4.1 La misurazione e la valutazione degli obiettivi operativi 2025-2027 .....	74
5.4.2 La Relazione annuale di monitoraggio sul livello di definizione della pianificazione strategica dipartimentale .....	76
5.4.3 Il controllo di gestione .....	77
5.5 La partecipazione alla programmazione triennale MUR .....	77
5.5.1 Obiettivi del Sistema Universitario .....	78
5.5.2 Programma presentato .....	80
5.5.3 Finanziamento ottenuto .....	82
5.5.4 Monitoraggio .....	82
Obiettivo E Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità .....	83
5.6 Gli indirizzi generali per l'attività di gestione amministrativa e tecnica .....	83
5.6.1 Performance .....	84
5.6.2 Organizzazione e capitale umano .....	84
5.7 Gli indirizzi generali per il bilancio di previsione .....	84

Allegato A - Schede obiettivi strategici 2021-2026

Allegato B - Schede obiettivi operativi 2025-2027

Allegato C - *Key Performance Indicator*

L'aggiornamento 2026 definitivo è stato approvato dal Senato Accademico nella seduta del 19.12.2025 e dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2025.



## Introduzione

Il Piano Strategico illustra la mission e definisce la vision di UniGe individuando le linee e gli obiettivi strategici, e i conseguenti obiettivi operativi, per affrontare le sfide e cogliere le opportunità poste dal contesto sociale, economico e territoriale, nell'orizzonte temporale del mandato rettorale.

Un'attività condivisa di analisi del contesto ha permesso di focalizzare i punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ateneo, le opportunità e gli ostacoli provenienti dallo scenario di riferimento, punto di partenza fondamentale per l'individuazione di linee e obiettivi strategici coerenti con le agende internazionali, nazionali e regionali, rispondenti alle effettive esigenze della comunità e sostenibili rispetto alle risorse presenti in Ateneo e al loro potenziale di crescita.

Gli obiettivi strategici individuati sono declinati in obiettivi operativi, con un orizzonte temporale più limitato, che guideranno le attività dell'Ateneo nei diversi ambiti di missione, individuando gli interventi da attuare, le risorse ad essi destinate e i target da raggiungere, e saranno oggetto di costante monitoraggio e rendicontazione annuale.

Nel corso del 2023 il sistema di programmazione, anche in applicazione del modello AVA 3 che pone al centro la visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali, è stato rivisto al fine di giungere progressivamente all'introduzione di un controllo di gestione che consenta un consapevole, trasparente e condiviso governo dell'Ateneo.

## Guida alla lettura

Il Piano Strategico si compone di due sezioni.

La Sezione "A - Politiche e strategie di mandato 2021-2026" presenta la pianificazione con un orizzonte temporale corrispondente alla durata del mandato rettorale, definisce la mission, la vision, le linee strategiche e gli obiettivi strategici pluriennali che nel complesso costituiscono le politiche di Ateneo. Essa viene approvata nel primo anno di mandato del Rettore ed è stata aggiornata dopo il primo triennio.

La Sezione "B - Obiettivi e azioni triennali 2025-2027", con orizzonte temporale triennale, che costituisce il Programma Triennale previsto dalla L. n. 43/2005 e il Piano Triennale di Attività e Sviluppo dell'Ateneo di cui all'art. 23, comma 3 dello Statuto, declina gli obiettivi strategici pluriennali in obiettivi operativi, di durata compresa tra un anno e tre anni. Essa viene approvata entro il 30 giugno dell'anno antecedente al primo anno del triennio di riferimento.

## **Sezione A - Politiche e strategie di mandato 2021-2026**

### **1. UniGe al centro**

In questo paragrafo sono illustrati gli elementi, quali la mission, la vision, gli stakeholder, gli ambiti di governance, i valori e le sedi dell'Ateneo, atti a definirne l'identità nel quadro locale, nazionale e internazionale.

### **2. La pianificazione strategica e la programmazione operativa**

In questo paragrafo viene descritta la metodologia utilizzata, il ruolo del Piano Strategico e il processo condiviso di programmazione che ha condotto alla definizione di obiettivi e azioni.

### **3. Il contesto**

In questo paragrafo vengono forniti alcuni dati quantitativi sull'Ateneo e sulle risorse a disposizione e presentata l'analisi di contesto.

### **4. Le strategie e gli obiettivi 2021-2026**

In questo paragrafo vengono illustrate le linee strategiche e gli obiettivi strategici per il periodo 2021-2026, il loro collegamento con quelli di Valore Pubblico, le relative risorse, l'analisi del rischio e le modalità di monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione.

## **Sezione B - Obiettivi e azioni triennali 2025-2027**

### **5. Gli obiettivi e le azioni 2025-2027**

In questo paragrafo viene approfondita, per ciascun ambito di attività, l'analisi del contesto e vengono descritti gli obiettivi operativi, strumentali al raggiungimento degli obiettivi strategici, per il triennio 2025-2027, ivi compresa la partecipazione alla Programmazione Triennale del Sistema Universitario del MUR. Vengono, altresì, indicate le risorse, valutati i rischi e descritte le relative modalità di monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione.

La Sezione B è aggiornata semestralmente, a seguito di monitoraggio, entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno, con pubblicazione entro il 31 gennaio, per allinearsi con il bilancio di previsione.

## Sezione A - Politiche e strategie di mandato 2021-2026



# 1. UniGe al centro

UniGe al centro - non è un'affermazione autoreferenziale ma il riconoscimento che le sfide complesse in tema di scienze della vita, trasformazioni sociali e culturali, transizione ecologica e digitale e scienze di base, si possono vincere solo mettendo a frutto il capitale di cultura e conoscenza che tutte le componenti che popolano le università e i centri di ricerca contribuiscono ogni giorno ad accumulare.

UniGe al centro - perché solo mettendo a sistema le attività di formazione, ricerca e terza missione con istituzioni, enti, imprese e famiglie che popolano il nostro territorio di elezione, potremo contribuire a dare una risposta efficace a tanti bisogni e domande che ogni giorno si generano nella nostra società.

UniGe al centro - significa che nel nostro agire vogliamo confrontarci e collaborare con le migliori università a livello internazionale e con tale prospettiva formare le nostre studentesse e i nostri studenti e attrarre le menti più brillanti.

## 1.1 La mission

L'Università degli Studi di Genova si distingue per il suo radicamento nel territorio e la sua natura generalista, che abbraccia molteplici ambiti del sapere e consente un approccio interdisciplinare.

La sua missione si concretizza:

- nella formazione di qualità, che consente alle sue laureate e ai suoi laureati di affrontare le sfide della società;
- nella ricerca innovativa, che contribuisce al progresso della conoscenza;
- nelle attività di trasferimento dei risultati e della conoscenza e nelle altre attività sociali e culturali, che contribuiscono al progresso della società.

Tutte queste attività sono volte a soddisfare le esigenze degli stakeholder e a promuovere lo sviluppo socioeconomico e culturale del territorio e del Paese.

Nel perseguimento di tale missione, l'Ateneo pone quali prioritari i seguenti valori:

- l'inclusione e la parità di genere;
- un utilizzo responsabile delle risorse;
- la qualità dei processi.

La missione dell'Ateneo è convenzionalmente ricondotta ai seguenti ambiti:

**LA FORMAZIONE E I  
SERVIZI AGLI STUDENTI**

**LA RICERCA**

**LA TERZA MISSIONE**

## 1.2 La vision

L'Università degli Studi di Genova ambisce a rafforzare la propria reputazione a livello nazionale e internazionale, diventando un punto di riferimento e di attrazione nei propri ambiti di specializzazione e valorizzando i suoi campus, dislocati nelle quattro province liguri.

A tal fine, l'Ateneo intende produrre competenze e professionalità che rispondano alle esigenze in continua evoluzione degli attori socioeconomici, della scuola, dei giovani e delle loro famiglie, promuovendo la ripresa e la crescita.

L'Ateneo si propone come nodo di connessione tra le istituzioni, il sistema socioeconomico ligure e la comunità scientifica nazionale e internazionale, favorendo lo sviluppo di partenariati e progetti che abbiano un impatto positivo sul territorio.

L'Università degli Studi di Genova si impegna a favorire la crescita sostenibile e a promuovere i valori di inclusione e pari opportunità, sia all'interno della comunità accademica che nei rapporti con gli interlocutori esterni, in linea con la strategia di sviluppo espressa dall'Agenda ONU 2030 e le linee strategiche del PNRR - Next Generation Italia.

## 1.3 Gli stakeholder

### 1.3.1 L'identificazione degli stakeholder

L'azione dell'Università nasce dal confronto continuo e responsabile con una serie di stakeholder, ossia portatori di interesse, verso i quali l'Ateneo intende massimizzare gli impatti positivi delle proprie attività.

Nell'ambito del percorso che ha portato alla redazione del Piano Strategico sono stati mappati i soggetti interni ed esterni interessati dall'impatto dell'attività dell'Ateneo, applicando i principali standard internazionali<sup>1</sup>.



Le studentesse, gli  
studenti e le loro  
famiglie

Le studentesse e gli studenti sono i destinatari prioritari delle attività universitarie. Il soddisfacimento dei loro bisogni 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 stakeholder dell'Ateneo sono incluse anche le loro famiglie, in quanto determinanti nel sostegno al loro percorso universitario e interessate ai benefici socioculturali da esso attesi.

<sup>1</sup> Standard di rendicontazione ISAE 3000 e GRI G4 nonché alla metodologia contenuta nelle norme UNI ISO 26000 e nello standard di processo certificabile AA1000SE.



#### Il mondo della scuola

L'Ateneo, oltre ad essere istituzione primaria per la formazione degli insegnanti delle scuole di ogni ordine e grado, opera in sinergia con gli istituti scolastici in modo da offrire alle ragazze e ai ragazzi una conoscenza diretta del mondo universitario, con attività di orientamento, simulazione dei test di verifica della preparazione iniziale e, per i corsi a numero programmato, giornate di apertura e visite guidate, percorsi per l'orientamento e per l'acquisizione delle competenze trasversali. Il personale docente e ricercatore svolge presso le scuole secondarie lezioni e seminari su argomenti scientifici e culturali. L'Ateneo partecipa a progetti comuni e organizza eventi scientifici rivolti alle studentesse e agli studenti di ogni ordine e grado.



#### La comunità scientifica

L'Ateneo sviluppa la propria attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico in relazione continua con la rete degli atenei e degli enti di ricerca italiani e stranieri e si pone pertanto come un tramite importante tra il sistema sociale e produttivo ligure e la comunità scientifica nazionale e internazionale. Tali rapporti riguardano sia la formazione, per iniziative formative congiunte e la mobilità studentesca e del corpo docente, sia la ricerca e il trasferimento tecnologico per la partnership in progetti italiani, europei e internazionali.



#### Il sistema sociale e produttivo

L'Ateneo ricerca costantemente rapporti significativi con il mondo delle imprese, della cooperazione, del terzo settore e delle associazioni professionali, per intensificare lo scambio negli ambiti della ricerca, della formazione e delle attività professionalizzanti. 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 studentesse e studenti, laureate e laureati.



#### Le istituzioni

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



#### Le comunità locali

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 e le Aziende Sanitarie locali.



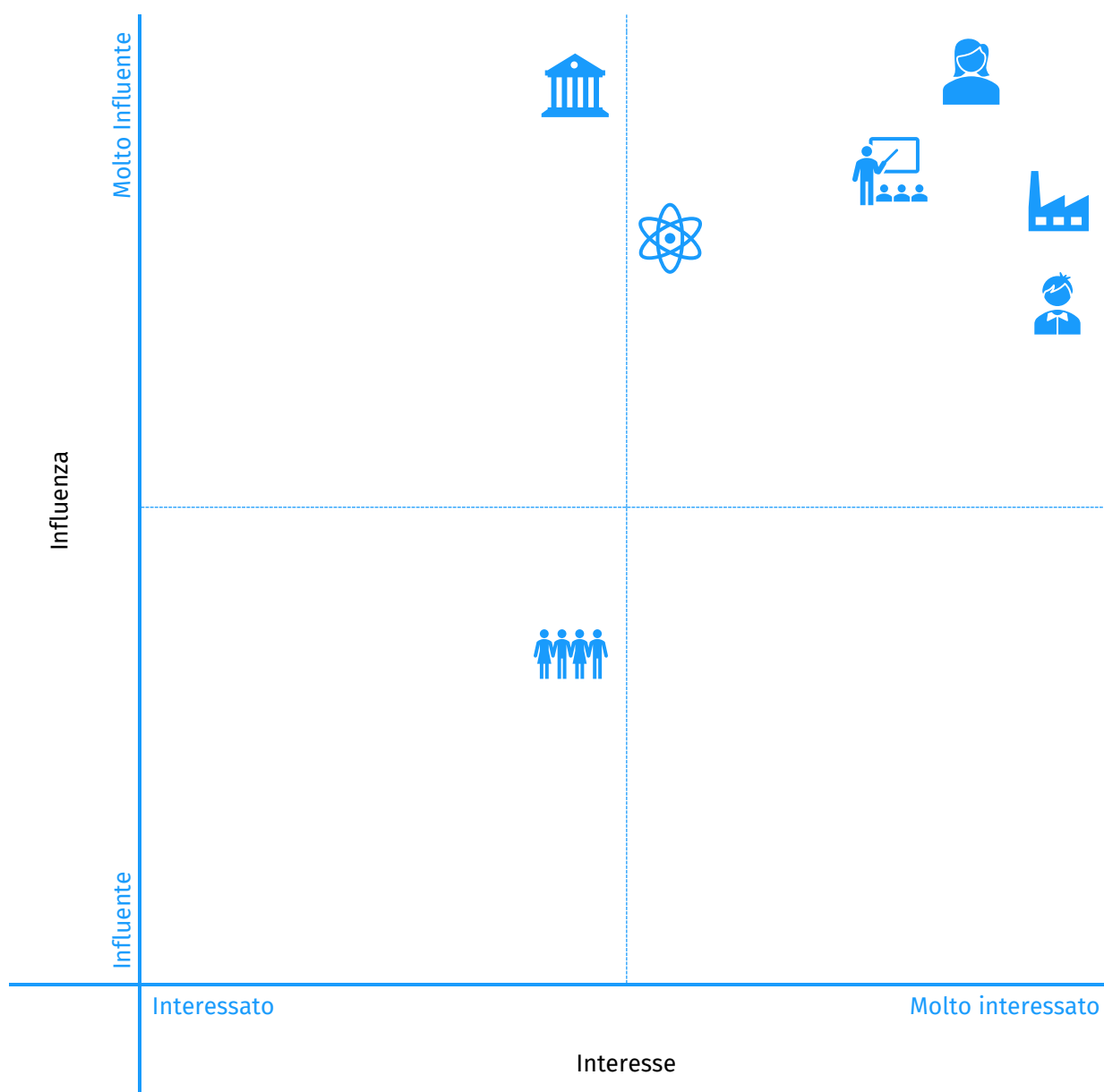
Il personale

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

### 1.3.2 La mappa degli stakeholder

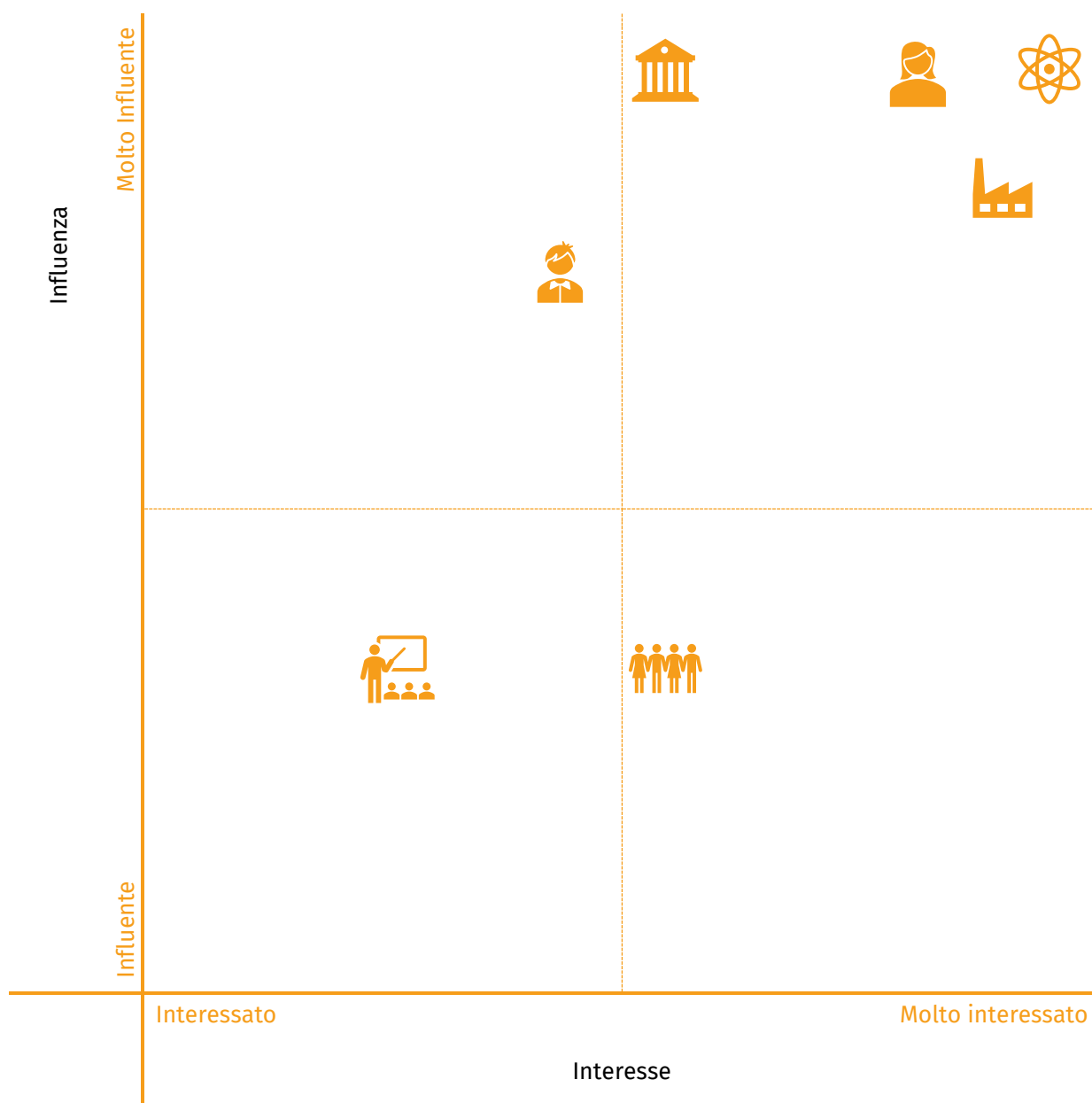
Al fine di orientare le proprie attività in modo da massimizzarne gli impatti positivi, nell'ambito del processo di programmazione, sono stati coinvolti gli stakeholder con le modalità descritte nei paragrafi 2.2.3 e 2.2.4 ed è stata costruita una mappa per ciascun ambito di missione, che analizza il loro interesse e la loro influenza sulle attività dell'Ateneo.

#### LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI



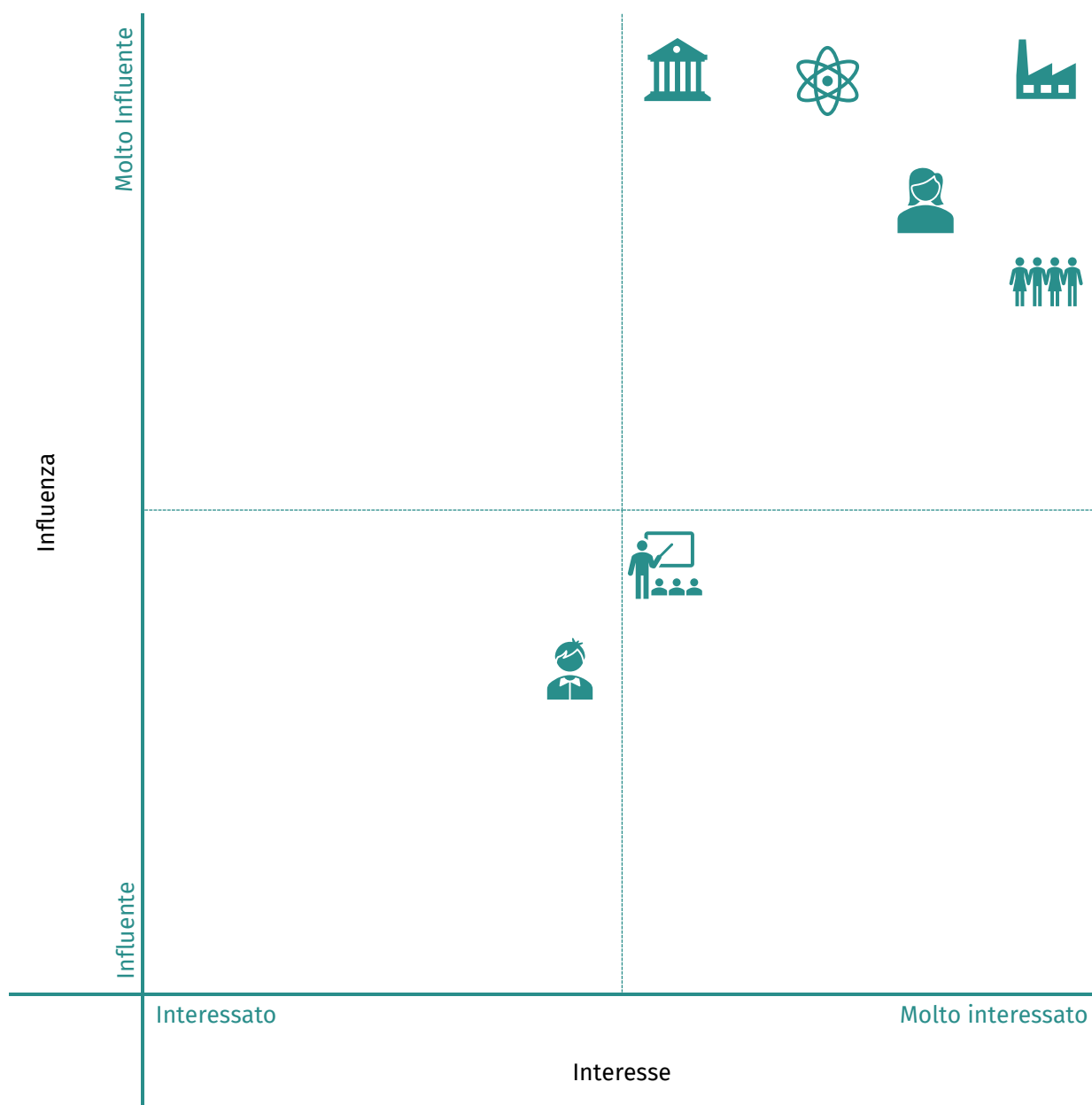
L'ambito di missione è particolarmente rilevante per le studentesse, gli studenti e le loro famiglie, il sistema sociale e produttivo e il mondo della scuola, stakeholder che, insieme al personale e alle istituzioni detengono la maggiore influenza.

### LA RICERCA



L'ambito di missione è particolarmente rilevante per la comunità scientifica e il sistema sociale e produttivo, stakeholder che, insieme al personale e alle istituzioni detengono la maggiore influenza.

### LA TERZA MISSIONE



L'ambito di missione è particolarmente rilevante per la comunità locale e il sistema sociale e produttivo. Quest'ultimo stakeholder, insieme al personale e alle istituzioni, detiene la maggiore influenza.

L'Ateneo ha tenuto conto di questa mappa nella definizione degli obiettivi strategici e operativi dei diversi ambiti di missione, al fine di massimizzare il coinvolgimento degli interlocutori con la maggiore influenza e l'impatto dei risultati per quelli con il maggiore interesse.

## 1.4 Gli ambiti di governance

La governance dell'Ateneo, nei limiti previsti dallo Statuto, è stata adeguata al fine di renderla organica e idonea alla realizzazione della vision descritta nei paragrafi precedenti.

In quest'ottica, il Rettore ha nominato le seguenti Prorettrici e Prorettori, oltre alla Prorettrice vicaria:

- Formazione;
- Ricerca;
- Dottorato di ricerca e rapporti con le imprese;
- Internazionalizzazione;
- Terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale;
- Rapporti con il Sistema Sanitario;
- Sostenibilità;
- Affari generali e legali;
- Programmazione;
- Tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni – ICT.

Il Rettore si avvale, inoltre, della collaborazione di Delegate e Delegati per ambiti specifici:

[https://unige.it/squadra\\_rettore](https://unige.it/squadra_rettore)

La Governance Centrale, come previsto dallo Statuto, si compone, inoltre, di:

- Senato Accademico;
- Consiglio di Amministrazione.

Organo centrale è anche il Direttore Generale che ha la competenza, e la correlata responsabilità di fronte agli organi di governo, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione. Cura il buon andamento dell'amministrazione dell'Ateneo.

Per le Strutture Fondamentali la governance è composta da:

- Presidi e Consigli di Scuola;
- Direttrici, Direttori, Consigli e Giunte (ove presenti) di Dipartimento;
- Presidi, Direttrici, Direttori e Consigli di Centri e Biblioteche.

Le Coordinatrici e i Coordinatori e i Consigli dei Corsi di Studio rivestono, inoltre, un ruolo fondamentale nella gestione dell'Ateneo.

Vi sono poi altri Organi con funzioni di controllo, partecipazione o garanzia come il Nucleo di Valutazione, il Collegio dei Revisori dei Conti, il Comitato Pari Opportunità, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, con funzioni di garanzia, la Consulta degli studenti e le Commissioni Paritetiche Docenti Studenti a livello di Scuola e altre Commissioni con compiti specifici.

Infine, il Presidio per la Qualità coordina i processi di Assicurazione della Qualità, definendone le modalità di realizzazione e garantendo l'efficacia delle azioni al fine di migliorare la qualità della formazione e della ricerca.

## 1.5 La persona al centro

UniGe promuove l'inclusione, le pari opportunità e il benessere di ogni individuo della comunità accademica, con la realizzazione di azioni concrete volte ad esaltare la diversità dei ruoli ricoperti e contrastare ogni forma di discriminazione che coinvolga chi studia e/o lavora all'Università, offrendo servizi a sostegno diretto della persona e favorendo la conciliazione tra lavoro e vita privata.

UniGe offre a studentesse e studenti diversi servizi di supporto nella fase di ingresso all'università, durante gli studi con azioni mirate di tutorato e al termine del percorso formativo per facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro.

Presso l'Ateneo è attivo un servizio gratuito di counseling psicologico "Insieme", in cui opera una équipe di psicologi e psicoterapeuti esperti nelle problematiche riguardanti i giovani adulti in generale e nei processi di apprendimento.

UniGe garantisce servizi di supporto e tutorato a studentesse e studenti con disabilità o con DSA e provvede alla dotazione di attrezzature tecniche e materiali didattici specifici. UniGe prevede inoltre misure a sostegno della genitorialità e convenzioni con strutture di assistenza per tutte le componenti della comunità accademica ed attua politiche contributive volte a garantire il diritto allo studio.

L'attenzione dell'Ateneo al benessere e allo sviluppo della persona è testimoniata inoltre dalle attività di UniGeSenior, l'Università della Terza Età attraverso cui l'Ateneo utilizza le proprie competenze a favore delle persone appartenenti alla cosiddetta terza età, numerose in Liguria, ormai lontane dal mondo del lavoro e libere da impegni professionali, offrendo loro non soltanto nuovi interessi e stimoli intellettuali, ma anche occasioni di incontro e momenti di socializzazione. Inoltre, grazie alle attività del Polo Universitario Penitenziario (PUP), UniGe svolge il proprio ruolo sociale e formativo anche con le persone detenute, in ossequio alla funzione rieducativa e di reinserimento della pena prevista dal dettato costituzionale.

Per il presidio e la realizzazione delle attività per l'inclusione, le pari opportunità e il benessere, l'Ateneo si avvale del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), del Comitato per le Pari Opportunità (CPO), del Circolo Universitario Genovese (CUG), Centro Universitario Sportivo dell'Università di Genova (CUS) e del Comitato per l'inclusione delle studentesse e degli studenti con disabilità o con DSA.

## 1.6 La qualità

La qualità è il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione con lo scopo di:

- preparare le studentesse e gli studenti a una cittadinanza attiva e al loro futuro ruolo nella società, accompagnando il loro percorso culturale in armonia con motivazioni, aspettative e prospettive personali;
- creare una vasta base di conoscenze avanzate;

- partecipare ed essere di stimolo alla ricerca e all'innovazione nella società.

La qualità, tuttavia, non è un concetto astratto, ma il prodotto dell'interazione tra il corpo docente, le studentesse e gli studenti, gli altri stakeholder ed il contesto.

L'assicurazione della qualità garantisce un contesto nel quale i contenuti curriculari dei corsi di studio, le opportunità di apprendimento e di ricerca, le strutture e le modalità di relazione siano adatte allo scopo che si propongono.

Per questo motivo, 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 del suo ruolo e lo svolga nel rispetto degli obiettivi dell'Ateneo, garantendo efficacia, trasparenza e tracciabilità.

L'Assicurazione della qualità (AQ) è, infatti, un'attività diffusa che coinvolge l'insieme dei processi interni di progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche, comprensive di forme di verifica interna ed esterna, al fine del miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nel rispetto della responsabilità degli Atenei verso la società.

Un ruolo fondamentale è svolto dal Presidio per la Qualità di Ateneo, il quale sostiene l'implementazione delle politiche per la qualità definite dagli Organi di Governo, definendo gli strumenti organizzativi necessari per l'AQ, relazionandosi con le strutture (Dipartimenti, Scuole, Corsi di studio) e assicurando il corretto flusso informativo da e verso gli altri attori del sistema, quali il Nucleo di Valutazione e le Commissioni paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio.

Il Presidio per la qualità stimola, quindi, il miglioramento continuo dell'Ateneo nel suo complesso e delle singole strutture, anche a seguito dell'analisi dei risultati dei processi di autovalutazione e di valutazione interna ed esterna.

Le politiche per la qualità, con le azioni previste per la loro attuazione, sono definite nel documento Politiche per la qualità, che viene aggiornato a seguito di riesame periodico, al fine del miglioramento continuo in modo organico e coerente con il Piano Strategico.

## 1.7 L'Ateneo diffuso

Una delle peculiarità che contraddistingue l'Università di Genova a livello nazionale è sicuramente il suo approccio territoriale basato sulla presenza in tutti i capoluoghi di provincia liguri, che la rende un "Ateneo regionale". Tale assetto "diffuso" costituisce una realtà multicentrica orientata a seguire e valorizzare, tramite le attività didattiche e di ricerca, le specifiche vocazioni locali di sviluppo. Questa peculiarità è un elemento da consolidare e rafforzare nel prossimo futuro, con una crescente caratterizzazione dei Campus territoriali che, unitamente allo sviluppo della residenzialità e dei servizi, potrà favorire l'attrazione delle studentesse e degli studenti. I Campus territoriali, veri e propri "living lab", offrono la possibilità di sperimentare nuovi approcci di interazione tra tutti i soggetti che operano nella e con l'Università, permettendo, tra l'altro, la

loro scalabilità, una volta testate e validate positivamente in realtà più contenute, sull'intero Ateneo.

Mentre la sede di Genova è supportata da 5 Poli Territoriali di Facility Management, i Campus delle altre tre province sono gestiti dal Centro Servizi di Ateneo Territoriale – CeSAT.

Il complesso di strutture universitarie di cui la Liguria dispone su ciascuna delle quattro province rappresenta un sistema culturale, economico, ambientale e sociale in grado di valorizzare le energie del territorio e delle comunità che lo abitano, un valore aggiunto capace di instaurare un rapporto di prossimità con le città di medie dimensioni, di promuovere interventi innovativi, di incoraggiare nuovi modelli di interazione e sviluppo sinergico tra la comunità accademica e il territorio.

### **1.7.1 La sede di Genova**

Sul territorio della città di Genova sono dislocate le sedi universitarie nelle quali si svolgono le attività di ricerca e didattica e la cui presenza caratterizza i quartieri che le ospitano: nella sede storica dell'originario Collegio dei Gesuiti, in Via Balbi, 5, sono collocati il Rettorato e la Direzione Generale. Nei Palazzi dei Rolli di Via Balbi e di Piazza Santa Sabina sono ospitate le sedi della Scuola di Scienze Umanistiche. La Scuola di Scienze Sociali è distribuita tra la Darsena, il complesso dell'Albergo dei Poveri e Corso Podestà. L'area di "Valletta Puggia", nel levante cittadino, accoglie la Scuola di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali. La Scuola Politecnica è suddivisa tra il quartiere di Albaro e il quartiere di Sarzano. Presso l'Ospedale "San Martino" e nel quartiere di Sturla è infine collocata la Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche.

All'approccio disciplinare dei 22 Dipartimenti si aggiunge la presenza di Centri intersettoriali che coprono diversi temi di interesse promuovendo la sinergia tra ambiti ed aree scientifiche e culturali differenti: i Centri strategici del Mare e della Sicurezza, Rischio e Vulnerabilità; il Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica, i Trasporti e le Infrastrutture (CIELI) e numerosi Centri di ricerca su filiere attuali e trainanti nel campo biomedico, ingegneristico, delle scienze sociali, umanistiche e matematiche, fisiche e naturali. Inoltre, l'interdisciplinarietà sotto il profilo didattico viene offerta alle studentesse e agli studenti meritevoli attraverso percorsi formativi di alta specializzazione erogati dalla Scuola Superiore IANUA. È stato, infine, recentemente costituito il Centro multidisciplinare per la formazione degli insegnanti che organizza e realizza le attività per la formazione iniziale degli insegnanti della scuola secondaria di primo e di secondo grado.

Nel polo genovese trovano la propria sede il Centro di servizio di Ateneo per la simulazione e la formazione avanzata (SIMAV), l'Area ICT, l'Accademia per il management sanitario (AMAS), il Centro internazionale di studi italiani (CISI), il Centro di documentazione europea di Genova (CDE).

#### *Le opportunità di sviluppo*

A Genova, l'Ateneo segue percorsi di sviluppo, anche infrastrutturali, secondo una logica di campus ed in dialogo continuo con le Istituzioni ed il mondo economico e culturale. Tra questi:

- il trasferimento dei Dipartimenti di Ingegneria nel Parco Tecnologico degli Erzelli si inserisce nell'ambito di un'importante trasformazione urbana del ponente genovese e favorirà la nascita

di un ecosistema dell'innovazione tecnologica allargato a enti di ricerca e imprese presenti nell'area;

- la riqualificazione, in atto, del complesso monumentale dell'Albergo dei Poveri, in partnership con il Comune di Genova e l'ASP Emanuele Brignole, consentirà di aumentare gli spazi a servizio delle studentesse e degli studenti e dei Dipartimenti umanistici e di scienze sociali e di offrire risposta al fabbisogno di residenze universitarie in città.

Inoltre, le grandi sfide legate ai programmi di finanziamento in ambito di Ricerca, Innovazione e Alta Formazione, contenuti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, stanno favorendo l'attivazione di iniziative progettuali con ricadute positive per la ricerca di base e biomedica, per la maggiore connessione Università-Impresa, per la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale cittadino, per il potenziamento delle dotazioni di ricerca nelle aree umanistiche e sociali. Gli investimenti infrastrutturali garantiranno uno dei requisiti per l'accreditamento al MUR di IANUA Scuola Superiore, il cui successo consoliderà le iniziative di eccellenza e valorizzazione dell'Ateneo.

Genova, infine, è baricentro della direttrice europea che collega Siviglia, Nizza, Innsbruck, Kosice ed Helsinki per il tramite della grande alleanza Ulysseus, riconosciuta e finanziata dalla UE nell'ambito del programma European Universities. L'Università di Genova, insieme con quella di Siviglia, quella di Nizza Cote d'Azur, il Management Center di Innsbruck, l'Università Politecnica di Kosice, l'Università delle Scienze Applicate Haaga-Helia di Helsinki, l'Università di Münster e quella del Montenegro porta avanti una visione comune per la definizione di uno spazio di connessione, confronto ed interscambio su numerose tematiche al centro delle grandi trasformazioni sociali, culturali e tecnologiche che il mondo sta sperimentando e degli interessi della comunità studentesca di oltre 160.000 persone che frequenta le otto università coinvolte e che può trovare arricchimento e beneficio dalle opportunità che si apriranno nei prossimi anni grazie ai progetti della rete Ulysseus.

#### *L'offerta formativa*

- Scuola di Scienze matematiche, fisiche e naturali;
- Scuola di Scienze mediche e farmaceutiche;
- Scuola di Scienze sociali;
- Scuola di Scienze umanistiche;
- Scuola Politecnica;
- 59 Corsi di Laurea triennale, alcuni su più sedi (2025/2026);
- 59 Corsi di Laurea magistrale, alcuni su più sedi (2025/2026);
- 6 Corsi di Laurea magistrale a ciclo unico, uno su più sedi (2025/2026);
- 31 Corsi di Dottorato di Ricerca (a.a. 2025/2026);
- 15 Master di I livello (a.a. 2024/2025);
- 21 Master di II livello (a.a. 2024/2025);
- 54 Scuole di Specializzazione (a.a. 2024/2025);
- Studentesse e studenti: 28.884 (Corsi di Laurea, in corso e fuori corso, a.a. 2024/2025).

Alcuni corsi delle professioni sanitarie sono duplicati a Pietra Ligure e Chiavari (175 studenti, a.a. 2024/2025).

### 1.7.2 Il Campus universitario di Imperia

La presenza ormai trentennale del Polo universitario a Imperia garantisce l'inserimento attivo di UniGe nel contesto territoriale e la sinergia con gli enti locali e i diversi attori del tessuto economico provinciale (associazioni di categoria e Camera di Commercio in primis).

Il Campus, che ha di recente avuto la disponibilità di nuovi spazi nei quali sono presenti numerose aule attrezzate anche per la teledidattica, ospita un'eccellente biblioteca che offre 150 posti a sedere e 70.000 volumi in materie giuridiche, economiche, umanistiche, di storia locale e scienze turistiche, arricchiti da preziose donazioni da parte di avvocati e notai, oltre ai servizi di consultazione, prestito e reference. L'ampiezza e la numerosità degli spazi consentono l'accoglienza contemporanea di un numero elevato di persone, grazie alla disponibilità di alloggi ad uso foresteria. I corsi di laurea attualmente ospitati nel Campus costituiscono un'offerta formativa ben armonizzata, che è stata ampliata a partire dall'a.a. 2024/2025 e presenta attualmente corsi di laurea triennale in Scienze del turismo, Infermieristica, Scienze e culture agroalimentari del Mediterraneo, Ingegneria informatica e il corso di laurea magistrale in Giurisprudenza.

È stato stipulato un accordo di cooperazione scientifica tra l'Università degli studi di Genova - Dipartimento di Giurisprudenza e l'Université Côte d'Azur - Faculté de Droit et Science Politique, per la realizzazione di un programma di mobilità strutturata per lo scambio studentesco con rilascio di lauree a doppio titolo: in questa prospettiva il Campus di Imperia potrà diventare la base operativa per offrire alle studentesse e agli studenti francesi in entrata e alle studentesse e agli studenti italiani in uscita un corso di lingua nel periodo estivo, grazie anche alla foresteria e agli spazi a disposizione.

#### *Le opportunità di sviluppo*

Le principali opportunità di sviluppo della sede sono rappresentate da:

- la vicinanza con la Francia e con il Piemonte, come ha già dimostrato l'accordo con l'Università di Nizza, rappresenta un'opportunità di ampliamento della scelta formativa, valorizzando i corsi di laurea già esistenti, e in particolare Giurisprudenza e Scienze del turismo;
- il rafforzamento della sinergia con la Regione Liguria e gli enti locali, anche al fine di individuare le risorse necessarie per programmare interventi di manutenzione del Campus nella sua interezza e per dar corso a un efficace piano di rilancio della presenza universitaria sul territorio, mirato alla promozione dell'offerta formativa esistente e agli sviluppi futuri, d'intesa con il territorio ed in sinergia con le attività strutturate presso i Giardini Botanici Hanbury;
- la disponibilità di ampi spazi, che rappresenta un interessante potenziale per la realizzazione di attività di terza missione. Inoltre, taluni locali della vecchia sede (in particolare, la sala interna della biblioteca storica, esteticamente gradevole dato che vi sono collocati molti volumi antichi) potrebbero essere anche utilizzati in occasione di presentazione di libri, convegni, ecc.

#### *L'offerta formativa*

- Scuola di Scienze sociali;

- Scuola Politecnica (dall'a.a. 2024/2025);
- 4 Corsi di Laurea triennale (a.a. 2025/2026);
- 1 Corso di Laurea magistrale a Ciclo Unico (a.a. 2025/2026);
- Studentesse e studenti: 426 (a.a. 2024/2025).

<https://campus-imperia.unige.it/>

### **1.7.3 Il Campus universitario di Savona**

Il Campus di Savona è composto da strutture universitarie, residenze studentesche, strutture per la ristorazione, impianti sportivi, aree verdi, un servizio bibliotecario e aziende legate alla ricerca e a settori industriali innovativi. Rappresenta quindi un piccolo quartiere cittadino adatto a sperimentare soluzioni innovative da implementare in contesti urbani, mirate a ridurre l'impatto ambientale legato alla produzione di energia e al miglioramento dello stato di salute e benessere dei cittadini attraverso comportamenti virtuosi basati sull'educazione motoria e alimentare. La realizzazione di due infrastrutture di ricerca dotate di impianti innovativi volti alla produzione e alla distribuzione di energia sostenibile, alla riduzione delle emissioni inquinanti, all'efficienza energetica e all'aumento del confort lavorativo, ha permesso all'Università di instaurare importanti collaborazioni con aziende di settore, nonché di creare expertise particolari su due temi appartenenti alla smart city: smart energy e smart buildings. Recentemente il Campus si è arricchito di strutture sportive e di ricerca sul movimento quale strumento di prevenzione e potenziamento del benessere dell'individuo.

Tale vocazione è riflessa anche nell'offerta didattica del Campus di Savona, rispondente agli indirizzi di transizione ecologica e di sostenibilità quali ingegneria energetica, ingegneria per la gestione dei rischi naturali, scienze motorie, riabilitazione dei disordini muscoloscheletrici e turismo sostenibile.

#### *Le opportunità di sviluppo*

Le principali opportunità di sviluppo della sede sono rappresentate da:

- marcata identità del Campus come luogo di formazione, ricerca e implementazione dei temi della sostenibilità e della transizione ecologica;
- sviluppo di sinergie con il contesto territoriale ed economico, in particolare in relazione al turismo e al suo sviluppo sostenibile, con azioni di tutela ambientale e miglioramento della qualità della vita secondo il concetto di "Città e Territorio sostenibile";
- ambiente e clima favorevoli ad attrarre studentesse e studenti dal Nord Italia e dal Nord Europa;
- contesto internazionale orientato alla sostenibilità dal quale poter trarre opportunità per sviluppare progetti innovativi (Agenda ONU 2030, Green Deal UE, PNRR).

#### *L'offerta formativa*

- Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche;
- Scuola di Scienze Sociali;
- Scuola Politecnica;
- 4 Corsi di Laurea triennale (a.a. 2025/2026);
- 3 Corsi di Laurea magistrale (a.a. 2025/2026);
- 1 Master di I livello (a.a. 2024/2025);

- Studentesse e studenti: 1.394 (a.a. 2024/2025).

<https://campus-savona.unige.it/>

#### **1.7.4 Il Campus universitario della Spezia**

Il Campus universitario della Spezia vive una nuova stagione grazie al trasferimento nella nuova sede presso gli spazi dell'ex Ospedale Militare Bruno Falcomatà da poco ristrutturato, situato in posizione logisticamente favorevole poiché a pochi minuti a piedi dalla stazione ferroviaria.

La presenza di corsi di studio dedicati al settore della nautica da diporto fa del Campus della Spezia un unicum a livello nazionale ed europeo che richiama numerose studentesse e studenti dall'estero. Nell'ambito di questi corsi lo Yacht viene trattato in tutti i suoi aspetti e la caratteristica innovativa dei corsi dell'area di Architettura e dell'area di Ingegneria è che questi vengono svolti in collaborazione, avvicinandosi al processo di progettazione/produzione che avviene nel mondo produttivo.

Il Campus inoltre offre un percorso completo in Ingegneria meccanica specificamente orientato alla Meccatronica, un ambito che si basa sull'integrazione dell'Ingegneria meccanica con l'Elettronica e l'Informatica, allo scopo di realizzare prodotti e sistemi funzionali, affidabili, flessibili ed "intelligenti". I sistemi meccatronici sono ormai diffusissimi e trovano applicazione anche in settori culturalmente ibridi come il navale e il nautico.

L'offerta formativa alla Spezia è stata potenziata con il corso di laurea interclasse in Diritto ed economia delle imprese. Il corso, di durata triennale, ha l'obiettivo di formare studentesse e studenti che siano in grado di utilizzare indifferentemente metodologie, strumenti e tecniche delle materie giuridiche ed economiche, attraverso un approccio didattico fortemente orientato all'interdisciplinarietà. Le materie insegnate sono focalizzate principalmente sull'economia aziendale e sul diritto d'impresa.

Le studentesse e gli studenti del Campus possono utilizzare gli importanti impianti del confinante Centro Sportivo "A. Montagna", che comprende piste di atletica, campi di basket, volley, calcetto e tennis e un percorso sterrato di corsa campestre.

##### *Le opportunità di sviluppo*

Le principali opportunità di sviluppo della sede sono rappresentate da:

- presenza alla Spezia, o nelle sue immediate vicinanze, dei maggiori cantieri italiani costruttori di imbarcazioni da diporto: Sanlorenzo, Benetti, Ferretti, ecc. Questo costituisce un importante sbocco per i laureati nel campo della Nautica da diporto;
- Campus della Spezia facilmente raggiungibile dall'Emilia Romagna (Parma) e dalla Toscana (Massa Carrara, Lucca, Livorno). La presenza di corsi di studio aventi particolare connotazione collegata al mare potrebbe favorire l'attrazione di studentesse e studenti provenienti da queste province;
- sviluppo di servizi legati alla presenza universitaria in città, quali: residenze studentesche, per studiosi, studiosi, ricercatrici e ricercatori in visita dall'Italia e dall'estero; nuova mensa; convenzioni per l'utilizzo di impianti sportivi;

- vocazione turistica del territorio spezzino, già elevata per la presenza nelle immediate vicinanze dei territori delle Cinque Terre, accresciuta dai recenti accordi per l'accoglimento di navi da crociera di importanti compagnie, offre possibilità di ulteriore potenziamento nello sviluppo del segmento connesso ai porticcioli turistici del territorio, che ha manifestato il desiderio di ottenere un'offerta formativa connessa al turismo;
- rafforzamento delle relazioni con il mondo delle imprese per iniziative nell'ambito della subacquea.

#### *L'offerta formativa*

- Scuola Politecnica;
- Scuola di Scienze sociali;
- 5 Corsi di Laurea triennale (a.a. 2025/2026);
- 2 Corsi di Laurea magistrale (a.a. 2025/2026);
- Studentesse e studenti: 1.408 (a.a. 2024/2025).

<https://campus-laspezia.unige.it/>

### **1.7.5 Giardini Botanici di Villa Hanbury (Ventimiglia)**

I Giardini Botanici Hanbury (GBH) sono stati creati da Sir Thomas Hanbury a partire dal 1867 a Ventimiglia (La Mortola), al fine di acclimatare piante provenienti da diversi Paesi a clima subtropicale o temperato caldo. Grazie a un network internazionale di eccezionale valore scientifico, con la collaborazione di botanici, agronomi e paesaggisti, è stato creato un grandioso attrattore culturale che non ha eguali in Europa dal punto di vista sia botanico, con oltre 4.000 specie di ornamentali, officinali e da frutto, sia paesaggistico, merito della felice armonia compositiva tra elementi architettonici e naturali. I Giardini Botanici Hanbury promuovono e supportano le attività didattiche e di ricerca dell'Ateneo su scala regionale, nazionale e internazionale e sono fortemente impegnati nella terza missione, con attività di formazione rivolta a tutte le fasce di età e la diffusione dei principi della sostenibilità ambientale. Nel ruolo di ente gestore, si occupano della tutela, promozione e valorizzazione del patrimonio ambientale, segnatamente quello di interesse botanico-paesaggistico e scientifico dell'Area protetta regionale "Giardini Botanici Hanbury", ai sensi della convenzione stipulata in data 1.8.2001 tra Regione Liguria e Università degli studi di Genova, nonché della gestione delle Zone Speciali di Conservazione "Capo Mortola" e "Fondali di Capo Mortola", ai sensi della L.R. n. 28 del 10/7/2009. I Giardini Botanici Hanbury, oltre che un bene culturale, naturale e storico-architettonico d'inestimabile valore, costituiscono un vero e proprio "living lab" multidisciplinare con caratteri unici al mondo, d'interesse per numerosi settori della nostra Università (botanica, ecologia, geologia, paleontologia, biologia marina, farmacologia, architettura, storia dell'arte e turismo).

I Giardini sono gestiti dal Centro di servizi per i Giardini Botanici "Hanbury" (GBH&HBG).

#### *Le opportunità di sviluppo*

Le principali opportunità di sviluppo sono rappresentate da:

- dialogo con il Comune di Ventimiglia e la Regione mirato a completare il percorso già avviato per la realizzazione del progetto

in collaborazione con l'Agenzia del Demanio per la trasformazione e la valorizzazione di alcuni edifici in studentati;

- allestimento di nuovi spazi museali permanenti con percorso esperienziale innovativo, con realizzazione di exhibit e postazioni interattive per la fruizione immersiva, coinvolgente e transdisciplinare di contenuti multimediali, rivolta a diverse categorie di utenti;
- miglioramento della conservazione della biodiversità e potenziamento della valorizzazione e fruizione sostenibile dell'area di tutela marina antistante i Giardini Botanici Hanbury.

<https://www.giardinihanbury.com/>

## 1.8 L'Ateneo per lo sport

L'attività sportiva nell'Ateneo è portata avanti attraverso il CUS Genova, un'Associazione Sportiva Dilettantistica affiliata al C.U.S.I. (Centro Universitario Sportivo Italiano). Il CUS Genova è la più grande polisportiva della Liguria.

Il CUS Genova gestisce gli impianti sportivi universitari del complesso di Valletta Puggia. È presente un Palazzetto dello Sport, il "Pala Romanzi", che può accogliere oltre 700 persone; sul parquet principale vengono praticate regolarmente attività di pallacanestro, pallavolo, calcio a 5 e hockey indoor; completano la struttura due sale dedicate ai corsi fitness e arti marziali e una sala pesi. Nell'area adiacente si trovano tre campi da tennis (di cui uno polivalente ed utilizzato anche per pallavolo e pallacanestro) e un campo da calcio a sette.

Il complesso di Via Monte Zovetto ospita la sede della polisportiva, tre campi da tennis, due campi da basket 3 vs. 3 e un campo di calcio a 5.

Presso il Campus di Savona sono disponibili un campo di calcio a 5 e un campo da tennis.

La polisportiva gestisce in concessione il campo pratica di golf di Quarto Alto e lo stadio "Giacomo Carlini", il più grande stadio polifunzionale della Liguria, che ospita rugby, ciclismo, calcio, beach volley, scherma, baseball e tiro a segno, mentre a Savona è affidata al CUS la gestione del campo di atletica e rugby "Fontanassa".

L'iniziativa dell'Ateneo "UniGe per i campioni" accoglie ed attua le linee guida della Commissione Europea riferite alle carriere universitarie degli atleti di élite e persegue l'obiettivo di facilitare la conciliazione tra i loro impegni di studio e i loro impegni sportivi.

<https://www.cusgenova.it/>

## 2. La pianificazione strategica e la programmazione operativa

### 2.1 La metodologia adottata

L'Ateneo ha intrapreso un percorso di riprogettazione dei processi di pianificazione strategica e di programmazione operativa, con l'ausilio della Prorettrice alla programmazione e del Delegato alla pianificazione strategica e il coinvolgimento di tutte le Prorettrici e i Prorettori e le Delegate e i Delegati, che ha portato, nel giugno 2021, all'approvazione de:

- il Piano Strategico 2021-2026, documento di pianificazione con un orizzonte temporale esteso all'intera durata del mandato rettorale, contenente la vision, la mission, le linee strategiche e gli obiettivi strategici;
- il Programma Triennale 2022-2024, documento nel quale gli obiettivi strategici sono stati declinati in azioni, ossia obiettivi operativi di breve-medio termine per il triennio di riferimento, misurati da indicatori.

Successivamente, a seguito dell'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e dell'implementazione del modello AVA 3, nel gennaio 2023 in occasione dell'aggiornamento del Programma Triennale 2022-2024, si è ridotto il numero complessivo di indicatori, adottando, ove possibile, quelli utilizzati dall'ANVUR e dal MUR.

Infine, nel mese di dicembre 2023, è stato approvato il Sistema di Programmazione e controllo, documento che definisce gli attori, le fasi e gli altri elementi metodologici coinvolti nel processo di programmazione e controllo delle attività di missione dell'Ateneo al fine del miglioramento dei servizi, della creazione di valore pubblico e di una gestione consapevole dell'Ateneo.

A tal fine è stata introdotta, in via sperimentale, una prima forma strutturata di controllo di gestione, ossia una procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei menzionati obiettivi.

Tale documento ha previsto che la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi avvenga all'interno del Piano Strategico, in modo da riunire in un solo documento la programmazione delle attività di missione dell'Ateneo, consentendo una più trasparente ed efficace comunicazione interna ed esterna.

Successivamente, nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027, in applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2025, è stata introdotta una specifica definizione di Valore Pubblico per l'Ateneo e dei correlati obiettivi.

Infine, a giugno 2025, è stato aggiornato il Sistema di Programmazione e controllo, rinominato Sistema di programmazione e controllo di gestione, integrando, oltre ad alcuni adeguamenti tecnici, un maggior collegamento con il Valore Pubblico programmato nel PIAO e la definizione dell'utilizzo

della contabilità analitica ai fini del controllo di gestione, prevedendo un ulteriore specifico documento operativo.

Le modifiche al processo di programmazione e controllo apportate si pongono nell'ambito dell'applicazione del ciclo di Deming.

A una prima progettazione del sistema di programmazione (PLAN) è seguita la sua implementazione (DO) a seguito della quale è stato effettuato un riesame (CHECK), che ha condotto a modifiche della progettazione originaria (ACT).

La stessa logica PLAN, DO, CHECK, ACT (PDCA) viene applicata ai cicli di programmazione.

Alla definizione degli obiettivi (PLAN) segue l'attuazione delle attività previste (DO), il loro monitoraggio (CHECK) e l'attuazione di interventi correttivi (ACT) a seguito di valutazione e riesame.

Tali elementi sono definiti nel Sistema di Programmazione e controllo di gestione. In particolare:

- l'avanzamento degli obiettivi strategici viene monitorato semestralmente, in fase di aggiornamento del Piano Strategico e in sede di 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, con le modalità di cui al paragrafo 4.7;
- l'avanzamento degli obiettivi operativi viene monitorato semestralmente, in fase di aggiornamento del Piano Strategico e in sede di 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, con le modalità di cui al paragrafo 5.4;
- un set di ulteriori Key Performance Indicator (KPI) viene monitorato tramite cruscotti con report almeno semestrali agli Organi di Governo, al fine di attuare il controllo di gestione.

Gli obiettivi del Piano Strategico sono ulteriormente declinati negli altri cicli di programmazione specifica, quali:

- la programmazione dell'Offerta formativa;
- la programmazione e il monitoraggio della Ricerca e della Terza missione;
- il ciclo di bilancio per le risorse economiche e finanziarie;
- la programmazione relativa alle infrastrutture edilizie, che confluisce nel Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio, nel Programma Triennale delle Opere Pubbliche e nell'Elenco Annuale dei Lavori;
- la Programmazione del personale per le risorse umane che, per quanto riguarda il personale TABS, confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- il ciclo della performance per l'attività amministrativa e tecnica, che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;

- il Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

In particolare, la sezione “Valore Pubblico” del PIAO aggrega gli obiettivi strategici e operativi in obiettivi di Valore Pubblico, evidenziandone il collegamento da una parte con gli obiettivi strategici, cui è sotteso il “Valore Settoriale”, dall'altra con l'Agenda ONU 2030. Nella sottosezione “Performance” del PIAO, il ciclo della performance declina tali obiettivi in obiettivi esecutivi dell'azione amministrativa e tecnica.

Infine, i documenti di programmazione dei Dipartimenti e delle altre Strutture, ove previsti, sono adottati in coerenza con il Piano Strategico dell'Ateneo, in modo tale da garantire l'integrazione fra i vari livelli dell'azione strategica, e i relativi risultati forniscono i contributi necessari per lo sviluppo partecipato al ciclo di pianificazione a livello di Ateneo.

La definizione, l'implementazione e il monitoraggio del ciclo di programmazione e controllo di gestione avvengono in stretta osservanza dei principi di prevenzione della corruzione e di trasparenza, cardini su cui l'Ateneo fonda le proprie politiche, strategie e azioni, come evidenziato dal Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione.

## **2.2 Il processo di definizione e aggiornamento del Piano strategico 2021-2026**

L'aggiornamento del Piano Strategico 2021-2026 e la definizione degli obiettivi operativi 2025-2027 sono avvenuti nell'ambito di un processo condiviso con gli stakeholder, esterni ed interni, che si è sviluppato nelle fasi di seguito descritte.

### **2.2.1 L'analisi del contesto**

L'analisi del contesto esterno e interno, finalizzata a individuare i punti di forza e le aree di miglioramento, le opportunità e gli ostacoli (Analisi SWOT), effettuata nel 2021, è stata rivista nel 2024, in base ai mutamenti avvenuti nei tre anni precedenti, e aggiornata nel 2025 eliminando gli elementi non più attuali a seguito del consolidamento di alcuni dati relativi al 2024.

L'analisi, su un livello complessivo e uno specifico per ciascun ambito di missione, è stata svolta dalla governance a partire dalla fine del 2023 e ha tenuto conto, tra l'altro, de:

- la Relazione Integrata 2020 e 2021, la Rendicontazione delle azioni del Programma Triennale 2022-2024 - anno 2022, la Relazione sulla Performance 2022 e 2023;
- la 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), approvata congiuntamente al Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2020, 2021, 2022, 2023;
- le Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2021, 2022, 2023 e 2024;
- i valori degli indicatori AVA, di Ateneo e dei Corsi di Studio e il loro confronto con quelli nazionali e di area geografica dell'ultimo triennio;

- il Rapporto finale dell'ANVUR sulla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019;
- il Rapporto ANVUR di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio 2020;
- i risultati della Programmazione Triennale MUR 2021-2023;
- i Documenti di Programmazione e Monitoraggio della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione dei Dipartimenti per gli anni 2021, 2022, 2023, 2024;
- i risultati dei cicli di programmazione 2021, 2022, 2023;
- le Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio 2021, 2022, 2023;
- i questionari di valutazione della didattica e dei servizi di supporto per gli a.a. 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022 e 2022/2023;
- i questionari sulle opinioni dei docenti sulle attività didattiche per gli a.a. 2019/2020, 2020/2021, 2021/2022 e 2022/2023;
- i questionari annuali di customer satisfaction rivolti a tutta la comunità accademica per gli anni 2022 e 2023;
- i rapporti AlmaLaurea sul profilo e la condizione occupazionale di laureate, laureati e di dottorandi e dottorande 2021, 2022, 2023, 2024.

Una particolare rilevanza in questa analisi ha assunto l'esame dei Documenti di Programmazione e Monitoraggio della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione dei Dipartimenti (PMDip) per l'anno 2023-2024.

I principali elementi emersi dall'esame di tali documenti riguardano:

- la multidisciplinarietà delle linee di ricerca;
- l'attenzione per le attività di Terza Missione;
- la fondamentale coerenza degli obiettivi dei Dipartimenti con la programmazione di Ateneo;
- la generale idoneità delle modalità di misurazione dei risultati;
- la capacità di analizzare tali risultati e progettare azioni correttive;
- i criteri di distribuzioni delle risorse, coerenti con quelli di Ateneo e con il riconoscimento del merito;
- la limitatezza di risorse specificamente destinate alle attività di Terza Missione;
- le criticità, limitate ad alcune strutture, relative alle infrastrutture e ai servizi di supporto, in particolare per la Terza Missione.

Tali documenti sono, altresì, stati fondamentali per una prima definizione degli obiettivi operativi di Ateneo 2025-2027 di cui alla Sezione B.

All'analisi di tali documenti, ai fini dell'aggiornamento 2026 del Piano Strategico, e in particolare della Sezione B, è seguito l'esame dei PDip 2025-2027, presentati agli Organi di Governo nelle sedute di luglio 2025.

Un'ulteriore specifica rilevanza ha assunto il coinvolgimento degli stakeholder esterni e la consultazione di quelli interni, descritto nei successivi paragrafi 2.2.3 e 2.2.4.

Per l'analisi del contesto esterno è stata svolta una apposita analisi PESTEL (*Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental, Legal*), focalizzata soprattutto sul contesto regionale, che ha tenuto conto del coinvolgimento degli stakeholder esterni di cui al paragrafo 2.2.3 e, tra l'altro, di:

- Risultati della consultazione dei Corsi di Studio con i Comitati di Indirizzo e le Parti Interessate;
- Questionari per il monitoraggio di domanda-offerta di innovazione rivolti alle aziende del territorio e altre indagini mirate;
- Rapporto Ambrosetti Strategico Regione Liguria 2030, Settima edizione;
- Altre informazioni fornite dal Think Tank Liguria 2030;
- Rapporto ANVUR sul Sistema della formazione superiore e della ricerca 2023;
- Rapporto sul coordinamento della finanza pubblica della Corte dei conti 2023;
- Rapporto annuale ISTAT 2023;
- La ricchezza dei settori istituzionali in Italia - anni 2005-2022 dell'ISTAT;
- Indicatori demografici ISTAT 2023;
- Indicatori occupati e disoccupati 2023;
- Conto trimestrale delle amministrazioni pubbliche, reddito e risparmio delle famiglie e profitti delle società ISTAT 2023;
- Cruscotto ISTAT-RGS per il PNRR.

Ulteriori elementi specifici sono stati forniti dal contributo degli stakeholder di cui ai successivi paragrafi 2.2.3 e 2.2.4.

### **2.2.2 Il ruolo della governance centrale e delle strutture fondamentali**

I Vertici Accademici dell'Ateneo - il Rettore, le Prorettrici, i Prorettori e le Delegate e i Delegati - nel 2024 hanno presieduto e indirizzato tavoli di lavoro, che hanno coinvolto il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e le Strutture Fondamentali, - Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri -, con riferimento ai propri ambiti di competenza. Il Presidio per la Qualità (PQA) ha garantito che le politiche per la qualità pervadano l'intero processo di programmazione.

In particolare, oltre a tavoli informali:

- in data 7 maggio 2024, si è tenuto un incontro con tutte le Prorettrici, i Prorettori, le Delegate e i Delegati del Rettore;
- nelle sedute del 21 e 22 maggio 2024, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno svolto le attività propedeutiche alla definizione degli obiettivi;
- nelle sedute del 17 e 19 giugno 2024, gli stessi Organi di Governo hanno approvato un testo preliminare;
- dal 23 luglio al 23 settembre 2024 le Strutture Fondamentali hanno fornito il proprio contributo per l'analisi del contesto e l'individuazione definitiva degli obiettivi;
- in data 13 novembre 2024 si è tenuto un incontro con Prorettrici, Prorettori, Delegate e Delegati del Rettore per la revisione del testo approvato in via preliminare alla luce del contributo delle Strutture Fondamentali, degli stakeholder e della partecipazione alla Programmazione Triennale del MUR;
- nelle sedute del 19 e 22 novembre 2024, il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno svolto le attività propedeutiche per la revisione del testo approvato in via preliminare alla luce del contributo delle Strutture Fondamentali, degli stakeholder e della partecipazione alla Programmazione Triennale del MUR;

- nelle sedute del 17 e 18 dicembre 2024, gli stessi Organi di Governo hanno approvato il testo definitivo.

Tale testo è stato aggiornato per l'anno 2026 una prima volta a giugno 2025, per adeguarlo alla revisione del Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione. Nel mese di dicembre 2025 si è giunti all'aggiornamento 2026 definitivo, nell'ambito del quale sono state operate modifiche alle azioni e ai target degli indicatori.

### **2.2.3 Il coinvolgimento degli stakeholder esterni**

La governance prende in considerazione le esigenze e le 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, Unioncamere, C.C.I.A.A., enti di ricerca, imprese, professionisti, organi di informazione), nazionale (tra cui Ministeri e ANVUR) e internazionale (in primis Unione Europea e Università partner).

In tale ambito assumono una particolare rilevanza i loro rappresentanti nei Comitati di Indirizzo dei Corsi di Studio, che sono periodicamente aggiornati e consultati in relazione all'offerta formativa e ai contenuti curriculari dei corsi.

Il contributo alla definizione del Piano Strategico dei principali stakeholder delle tipologie sopra individuate è stato formalizzato con la somministrazione di un questionario che ha richiesto a ciascuno:

- un feedback sulle attività svolte dall'Ateneo;
- l'indicazione dei relativi punti di forza e di debolezza;
- le azioni ritenute utili in un orizzonte temporale di medio periodo.

In totale sono stati coinvolti 82 stakeholder, tra cui le 7 Università partner di UniGe nell'alleanza Ulyseus.

### **2.2.4 La consultazione degli stakeholder interni**

#### *Studentesse e studenti*

Le studentesse e gli studenti, le cui esigenze primarie e le cui opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo costituiscono il punto di riferimento per l'individuazione delle criticità, delle aree di miglioramento e delle conseguenti misure correttive, sono coinvolti attraverso la partecipazione agli Organi Collegiali, la valutazione della qualità della didattica e la rilevazione della customer satisfaction.

Il contributo delle studentesse e degli studenti alla definizione del Piano Strategico è stato formalizzato attraverso una consultazione sul testo preliminare, che ha consentito a tutti loro di formulare osservazioni e proposte.

La consultazione è stata aperta a tutte le studentesse e gli studenti dal 25 luglio al 23 settembre 2024.

### *Personale*

Anche il personale è coinvolto attraverso la partecipazione agli Organi Collegiali, la valutazione della qualità della didattica, per il corpo docente, e la rilevazione della customer satisfaction.

Come per le studentesse e gli studenti, il contributo del personale alla definizione del Piano Strategico è stato formalizzato attraverso una consultazione sul testo preliminare, che ha consentito a tutti loro di formulare osservazioni e proposte.

Anche in questo caso la consultazione è stata aperta a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo dal 25 luglio al 23 settembre 2024.

Sono, inoltre, state richieste osservazioni alle rappresentanze sindacali, al Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la non discriminazione e il benessere di chi lavora e al Comitato per le pari opportunità.

Tutte le osservazioni e i commenti pervenuti dalle studentesse, dagli studenti e dal personale, nonché dalle Rappresentanze Sindacali e dagli Organi di Garanzia sono stati esaminati e hanno contribuito all'aggiornamento dell'analisi del contesto interno, all'adeguamento degli obiettivi strategici e alla definizione di quelli operativi.

#### **2.2.5 L'utilizzazione dei contributi degli stakeholder**

Tutti i contributi pervenuti dagli stakeholder sono stati esaminati e sono stati utilizzati per

- la definizione della mappa degli stakeholder di cui al paragrafo 1.3.2 in relazione all'interesse dimostrato per i diversi ambiti di missione;
- l'aggiornamento dell'analisi di contesto interno ed esterno, in relazione ai punti di forza e alle aree di miglioramento da loro percepite;
- l'adeguamento degli obiettivi strategici, in relazione ai loro interessi e alle loro esigenze di lungo periodo dichiarate;
- la definizione di quelli operativi, in relazione ai loro interessi e alle loro esigenze di breve e medio periodo evidenziate.

#### **2.2.6 L'aggiornamento del Piano Strategico**

A seguito dei risultati delle attività sopra descritte, con l'ulteriore coinvolgimento di Prorettrici, Prorettori, Delegate e Delegati, Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, è stata in primo luogo aggiornata l'analisi di contesto. Sono stati inoltre:

- aggiornati gli obiettivi strategici 2021-2026;
- definiti gli obiettivi operativi 2025-2027.

L'aggiornamento per il triennio 2025-2027 del Piano Strategico 2021-2026 è stato in via definitiva approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nelle sedute in data 17 e in data 18 dicembre 2024.

Per garantire un costante allineamento con le dinamiche interne ed esterne, la Sezione B del Piano Strategico viene aggiornata con cadenza semestrale: il primo aggiornamento è previsto entro il 30 giugno, mentre il

secondo entro il 31 dicembre dell'anno antecedente a quello di riferimento. La pubblicazione avviene entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. L'aggiornamento di giugno assume un ruolo particolarmente rilevante, poiché fornisce le direttive per il processo di programmazione del bilancio. L'aggiornamento di dicembre, invece, si integra con tale processo, recependo le risorse effettivamente assegnate agli obiettivi sulla base delle disponibilità economiche.

Il presente aggiornamento, per l'anno 2026, è stato approvato a dicembre 2025, dopo quello preliminare, effettuato a giugno, che ha adeguato alcuni aspetti metodologici alla revisione del Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione. In quella sede non si sono valutate modifiche alle azioni e ai target degli indicatori previsti per il 2026, in quanto ritenuto prematuro. Oltre a motivazioni di carattere generale, alcuni ritardi nella disponibilità dei dati AVA e AVA 3 e l'incertezza nell'assegnazione del FFO 2025 hanno suggerito il rinvio di tale valutazione al presente aggiornamento.

## **2.2.7 Il processo di formazione del bilancio di previsione**

Il Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione traduce, dal punto di vista contabile, l'attività pianificata per il perseguimento degli obiettivi di Ateneo, assicurandone la sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale. La sua stesura avviene al termine di un processo integrato di definizione del budget e degli obiettivi, che inizia nel mese di luglio dell'anno precedente all'esercizio di riferimento e coinvolge le Strutture Fondamentali e le Aree Dirigenziali, operanti come centri di gestione.

In questo processo, ogni centro di gestione, a seguito della programmazione annuale della propria attività e della quantificazione dei relativi aspetti economico-finanziari, trasmette all'Area Risorse e Bilancio una proposta di budget. Tale proposta include un budget economico e un budget degli investimenti. Il dirigente dell'Area Risorse e Bilancio recepisce queste proposte, integrandole nella stesura del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio. Quest'ultimo documento dettaglia il complesso dei costi da sostenere, dei ricavi da conseguire, nonché degli acquisti di investimento e delle relative fonti di finanziamento.

Congiuntamente alla definizione del budget, vengono precisati gli obiettivi. Nell'ambito della richiesta di budget, ciascun centro di gestione è tenuto a quantificare le risorse necessarie per il loro raggiungimento, indicando specificamente:

- le risorse annuali necessarie per il perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico (strategici) e del Programma Triennale (operativi o Azioni);
- la proposta di obiettivi esecutivi, avanzata nell'ambito del ciclo della performance;
- le risorse annuali necessarie per gli obiettivi esecutivi, con indicazione della relativa voce di contabilità analitica.

Una volta completata la fase tecnica di formazione, la proposta di Bilancio viene sottoposta al Direttore Generale e al Rettore per un'analisi di adeguatezza rispetto alle politiche di governance dell'Ateneo. La proposta, così definita, viene quindi presentata dal Rettore all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico, entro il termine del 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento.

Infine, la nota illustrativa al Bilancio Unico di Previsione, in particolare nella Tabella "Budget per attività", riporta le risorse effettivamente attribuite a ciascun obiettivo strategico e operativo. Tali informazioni sono ulteriormente dettagliate rispettivamente nei paragrafi 4.5 e 5.2 del presente documento.

## 3. Il contesto

### 3.1 I numeri dell'Ateneo

	LA DIDATTICA E LA RICERCA
	STUDENTESSE E STUDENTI
32.961	Iscritti corsi I e II livello (a.a. 2024/2025)
1.396	Dottorandi (a.a. 2024/2025)
1.461	Specializzandi (a.a. 2023/2024)*
6.007	Laureati (a.s. 2024)
	OFFERTA FORMATIVA
136	Corsi di laurea triennale e magistrale (a.a. 2025/2026)*
14	Master di I e II livello (a.a. 2024/2025)
31	Corsi di dottorato (a.a. 2025/2026)
46	Scuole di specializzazione (a.a. 2024/2025)
	RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
79	Progetti di ricerca internazionali attivi (a.s. 2025)
121	Progetti di ricerca europei attivi (a.s. 2025)
431	Progetti di ricerca nazionali attivi (a.s. 2025)
38,3	Milioni proventi per ricerca (a.s. 2024)
11,9	Milioni proventi commerciali (a.s. 2024)
15	Spin-off attivi (a.s. 2025)
126	Brevetti attivi (a.s. 2025)
	INTERNAZIONALIZZAZIONE
3.377	Studentesse e studenti internazionali corsi I e II livello (a.a. 2024/2025)
1.651	Studentesse e studenti in mobilità Erasmus (834 in, 817 out – a.a. 2024/2025)
24	Corsi di studio internazionali (a.a. 2025/2026)
35	Accordi per il rilascio di doppio titolo (a.s. 2025)

\*Alcuni corsi sono replicati su più sedi

	LE STRUTTURE FONDAMENTALI
22	Dipartimenti
5	Scuole
1	Scuola Superiore (IANUA)
5	Biblioteche di Scuola
1	Centro di Eccellenza
2	Centri Strategici
5	Centri di Servizio
15	Centri Interuniversitari di Ricerca e di Servizio
2	Altri centri

(dati al 31.12.2025)

	LE RISORSE UMANE
<b>355</b>	<b>Ordinari</b>
339	a tempo pieno
16	a tempo definito
<b>682</b>	<b>Associati</b>
650	a tempo pieno
32	a tempo definito
<b>3</b>	<b>Straordinari a tempo determinato L.230/2005</b>
3	a tempo pieno
-	a tempo definito
<b>80</b>	<b>Ricercatori</b>
75	a tempo pieno
5	a tempo definito
<b>305</b>	<b>Ricercatori a tempo determinato</b>
296	a tempo pieno
9	a tempo definito
<b>1.425</b>	<b>Totale personale docente</b>
<b>10</b>	Collaboratori ed esperti linguistici
<b>3</b>	Lettori di scambio
<b>11</b>	Dirigenti
<b>1.196</b>	Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato
<b>1.156,6</b>	Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato (FTE)
<b>48</b>	Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato
<b>45,8</b>	Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato (FTE)
<b>2.693</b>	<b>Totale complessivo<sup>2</sup></b>

(dati al 31.12.2025)

	IL PATRIMONIO EDILIZIO
<b>249.238</b>	Mq complessivi spazi utilizzati a fini istituzionali (Mq netti e chiusi)
<b>3,9%</b>	Indice locazioni passive (mq in locazione passiva/mq complessivi totali spazi utilizzati a fini istituzionali)
<b>9.278</b>	Mq in locazione passiva
<b>821.742</b>	Oneri per Fitti passivi e spese condominiali

(dati al 31.12.2025)

<sup>2</sup> L'equivalente a tempo pieno (FTE – *Full-Time Equivalent*) è una unità di misura corrispondente al carico di lavoro di un dipendente a tempo pieno. Viene calcolato sommando tutte le ore lavorative in un anno erogate dal personale dedicate a una attività e dividendo poi il risultato ottenuto per il numero delle ore di lavoro di un dipendente a tempo pieno.

## 3.2 Le risorse economiche

(dal Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale 2026-2028)

BUDGET ECONOMICO TRIENNALE			
	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
A) Proventi operativi	391.298.154,00	379.307.187,00	376.535.769,00
B) Costi operativi	388.734.033,00	376.337.958,00	372.299.722,00
<b>Differenza tra proventi e costi operativi (A-B)</b>	<b>2.564.121,00</b>	<b>2.969.229,00</b>	<b>4.236.047,00</b>
C) Proventi ed oneri finanziari	236.442,00	-65.045,00	-400.794,00
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-
E) Proventi ed oneri straordinari	-76.300,00	-46.300,00	-46.300,00
F) Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite anticipate	-14.265.574,00	-14.408.307,00	-14.381.535,00
<b>Risultato economico presunto</b>	<b>-11.541.311,00</b>	<b>-11.550.423,00</b>	<b>-10.592.582,00</b>
<b>Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità economico-patrimoniale</b>	<b>11.541.311,00</b>	<b>11.550.423,00</b>	<b>10.592.582,00</b>
<b>Risultato a pareggio</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

BUDGET TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI			
Importi investimenti (contributi da terzi finalizzati + risorse da indebitamento + risorse proprie)	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
I) Immobilizzazioni immateriali	7.564.856,00	11.356.363,00	5.226.657,00
II) Immobilizzazioni materiali	61.178.479,00	63.553.079,00	13.474.698,00
III) Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-
<b>Totale investimenti</b>	<b>68.743.335,00</b>	<b>74.909.442,00</b>	<b>18.701.355,00</b>

(dal Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2024)

### Stato patrimoniale

ATTIVO	31.12.2024	PASSIVO	31.12.2024
<b>A) IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	
I) IMMATERIALI	€ 30.833.395,62	I) FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEO	€ 91.820.724,39
II) MATERIALI	€ 183.221.737,46	II) PATRIMONIO VINCOLATO	€ 307.851.157,61
III) FINANZIARIE	€ 16.960.890,84	III) PATRIMONIO NON VINCOLATO	€ 18.713.936,14
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A)</b>	<b>€ 231.016.023,92</b>	<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)</b>	<b>€ 418.385.818,14</b>
<b>B) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		<b>B) FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>	<b>€ 3.772.201,95</b>
I) RIMANENZE	€ 139.315,24	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	€ 167.274,16
II) CREDITI (con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo)	€ 314.778.105,11	D) DEBITI (con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo)	€ 48.164.876,65
III) ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	€ 271.675.057,59
IV) DISPONIBILITÀ LIQUIDE	€ 348.264.549,16	F) RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	€ 152.584.817,13
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (B)</b>	<b>€ 663.181.969,51</b>		
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	€ 552.052,19		
D) RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	-		
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>€ 894.750.045,62</b>	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>€ 894.750.045,62</b>

## Conto economico

ATTIVO	2024	2023	DELTA
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
I) PROVENTI PROPRI	€ 94.263.619,11	€ 94.073.640,83	€ 189.978,28
II) CONTRIBUTI	€ 247.053.407,78	€ 259.002.766,93	€ -11.949.359,15
III) PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO (1)		-	-
IV) ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI (2)	€ 22.466.242,60	€ 20.030.782,18	€ 2.435.460,42
V) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	€ -38.213,30	€ -1.983,75	€ -36.229,55
VI) INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI		-	-
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI A)</b>	<b>€ 363.745.056,19</b>	<b>€ 373.105.206,19</b>	<b>€ -9.360.150,00</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
VIII) COSTI DEL PERSONALE (3)	€ 225.951.633,64	€ 205.565.537,61	€ 20.386.096,03
IX) COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	€ 118.811.830,82	€ 115.605.007,03	€ 3.206.823,79
X) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	€ 13.226.012,10	€ 11.591.896,89	€ 1.634.115,21
XI) ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	€ 401.116,75	€ 7.899.971,33	€ -7.498.854,58
XII) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	€ 635.916,39	€ 540.243,59	€ 95.672,80
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>	<b>€ 359.026.509,70</b>	<b>€ 341.202.656,45</b>	<b>€ 17.823.853,25</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>€ 4.718.546,49</b>	<b>€ 31.902.549,74</b>	<b>€ -27.184.003,25</b>
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	€ 11.161,81	€ 164.382,03	€ -153.220,22
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	€ -29.336,16	€ 29.336,16
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	€ 9.006.242,79	€ 745.588,57	€ 8.260.654,22
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)</b>	<b>€ 13.735.951,09</b>	<b>€ 32.783.184,18</b>	<b>€ -19.047.233,09</b>
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE ANTICIPATE (3)	€ -13.007.923,21	€ -12.156.854,38	€ -851.068,83
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>€ 728.027,88</b>	<b>€ 20.626.329,80</b>	<b>€ -19.898.301,92</b>

Nel 2024 l'Ateneo ha realizzato un risultato di esercizio di € 728.028, in flessione di € 19.898.302 rispetto al 2023. Questa riduzione è dipesa dai maggiori costi e minori proventi ordinari, solo parzialmente compensati da proventi straordinari. Sul risultato hanno avuto un peso rilevante sia i minori contributi, in particolare per quanto attiene all'FFO, sia l'aumento delle spese per il personale, causato anche dall'adeguamento ISTAT per il personale docente, superiore alle attese.

*Fondo di Finanziamento Ordinario*

Voce	2023		2024		2025	
	Importo	Peso*	Importo	Peso*	Importo	Peso*
Quota Base	€ 99.324.983	2,19%	€ 88.683.260	2,13%	€ 104.049.947	2,15%
Integrazione quota base art. 238 D.L. 34/2020	€ 2.806.995		€ 3.033.607		€ 3.125.400	
Ulteriore integrazione quota base -DM 1676/2024			1.011.202			
Quota Premiale	€ 60.882.412	2,44%	€ 55.837.257	2,33%	€ 56.608.851	2,26%
Piani Straordinari	€ 18.048.402	2,25%	€ 27.098.952	2,34%	€ 15.649.769	2,41%
Intervento Perequativo	€ 5.944.722	3,96%	€ 7.397.268	5,44%	€ 5.362.778	3,80%
Importi una tantum	€ 14.208		€ 171.974			
<b>Totale quota base + quota premiale + Piani Straordinari + intervento perequativo</b>	<b>€ 187.021.722</b>		<b>€ 183.233.520</b>		<b>€ 184.796.745</b>	
Fondo Sostegno Giovani	€ 1.121.006		€ 825.424		€ 816.900	
No Tax Area/Esoneri	€ 4.701.807		€ 3.911.034		€ 2.819.255	
Dipartimenti di Eccellenza	€ 1.293.811		€ 1.293.811		€ 1.293.811	
Programmazione Triennale	€ 2.571.089		€ 1.797.957		€ 2.834.042	
Dottorato - Post Lauream	€ 7.222.094	3,93%	€ 7.195.532	3,69%	€ 7.210.559	
Ulteriori Voci Contabilizzate**	€ 2.359.313		€ 1.603.066		€ 74.996	
<b>TOTALE FFO ASSEGNATO***</b>	<b>€ 206.290.842</b>		<b>€ 199.860.344</b>		<b>€ 199.846.308</b>	

\*Peso=peso nazionale

\*\*Potenziamento servizi studenti, classi di genere, GARR

\*\*\* Le risorse 2025 non sono ancora completamente attribuite

**Analisi dell'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) 2023-2025**

L'analisi dell'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario assegnato all'Ateneo nel triennio 2023-2025 evidenzia un'evoluzione non lineare. Partendo dal 2023, anno in cui l'assegnazione totale è stata di 206,3 milioni di euro (in crescita rispetto ai 198,7 milioni del 2022), si è verificata un'inversione di tendenza nel 2024.

Nel 2024, infatti, l'assegnazione totale è scesa a 199,9 milioni di euro, un livello inferiore non solo all'anno precedente ma anche al 2022. Questa sensibile contrazione è riconducibile a diversi fattori congiunti:

1. la riduzione delle risorse complessive disponibili a livello nazionale (9,03 miliardi di euro contro i 9,20 miliardi del 2023);
2. la diversa distribuzione interna delle risorse tra le singole voci di finanziamento;
3. la modifica dei criteri di assegnazione e delle modalità di calcolo della clausola di salvaguardia, portata al -4%, il valore più basso da quando è stata introdotta.

Queste circostanze hanno inciso pesantemente sulle componenti principali del fondo. In particolare, la Quota Base ha subito un calo di circa 11 milioni di euro rispetto al 2023, e la Quota Premiale una diminuzione di 5 milioni. Tale riduzione ha di fatto eroso l'incremento di 9 milioni di euro registrato sui Piani Straordinari, che era invece previsto da specifiche disposizioni di legge.

L'impatto di questa riduzione, superiore alle attese e comunicata solo nel mese di settembre 2024, è stato significativo sia sulla sostenibilità di bilancio sia sugli indicatori ministeriali. Ciò ha condizionato l'azione dell'Ateneo nell'ultimo trimestre, richiedendo la sospensione di alcune

procedure di reclutamento previste sulle risorse aggiuntive dei Piani Straordinari.

In merito a questi ultimi, il MUR ha precisato che le risorse assegnate per i Piani Straordinari A e B, se non utilizzate per il reclutamento nei termini previsti, possono essere impiegate a copertura dei maggiori oneri stipendiali. Inoltre, le risorse che saranno stanziare per i Piani Straordinari C e D (a decorrere dal 2025 e 2026) saranno assegnate per il cofinanziamento dei medesimi oneri.

Per quanto riguarda il 2025, analizzando l'aggregato delle voci già assegnate (Quota Base, Quota Premiale, Piani Straordinari e Intervento Perequativo), si osserva un parziale recupero. Il totale di queste componenti sale a 184,8 milioni, registrando un aumento di circa 1,6 milioni rispetto ai 183,2 milioni del 2024, sebbene resti ancora inferiore di 2,2 milioni rispetto ai 187,0 milioni del 2023. Includendo nel confronto anche la Programmazione Triennale, l'aumento sul 2024 sale a circa 2,6 milioni di euro.

Dall'analisi delle singole componenti del 2025 emergono i seguenti elementi:

- Quota Base: Si osserva un miglioramento (104,0 M€ contro 88,7 M€ del 2024) in relazione al costo standard, con un lieve aumento del peso nazionale (da 2,13% a 2,15%);
- Quota Premiale: Pur registrando un peggioramento nel peso nazionale (da 2,33% a 2,26%), l'importo assoluto cresce (56,6 M€ contro 55,8 M€), un dato riconducibile alle voci relative alle politiche di reclutamento e alla qualità della didattica;
- Quota Perequativa: La dotazione risulta diminuita (5,4 M€ contro 7,4 M€), in conseguenza delle maggiori risorse complessive disponibili a livello nazionale, le quali hanno consentito maggiori assegnazioni.

### 3.3 L'analisi del contesto

Come illustrato nel paragrafo 2, l'Università di Genova ha definito le proprie strategie alla luce dell'analisi del contesto interno (punti di forza e di debolezza) ed esterno (opportunità e ostacoli) in cui si trova ad operare tramite matrice SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Tale analisi è stata effettuata una prima volta nel 2021 e aggiornata nel corso del 2024. In particolare, in quest'ultima occasione, l'analisi del contesto esterno ha utilizzato il modello PESTEL per individuare i fattori che lo influenzano: *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*. Di seguito si presenta l'analisi complessiva.

Nella Sezione B verranno, invece, approfondite le analisi di contesto per ciascun ambito di attività.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>S1. Offerta formativa con CdL in 39 classi di laurea su 54 e con CdLM in 59 classi di laurea su 107, presente in tutte le Province della Regione e 31 Corsi di Dottorato di Ricerca (a.a. 2024/2025)</p> <p>S2. Tassi di occupazione dei laureati superiori alla media nazionale: 93,1% vs 87,5% per le lauree triennali (a un anno dalla laurea), 96,9% vs 93,6% per le lauree magistrali (a tre anni dalla laurea) (Rapporto AlmaLaurea 2024)</p> <p>S3. Multidisciplinarietà e interdisciplinarietà della ricerca (Genova attiva su 16 delle 17 aree scientifiche - fonte VQR 2015-2019)</p> <p>S4. Proventi per ricerca per docenti superiori alla media nazionale (€ 24 milioni contro 23, anno 2023 - fonte ANVUR)</p> <p>S5. Coinvolgimento attivo in poli di innovazione regionali, cluster tecnologici nazionali, competence center, digital innovation hub e in network internazionali</p> <p>S6. Ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico, ambientale, archivistico, bibliotecario e museale</p> <p>S7. Impegno nella sostenibilità con partecipazione e attiva collaborazione alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile</p> <p>S8. Policentrismo dell'Ateneo e integrazione dei Campus liguri nel tessuto regionale e cittadino</p> <p>S9. Sistema di AQ consolidato (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p>	<p>W1. Frammentazione dell'offerta formativa con numerosi CdS con un limitato numero di avvisi di carriera; la media di iscritti per CdS è del 30% inferiore alla media nazionale (Dati ANVUR e Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p> <p>W2. Scarsa attrattività nei confronti delle studentesse e degli studenti provenienti da altre regioni ed esodo dei residenti liguri verso altri atenei (Indicatori ANVUR iA3 e iA4 inferiori alle medie nazionali)</p> <p>W3. Risultati della VQR non omogenei tra le diverse aree e tra il personale in servizio e quello reclutato (VQR 2015-2019)</p> <p>W4. Relazioni tra Governance centrale e Strutture Fondamentali da monitorare (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p> <p>W5. Progettualità e collaborazione tra Dipartimenti e tra docenti per attività di terza missione non ancora consolidata</p> <p>W6. Necessità di ampi interventi di rigenerazione degli immobili storici e di pregio</p> <p>W7. Diminuzione del personale tecnico-amministrativo, con inversione soltanto alla fine del 2024 (Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026)</p> <p>W8. Supporto amministrativo e tecnico alle attività di missione non sempre adeguato per quantità e qualità (Documenti di monitoraggio e programmazione dei Dipartimenti 2023-2024)</p> <p>W9. Sistema di AQ in fase di implementazione per i Corsi di Dottorato di Ricerca (Relazione del Nucleo di Valutazione 2023)</p>
OPPORTUNITÀ	OSTACOLI
<p>O1. <b>P</b> Sinergie consolidate con il Comune e la Regione, come il Progetto Erzelli</p> <p>O2. <b>E</b> Liguria 1ª regione in Italia per incidenza delle imprese (10,5% contro 3,8% della media nazionale), del valore aggiunto (11%) degli occupati (14,4%) per l' "Economia del Mare", che potrà beneficiare di parte dei 6,8 mld assegnati alla Liguria nell'ambito del PNRR (fonte Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O3. <b>S</b> Possibilità di condividere il patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico, ambientale, archivistico, bibliotecario con la cittadinanza</p> <p>O4. <b>T</b> Dopo la pandemia elevata richiesta di formazione a distanza da parte delle studentesse e degli studenti (Rapporto ANVUR 2022/2023), con la possibilità di attrarne di appartenenti a nuove fasce della popolazione, in tutta Italia, anche grazie alla partecipazione al progetto Edunext</p> <p>O5. <b>E</b> Vocazione turistica della Liguria che può essere valorizzata nell'ambito dell'offerta formativa anche in ragione di possibili sbocchi occupazionali - (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O6. <b>L</b> Visita di accreditamento periodico come opportunità per il miglioramento continuo</p>	<p>T1. <b>P</b> Elevata competizione di altri atenei, di regioni limitrofe o telematici (Rapporto ANVUR 2022/2023)</p> <p>T2. <b>E</b> Dopo il notevole aumento delle risorse distribuite di FFO a livello nazionale (da 8,2m nel 2020 a 9,2 nel 2023), oltre a una sempre maggiore percentuale di distribuzione a voci finalizzate, nel 2024 le risorse assegnate sono diminuite, ponendo a rischio la sostenibilità degli atenei nel medio termine</p> <p>T3. <b>S</b> Crisi demografica e invecchiamento della popolazione fino a 17 anni 13,2% Liguria, 15,4% Italia (dati ISTAT 2023)</p> <p>T4. <b>T</b> Provvedimenti normativi di digitalizzazione che non tengono conto delle peculiarità dei diversi enti e dei necessari tempi di adattamento</p> <p>T5. <b>E</b> Carenze logistico-infrastrutturali e scarsa accessibilità della Regione rispetto alle principali città italiane (Milano-Roma 3h 14min 477 km 60 treni al giorno, Milano-Genova 119 km 2h 3 min 32 treni al giorno, Roma- Genova 403 km 5h 17min 38 treni al giorno, fonte Trenitalia)</p> <p>T6. <b>L</b> Aggravio dei processi a seguito di continui provvedimenti in materia di Pubblica Amministrazione applicati anche alle Università</p>

### **3.3.1 I punti di forza**

UniGe è un ateneo generalista. La multidisciplinarietà è una delle caratteristiche che tradizionalmente la contraddistingue e che permette alle studentesse e agli studenti un'ampia scelta tra le discipline. Anche nell'ambito della ricerca, multidisciplinarietà e interdisciplinarietà fanno sì che UniGe sia attiva nella quasi totalità delle aree scientifiche.

Grazie alla presenza capillare sul territorio, alla sinergia tra l'offerta formativa e a un ampio ventaglio di servizi di placement e orientamento al lavoro UniGe si contraddistingue, inoltre, per tassi di occupazione dei propri laureati superiori alla media nazionale.

L'Ateneo dispone di un ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico e ambientale aperto al pubblico, e di un Sistema Bibliotecario molto attivo e apprezzato. UniGe ha lavorato negli ultimi anni a una crescente valorizzazione degli spazi e del patrimonio edilizio culturale e museale, sviluppando altresì un sistema di digitalizzazione dei beni culturali.

UniGe mette al centro della vita universitaria sostenibilità e benessere e crede fortemente che per poter perseguire gli obiettivi dell'Agenda 2030 sia necessario lavorare in rete. Oltre a tendere verso una versione sempre più sostenibile, l'Ateneo partecipa infatti da anni a diverse reti internazionali e nazionali sul tema, tra cui la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, coordinandone il Gruppo di Lavoro sui Cambiamenti Climatici.

La presenza di Campus territoriali nelle quattro province rende UniGe un Ateneo policentrico e ne permette la connessione con le istanze e le energie del differenziato e complesso territorio ligure.

A partire dal 2021 l'Ateneo ha riprogettato i processi di pianificazione strategica e di programmazione operativa a cui si rifanno le politiche per la Qualità dell'Ateneo nei diversi ambiti di missione.

### **3.3.2 I punti di debolezza**

Un elemento critico dell'Ateneo è la frammentazione dell'offerta formativa, il cui numero di corsi è in eccesso rispetto alla domanda di formazione del territorio e delle regioni limitrofe e onerosa rispetto al numero complessivo di iscritti.

La limitata attrattività dei corsi di laurea è particolarmente evidente nei confronti delle studentesse e degli studenti residenti in altre regioni, che può essere motivata soltanto dall'insufficiente offerta di strutture residenziali e dalle carenze logistico strutturali del territorio e si accompagna a un significativo esodo delle studentesse e degli studenti liguri verso altre regioni.

Tra le aree di miglioramento relative alla produzione scientifica è da evidenziare la performance non omogenea nella VQR tra le diverse aree scientifico disciplinari e tra il personale docente di più recente assunzione e quello da più tempo in servizio, che può richiedere eventuali riflessioni sull'età media di quest'ultimo.

È necessaria, anche ai fini di una elaborazione e programmazione delle attività di ricerca condivisa, una verifica delle relazioni tra Governance

centrale e Strutture fondamentali, nonché un maggiore coordinamento tra il personale docente e i dipartimenti per una migliore progettualità.

L'Ateneo vanta un patrimonio edilizio di grande pregio che ha reso però necessari importanti investimenti per adeguarlo allo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca, con elevati costi di gestione e la necessità di continue manutenzioni. È, quindi, fondamentale la programmazione dell'attività di restauro del patrimonio immobiliare, in collegamento a una ristrutturazione degli spazi per la didattica e la ricerca e contestualmente a una valorizzazione finalizzata alla fruizione da parte della cittadinanza degli spazi museali e degli edifici di interesse storico, culturale e artistico.

La diminuzione del personale tecnico-amministrativo, dovuta a un insufficiente turnover per la compensazione delle cessazioni dal servizio, ha comportato un depauperamento del patrimonio di competenze lavorative significativo, con ricadute negative per il supporto amministrativo e tecnico a studentesse, studenti e al personale docente per le attività di missione. È in corso un'inversione di tendenza che ha portato a un ripristino della consistenza dell'organico a partire dal 2024, ma sarà necessario un lasso di tempo maggiore per ripristinare il livello di competenze pregresso.

È, inoltre, stato definito, ma è ancora in fase di implementazione il sistema di Assicurazione della Qualità per i Corsi di Dottorato di Ricerca, a seguito dell'introduzione del modello AVA 3, considerato che allo stato attuale si rilevano problematiche in materia di monitoraggio dei corsi, di scarsa omogeneità per la progettazione e l'erogazione delle attività didattiche, di attribuzione dei CFU e del carico didattico del personale docente.

### **3.3.3 Le opportunità**

Le principali opportunità per lo sviluppo futuro dell'Ateneo sono collegate, in ambito locale, allo sviluppo dell'Economia del Mare, con un numero significativo di imprese nei settori tecnologici trainanti, e la possibilità di offrire corsi universitari coerenti con tale vocazione.

In tale ambito si pongono anche cospicue risorse che il PNRR ha stanziato per la Regione Liguria (3,1% delle risorse totali, per un totale di 6,8 mld. di euro), delle quali una parte notevole è destinata ad infrastrutture per la mobilità e per l'attività portuale (4,2 mld. per la Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile"), con conseguenti ricadute positive anche per UniGe, sia per le studentesse e gli studenti, sia per la ricerca.

Le risorse del PNRR garantiscono anche un forte impulso per rinnovare le sinergie con gli enti locali. Ad esempio, il Progetto Bandiera Erzelli, che prevede l'insediamento della Scuola Politecnica in un contesto adeguato alle sue potenzialità di ricerca per un percorso finalizzato alla creazione di un polo scientifico-tecnologico unico nel panorama nazionale, sotto la regia del Comune di Genova e della Regione Liguria.

Un'altra grande opportunità è rappresentata dalla vocazione turistica sempre più accentuata che la Liguria sta sviluppando, nell'ambito della quale UniGe può valorizzare il proprio patrimonio immobiliare e culturale, aprendolo a turisti e cittadinanza e ricavandone risorse per la conservazione dello stesso.

La vocazione turistica può essere inoltre considerata un'opportunità per adeguare l'offerta formativa di UniGe, finalizzandola alla creazione di nuove o già esistenti figure professionali, per le quali sarebbero garantiti sbocchi occupazionali nel settore della conservazione e della valorizzazione del patrimonio culturale e naturale della Liguria.

Per quanto riguarda le forme di erogazione della didattica, è da sottolineare la crescente domanda di formazione in forma *blended* o a distanza, a seguito della pandemia Covid19. Tale domanda permetterà, grazie alla partecipazione dell'Ateneo a progetti di rilevanza nazionale quali Edunext e alle azioni della programmazione nazionale del sistema universitario, di valorizzare l'esperienza acquisita durante la crisi pandemica, che potrebbe rappresentare un valore aggiunto per l'iscrizione a UniGe da parte di studentesse e studenti fuori sede.

Una grande opportunità è rappresentata dalla visita di accreditamento periodico da parte della CEV (Commissione di Esperti Valutatori) del 2025, le cui risultanze saranno d'impulso per iniziative volte al miglioramento, anche con riferimento al sistema di Assicurazione della Qualità.

### 3.3.4 Gli ostacoli

Il contesto in cui l'Ateneo opera offre molte opportunità, ma al tempo stesso pone importanti criticità. Il persistente calo demografico e l'invecchiamento della popolazione, unitamente alle carenze logistico-infrastrutturali e alla scarsa accessibilità che caratterizzano il territorio ligure, limitano decisamente l'attrattività dell'Ateneo e rappresentano un freno alla crescita numerica degli iscritti e alla rapida diffusione delle innovazioni. Inoltre, si va intensificando la competitività tra gli atenei, soprattutto delle regioni confinanti, che sempre più si basa non solo sulla qualità della didattica e della ricerca, ma anche sulla capacità di creare un sistema integrato territorio-università.

Un altro ostacolo allo sviluppo dell'intero sistema universitario è rappresentato dalla diminuzione del FFO nel 2024, con modifiche nei criteri di distribuzione, e dalla sempre maggiore percentuale di FFO vincolato a voci finalizzate, che non solo non consentono adeguati investimenti per il miglioramento delle strutture di ricezione di studentesse e studenti e di quelle destinate alla didattica e alla ricerca, ma mettono a rischio la sostenibilità del sistema universitario. L'aumento delle risorse complessive destinate al FFO 2025 non offre, infatti, garanzie per gli anni futuri.

A ciò si aggiunge un quadro normativo in costante evoluzione, che comporta un progressivo aggravio per l'azione amministrativa a causa di sempre maggiori adempimenti burocratici, con l'effetto di neutralizzare gli effetti positivi della digitalizzazione della P.A. in atto, spesso a sua volta imposta con tempistiche stringenti che non tengono conto dei necessari tempi di adeguamento tecnologico e della necessaria formazione del personale dedicato.

## 4. Le strategie e gli obiettivi 2021-2026

### 4.1 Le linee strategiche

#### 4.1.1 L'adesione alle strategie nazionali e internazionali

UniGe aderisce all'Agenda ONU 2030 e alle 6 missioni del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nell'ambito di NextGenerationEU, lo strumento europeo pensato per stimolare la ripresa post-pandemia Covid19. L'azione del PNRR è guidata da obiettivi e interventi connessi ai 3 assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Il PNRR, in particolare, adotta tra gli obiettivi la modernizzazione digitale delle infrastrutture di comunicazione, della Pubblica Amministrazione e del sistema produttivo (missione 1) e lo sviluppo dell'istruzione e della ricerca, ponendo al centro l'inclusione sociale e la capacità di adattamento alle sfide tecnologiche e ambientali del futuro per rilanciare la crescita (missione 4).



#### 4.1.2 Le linee strategiche

Il contributo di UniGe al raggiungimento degli obiettivi internazionali e nazionali si articola negli ambiti della formazione e servizi agli studenti, della ricerca, della terza missione e dell'organizzazione e risorse, secondo le seguenti **linee strategiche**:



#### Innovazione

L'innovazione nella ricerca e nella didattica è un elemento fondamentale della vision dell'Ateneo e si concretizza nello sviluppo tecnologico in collaborazione con il sistema sociale e l'applicazione di metodologie didattiche innovative, grazie anche al supporto delle nuove tecnologie, quali l'intelligenza artificiale (AI).

Le nuove tecnologie consentono anche la digitalizzazione dei servizi e dei processi, fondamentale per una gestione più efficiente, per semplificare le procedure tecnico-amministrative e ridurre l'impegno del corpo docente e ricercatore nelle attività di supporto a quelle di missione, in coerenza con gli obiettivi europei di Digital Compass 2030.



#### Inclusione

L'Università vuole valorizzare nei suoi percorsi formativi e nelle sue politiche di gestione la centralità della "persona" e la ricchezza delle diversità, promuovendo azioni e comportamenti volti all'accessibilità, all'equità e all'inclusione. Occorre individuare e progettare tutti i sostegni necessari per svolgere in modo efficace le attività didattiche e lavorative, eliminando le barriere architettoniche e digitali e contrastando quelle psicologiche e sociali, favorendo la piena partecipazione delle fasce più deboli alla vita universitaria e avversando ogni forma di discriminazione.



#### Sostenibilità

Porre sostenibilità e benessere al centro della vita universitaria consente all'Ateneo di siglare un patto di corresponsabilità con le generazioni future e divenire guida ed esempio dimostrativo per il mondo esterno. L'Ateneo, attraverso l'integrazione della sostenibilità nell'offerta formativa, nella ricerca e nelle relazioni con il territorio, mira ad accrescere la conoscenza e le competenze necessarie per contribuire a una crescita armonica nelle dimensioni ambientali, sociali, economiche e culturali, in coerenza con i *Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030.



#### Internazionalizzazione

La dimensione internazionale deve sempre più caratterizzare le attività di didattica, ricerca e terza missione, tramite il rafforzamento e lo sviluppo sinergico degli accordi con partner finalizzati alla cooperazione, all'istituzione di titoli di studio congiunti, alla mobilità studentesca e del corpo docente, all'attività di ricerca europea e internazionale, alla promozione degli scambi scientifico-culturali e alla creazione di figure culturali e professionali globali e cosmopolite.



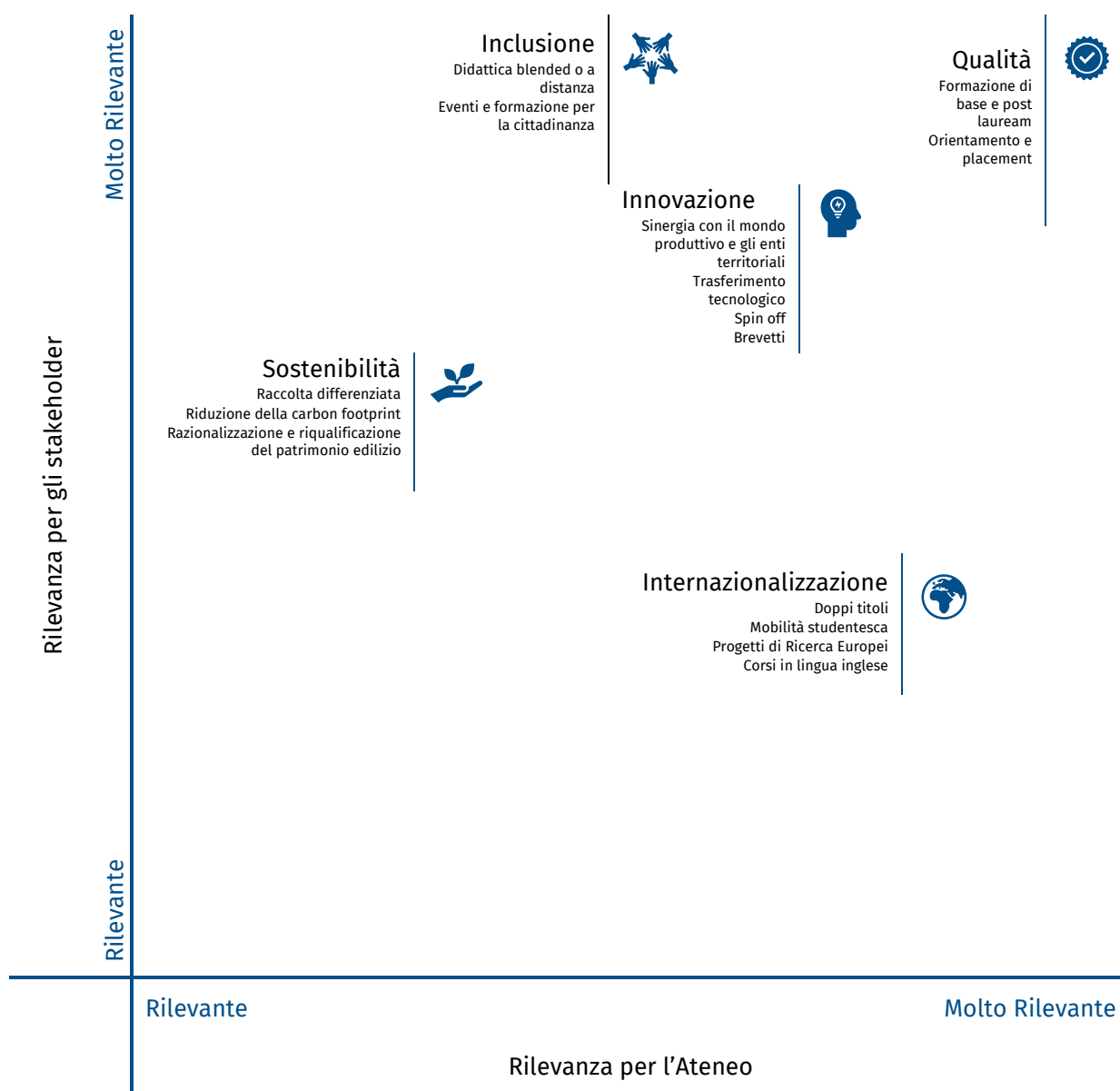
#### Qualità

La qualità è il grado con cui l'Ateneo realizza i propri obiettivi didattici, di ricerca e di terza missione, per preparare le studentesse e gli studenti a una cittadinanza attiva e al loro futuro ruolo nella società, per creare una vasta base di conoscenze avanzate, per partecipare ed essere di stimolo alla ricerca e all'innovazione. L'Ateneo dispiega le politiche per la qualità in coerenza con i propri obiettivi strategici, affinché ogni attore coinvolto nei processi abbia consapevolezza dei suoi compiti, garantendo efficacia, trasparenza e tracciabilità.

#### 4.1.3 L'impatto sugli stakeholder

Le modalità strutturate di coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni hanno consentito di misurare il loro interesse per le attività dell'Ateneo, non solo in relazione agli ambiti di missione, ma anche alle linee strategiche secondo cui i relativi obiettivi vengono perseguiti.

Tale interesse può essere confrontato con l'interesse dell'Ateneo, sintetizzando l'analisi in una matrice di materialità<sup>3</sup>, utile a misurare la relazione e i punti di intersezione tra gli interessi dell'Ateneo e gli stakeholder, nonché le tematiche specifiche per loro più significative.



La matrice evidenzia le tematiche di interesse per gli stakeholder nel loro complesso e per l'Ateneo che poi saranno il campo di azione degli obiettivi strategici e operativi.

<sup>3</sup> La matrice di materialità definita, tra l'altro, dagli standard della Global Reporting Initiative (GRI), è uno strumento normalmente usato per analizzare l'interesse degli stakeholder nella rendicontazione della sostenibilità. In questo caso, la matrice di materialità è utilizzata per armonizzare la definizione degli obiettivi dell'Ateneo con l'interesse concreto dimostrato dagli stakeholder.

Tra le tematiche che si sono evidenziate, particolarmente significativa è la linea strategica della qualità, trasversale a tutti gli ambiti di missione e quella dell'innovazione, sia per quanto riguarda le metodologie didattiche che la ricerca e il trasferimento tecnologico.

#### 4.1.4 I livelli di intervento

L'Ateneo attua le proprie strategie su quattro **livelli di intervento** che rappresentano gli ambiti in cui si sviluppa l'impatto della propria azione:



UniGe

La prima dimensione di intervento non può che riguardare la comunità interna per strutturare un Ateneo nel quale sia piacevole e gratificante studiare, lavorare e fare ricerca e che rappresenti una istituzione, responsabile e trasparente, in grado di garantire processi partecipativi e rappresentativi a tutti i livelli.



Territorio

La Regione Liguria è il territorio cui si presta fondamentale attenzione perché esprime le comunità di immediato riferimento – sia relativamente alla maggioranza degli iscritti ai percorsi formativi, sia alle attività economiche e sociali con le quali quotidianamente si condividono collaborazioni. Inoltre, è questa la scala alla quale si riporta gran parte delle attività di terza missione e trasferimento tecnologico.



Comunità nazionale

L'ambito nazionale costituisce opportunità di collaborazione e benchmark di riferimento per le attività di missione e organizzazione, anche al fine di attrarre nuove risorse.



Comunità internazionale



















L'ambito internazionale costituisce opportunità di collaborazione, scambio culturale per le attività di missione, anche al fine di attrarre nuove risorse.

## 4.2 Gli obiettivi strategici 2021-2026



















Per consolidare e valorizzare i propri punti di forza e migliorare i propri punti di debolezza, per sfruttare le opportunità e per superare gli ostacoli, UniGe ha individuato alcuni obiettivi strategici da perseguire nel corso del mandato rettorale 2021-2026. Tali obiettivi sono stati adeguati, con il processo illustrato nel paragrafo 2.2, ai mutamenti di contesto nel 2024.

Per ciascun obiettivo strategico, oltre all'indicazione del legame con l'analisi di contesto sono indicate le linee strategiche, gli ambiti di intervento e gli stakeholder di riferimento.



















### 4.2.1 Formazione e servizi agli studenti

Obiettivo Strategico	Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
1 Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica	S1 W1 W2 O2 O4 O5	 	 	 
2 Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti	W6 W8 T5	 	 	 
3 Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro	S2 W8	 	 	 










### 4.2.2 Ricerca

Obiettivo Strategico	Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
4 Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze	S3 S4 O2	 	 	 
5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze	S3 W3	 	 	 
6 Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale	S1 S3 O2	 	 	 

### 4.2.3 Terza Missione

Obiettivo Strategico	Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
7 Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca	W5 S5	 	 	 
8 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale	S6 W6 O3	 	 	 
9 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva	S7	 	 	 

#### 4.2.4 Organizzazione e risorse

	Obiettivo Strategico	Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
10	Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correttezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi	W4 W8 T6 O6			
11	Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione	W6			
12	Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita	W7			

Gli obiettivi strategici sopra individuati saranno perseguiti attraverso la realizzazione degli obiettivi operativi, definiti nella Sezione B, con gli strumenti (azioni) ivi indicati.

### 4.3 Il contributo all'Agenda ONU 2030

L'Ateneo ritiene prioritario il raggiungimento degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 e, nella definizione di propri obiettivi strategici, ha tenuto conto delle proprie possibilità di contribuirvi.

Di seguito, per ciascun obiettivo strategico è indicato il riferimento agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 cui è collegato.












## Formazione e servizi agli studenti

1	Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica	4	8	17
2	Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti	3	5	
3	Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro	4	10	

## Ricerca

4	Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze	7	9	17
5	Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze	4	9	
6	Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale	4	9	17

## Terza Missione

7	Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca	 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ	 9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI		
8	Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale	 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI				
9	Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva	 5 PARITÀ DI GENERE	 7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE	 12 CONSUMO RESPONSABILE	 13 AZIONE CLIMATICA	 16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

## Organizzazione e risorse

10	Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correntezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi	16	
11	Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione	7	
12	Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita	5	

## 4.4 Il collegamento con gli obiettivi di Valore Pubblico

L'Ateneo, in coerenza con i documenti nazionali, per creazione di valore pubblico intende il miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Al fine di individuare il proprio contributo alla creazione di tale valore, l'Ateneo distingue ulteriori concetti:






<b>Valore settoriale</b>	È l'impatto specifico generato dalle politiche di Ateneo sul livello di benessere settoriale degli stakeholder. I settori individuati dall'Ateneo corrispondono ai 3 ambiti di missione (Formazione e Servizi agli Studenti, Ricerca, Terza Missione)
<b>Valore Pubblico in senso stretto</b>	È l'impatto medio generato dalle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo (multidimensionale, e cioè sia economico, sia sociale, sia ambientale) degli stakeholder e degli altri soggetti. Tale Valore Pubblico rappresenta l'impatto degli impatti, e cioè il benessere addizionale complessivo
<b>Valore Pubblico in senso ampio</b>	È l'impatto medio generato dalle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo degli stakeholder e degli altri soggetti, ottenuto governando le performance, proteggendo dai rischi connessi, tutelando lo stato di salute delle risorse dell'ente
<b>Valore Pubblico riconosciuto</b>	È l'impatto delle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo riconosciuto dagli stakeholder esterni, misurato tramite appositi questionari

Il Valore settoriale è perseguito attraverso gli obiettivi strategici e operativi, definiti in questo Piano, mentre per il Valore Pubblico in senso stretto nella sezione Valore Pubblico del Piano Integrato di Attività e Organizzazione sono definiti specifici obiettivi, perseguiti attraverso i menzionati obiettivi di Valore settoriale.

I tre ambiti nei quali l'Ateneo ritiene di contribuire maggiormente al benessere complessivo dei propri stakeholder sono:

<b>Impatto sociale</b>	<b>Impatto economico</b>	<b>Impatto ambientale</b>
Rappresenta il contributo dell'Ateneo allo sviluppo della società	Rappresenta il contributo dell'Ateneo all'economia locale e nazionale	Rappresenta il contributo dell'Ateneo alla salvaguardia dell'ambiente

Gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo ha definito in ciascun ambito per il 2025-2027 sono di seguito descritti, insieme agli stakeholder e agli obiettivi strategici di riferimento:

	Contesto	Stakeholder	Obiettivi strategici
<b>Impatto sociale</b>			
VP-01-S Contribuire allo sviluppo della libera conoscenza per il progresso della società	S1, W1, S3, W3, O3		OS-01, OS-04, OS-05, OS-06, OS-08, OS-09
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione	S1, W1, W2, O4, T1, T3		OS-01, OS-02, OS-03, OS-06
<b>Impatto economico</b>			
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti	S1, S2, W2, O5		OS-01, OS-02, OS-03, OS-06
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca	S5, S8, O2, T5		OS-01, OS-04, OS-07
<b>Impatto ambientale</b>			
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici	S7		OS-09

I risultati relativi al Valore Pubblico in senso stretto sono misurati e valutati con le modalità definite nel PIAO e rendicontanti nella Relazione sulla performance.

Il Valore Pubblico in senso ampio è misurato raffrontando i risultati di Valore Pubblico in senso stretto con i risultati relativi al ciclo della performance, alla prevenzione della corruzione e della trasparenza e alla Sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO, rendicontati nella Relazione sulla Performance.

Il Valore Pubblico riconosciuto è misurato annualmente con i questionari di customer satisfaction e periodicamente con il coinvolgimento strutturato degli stakeholder, come in occasione della redazione di questo Piano.

## 4.5 Le risorse

In sede di bilancio di previsione sono state attribuite le risorse per gli obiettivi strategici nell'ambito di un processo coordinato e unico.

Obiettivo strategico		Risorse (€)		
		2025	2026	2027*
1	Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica	7.666.769	7.696.769	7.451.332
2	Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti	21.195.123	12.573.073	12.172.139
3	Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro	851.000	884.816	856.601
4	Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze	7.135.270	6.895.270	6.675.391
5	Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze	1.748.600	1.744.100	1.688.484
6	Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale	22.182.964	23.188.336	22.448.899
7	Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca	805.864	1.555.149	1.505.558
8	Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale	85.000	120.000	116.173
9	Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva	78.000	57.000	55.182
10	Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correttezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi	-	-	-
11	Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione	65.761.919	60.000.000	60.000.000
12	Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita	1.260.806	4.466.920	4.324.477

\*Le risorse 2027 sono indicate figurativamente, in quanto il bilancio di previsione triennale non ha carattere autorizzatorio. Le risorse 2027 sono oltre l'orizzonte temporale del Piano Strategico.

In sede di Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, verrà rilevato il budget effettivamente impiegato e, con l'utilizzo della contabilità analitica, verranno allocati agli obiettivi anche i costi indiretti al fine di ottenere il costo pieno e attuare una prima forma di controllo di gestione.

La rilevazione di tali costi, infatti, sarà utile alla valutazione dei risultati e per informare la programmazione in relazione all'allocazione delle risorse e alla eventuale ridefinizione di obiettivi.

## 4.6 La valutazione del rischio di lungo termine

Per ogni ambito di missione e per l'ambito Organizzazione e Risorse, è stata effettuata la valutazione del rischio identificando, analizzando e ponderando i potenziali eventi o le possibili circostanze che potrebbero ostacolare nel lungo periodo il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Si presentano di seguito i principali rischi individuati e le relative azioni di prevenzione e mitigazione.

#### 4.6.1 Formazione e servizi agli studenti

		<b>RSF1 Riduzione progressiva del bacino di potenziali studenti.</b>
<b>Fonte del rischio</b>		Crisi demografica (T3), competizione (T1), esodo residenti (W2)
<b>Probabilità</b>		<b>Alta</b>
<b>Impatto</b>		<b>Alto</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Razionalizzare l'offerta formativa
		Adeguare i percorsi formativi a nuovi target
		Attrarre studenti internazionali
		Diversificare le strategie di orientamento in ingresso
		<b>RSF2 Ritardi nel percorso degli studenti</b>
<b>Fonte del rischio</b>		Potenziali rallentamenti nell'occupabilità (S2), risorse FFO limitate per didattica (T2)
<b>Probabilità</b>		<b>Media</b>
<b>Impatto</b>		<b>Medio</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Rafforzare sistemi di tutoraggio e orientamento personalizzato
		Monitorare l'efficacia dei percorsi
		L'ambito della Formazione e Servizi agli Studenti presenta rischi significativi nel lungo periodo, principalmente legati alla sostenibilità dell'offerta formativa in un contesto di calo demografico e forte competizione da parte degli altri Atenei, in particolare quelli telematici. La frammentazione dell'offerta formativa e la limitata attrattività esterna sono le principali debolezze. Ulteriore rischio è quello relativo all'allungamento del percorso formativo.
		Le misure di mitigazione si basano sul monitoraggio proattivo del contesto, valorizzando la razionalizzazione, la flessibilità dell'offerta formativa, l'internazionalizzazione e il potenziamento dei servizi di orientamento, nell'ambito di un approccio di adattamento continuo.

#### 4.6.2 Ricerca

		<b>RSR1 Diminuzione delle risorse al termine del PNRR</b>
<b>Fonte del rischio</b>		Incertezza post-PNRR (O2), Risorse interne limitate (T2)
<b>Probabilità</b>		<b>Alta</b>
<b>Impatto</b>		<b>Medio</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Diversificare le strategie di finanziamento
		Promuovere la collaborazione interdisciplinare e internazionale
		<b>RSR2 Difficoltà nel potenziare infrastrutture di ricerca</b>
<b>Fonte del rischio</b>		Limiti geografici/logistici (T5), coordinamento Governance-Strutture (W4)
<b>Probabilità</b>		<b>Media</b>
<b>Impatto</b>		<b>Medio</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Individuare partner strategici per infrastrutture di ricerca condivise consolidando le relazioni nate con il PNRR
		La Ricerca si confronta con rischi a lungo termine legati alla sostenibilità dei finanziamenti e alla necessità di potenziare le infrastrutture di ricerca al termine del PNRR.

Le misure di mitigazione devono puntare a una maggiore differenziazione delle strategie di finanziamento e all'individuazione di partner, anche dopo la fine del PNRR, per condividere infrastrutture di ricerca.

#### 4.6.3 Terza Missione

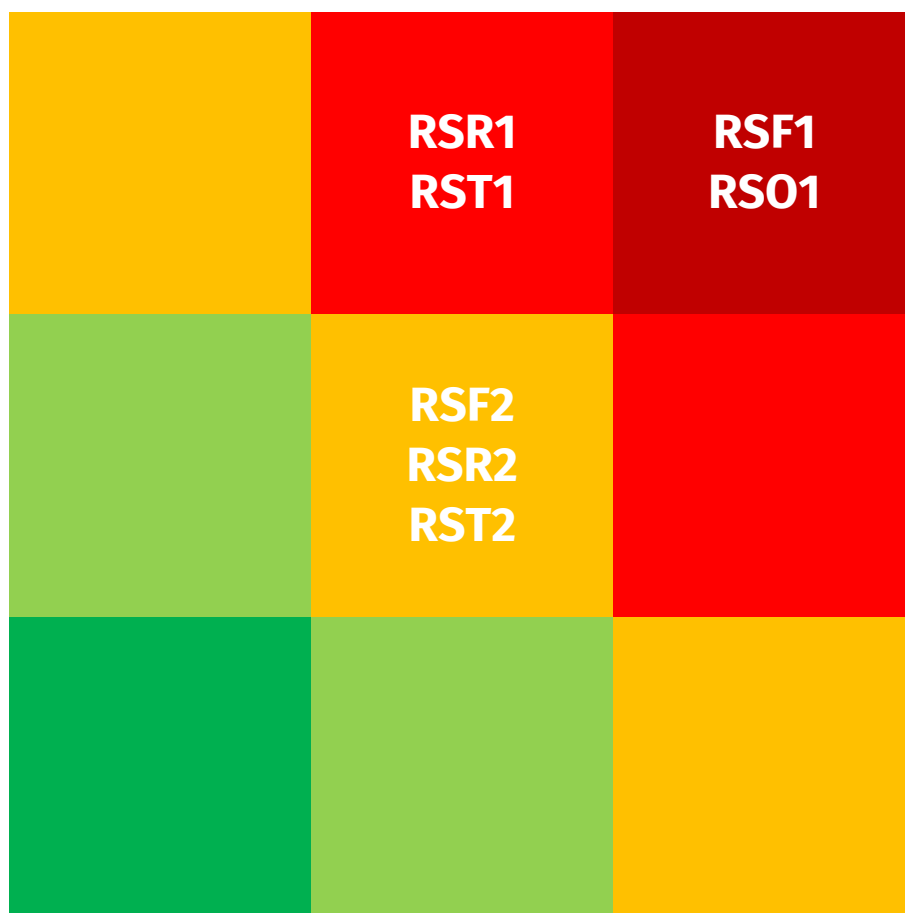
		<b>RST1 Diminuzione delle opportunità al termine del PNRR</b>
<b>Fonte del rischio</b>	<b>Probabilità</b>	Contesto regionale start-up (T2), incertezza post-PNRR (T2).
	<b>Impatto</b>	<b>Alta</b>
	<b>Impatto</b>	<b>Medio</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Rafforzare l'ecosistema interno per l'innovazione e l'imprenditorialità. Sviluppare partnership strategiche con il sistema produttivo e finanziario consolidando le relazioni nate con il PNRR.
		<b>RST2 Declino del patrimonio artistico</b>
<b>Fonte del rischio</b>		Rigenerazione immobili (W6), partecipazione culturale popolazione anziana (T3).
	<b>Probabilità</b>	<b>Media</b>
	<b>Impatto</b>	<b>Medio</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Sviluppare una strategia di partenariato con enti pubblici e privati per la valorizzazione del patrimonio.
		Per la Terza Missione, i rischi a lungo termine includono una potenziale difficoltà nel tradurre la ricerca in impatto socioeconomico dopo la fine del PNRR e nel massimizzare la valorizzazione del patrimonio.
		Le misure si focalizzano sul rafforzamento dell'ecosistema per l'innovazione, sullo sviluppo di alleanze strategiche per la valorizzazione del patrimonio.

#### 4.6.4 Organizzazione e risorse

		<b>RSO1 Insostenibilità finanziaria</b>
<b>Fonte del rischio</b>		Diminuzione FFO (T2), impiego risorse per Erzelli (O1)
	<b>Probabilità</b>	<b>Alta</b>
	<b>Impatto</b>	<b>Alto</b>
<b>Misure di prevenzione e mitigazione</b>		Monitorare la sostenibilità economico-finanziaria Adottare un piano di reclutamento e di gestione patrimoniale sostenibile a lungo termine. Esplorare attivamente forme di finanziamento alternative
		L'ambito Organizzazione e Risorse presenta rischi strutturali significativi, in particolare la sostenibilità finanziaria e la gestione del personale e del patrimonio.
		Le misure mirano a una maggiore efficienza interna, alla diversificazione delle risorse, a politiche del personale sostenibili

#### 4.6.5 Matrice del rischio di lungo termine

I rischi dei diversi ambiti sono riassunti in una matrice del rischio, atta anche a evidenziare quali sono gli ambiti più a rischio.



La matrice evidenzia che i rischi principali riguardano la riduzione complessiva del bacino di potenziali studenti, e quindi l'attrattività, e la sostenibilità. Tali rischi sono, peraltro, tra loro collegati.

Gli ulteriori principali rischi sono collegati al termine del PNRR:

Le misure di prevenzione e mitigazione illustrate in precedenza si integrano pienamente con gli obiettivi operativi definiti nella Sezione B. Le responsabilità delle misure di prevenzione e mitigazione coincidono, quindi, con quelle dei relativi obiettivi operativi.

## 4.7 Il processo di controllo

### 4.7.1 Le modalità di misurazione

L'Ateneo misura i risultati raggiunti in riferimento agli obiettivi strategici sopra illustrati utilizzando prevalentemente gli indicatori della *Programmazione Triennale MUR*, secondo una metodologia cui è sottesa la logica *Objectives and Key Results (OKR)*<sup>4</sup>.

I 10 indicatori sono in grado di rappresentare le attività di missione e gli ambiti di azione delle Università e sono utilizzati anche per distribuire una parte della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario.

A_a	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente
A_b	Proporzione di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati
B_a	Rapporto fra gli iscritti al I anno dei Corsi di Dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo
B_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi
C_a	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio
C_b	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto
D_a	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"
D_b	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero
E_a	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati
E_b	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3

L'Ateneo integra questi dieci indicatori, monitorati tramite un cruscotto, con altri quattro relativi alla Terza Missione, alla sostenibilità e all'impatto sociale, tre dei quali tratti dagli indicatori di AVA 3 e uno di Ateneo:

E20B	Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo
E20C	N. attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo
TEM7	Emissioni annue di gas serra
B21A	ISEF - Indicatore di sostenibilità economico finanziaria

I risultati relativi ai singoli indicatori sono misurati con l'ausilio di una *Balanced Scorecard (BSC)*<sup>5</sup>, le cui prospettive sono costituite dagli ambiti definiti in questo Piano Strategico.

<sup>4</sup> La metodologia OKR prevede la definizione di obiettivi significativi, concreti e chiaramente definiti e di 3-5 risultati chiave, ovvero dei criteri di successo misurabili utilizzati per monitorare il raggiungimento di tale obiettivo secondo una logica sintetica, contrapposta a quella analitica *Objective, Goals, Strategies and Measures (OGSM)*.

<sup>5</sup> La *Balanced Scorecard* o BSC è un sistema di misurazione e gestione delle performance. Come tale è uno strumento atto a implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, target per stabilire i livelli attesi, iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI		PESO 40%	RICERCA		PESO 30%
A_a - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente		25%	B_a - Rapporto fra gli iscritti al I anno dei Corsi di Dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo		25%
A_b - Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM, LMCU) attivati		10%	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi		50%
C_a - Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio		20%	D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero		25%
C_b - Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto		20%			
D_a - Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"		25%			
TERZA MISSIONE		PESO 20%	ORGANIZZAZIONE E RISORSE		PESO 10%
E.2.0.B - Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo		40%	E_a - Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati		25%
E.2.0.C - Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo		40%	E_b - Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3.		25%
TEM7 - Emissioni annue di gas serra		20%	B.2.1.A - ISEF - Indicatore di sostenibilità economico finanziaria		50%

Nelle Schede Obiettivi Strategici dell'Allegato A sono indicati:

- le linee strategiche di riferimento di ciascun obiettivo;
- gli ambiti di intervento su cui incide l'obiettivo;
- gli stakeholder di riferimento dell'obiettivo;
- gli obiettivi di Valore Pubblico di riferimento;
- gli obiettivi operativi di riferimento;
- i responsabili accademici del perseguimento dell'obiettivo;
- le strutture coinvolte nel perseguimento dell'obiettivo;
- le risorse attribuite in sede di bilancio di previsione all'obiettivo;
- gli indicatori sopra riportati per misurare l'outcome di ciascuna prospettiva della Balanced Scorecard con:
  - o le motivazioni della scelta;
  - o la prospettiva e il peso nella Balanced Scorecard;
  - o le relative specifiche tecniche;
  - o la fonte del dato;
  - o la struttura di riferimento per il dato;
  - o il valore iniziale degli indicatori (Baseline) al momento dell'approvazione del Piano;
  - o i target annuali degli indicatori per l'orizzonte temporale;
  - o i criteri di definizione dei target.

Negli aggiornamenti degli anni successivi, vengono aggiunti, a seguito di monitoraggio i seguenti elementi:

- valore a consuntivo dell'anno precedente al primo di riferimento;

- ultimo valore disponibile al momento dell'approvazione dell'aggiornamento;
- esito del monitoraggio.

#### **4.7.2 Il monitoraggio in itinere**

Il Rettore, durante l'anno e di concerto con i Prorettori, i Delegati, il Direttore Generale e i Dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e lo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e umane previste per il loro perseguimento.

Entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno, in occasione degli aggiornamenti semestrali del Piano Strategico, il Rettore comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi, evidenziando le eventuali criticità riscontrate e propone eventuali interventi correttivi.

Il monitoraggio è tracciato all'interno della scheda di ciascun obiettivo, come illustrato nel paragrafo 4.7.1.

#### **4.7.3 La valutazione**

In sede di valutazione verranno rilevate le risorse utilizzate per il perseguimento dell'obiettivo e gli scostamenti dei risultati misurati rispetto ai risultati attesi. Tali scostamenti saranno analizzati al fine di valutare l'andamento dell'azione dell'Ateneo, di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.

#### **4.7.4 La rendicontazione**

La rendicontazione dei risultati, con la relativa misurazione e valutazione, degli obiettivi strategici avverrà nell'ambito della Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico di cui all'art. 3-quater, della L. n. 1/2009 in sede di approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio dell'anno di riferimento. Per il 2025 nel mese di aprile 2026, per il 2026 nel mese di aprile 2027.

#### **4.7.5 Il riesame**

Ogni tre anni si provvederà a un riesame del funzionamento del sistema e alla verifica dell'attualità degli obiettivi, tenuto conto dei risultati misurati e della loro valutazione.

## Sezione B - Obiettivi e azioni triennali 2025-2027



## 5. Gli obiettivi e le azioni 2025-2027

### 5.1. Gli obiettivi operativi 2025-2027

Gli obiettivi strategici definiti nella sezione precedente sono stati declinati in obiettivi operativi, che tengono conto dell'analisi di contesto effettuata per ciascun ambito di attività.

In tale definizione si è tenuto conto degli obiettivi, se ancora attuali, definiti dai Dipartimenti nei propri documenti di programmazione 2023-2024, di cui di seguito si sintetizzano gli elementi comuni o ricorrenti:

- miglioramento dell'attrattività, del percorso di studi e dell'internazionalizzazione per i CdS afferenti;
- aumento del tasso di partecipazione e di finanziamento dei progetti di ricerca internazionali;
- potenziamento delle collaborazioni con enti pubblici e privati;
- miglioramento quantitativo e qualitativo dei prodotti della ricerca;
- consolidamento e potenziamento delle attività di terza missione;
- potenziamento dei servizi di supporto alla missione.

Gli obiettivi sono verificati, ed eventualmente aggiornati, semestralmente, a seguito di monitoraggio, entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno, con pubblicazione entro il 31 gennaio, per allinearsi con il bilancio di previsione.



Di seguito vengono presentati oltre agli obiettivi e alle azioni previste per il loro raggiungimento, le analisi di contesto per ciascun ambito di attività in modo da rendere evidente il legame tra punti di forza e di debolezza, opportunità e ostacoli, strumenti utilizzati (azioni) e risultati attesi.

## 5.1.1 Formazione e servizi agli studenti

### Analisi di contesto

FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>S1. Offerta formativa con CdL in 39 classi di laurea su 54 e laurea magistrale in 59 su 107 presente in tutte le Province della Regione e 31 Corsi di Dottorato di Ricerca (a.a. 2024/2025)</p> <p>S2. Tassi di occupazione dei laureati superiori alla media nazionale: 93,1% vs 87,5% per le lauree triennali (a un anno dalla laurea), 96,9% vs 93,6% per le lauree magistrali (a tre anni dalla laurea) (Rapporto AlmaLaurea 2024)</p> <p>S3. Adeguata soddisfazione dei laureati rispetto ai Corsi di Studio (88,4% rapporto AlmaLaurea 2024)</p> <p>S4. Sistema strutturato ed efficace di recupero degli OFA (Progetto TELEMACO – PERSEO- TESEO)</p> <p>S5. Attenzione al potenziamento delle azioni di innovazione didattica (finanziamento di oltre 2,4 m di € in sede di Programmazione Triennale MUR 2021-2023)</p> <p>S6. Sistema di AQ consolidato per il I e II livello della formazione (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p>	<p>W1. Frammentazione dell'offerta formativa con numerosi CdS con un limitato numero di avvisi di carriera; la media di iscritti per CdS è inferiore del 30% alla media nazionale (Dati ANVUR e Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p> <p>W2. Limitata attrattività nei confronti delle studentesse e degli studenti provenienti da altre regioni ed esodo dei residenti liguri verso altri atenei (Indicatori ANVUR iA3 e iA4 inferiori alle medie nazionali)</p> <p>W3. Rallentamenti nel percorso di laurea di studentesse e studenti e, in particolare, nel passaggio tra I e II anno (indicatori ANVUR iA13, iA16bis, iA22 inferiori alle medie nazionali) che diventano più evidenti a livello di singoli Corsi di Studio (indicatori ANVUR iC13, iC16bis, iC22)</p> <p>W4. Mobilità internazionale e attrazione di studentesse e studenti stranieri al di sotto delle medie di area e nazionali per numerosi CdS (Indicatori ANVUR iC10 e iC12), pur a fronte di un ruolo internazionale dell'Ateneo (progetto Ulysseus)</p> <p>W5. Soddisfazione di studentesse e studenti per i servizi di supporto non sempre adeguata (Relazione del NdV sull'opinione degli studenti 2022/2023, questionari di customer satisfaction 2023)</p> <p>W6. Carenza di strutture residenziali di accoglienza per studentesse e studenti fuori sede e Visiting Professor e Researcher</p>
OPPORTUNITÀ	OSTACOLI
<p>O1. <b>P</b> Sinergie consolidate con il Comune e la Regione, come il Progetto Erzelli</p> <p>O2. <b>E</b> Opportunità di attrarre studentesse e studenti da fuori regione per tematiche collegate al Centro del Mare, in quanto la Liguria è la regione italiana con la più alta quota di imprese legate al mare (10,5% - Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O3. <b>S</b> Crescente offerta di lavoro da parte di imprese culturali e ricreative (+3,5% nel 2022 rispetto al 2021 - (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O4. <b>T</b> Dopo la pandemia elevata richiesta di formazione a distanza da parte delle studentesse e degli studenti (Rapporto ANVUR 2022/2023), con la possibilità di attrarne di appartenenti a nuove fasce della popolazione, in tutta Italia, anche grazie alla partecipazione al progetto Edunext</p> <p>O5. <b>E</b> Vocazione turistica della Liguria da valorizzare nell'ambito dell'offerta formativa anche in ragione di possibili sbocchi occupazionali (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O6. <b>L</b> Nuova disciplina delle classi di Laurea che consente una maggiore flessibilità (DD.MM. n. 1648 e n. 1649/2023)</p>	<p>T1. <b>P</b> Elevata competizione di altri atenei, di regioni limitrofe o telematici (Rapporto ANVUR 2022/2023)</p> <p>T2. <b>E</b> Risorse del FFO principalmente attribuite in base al numero di iscritti regolari e ai risultati della ricerca con frazionata considerazione dei risultati della didattica (DM 809/2023)</p> <p>T3. <b>S</b> Crisi demografica e invecchiamento della popolazione a livello nazionale, più grave a livello regionale (cittadini fino a 17 anni 13,2% Liguria, 15,4% Italia - dati ISTAT 2023)</p> <p>T4. <b>T</b> Connessione di rete a banda larga a disposizione del 56,2% delle famiglie liguri (tredicesimo posto tra le regioni italiane - fonte Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>T5. <b>E</b> Carenze logistico-infrastrutturali e scarsa accessibilità della Regione rispetto alle principali città italiane (Milano-Roma 3h 14min 477 km 60 treni al giorno, Milano-Genova 119 km 2h 3 min 32 treni al giorno, Roma- Genova 403 km 5h 17min 38 treni al giorno, fonte Trenitalia)</p> <p>T6. <b>L</b> Adeguamento alla disciplina delle classi di Laurea che richiede modifiche di ordinamento di quasi tutti i CdS dell'Ateneo nell'a.a. 2025/2026 (DD.MM. n. 1648 e 1649/2023)</p>

## Obiettivi operativi

FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI	Contesto	Linee Strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder di riferimento
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1 Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica</b>				
Obiettivo Operativo 1.1 Adeguare l'offerta formativa alle esigenze del contesto socioeconomico locale, nazionale e internazionale	W1 W4 T1 O2 O5 O6			
Obiettivo Operativo 1.2 Adottare metodologie didattiche innovative che pongano le studentesse e gli studenti al centro del processo formativo anche ampliando l'offerta formativa a corsi erogati a distanza	S5 O4 W2			
Obiettivo Operativo 1.3 Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa	W4 T3			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2 Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti</b>				
Obiettivo Operativo 2.1 Garantire l'accessibilità ai percorsi formativi e ai servizi di supporto, valorizzando la flessibilità della fruizione in funzione della diversificazione delle esigenze di studentesse e studenti	W3 W5			
Obiettivo Operativo 2.2 Migliorare la qualità degli spazi a disposizione di studentesse e studenti, riqualificando quelli per la didattica e lo studio e ampliando quelli residenziali	S3 W6 T4 T5			
Obiettivo Operativo 2.3 Promuovere la mobilità internazionale studentesca e del corpo docente, sia in entrata che in uscita	W4			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3 Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro</b>				
Obiettivo Operativo 3.1 Consolidare l'attività di orientamento in ingresso a livello regionale, nazionale e internazionale	O2 W3			
Obiettivo Operativo 3.2 Supportare il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere e sostegno, in particolare per le studentesse e gli studenti del I anno	S4 W3			
Obiettivo Operativo 3.3 Favorire l'occupazione delle laureate e dei laureati, favorendo le esperienze di formazione e lavoro durante il percorso di studi e le attività di orientamento in uscita e placement	S2 O5			

## Azioni

Gli obiettivi operativi così definiti verranno perseguiti attuando le azioni di realizzazione indicate per ciascuno di essi nell'Allegato B che qui si sintetizzano.

Per quanto riguarda l'offerta formativa, saranno consolidate le consultazioni delle parti interessate, estendendole anche ai corsi di dottorato di ricerca.

Considerata la frammentazione rilevata, si consoliderà il processo di revisione dell'offerta formativa già in atto, limitando l'istituzione di nuovi corsi e attuando prioritariamente le azioni correttive definite dalle Commissioni Senatoriali nella Relazione sulla Revisione dell'Offerta Formativa per i CdS con forti criticità che richiedono un intervento tempestivo.

Nell'istituzione di nuovi corsi sarà privilegiata l'attivazione di quelli prevalentemente/integralmente a distanza o misti, in linea con il programma presentato nell'ambito della Programmazione triennale MUR 2024-2026, descritto nel paragrafo 5.5.

Tale potenziamento è finalizzato, da una parte ad ampliare l'inclusione, consentendo a nuove fasce della popolazione che, seppur motivate all'acquisizione di un titolo di studio superiore, avrebbero difficoltà logistiche e organizzative a seguire un corso in presenza, dall'altra a mantenere la sostenibilità finanziaria, tenuto conto del calo demografico, che ridurrà il numero delle persone neodiplomate che avranno intenzione di accedere alla formazione universitaria.

La formazione a distanza consentirà, altresì, di ampliare l'attrattività per le studentesse e gli studenti fuori regione.

Al fine di mantenere la qualità, le metodologie didattiche verranno ulteriormente aggiornate, tenendo conto della necessità di adeguamento alla didattica a distanza e consolidando le iniziative di formazione rivolte ai docenti sull'innovazione didattica.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione dell'offerta formativa, particolare importanza assume l'attivazione di percorsi che conducano alla certificazione di competenze linguistiche di livello C1 per i docenti di riferimento dei CdS internazionali erogati in lingua straniera.

Il numero di corsi di tale tipologia, anche attraverso accordi internazionali, verrà incrementato, così come il numero di insegnamenti erogati in lingua estera.

Particolare attenzione verrà rivolta alle esigenze delle studentesse e degli studenti lavoratori e fuori sede, valutando la possibilità di attivare corsi in modalità mista o, eventualmente, parzialmente/integralmente a distanza e ai bisogni delle studentesse e degli studenti con disabilità e con DSA.

Per quanto riguarda gli ambienti di studio verranno consolidate, anche nell'ambito di quanto previsto dal Piano di Sviluppo Edilizio, le attività di riqualificazione di aule, aule studio e laboratori.

Una particolare importanza assumerà la riqualificazione dell'Albergo dei Poveri finalizzata a mettere a disposizione di studentesse e studenti residenze.

Per quanto riguarda la mobilità, considerati anche i risultati non omogenei tra i corsi di studio, si individueranno, compatibilmente con le risorse, politiche mirate per Dipartimenti e tipologie di corsi anche con l'incremento del numero di destinazioni per la mobilità Erasmus+ e degli accordi internazionali.

Per quanto riguarda l'orientamento, al fine di migliorare l'attrattività dei CdS si consolideranno le attività di incontro con le Scuole superiori, anche fuori regione e di promozione dell'offerta formativa sia in eventi nazionali che internazionali.

Nell'ambito del percorso di studi, al fine di migliorare i risultati nel passaggio tra I e II anno, si consolideranno il Progetto Matricole e gli altri servizi di orientamento in itinere, con un incremento del numero di tutorati didattici compatibile con le risorse a disposizione.

Inoltre, l'inclusione sarà garantita, oltre che dal servizio di counseling psicologico di Ateneo "Insieme", dal consolidamento dei servizi per studentesse e studenti con DSA e disabilità.

L'inserimento delle studentesse e degli studenti nel mondo lavorativo sarà potenziato nel percorso di studi, attraverso la valorizzazione del tirocinio, sia in uscita dal percorso di studi, con l'incremento del numero di iniziative di incrocio domanda/offerta con soggetti pubblici e privati.





































































Tutte le attività si svolgeranno garantendo i requisiti di qualità, grazie al sistema di AQ, riguardo al quale saranno ulteriormente potenziate le attività di formazione.

## 5.1.2 Ricerca

### Analisi di contesto

RICERCA	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>S1. Multidisciplinarietà e interdisciplinarietà della ricerca. L'Ateneo è attivo su 16 delle 17 aree scientifiche (fonte VQR 2015-2019)</p> <p>S2. Tasso elevato di docenti attivi nella VQR 2015-2019, con conferimento del 100% dei prodotti attesi</p> <p>S3. Dipartimenti di Eccellenza sia nel ciclo 2018-2022 che in quello 2023-2027 (fonte MUR)</p> <p>S4. Elevato numero di progetti di ricerca attivi, sia internazionali che nell'ambito del PNRR (anno 2024 – fonte interna)</p> <p>S5. Proventi per ricerca per docenti superiori alla media nazionale (24 milioni di € contro 23 anno 2023 – fonte ANVUR)</p> <p>S6. Elevato numero di Corsi di Dottorato Industriale attivati (7 su 31 fonte MUR)</p> <p>S7. Sistema di AQ consolidato per la ricerca (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p>	<p>W1. Residua presenza di inattività di ricercatrici e ricercatori, anche a seguito di una età media troppo avanzata</p> <p>W2. Risultati della VQR non omogenei tra le diverse aree e tra il personale in servizio e quello reclutato (R1 compreso tra 0,83 e 1,19 e R2 compreso tra 0,93 e 1,09 VQR 2015-2019)</p> <p>W3. Relazioni tra Governance centrale e Strutture Fondamentali da monitorare (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024, Documenti di Programmazione dei Dipartimenti 2023)</p> <p>W4. Carenza di supporto amministrativo e tecnico per la gestione dei numerosi progetti (Documenti di Programmazione dei Dipartimenti 2023-2024)</p> <p>W5. Limitate risorse destinate alla ricerca di Ateneo (€ 2 milioni annui, fonte interna)</p> <p>W6. Sistema di AQ per i Corsi di Dottorato di Ricerca ancora in fase di implementazione (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p>
OPPORTUNITÀ	OSTACOLI
<p>O1. <b>P</b> Rete efficace con gli enti pubblici di ricerca della Regione, quali IIT</p> <p>O2. <b>E</b> Regione Liguria è sesta per spesa in ricerca e sviluppo (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030). In particolare, Risorse del PNRR veicolate alla Regione Liguria (3,1% delle risorse totali, per un totale di 6,8 mld. di euro, di cui 4,2 mld. per la Missione 3 “Infrastrutture per una mobilità sostenibile” - fonte Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O3. <b>S</b> Regione Liguria quinta per percentuale di occupati nei settori dell'alta tecnologia (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O4. <b>T</b> Le risorse del PNRR consentono all'Ateneo di destinare risorse alle strutture, tramite bandi per l'erogazione di contributi per acquisto/aggiornamento di attrezzature scientifiche, allo scopo di incrementare la propria capacità di ricerca, favorendo la condivisione delle strumentazioni e migliorando l'interazione con stakeholder esterni</p> <p>O5. <b>E</b> Partnership con gli enti pubblici per i Giardini Botanici Hanbury che per la connotazione geografica costituisce una “living lab” multidisciplinare con caratteri unici al mondo</p> <p>O6. <b>L</b> VQR 2020-2024 con possibilità di aumentare le risorse attribuite nella quota premiale del FFO</p>	<p>T1. <b>P</b> Diminuzione di interesse e di risorse da parte delle istituzioni una volta terminato il PNRR</p> <p>T2. <b>E</b> Regione Liguria solo sedicesima per numero di start up innovative (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>T3. <b>S</b> Rapidi cambiamenti nelle esigenze della società, conseguenti ai mutamenti di scenario nazionale e internazionale richiedono rapidi adeguamenti nelle priorità di ricerca e pongono nuovi vincoli, come nel caso del dual use</p> <p>T4. <b>T</b> la dislocazione geografica dell'Ateneo limita la creazione di nuove grandi infrastrutture di ricerca in attesa del trasferimento alla Scuola Politecnica ad Erzelli</p> <p>T5. <b>E</b> Carenze logistico-infrastrutturali e scarsa accessibilità della Regione rispetto alle principali città italiane (Milano-Roma 3h 14min 477 km 60 treni al giorno, Milano-Genova 119 km 2h 3 min 32 treni al giorno, Roma- Genova 403 km 5h 17min 38 treni al giorno, fonte Trenitalia)</p> <p>T6. <b>L</b> Criteri della VQR 2020-2024 che valorizzano il livello medio anziché le eccellenze</p>

## Obiettivi operativi

RICERCA	Contesto	Linee Strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder di riferimento
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 4 Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze</b>				
Obiettivo Operativo 4.1 Consolidare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, in particolare, internazionali	S1 S4 S5 W4 O4 T1 T3	  	  	 
Obiettivo Operativo 4.2 Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca, anche completando le attività dei progetti finanziati dal PNRR e PNC	S3 S4 O2 O4 T4	 	  	  
Obiettivo Operativo 4.3 Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale	O2 O3 T1	 	 	 
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze</b>				
Obiettivo Operativo 5.1 Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca di qualità anche in vista della prossima VQR	S1 W1 W2 O6 T6	 	  	 
Obiettivo Operativo 5.2 Favorire la disseminazione, la circolazione e la promozione dei risultati della ricerca, facilitando l'Open Science	S2	 	   	  
Obiettivo Operativo 5.3 Garantire la sicurezza della ricerca e la corretta gestione di beni e tecnologie dual use	S2	 	  	  
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 6 Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale</b>				
Obiettivo Operativo 6.1 Consolidare l'attrattività dei dottorati di ricerca per il sistema produttivo	S6 W6 O1	 	  	 
Obiettivo Operativo 6.2 Consolidare la dimensione internazionale del dottorato di ricerca	S6 W6 O1	 	 	  
Obiettivo Operativo 6.3 Valorizzare le esperienze di ricerca e la produzione scientifica dei dottorandi	S6 W6 O1	 	  	  

## Azioni

Gli obiettivi operativi così definiti verranno perseguiti attuando le azioni indicate per ciascuno di essi nell'Allegato B che qui si sintetizzano.

Al fine di consolidare il successo nella partecipazione ai progetti europei ed internazionali, nell'ambito della partecipazione alla Programmazione triennale MUR 2024-2026, descritta nel paragrafo 5.5, sarà valorizzata l'attrattività dell'Ateneo per giovani ricercatori vincitori di progetti di eccellenza.

Allo stesso fine verranno svolti percorsi di formazione per il personale docente e tecnico-amministrativo, come anche previsto dal piano di formazione inserito nel PIAO 2024-2026.

Una nuova sfida, dovuta ai regolamenti Europei in termini di beni e tecnologie Dual Use così come alle tematiche relative alla "security" nella ricerca si è posta davanti a tutti gli Atenei europei ed italiani, così come agli istituti di ricerca. A tal fine l'Ateneo adotterà una politica di *internal compliance* come previsto dal Regolamento EU 821/2021, organizzando un ufficio di riferimento per gli aspetti di security nella ricerca, così come della gestione della esportazione di conoscenza e beni, sia materiali che immateriali, al di fuori del contesto europeo.

Tali azioni saranno coordinate dal delegato specifico per queste tematiche che curerà anche l'interazione e la relativa formazione. Il Centro Strategico di Ateneo su Sicurezza, Rischio e Vulnerabilità, forte dell'esperienza quasi decennale della Scuola Politecnica in materia, svolgerà attività di divulgazione e formazione sulla materia e contribuirà alla stesura di una normativa interna.

Grazie alle risorse del PNRR e ai fondi per i Dipartimenti di Eccellenza verranno aumentati gli investimenti in strumentazioni per la ricerca, anche in condivisione tra più Dipartimenti e Centri e si provvederà a monitorarne lo stato.

Saranno, inoltre, consolidate le relazioni con i soci APRE e il sistema della ricerca in Liguria aprendo la collaborazione anche attraverso partnership con soggetti terzi.

Verranno, infine, monitorate periodicamente le esigenze di R&S presenti sul territorio.

Per quanto riguarda l'attività di pubblicazione dei risultati della ricerca, verrà monitorata, a livello di Dipartimento e centrale, la produzione scientifica, individuando eventuali docenti inattivi e implementando azioni di miglioramento.

Un ruolo fondamentale in questo ambito assumerà la valorizzazione delle pubblicazioni in Open Access, per le quali si intende svolgere attività di formazione con particolare riferimento ai dottorandi. Considerata la diminuzione delle risorse, la capienza dei contratti trasformativi verrà aumentata nel caso le risorse lo consentano. A questo si accompagneranno le opportune attività di divulgazione dei risultati della ricerca.

Per quanto riguarda il dottorato di ricerca, si consolideranno i corsi industriali già in essere e si valuterà la possibilità di istituirne di nuovi, così come per i dottorati internazionali.

Durante il percorso di formazione alla ricerca, il dottorando sarà incentivato e facilitato a pubblicare i risultati delle proprie ricerche.

Nell'ambito delle risorse disponibili, particolare attenzione si porrà alle risorse assegnate alle dottorande e ai dottorandi per i soggiorni all'estero e all'implementazione del sistema di AQ per questa tipologia di corsi.




























Ampliato il sistema di AQ a questa tipologia di corsi, tutte le attività si svolgeranno garantendo i requisiti di qualità, anche in ragione di un ulteriore potenziamento delle attività di formazione in materia.

### 5.1.3 Terza Missione

#### Analisi di contesto

TERZA MISSIONE	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>S1. Consolidata esperienza nella valorizzazione dei risultati della ricerca, nel sostegno di iniziative imprenditoriali e creazione di spin-off, ampia gamma di brevetti in portafoglio</p> <p>S2. Coinvolgimento attivo in poli di innovazione regionali, cluster tecnologici nazionali, competence center, digital innovation hub e in network internazionali</p> <p>S3. Numerose iniziative di formazione permanente, in collaborazione con Enti Pubblici quali INPS (Valore PA) ed enti privati</p> <p>S4. Presenza di una consolidata Università per gli over 45 (UniGeSenior) con un'ampia offerta formativa e oltre 1400 iscritti (2023)</p> <p>S5. Ampia offerta formativa nell'ambito del Polo Universitario Penitenziario (PUP)</p> <p>S6. Organizzazione e partecipazione a numerosi eventi cittadini di Public Engagement e divulgazione scientifica (Festival della Scienza, Notte dei Ricercatori)</p> <p>S7. Ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico, ambientale, archivistico, bibliotecario e museale</p> <p>S8. Gestione sostenibile dell'Ateneo (emissioni di CO2 dell'Ateneo da 18000 CO2 eq nel 2020 a 14000 nel 2022)</p>	<p>W1. Limitate performance nello scaling-up degli spin-off</p> <p>W2. Ritardo di un anno accademico nell'attivazione del percorso per la formazione insegnanti</p> <p>W3. Relazioni tra Governance centrale e Strutture Fondamentali da monitorare (Relazione del Nucleo di Valutazione 2023, Documenti di Programmazione dei Dipartimenti 2023-2024)</p> <p>W4. Carenza di supporto amministrativo e tecnico per le attività di terza missione (Documenti di Programmazione dei Dipartimenti 2023-2024)</p> <p>W5. Necessità di ampi interventi di rigenerazione degli immobili storici e di pregio</p> <p>W6. Sistema museale ancora in corso di consolidamento</p>
OPPORTUNITÀ	OSTACOLI
<p>O1. <b>P</b> Rete efficace con gli enti pubblici di ricerca della Regione, quali IIT</p> <p>O2. <b>E</b> Regione Liguria è sesta per spesa in ricerca e sviluppo (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030). In particolare, Risorse del PNRR veicolate alla Regione Liguria (3,1% delle risorse totali, per un totale di 6,8 mld. di euro, di cui 4,2 mld. per la Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile" - fonte Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O3. <b>S</b> Regione Liguria ottava per spesa dei comuni per la cultura pro-capite (Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O4. <b>T</b> Regione Liguria quinta per percentuale di occupati nei settori dell'alta tecnologia (Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>O5. <b>E</b> Potenziale ruolo dell'Ateneo nella tutela del territorio e alla mitigazione del cambiamento climatico in relazione alle peculiarità del territorio ligure</p> <p>O6. <b>L</b> Collaborazioni con le AOU in convenzione con l'Ateneo</p>	<p>T1. <b>P</b> Diminuzione di interesse e di risorse da parte delle istituzioni una volta terminato il PNRR</p> <p>T2. <b>E</b> Regione Liguria solo sedicesima per numero di start up innovative (fonte Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>T3. <b>S</b> Regione Liguria solo 15° per partecipazione culturale fonte Rapporto strategico Think Tank Liguria 2030)</p> <p>T4. <b>T</b> la dislocazione geografica dell'Ateneo non consente la creazione di nuove grandi infrastrutture di ricerca prima del trasferimento alla Scuola Politecnica ad Erzellì</p> <p>T5. <b>E</b> Carenze logistico-infrastrutturali e scarsa accessibilità della Regione rispetto alle principali città italiane (Milano-Roma 3h 14min 477 km 60 treni al giorno, Milano-Genova 119 km 2h 3 min 32 treni al giorno, Roma-Genova 403 km 5h 17min 38 treni al giorno, fonte Trenitalia)</p> <p>T6. <b>L</b> Definizione della Terza Missione in ambito VQR che ricomprende attività tra loro diverse e non omogenee</p>

## Obiettivi operativi

TERZA MISSIONE	Contesto	Linee Strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder di riferimento
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 7 Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca</b>				
Obiettivo Operativo 7.1 Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio	S1 S2 W1 T2			
Obiettivo Operativo 7.2 Potenziare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo anche in collaborazione con altri atenei e centri di ricerca	S1 T2			
Obiettivo Operativo 7.3 Potenziare le attività di apprendimento permanente in relazione ai bisogni del territorio, valorizzando le eccellenze di Ateneo, anche attraverso i Centri e IANUA	S3 S4			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 8 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale</b>				
Obiettivo Operativo 8.1 Consolidare il rapporto con la collettività, tramite l'organizzazione di eventi di public engagement e di divulgazione scientifica e culturale	S6 W4			
Obiettivo Operativo 8.2 Condividere con la collettività il patrimonio scientifico, storico, artistico, bibliotecario, archivistico e museale dell'Ateneo	S7 W5 W6 T3			
Obiettivo Operativo 8.3 Rafforzare il ruolo educativo e formativo di UniGe attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi, inter e transdisciplinari, di diffusione della conoscenza, di sviluppo delle competenze trasversali, di inclusione sociale e di contrasto al disagio studentesco	S5 S6 W2			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 9 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva</b>				
Obiettivo Operativo 9.1 Gestire l'Ateneo limitando l'impatto ambientale, diffondendone la cultura della sostenibilità ambientale all'interno e all'esterno	S8 O5			
Obiettivo Operativo 9.2 Promuovere la cultura dell'inclusione, della sostenibilità sociale e della cittadinanza attiva nella comunità accademica e all'esterno	S4 O5			
Obiettivo Operativo 9.3 Potenziare e valorizzare le esperienze di volontariato e di inclusione supportate e riconosciute dall'Ateneo	S4 S5 W4			

## Azioni

Gli obiettivi operativi così definiti verranno perseguiti attuando le azioni indicate per ciascuno di essi nell'Allegato B che qui si sintetizzano.

Verranno potenziate le attività di supporto alla creazione degli spin off e alla registrazione di brevetti.

Si arricchirà l'offerta formativa post lauream, con particolare riferimento alla prospettiva del Life Long Learning.

L'Ateneo, nell'ambito delle risorse disponibili, intende incrementare l'organizzazione e la partecipazione a eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo, rafforzando a livello centrale la collaborazione con e tra Dipartimenti. La recente implementazione di un software apposito per monitorare le attività di Terza Missione potrà fornire un più adeguato supporto operativo.

Per quanto riguarda il patrimonio culturale e museale, si intende concludere l'implementazione del sistema museale al fine di condividere,

con percorsi virtuali e fisici, il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la sostenibilità, oltre a ridurre ulteriormente la carbon footprint dell'Ateneo, si intende condividere all'interno e divulgare all'esterno la cultura della sostenibilità.

Saranno inoltre potenziate le attività relative al servizio civile e al Polo Universitario Penitenziario.



















In tutte le attività, che si svolgeranno rispettando i requisiti del sistema di AQ, saranno coinvolti gli stakeholder con modalità strutturate.

## 5.1.4 Organizzazione e risorse

### Analisi di contesto

ORGANIZZAZIONE E RISORSE	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>S1. Policentrismo dell'Ateneo che ha consolidato i Campus liguri quali parte integrante del tessuto regionale e cittadino</p> <p>S2. Recupero del turnover del personale docente grazie ai Piani Straordinari e all'assunzione di Ricercatori a Tempo Determinato (26% del totale nel 2023 fonte MUR)</p> <p>S3. Patrimonio edilizio di importante valore storico-artistico diffuso nel territorio</p> <p>S4. Infrastrutture IT di rilievo, quali un data center censito dall'AGID nel gruppo A</p> <p>S5. Gestione tecnica del Facility Management per le Strutture Fondamentali tramite Poli Territoriali di recente istituzione</p> <p>S6. Sistema strutturato di programmazione e controllo recentemente implementato</p>	<p>W1. Relazioni tra Governance centrale e Strutture Fondamentali da monitorare (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)</p> <p>W2. Diminuzione del personale tecnico-amministrativo, con un'inversione soltanto alla fine del 2024 (Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026)</p> <p>W3. Onerosità della gestione del patrimonio edilizio perché storico</p> <p>W4. Frammentazione delle architetture IT e delle banche dati</p> <p>W5. Supporto amministrativo e tecnico alle attività di missione non sempre adeguato per quantità e qualità (Documenti di monitoraggio e programmazione dei Dipartimenti 2023-2024)</p> <p>W6. Diminuzione nel 2024 dell'attribuzione del FFO in ragione di minori risorse nazionali e di nuovi criteri che penalizzano l'Ateneo anche, in ragione dei risultati di didattica e ricerca degli anni precedenti</p>
OPPORTUNITÀ	OSTACOLI
<p>O1. <b>P</b> Sinergia con le Province e la Regione per la valorizzazione dei Campus Liguri</p> <p>O2. <b>E</b> Possibili partnership con i privati per la valorizzazione delle infrastrutture (residenze nell'Albergo dei Poveri)</p> <p>O3. <b>S</b> Possibilità di contribuire all'economia locale grazie alla presenza di studenti fuori sede</p> <p>O4. <b>T</b> Possibili sinergie con Liguria Digitale, società ICT della Regione Liguria, nell'ambito della convenzione sottoscritta, oltre che con quella con Compagnia S. Paolo già in atto</p> <p>O5. <b>E</b> Ulteriore sviluppo della ricerca nei Giardini Botanici Hanbury e della didattica, collegata al mare nella sede della Spezia e alla gastronomia nella sede di Imperia</p> <p>O6. <b>L</b> Visita di accreditamento periodico come opportunità per migliorare i processi di gestione delle risorse</p>	<p>T1. <b>P</b> L'operazione Erzelli richiede l'impiego di risorse umane che sono sottratte alle attività di supporto alla missione</p> <p>T2. <b>E</b> Dopo il notevole aumento delle risorse distribuite di FFO a livello nazionale (da 8,2m nel 2020 a 9,2 nel 2023), oltre a una sempre maggiore percentuale di distribuzione a voci finalizzate, nel 2024 le risorse assegnate sono diminuite, ponendo a rischio la sostenibilità degli atenei nel medio termine</p> <p>T3. <b>S</b> Difficoltà normative, soprattutto per la sicurezza, per la valorizzazione degli spazi in attività che coinvolgono la cittadinanza</p> <p>T4. <b>T</b> Provvedimenti normativi di digitalizzazione che non tengono conto delle peculiarità dei diversi enti e dei necessari tempi di adattamento</p> <p>T5. <b>E</b> Carenze logistico-infrastrutturali all'interno della regione (Genova Imperia, 117 km 2 ore)</p> <p>T6. <b>L</b> Aggravio dei processi a seguito di continui provvedimenti in materia di Pubblica Amministrazione applicati anche alle Università</p>

### Obiettivi operativi

ORGANIZZAZIONE E RISORSE	Contesto	Linee Strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder di riferimento
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 10 Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correttezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi</b>				
Obiettivo Operativo 10.1 Riesaminare il funzionamento del sistema di governo e progettare eventuali interventi correttivi	W1 O6 T6			
Obiettivo Operativo 10.2 Riesaminare la comunicazione interna tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali	W1 O6 T6			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 11 Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione</b>				
Obiettivo Operativo 11.1 Concludere la riqualificazione degli spazi da adibire a residenze per le studentesse e gli studenti	W3 O1 O2			
Obiettivo Operativo 11.2 Concludere l'operazione Erzelli e gli interventi di riqualificazione degli spazi per la didattica e la ricerca previsti dal Piano edilizio	W3 O1 T1			
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 12 Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita</b>				
Obiettivo Operativo 12.1 Investire sul futuro delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori anche attraverso l'acquisizione di eccellenze provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca	S2			
Obiettivo Operativo 12.2 Incentivare il personale docente sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo	O6			

### Azioni

Gli obiettivi operativi così definiti verranno perseguiti attuando le azioni indicate per ciascuno di essi nell'Allegato B che qui si sintetizzano.

In vista della visita di accreditamento periodico del 2025, si è intrapreso un completo riesame del sistema di governance e delle modalità di comunicazione tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali, al fine di individuare i necessari interventi correttivi.

Per quanto riguarda le infrastrutture, sulla base del recentemente approvato Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio, si concluderanno le attività necessarie al trasferimento della Scuola Politecnica ad Erzelli e gli interventi di riqualificazione degli spazi per la didattica e la ricerca previsti dal Piano stesso.

Un particolare rilievo assume la riqualificazione dell'Albergo dei Poveri finalizzata a mettere a disposizione delle studentesse e degli studenti fuori sede residenze dedicate.

Le politiche di reclutamento e gestione del personale docente saranno condizionate dalla diminuzione delle risorse percepite nell'ambito del Fondo di Finanziamento Ordinario.

Sarà comunque valorizzata l'attrazione di risorse dall'esterno e, in particolare, di giovani ricercatori vincitori di progetti di eccellenza, in realizzazione del progetto presentato nell'ambito della programmazione ministeriale 2024-2026 descritto nel paragrafo 5.5. Sarà anche rivista la disciplina del fondo per la premialità, al fine di aumentarne la capienza e valorizzare il merito.

## 5.2 Le risorse

In sede di Bilancio Unico di Ateneo di previsione agli obiettivi operativi sono state assegnate le seguenti risorse finalizzate al loro perseguimento, compatibili con il quadro economico generale.

### 5.2.1 Formazione e servizi agli studenti

Obiettivo	Risorse (€)		
	2025	2026	2027*
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1 Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica</b>			
Obiettivo Operativo 1.1 Adeguare l'offerta formativa alle esigenze del contesto socioeconomico locale, nazionale e internazionale	5.732.740	5.732.740	5.549.933
Obiettivo Operativo 1.2 Adottare metodologie didattiche innovative che pongano le studentesse e gli studenti al centro del processo formativo anche ampliando l'offerta formativa a corsi erogati a distanza	1.648.029	1.648.029	1.595.476
Obiettivo Operativo 1.3 Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa	286.000	316.000	305.923
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2 Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti</b>			
Obiettivo Operativo 2.1 Garantire l'accessibilità ai percorsi formativi e ai servizi di supporto, valorizzando la flessibilità della fruizione in funzione della diversificazione delle esigenze di studentesse e studenti	2.035.000	1.886.000	1.825.859
Obiettivo Operativo 2.2 Migliorare la qualità degli spazi a disposizione di studentesse e studenti, riqualificando quelli per la didattica e lo studio e ampliando quelli residenziali	15.501.909	7.915.989	7.663.561
Obiettivo Operativo 2.3 Promuovere la mobilità internazionale studentesca e del corpo docente, sia in entrata che in uscita	3.658.214	2.771.084	2.682.719
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3 Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro</b>			
Obiettivo Operativo 3.1 Consolidare l'attività di orientamento in ingresso a livello regionale, nazionale e internazionale	200.000	201.625	195.196
Obiettivo Operativo 3.2 Supportare il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere e sostegno, in particolare per le studentesse e gli studenti del I anno	531.000	563.191	545.232
Obiettivo Operativo 3.3 Favorire l'occupazione delle laureate e dei laureati, favorendo le esperienze di formazione e lavoro durante il percorso di studi e le attività di orientamento in uscita e placement	120.000	120.000	116.173

\*Le risorse 2027 sono indicate figurativamente, in quanto il bilancio di previsione triennale non ha carattere autorizzatorio.

## 5.2.2 Ricerca

Obiettivo	Risorse (€)		
	2025	2026	2027*
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 4 Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze</b>			
Obiettivo Operativo 4.1 Consolidare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, in particolare, internazionali	350.000	350.000	338.839
Obiettivo Operativo 4.2 Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca, anche completando le attività dei progetti finanziati dal PNRR e PNC	4.882.270	4.642.270	4.494.236
Obiettivo Operativo 4.3 Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale	1.903.000	1.903.000	1.842.317
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze</b>			
Obiettivo Operativo 5.1 Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca di qualità anche in vista della prossima VQR	1.473.600	1.469.100	1.422.253
Obiettivo Operativo 5.2 Favorire la disseminazione, la circolazione e la promozione dei risultati della ricerca, facilitando l'Open Science	260.000	260.000	251.709
Obiettivo Operativo 5.3 Garantire la sicurezza della ricerca e la corretta gestione di beni e tecnologie dual use	15.000	15.000	14.522
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 6 Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale</b>			
Obiettivo Operativo 6.1 Consolidare l'attrattività dei dottorati di ricerca per il sistema produttivo	7.394.321	7.729.445	7.482.966
Obiettivo Operativo 6.2 Consolidare la dimensione internazionale del dottorato di ricerca	7.394.321	7.729.445	7.482.966
Obiettivo Operativo 6.3 Valorizzare le esperienze di ricerca e la produzione scientifica dei dottorandi	7.394.321	7.729.445	7.482.966

\*Le risorse 2027 sono indicate figurativamente, in quanto il bilancio di previsione triennale non ha carattere autorizzatorio.

## 5.2.3 Terza missione

Obiettivo	Risorse (€)		
	2025	2026	2027*
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 7 Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca</b>			
Obiettivo Operativo 7.1 Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio	-	59.000	57.119
Obiettivo Operativo 7.2 Potenziare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo anche in collaborazione con altri atenei e centri di ricerca	100.424	130.424	126.265
Obiettivo Operativo 7.3 Potenziare le attività di apprendimento permanente in relazione ai bisogni del territorio, valorizzando le eccellenze di Ateneo, anche attraverso i Centri e IANUA	705.440	1.365.725	1.322.174
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 8 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale</b>			
Obiettivo Operativo 8.1 Consolidare il rapporto con la collettività, tramite l'organizzazione di eventi di public engagement e di divulgazione scientifica e culturale	30.000	80.000	77.449
Obiettivo Operativo 8.2 Condividere con la collettività il patrimonio scientifico, storico, artistico, bibliotecario, archivistico e museale dell'Ateneo	25.000	10.000	9.681
Obiettivo Operativo 8.3 Rafforzare il ruolo educativo e formativo di UniGe attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi, inter e transdisciplinari, di diffusione della conoscenza, di sviluppo delle competenze trasversali, di inclusione sociale e di contrasto al disagio studentesco	30.000	30.000	29.043
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 9 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva</b>			
Obiettivo Operativo 9.1 Gestire l'Ateneo limitando l'impatto ambientale, diffondendone la cultura della sostenibilità ambientale all'interno e all'esterno	30.000	10.000	9.681
Obiettivo Operativo 9.2 Promuovere la cultura dell'inclusione, della sostenibilità sociale e della cittadinanza attiva nella Comunità Accademica e all'esterno	8.000	27.000	26.139
Obiettivo Operativo 9.3 Potenziare e valorizzare le esperienze di volontariato e di inclusione supportate e riconosciute dall'Ateneo	40.000	20.000	19.362
*Le risorse 2027 sono indicate figurativamente, in quanto il bilancio di previsione triennale non ha carattere autorizzatorio.			

### 5.2.4 Organizzazione e risorse

Obiettivo	Risorse (€)		
	2025	2026	2027*
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 10 Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correttezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi</b>			
Obiettivo Operativo 10.1 Riesaminare il funzionamento del sistema di governo e progettare eventuali interventi correttivi	-	-	-
Obiettivo Operativo 10.2 Riesaminare la comunicazione interna tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali	-	-	-
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 11 Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione</b>			
Obiettivo Operativo 11.1 Concludere la riqualificazione degli spazi da adibire a residenze per le studentesse e gli studenti**	-	-	-
Obiettivo Operativo 11.2 Concludere l'operazione Erzelli e gli interventi di riqualificazione degli spazi per la didattica e la ricerca previsti dal Piano edilizio	65.761.919	60.000.000	60.000.000
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 12 Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita</b>			
Obiettivo Operativo 12.1 Investire sul futuro delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori anche attraverso l'acquisizione di eccellenze provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca	1.260.806	4.466.920	4.324.477
Obiettivo Operativo 12.2 Incentivare il personale docente sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo	-	-	-

\*Le risorse 2027 sono indicate figurativamente, in quanto il bilancio di previsione triennale non ha carattere autorizzatorio.

\*\* Progetto per la realizzazione di alloggi e residenze per studenti universitari e relativi servizi mensa e palestra (Legge n. 338/2000 cofinanziamento da parte dello stato), finanziato dal MUR con € 6.289.653 complessivi (D.M. n. 1488/2023).

In sede di Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, verrà rilevato il budget effettivamente utilizzato e, con l'utilizzo della contabilità analitica, verranno allocati agli obiettivi anche i costi indiretti al fine di ottenere il costo pieno e attuare una prima forma di controllo di gestione.

La rilevazione di tali costi, infatti, sarà utile alla valutazione dei risultati e per informare la programmazione in relazione all'allocazione delle risorse e alla eventuale ridefinizione di obiettivi.

## 5.3 La valutazione del rischio di breve termine

Come per gli obiettivi strategici, per ogni ambito è stata effettuata la valutazione del rischio identificando, analizzando e ponderando i potenziali eventi o circostanze che potrebbero ostacolare, in questo caso nel breve periodo, il raggiungimento degli obiettivi operativi e prevedendo misure di prevenzione e mitigazione.

### 5.3.1 Formazione e servizi agli studenti

		<b>ROF1 Ritardo nella razionalizzazione dell'offerta formativa.</b>
Fonte del rischio		Frammentazione (W1), adeguamento normativo classi di laurea (T6)
Probabilità	<b>Alta</b>	
Impatto	<b>Alto</b>	
Misure di prevenzione e mitigazione		Monitoraggio continuo dell'attrattività dei Corsi di Studio Incentivi ai Dipartimenti per la razionalizzazione di Corsi di Studio
		<b>ROF2 Insufficiente miglioramento regolarità studi e soddisfazione servizi di supporto.</b>
Fonte del rischio		Rallentamenti carriere (W3), soddisfazione servizi non ottimale (W5)
Probabilità	<b>Media</b>	
Impatto	<b>Alto</b>	
Misure di prevenzione e mitigazione		Implementare sistemi di monitoraggio precoce delle difficoltà degli studenti Potenziare i servizi di supporto con riferimento all'internazionalizzazione
		Nel breve-medio periodo, i rischi per la Formazione e i Servizi agli Studenti sono concentrati sull'efficacia e la tempestività dei processi di revisione dell'offerta formativa e i limiti funzionali del supporto agli studenti, con particolare riferimento all'internazionalizzazione.
		Le misure di mitigazione puntano a rafforzare la capacità di gestione del cambiamento, l'ascolto degli studenti e il miglioramento dei servizi di supporto.

### 5.3.2 Ricerca

		<b>ROR1 Gestione delle complessità emergenti (dual use)</b>
Fonte del rischio		Vincoli del dual use (T3), coordinamento Governance-Strutture (W3).
Probabilità	<b>Media</b>	
Impatto	<b>Medio</b>	
Misure di prevenzione e mitigazione		Definire protocolli chiari per la gestione dei rischi emergenti Formare il personale e i dottorandi interessati
		<b>ROR2 Incompleta implementazione AQ Dottorati e limitata valorizzazione dottorandi</b>
Fonte del rischio		AQ Dottorato in implementazione (W6).
Probabilità	<b>Bassa</b>	
Impatto	<b>Medio</b>	
Misure di prevenzione e mitigazione		Accelerare l'implementazione completa del sistema AQ per i dottorati. Formare i soggetti interessati
		La Ricerca si confronta con rischi a breve termine legati alla complessità dei nuovi vincoli, quali il dual use, che necessitano di un rapido adeguamento normativo e operativo, e al consolidamento del Sistema di AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca.
		Le misure di mitigazione tendono a definire o consolidare le relative discipline e formare i soggetti interessati.

### 5.3.3 Terza Missione

	<b>ROT1 Difficoltà nella gestione efficace dei percorsi formazione insegnanti.</b>
Fonte del rischio	Ritardo attivazione formazione insegnanti (W2).
Probabilità	<b>Bassa</b>
Impatto	<b>Medio</b>
Misure di prevenzione e mitigazione	Rafforzare il supporto amministrativo al Centro multidisciplinare per la formazione degli insegnanti.

	<b>ROT2 Ritardo nel consolidamento del sistema museale</b>
Fonte del rischio	Sistema museale in consolidamento (W8), partecipazione culturale (T3).
Probabilità	<b>Bassa</b>
Impatto	<b>Medio</b>
Misure di prevenzione e mitigazione	Completare l'allestimento e la promozione del sistema museale tramite un adeguato supporto amministrativo

Per la Terza Missione, i rischi a breve termine includono una potenziale criticità nella necessità di consolidare la gestione del percorso di formazione insegnanti di recente attivazione.

Le misure di mitigazione riguardano il potenziamento dei servizi di supporto al percorso formazione insegnanti e al sistema museale.

### 5.3.4 Organizzazione e risorse

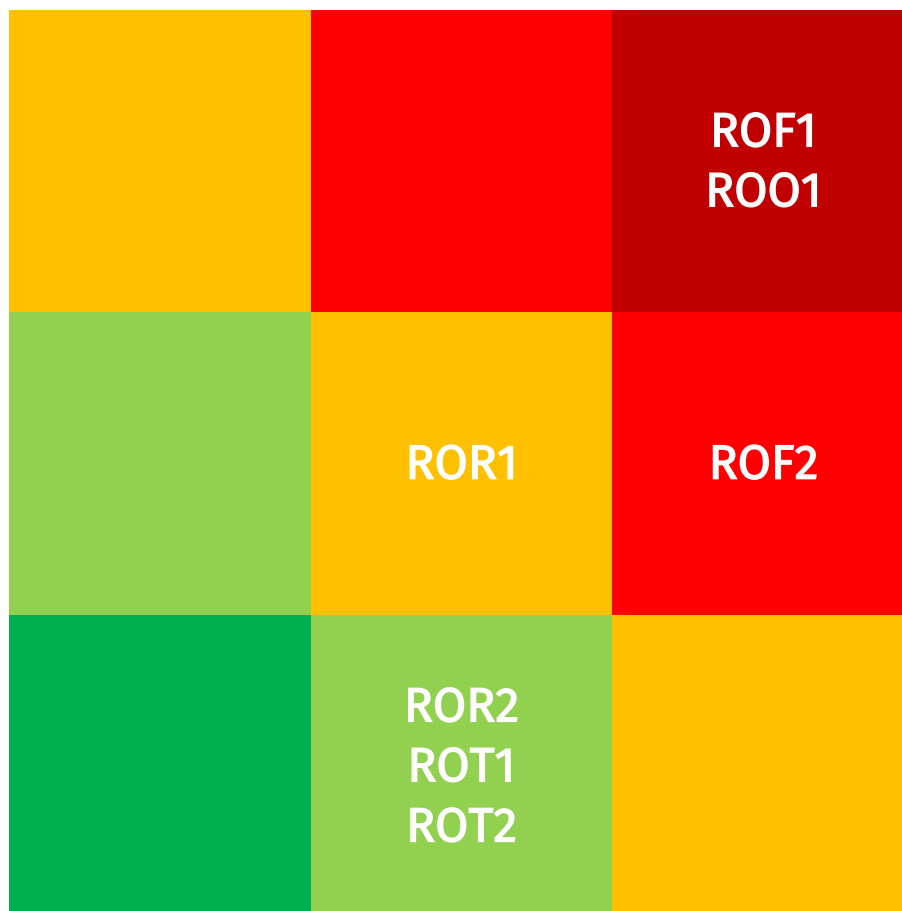
	<b>ROO1 Insostenibilità finanziaria</b>
Fonte del rischio	Diminuzione FFO (T2), impiego risorse per Erzelli (O1)
Probabilità	<b>Alta</b>
Impatto	<b>Alto</b>
Misure di prevenzione e mitigazione	Monitorare la sostenibilità economico-finanziaria Adottare una programmazione del reclutamento sostenibile

Anche nel breve termine, l'ambito Organizzazione e Risorse presenta rischi strutturali significativi, in particolare la sostenibilità finanziaria e la gestione del personale.

Le misure di prevenzione e mitigazione devono mirare a una maggiore efficienza interna, al monitoraggio continuo e a un reclutamento del personale sostenibili

### 5.3.5 La matrice del rischio di breve termine

I rischi dei diversi ambiti sono riassunti in una matrice del rischio, atta anche a evidenziare quali sono gli ambiti più a rischio.



La matrice evidenzia come i rischi principali di breve periodo riguardino la revisione dell'offerta formativa e la sostenibilità. Tali rischi sono, peraltro, tra loro collegati.

Gli ulteriori principali rischi sono il non immediato consolidamento di alcuni servizi e l'assenza, o la necessità di applicazione, di discipline interne tematiche.

Le misure di prevenzione e mitigazione sopra illustrate si integrano pienamente con le azioni previste per il raggiungimento degli obiettivi operativi. Le responsabilità delle misure di prevenzione e mitigazione coincidono, quindi, con quelle dei relativi obiettivi.

## 5.4 Il processo di controllo

### 5.4.1 La misurazione e la valutazione degli obiettivi operativi 2025-2027

#### *Modalità di misurazione*

Per la misurazione e la valutazione degli obiettivi operativi è stato previsto un approccio più analitico rispetto a quello utilizzato per gli obiettivi

strategici, il quale predilige la logica *Objective, Goals, Strategies and Measures* (OGSM)<sup>6</sup>.

Nelle Schede Obiettivi e Azioni dell'Allegato B, oltre alle azioni programmate per perseguire gli obiettivi presentate nel paragrafo 5.1, sono illustrati:

- le linee strategiche di riferimento;
- gli ambiti di intervento su cui incide l'obiettivo;
- gli stakeholder di riferimento;
- le azioni progettate per il loro raggiungimento;
- i responsabili accademici del loro perseguimento;
- le strutture coinvolte nel loro perseguimento;
- le risorse attribuite in sede di bilancio di previsione;
- la tipologia di obiettivo.
- gli indicatori o i cronoprogrammi per misurarne l'outcome con:
  - o le motivazioni della scelta;
  - o le relative specifiche tecniche;
  - o la fonte del dato;
  - o la struttura di riferimento per il dato;
  - o il valore iniziale degli indicatori (baseline) al momento dell'approvazione del Piano;
  - o i target annuali degli indicatori per l'orizzonte temporale;
  - o i criteri di definizione dei target.

Negli aggiornamenti degli anni successivi, vengono aggiunti, a seguito di monitoraggio i seguenti elementi:

- valore a consuntivo dell'anno precedente al primo di riferimento;
- ultimo valore disponibile al momento dell'approvazione dell'aggiornamento;
- esito del monitoraggio.

A ciascun obiettivo operativo, ove possibile, sono collegati almeno 2 indicatori, al fine di rilevare più dimensioni dello stesso fenomeno.

Gli indicatori, riferiti a un arco temporale definito, presentano valori confrontabili con quelli di altri atenei (benchmarking) o con la serie storica e sono, in gran parte, scelti da un set di *Key Performance Indicator* (KPI) contenente indicatori AVA, compresi quelli AVA 3 di sede, PRO3 e altri definiti dall'Ateneo in coerenza.

In alcuni casi, in luogo degli indicatori di sintesi a livello di Ateneo, sono utilizzati gli indicatori relativi ai Corsi di Studio, al fine di misurare in maniera più capillare i risultati dell'Ateneo. A tal fine si tiene conto dello scostamento di ciascun corso dalle medie nazionali di riferimento, rilevando la percentuale di strutture che presenta uno scostamento negativo superiore al 20%. Tale metodologia riprende quella utilizzata dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione annuale per individuare i Corsi di Laurea critici.

---

<sup>6</sup> In analogia con la metodologia OGSM, vengono definiti dei risultati attesi, delle misure e soprattutto degli strumenti (azioni) nelle quali focalizzare le attività per il perseguimento degli obiettivi. Inoltre, gli indicatori, anziché all'ambito di missione come per gli obiettivi strategici, sono associati al singolo obiettivo al fine di verificare la loro idoneità.

Rilevata la percentuale di corsi che presenta uno scostamento negativo superiore al 20%, potranno essere attuate azioni mirate, da valutare, oltre che a livello di singola struttura, a livello di Ateneo.

I target degli indicatori sono stati individuati in base alla serie storica e, ove disponibili, in base alle medie di riferimento degli altri atenei dell'area geografica del Nordovest e nazionali.

#### *Monitoraggio in itinere*

Il Rettore, durante l'anno e di concerto con i Prorettori, i Delegati, il Direttore Generale e i Dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi operativi e lo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e umane previste per il loro perseguimento.

Entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno, in occasione degli aggiornamenti semestrali del Piano Strategico, il Rettore comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi, evidenziando le eventuali criticità riscontrate e propone eventuali interventi correttivi.

Il monitoraggio è tracciato all'interno della scheda di ciascun obiettivo, come precedentemente illustrato.

#### *Valutazione*

In sede di valutazione verranno rilevate le risorse utilizzate per il perseguimento dell'obiettivo e gli scostamenti dei risultati misurati rispetto ai risultati attesi. Tali scostamenti sono analizzati al fine di valutare l'andamento dell'azione dell'Ateneo, di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.

#### *Rendicontazione*

La rendicontazione dei risultati relativi agli obiettivi operativi per l'anno 2025, con la relativa misurazione e valutazione, avverrà nell'ambito della Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico di cui all'art. 3-quater, della L. n. 1/2009, in sede di approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio dell'anno di riferimento. Per il 2025 nel mese di aprile 2026, per il 2026 nel mese di aprile 2027, per il 2027 nel mese di aprile 2028.

#### *Riesame*

Ogni tre anni si provvederà a un riesame del funzionamento del sistema e alla verifica dell'attualità degli obiettivi, tenuto conto dei risultati misurati e della loro valutazione.

### **5.4.2 La Relazione annuale di monitoraggio sul livello di definizione della pianificazione strategica dipartimentale**

Come previsto dal Titolo V del Sistema di Programmazione e controllo di gestione parallelamente ai processi relativi alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi di Ateneo, si attuerà il monitoraggio e la valutazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti.

Gli esiti di tale monitoraggio saranno rendicontati in una relazione annuale che verrà approvata dagli Organi di Governo congiuntamente alla Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico.

Gli esiti del monitoraggio e della valutazione saranno utilizzati per la revisione annuale della pianificazione strategica di Ateneo, contribuendo in particolare alla definizione e all'aggiornamento degli obiettivi operativi e delle relative azioni.

#### **5.4.3 Il controllo di gestione**

Oltre al monitoraggio, alla misurazione e alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi, l'Ateneo monitora semestralmente tramite cruscotti il set di KPI di cui all'Allegato C, al fine di valutare il quadro complessivo dell'andamento delle attività di Ateneo e del miglioramento continuo.

Tale set di indicatori, insieme al set di KPI utilizzato per il monitoraggio dei servizi amministrativi e tecnici di supporto previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, costituisce il sistema di programmazione e controllo di gestione di Ateneo.

Il set di cui all'Allegato C comprende i principali indicatori di sostenibilità economico finanziaria e gli indicatori di efficienza costruiti sui dati della contabilità analitica, al fine di consolidare ulteriormente il collegamento tra programmazione e gestione delle risorse.

Il Rettore, durante l'anno e di concerto con i Prorettori, i Delegati, il Direttore Generale e i Dirigenti, monitora costantemente i valori degli indicatori del set di Key Performance Indicators (KPI) ed entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno, in occasione degli aggiornamenti semestrali del Piano Strategico, comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi, evidenziando le eventuali criticità riscontrate e propone eventuali interventi correttivi.

### **5.5 La partecipazione alla programmazione triennale MUR**

In data 10 luglio 2024 è stato pubblicato il D.M. n. 773 del 10 giugno 2024 recante le *Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati* seguito dalla nota MUR n. 11414 dell'8 agosto 2024, che definisce due distinte tipologie, suddivise in 5 ambiti complessivi, di obiettivi per sistema universitario per il triennio 2024-2026:

### 5.5.1 Obiettivi del Sistema Universitario

Obiettivi del Sistema Universitario ambiti A, C e D e relative azioni	
Obiettivi/azioni	
<b>A</b>	<b>Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria</b>
A.1	Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca
A.2	Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio
A.3	Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza
<b>C</b>	<b>Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze</b>
C.1	Accessibilità delle sedi, aule e spazi per lo sport e lo studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza, infrastrutture digitali e spazi per lo sport)
C.2	Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca
C.3	Ampliamento degli interventi per il benessere degli studenti, il diritto allo studio e la disabilità
<b>D</b>	<b>Promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca</b>
D.1	Esperienze di studio e di ricerca all'estero
D.2	Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee
D.3	Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione
Obiettivi del Sistema universitario B ed E e relative azioni	
Obiettivi/azioni	
<b>B</b>	<b>Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese</b>
B.1	Acquisizione di competenze per il mondo del lavoro fino al Dottorato di Ricerca
B.2	Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze
B.3	Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee
B.4	Federazione o fusione tra Atenei
<b>E</b>	<b>Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità</b>
E.1	Miglioramento dell'ecosistema della ricerca e incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori, anche ai sensi dell'art. 7, della L. 240/2010
E.2	Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, L. 240/2010)
E.3	Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, co. 1, L. 240/2010)

Le Università hanno presentato un programma di interventi articolato in due progetti riferiti ciascuno a un unico obiettivo, di cui uno per gli obiettivi degli ambiti A, C, D e uno per gli obiettivi degli ambiti B ed E.

Ciascun progetto ha previsto l'indicazione di:

a) almeno un'azione e due indicatori e non oltre tre con i relativi target e comunque almeno un indicatore tra quelli del MUR per ogni azione selezionata, cui può essere aggiunto al massimo un ulteriore indicatore per

progetto autonomamente proposto dall'Ateneo, assicurando la coerenza tra azione e indicatori selezionati;

b) le risorse necessarie per il progetto, incluse le eventuali ulteriori quote di cofinanziamento a carico del proprio bilancio o di terzi.

Per gli obiettivi degli ambiti A, C, D sono previsti a livello nazionale un massimo di 68 milioni di euro annui. Per gli obiettivi degli ambiti B,E sono previsti 200 milioni di euro per ciascuno degli anni 2024-2026.

L'importo complessivo richiedibile dall'Ateneo come budget per gli obiettivi A, C, D è risultato pari a € 4.933.587, mentre l'importo complessivo richiedibile come budget per gli obiettivi B ed E è risultato pari a € 3.782.417.

L'Ateneo ha partecipato alla *Programmazione delle università 2024-2026* con un programma intitolato *Potenziamento dell'attrattività dell'Ateneo per la didattica e la ricerca*.

## 5.5.2 Programma presentato

<b>Obiettivo</b>	A Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria
<b>Descrizione del progetto</b>	<p><b>Ampliamento dell'offerta formativa a corsi erogati a distanza</b></p> <p>Il progetto propone l'attivazione, tramite istituzione o trasformazione, di corsi di I e II livello in modalità mista, prevalentemente o integralmente a distanza, in collegamento con il progetto Edunext cui l'Ateneo partecipa, al fine di aumentare l'attrattività dell'Ateneo</p>
<b>Azione</b>	A.3 Attrattività dei corsi di studio e formazione a distanza
<b>Integrazione del progetto con altri interventi nazionali e internazionali</b>	Progetto Edunext – Next Education Italia, finanziato dal Ministero dell'Università e Ricerca nell'ambito del PNRR
<b>Collegamento con il Piano strategico di Ateneo 2021-2026 aggiornamento 2025-2027</b>	<p>OBIETTIVO STRATEGICO 1 Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica</p> <p>Obiettivo Operativo 1.1 Adeguare l'offerta formativa alle esigenze del contesto socioeconomico locale, nazionale e internazionale</p> <p>Obiettivo Operativo 1.2 Adottare metodologie didattiche innovative che pongano le studentesse e gli studenti al centro del processo formativo anche ampliando l'offerta formativa a corsi erogati a distanza</p>
<b>Indicatori</b>	<p><b>Proporzione di Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente / integralmente a distanza nelle università non telematiche.</b></p> <p>Valore iniziale: 0,007</p> <p>Target finale 2026: 0,07</p> <p><b>Numero tutor/Numero studenti iscritti al I anno a Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche.</b></p> <p>Valore iniziale: 0</p> <p>Target finale 2026: 0,03</p>
<b>Budget</b>	<p>Richiesto: € 4.933.587</p> <p>Totale: € 6.000.000</p>

<b>Obiettivo</b>	E Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità
<b>Descrizione del progetto</b>	<p><b>Potenziamento dell'ecosistema della ricerca ligure attraverso l'acquisizione di eccellenze provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca</b></p> <p>Il progetto, anche in collegamento con la partecipazione al PNRR e alle iniziative di reclutamento di giovani ricercatori del MUR, prevede l'incentivazione del reclutamento di professori e ricercatori con profilo di eccellenza dall'esterno, dell'ospitalità a visiting professor e researcher e il supporto interno a vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione, al fine di aumentare l'attrattività dell'Ateneo</p>
<b>Azione</b>	E.1 Miglioramento dell'ecosistema della ricerca e incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori, anche ai sensi dell'art. 7, della L. 240/2010
<b>Integrazione del progetto con altri interventi nazionali e internazionali</b>	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), in particolare - Missione 4-Istruzione e Ricerca, in particolare l'intervento "Young Researcher" e Dottorato di ricerca, Open Science
<b>Collegamento con il Piano strategico di Ateneo 2021-2026 triennio 2025-2027</b>	<p>OBIETTIVO STRATEGICO 4 Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze</p> <p>Obiettivo Operativo 4.1 Consolidare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, in particolare, internazionali</p> <p>OBIETTIVO STRATEGICO 5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze</p> <p>Obiettivo Operativo 5.1 Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca di qualità anche in vista della prossima VQR</p> <p>OBIETTIVO STRATEGICO 12 Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita</p> <p>Obiettivo Operativo 12.1 Investire sul futuro delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori anche attraverso l'acquisizione di eccellenze provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca</p>
<b>Indicatori</b>	<p><b>Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati.</b></p> <p>Valore iniziale: 0,067</p> <p>Target finale 2026: 0,11</p> <p><b>Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un Corso di Dottorato.</b></p> <p>Valore iniziale: 0,077</p> <p>Target finale 2026: 0,23</p>
<b>Budget</b>	<p>Richiesto: € 3.782.417</p> <p>Totale: € 6.500.000</p>

Per il finanziamento è prevista, in fase iniziale, una valutazione preventiva di ciascun progetto, al fine della quantificazione delle risorse assegnate da

parte di un comitato di valutazione, composto da 4 rappresentanti del MUR e 3 dell'ANVUR, considerando la complessità dei progetti di rete e tenendo conto dei seguenti criteri:

- i. Chiarezza e coerenza delle attività contenute nel progetto rispetto agli obiettivi specifici dell'Ateneo e a quelli della programmazione del MUR;
- ii. Fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo e capacità di integrare l'intervento con altri finanziamenti nazionali e internazionali;
- iii. Pertinenza degli indicatori con azione e obiettivo e capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza, tenuto conto del target individuato.

L'entità della assegnazione avviene in proporzione ai giudizi attribuiti, fermo restando che per l'ammissione a finanziamento di ciascun progetto è comunque necessario che il giudizio espresso sia almeno sufficiente in ciascuno dei tre criteri sopra illustrati.

### 5.5.3 Finanziamento ottenuto

L'Ateneo ha, quindi, ottenuto i seguenti finanziamenti:

Obiettivo Progetto		Importo richiesto	Valutazione	% di finanziamento	Finanziamento
A	Ampliamento dell'offerta formativa a corsi erogati a distanza	€ 4.933.587	i. 5 ii. 5 iii. 4	93 %	€ 4.588.236
E	Potenziamento dell'ecosistema della ricerca ligure attraverso l'acquisizione di eccellenze provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca	€ 3.782.417	i. 4 ii. 3 iii. 3	67 %	€ 2.534.219

La concessione di un finanziamento del 67% per il progetto relativo all'obiettivo E è motivata dal fatto che, nell'ambito del FFO 2024, 1/3 delle risorse nazionali ad esso destinate è stato, invece, distribuito quale integrazione del costo standard. L'Ateneo ha, quindi, ottenuto il finanziamento massimo per tale progetto e uno pari al 93% per quello relativo all'ambito A.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target.

In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione del già menzionato importo; diversamente si provvede al recupero, a valere sul FFO, delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e i rispettivi target.

### 5.5.4 Monitoraggio

Attualmente il risultato del monitoraggio, riferito al 31.12.2024, valore 2025 certificato dal MUR è il seguente:

**Obiettivo A Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria**

Indicatore	Valore iniziale	Valore 2024	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Target	Percentuale di raggiungimento 2024	Percentuale di raggiungimento 2025
A_g	Proporzione di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche	0,007	0,015	0,070	12,70%	
A_j	Numero tutor/Numero studenti iscritti al primo anno a corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche	0,000	0	0,030	0,00%	

**Obiettivo E Valorizzare il personale delle università, anche attraverso gli incentivi alla mobilità**

Indicatore	Valore iniziale	Valore 2024	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Target	Percentuale di raggiungimento 2024	Percentuale di raggiungimento 2025
E_a	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	0,067	0,070	0,110	6,98%	
E_e	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come ricercatori di cui all'articolo 24, co. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un corso di dottorato	0,077	0,125	0,230	31,37%	

**5.6 Gli indirizzi generali per l'attività di gestione amministrativa e tecnica**

Al fine di garantire la coerenza dell'attività amministrativa e tecnica rispetto agli obiettivi strategici e operativi, sono definiti i seguenti indirizzi, vincolanti, che saranno sviluppati nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione:

### 5.6.1 Performance

A	Monitorare e sviluppare i servizi agli studenti attraverso la rilevazione della loro soddisfazione
B	Introdurre gradualmente lo strumento del controllo di gestione
C	Garantire la manutenzione e lo sviluppo del patrimonio edilizio esistente
D	Potenziare gli applicativi IT di supporto alla missione

### 5.6.2 Organizzazione e capitale umano

A	Monitorare l'efficacia sulle attività di supporto alle attività di missione
B	Consolidare la gestione dei Poli Territoriali di Facility Management
C	Individuare professionalità con ruoli e profili specifici e coerenti con le esigenze e gli obiettivi di Ateneo, per garantire l'adeguatezza qualitativa dell'organico
D	Garantire la formazione sulle competenze tecniche e trasversali del personale

## 5.7 Gli indirizzi generali per il bilancio di previsione

Al fine di garantire un'attribuzione delle risorse coerente con gli obiettivi strategici e operativi, sono definiti i seguenti indirizzi, vincolanti, che saranno sviluppati nell'ambito del ciclo di bilancio:

Definire criteri per la predisposizione del bilancio di previsione non basati sugli stanziamenti storici ma su analisi e programmazione che tengano conto della riduzione delle risorse distribuite a livello nazionale, e quindi della sostenibilità di medio e lungo periodo	
A	Supportare il processo di pianificazione e programmazione economica attraverso opportuni processi e la disponibilità di dati storici e analisi per indicatori, compreso il trend dei finanziamenti statali di medio e lungo periodo
B	Effettuare valutazioni attendibili pur a fronte della mancanza di informazioni certe sull'ammontare del FFO dell'anno successivo
C	Attivare un controllo in itinere, annuale e pluriennale, sull'andamento della gestione economica basato su informazioni oggettive e adeguate
D	







Le risorse attribuite alle azioni verranno adeguate a quanto inserito nella Tabella Budget per Attività del Bilancio Unico di previsione autorizzatorio 2025 e triennale 2025-2027.

Gli indicatori sono così catalogati:

AVA3: indicatori ANVUR previsti dal modello AVA 3 per la sede, i Dipartimenti o i Corsi di Dottorato di Ricerca

PRO3: indicatori MUR per la Programmazione Triennale 2024-2026

INT: indicatori di Ateneo presenti nel set di KPI per il controllo di gestione

La baseline degli indicatori, se non diversamente precisato, è anno solare 2023 o anno accademico 2022/2023 per indicatori che ricomprendono CFU, anno accademico 2023/2024 per quanto riguarda l'offerta formativa e gli iscritti.

# Formazione e servizi agli studenti

## Peso della Prospettiva nella Balanced Scorecard 40%

### Obiettivi strategici

**1 Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica**

#### Linee strategiche

Qualità, Innovazione, Inclusione, Internazionalizzazione

#### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

#### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Sistema sociale e produttivo

#### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-01-S, VP-02-S, VP-03-E, VP-04-E

#### Obiettivi operativi di riferimento

1.1, 1.2, 1.3

#### Responsabili

Prorettore alla formazione, Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Prorettrice all'internazionalizzazione, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

#### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio, Corsi di dottorato di ricerca, IANUA, Area ICT

#### Risorse

2025	2026	2027
€ 7.666.769	€ 7.696.769	€ 7.451.332

#### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## 2 Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti

### Linee strategiche

Qualità, Inclusione, Internazionalizzazione, Innovazione

### Ambiti di intervento

UniGe, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale

### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-02-S, VP-03-E

### Obiettivi operativi di riferimento

2.1, 2.2, 2.3

### Responsabili

Rettore, Prorettore alla formazione, Prorettrice all'internazionalizzazione, Delegato per l'inclusione universitaria degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Area tecnica, Area per le strutture fondamentali, Area ICT, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio, Corsi di dottorato di ricerca

### Risorse

2025	2026	2027
€ 21.195.123	€ 12.573.073	€ 12.172.139

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## 3 Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro

### Linee strategiche

Inclusione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Mondo della scuola, Sistema sociale e produttivo

### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-02-S, VP-03-E

### Obiettivi operativi di riferimento

3.1, 3.2, 3.3

### Responsabili

Prorettore alla formazione, Delegata all'orientamento, tutorato e placement, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio

### Risorse

2025	2026	2027
€ 851.000	€ 884.816	€ 856.601

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatori

### Indicatore 1

*A\_a Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente (PRO3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, consente di monitorare il passaggio tra I e II anno degli studenti, elemento critico per alcuni corsi dell'Ateneo ed essenziale per la regolarità del percorso di studi. L'indicatore è in grado di anticipare eventuali criticità che possono portare all'abbandono da parte degli studenti.

### Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

25%

### Specifiche tecniche

Numeratore: Iscritti (L e LMCU) al II anno nella stessa carriera e classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione.

Denominatore: Immatricolati. Sono escluse le carriere con una chiusura (spedizione 7) nell'a.a., con motivo diverso da L, entro il 31/12/2023.

Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti.

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,447		Valore 2024 consuntivo 0,462	
Target 2025 0,470	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,422	Esito monitoraggio 89,70%	
Target 2026 0,470		Target 2027 0,480	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

### Indicatore 2

*A\_b Proporzione di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati (PRO3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, monitora l'utilizzo di risorse strutturate per garantire la sostenibilità dei corsi di studio e il legame tra le competenze scientifiche dei docenti e gli obiettivi formativi. L'indicatore per l'Ateneo non presenta particolari criticità.

### Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

10%

### Specifiche tecniche

Numeratore: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il Corso di Studio

Denominatore: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU)

Fonte dei Dati Indicatore: Sua - CdS e banca dati docenti.

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,948		0,942
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,950	0,942	99,16%
Target 2026	Target 2027	
0,950	0,950	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, superiore alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili, in particolare per il reclutamento dei ricercatori a tempo determinato.

Indicatore 3

C\_a Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio (PRO3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, se monitorato, consente di misurare la qualità dei corsi di studio percepita dagli studenti dopo la conclusione del percorso formativo. Il limite di questo indicatore è il ritardo di rilevazione del fenomeno, tale da consentire interventi soltanto nel medio e nel lungo periodo.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

20%

Specifiche tecniche

Numeratore: Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) che rispondono “decisamente sì” e “più sì che no” al quesito “E’ complessivamente soddisfatto del Corso di Studio?”

Denominatore: Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) intervistati

Fonte dei Dati Indicatore: ALMALAUREA

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,885		0,883
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,910	0,883	97,03%
Target 2026	Target 2027	
0,910	0,925	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

Indicatore 4

C\_b Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto (PRO3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, è collegato all'attenzione individuale, all'interazione e al supporto che i docenti possono fornire alle studentesse e agli studenti. Il rapporto deve tendere a una riduzione, ma deve tenere anche conto della sostenibilità economica.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

20%

Specifiche tecniche

Numeratore: Iscritti

Denominatore: Docenti di ruolo/strutturati

Fonte dei Dati indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti e banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) per Università Statali e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 15,735		Valore 2024 consuntivo 16,153	
Target 2025 12>15	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 16,153	Esito monitoraggio 92,86%	
Target 2026 15		Target 2027 15	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare il valore superiore alla media nazionale e, al contempo, assicurare la sostenibilità economico-finanziaria. Per questo motivo i target sono definiti da range, che tiene anche conto delle minori risorse a bilancio.

Indicatore 5

D\_a Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" (PRO3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, consente di misurare il grado di mobilità degli studenti all'estero in relazione alla linea strategica dell'internazionalizzazione. A livello di Ateneo l'indicatore non presenta

significative criticità, invece presenti a livello di singoli Corsi di Studi. L'indicatore è stato utilizzato dall'Ateneo nella programmazione ministeriale 2021-2023.

**Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard**

25%

**Specifiche tecniche**

Numeratore: Numero di CFU conseguiti all'estero nell'a.s. di riferimento per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere maturati tra il 1/1 ed entro il 31/12 dagli iscritti

Denominatore: Numero di CFU conseguiti tra il 1/1 ed entro il 31/12 nell'a.a. di riferimento da studenti iscritti

Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti

**Struttura di riferimento per il dato**

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 0,024		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 0,025	
<b>Target 2025</b> 0,024	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 0,0154	<b>Esito monitoraggio</b> 64,17%	
<b>Target 2026</b> 0,025		<b>Target 2027</b> 0,026	

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, superiore alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

# Ricerca

## Peso della Prospettiva nella Balanced Scorecard 30%

### Obiettivi strategici

**4 Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze**

#### Linee strategiche

Innovazione, Qualità, Internazionalizzazione

#### Ambiti di intervento

Unige, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

#### Stakeholder di riferimento

Comunità scientifica, Sistema sociale e produttivo, Istituzioni

#### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-04-E

#### Obiettivi operativi di riferimento

4.1, 4.2, 4.3

#### Responsabili

Prorettrice alla ricerca, Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Direttrici e Direttori di Dipartimento

#### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area Negoziabile, Area ICT, Dipartimenti

#### Risorse

2025	2026	2027
€ 7.135.270	€ 6.895.270	€ 6.675.391

#### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## 5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze

### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Comunità scientifica

### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-01-S

### Obiettivi operativi di riferimento

5.1, 5.2, 5.3

### Responsabili

Prorettrice alla ricerca, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

### Risorse

2025	2026	2027
€ 1.748.600	€ 1.744.100	€ 1.688.484

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## 6 Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale

### Linee strategiche

Innovazione, Internazionalizzazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

#### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Sistema sociale e produttivo, Comunità scientifica

#### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-01-S, VP-02-S, VP-03-E

#### Obiettivi operativi di riferimento

6.1, 6.2, 6.3

#### Responsabili

Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Prorettrice all'internazionalizzazione, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

#### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Dipartimenti, Corsi di dottorato di ricerca

#### Risorse

2025	2026	2027
€ 22.182.964	€ 23.188.336	€ 22.448.899

#### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatori

#### Indicatore 1

*B\_a Rapporto fra gli iscritti al I anno dei Corsi di Dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo (PRO3)*

#### Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, monitora l'attrattività dei Corsi di Dottorato di Ricerca per le aziende, le quali finanziano borse di dottorato. La parte rimanente delle borse è, invece finanziata con risorse ministeriali dall'Ateneo. L'indicatore è stato utilizzato dall'Ateneo nella programmazione ministeriale 2021-2023.

#### Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

25%

#### Specifiche tecniche

Numeratore: Iscritti al I anno del Dottorato in possesso di un intervento di supporto diverso da SA4, SF o SR. In caso di più interventi inviati in una carriera per l'anno accademico considerato, viene preso quello con data evento più recente.

Denominatore: Docenti di ruolo/strutturati

Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti - PL, banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) per Università Statali e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,298		Valore 2024 consuntivo 0,300	
Target 2025 0,300	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,180	Esito monitoraggio 60,16%	
Target 2026 0,300		Target 2027 0,280	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, superiore alla media nazionale, tenuto conto del venir meno, dal 2027, delle risorse collegate al PNRR.

Indicatore 2

B\_b *Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi (PRO3)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, consente di misurare la capacità dell'Ateneo di attrarre risorse per la ricerca e, grazie alla normalizzazione in base al numero di docenti, di effettuare benchmark nazionali. I proventi di ricerca possono essere considerati un proxy del successo dell'Ateneo nella partecipazione ai bandi competitivi.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

50%

Specifiche tecniche

Il dato è ripreso dal Conto economico considerando le voci “2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico” e “3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi” della classe “A) Proventi Operativi”, sottoclasse “I. Proventi propri”. Per la verifica del risultato finale sarà considerato il valore più alto tra il valore annuale a.s. 2025 e il valore medio del periodo 2023 - 2025. L'indicatore non si applica alle Università non Statali. Numeratore: Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12

Denominatore: Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12

Fonte dei Dati Indicatore: Bilanci Atenei. L'indicatore si applica solo alle Università Statali.

Struttura di riferimento per il dato

Servizio bilancio

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,133		0,132
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,135	0,132	97,78%
Target 2026		Target 2027
0,132		0,120

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, superiore alla media nazionale dell'anno precedente, tenuto conto del venir meno, dal 2027, delle risorse collegate al PNRR.

Indicatore 3

D\_b Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero (PRO3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, consente di misurare il grado di mobilità dei dottorandi all'estero in coerenza con la linea strategica dell'internazionalizzazione.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

25%

Specifiche tecniche

Numeratore: Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 180 giorni, anche non consecutivi all'estero, inclusi eventuali periodi di "mobilità virtuale"

Denominatore: Dottori di ricerca

Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti - PL

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,140		0,160
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,150	0,151	100,00%
Target 2026		Target 2027
0,165		0,170

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

## Terza missione

### Peso della Prospettiva nella Balanced Scorecard 20%

#### Obiettivi strategici

**7 Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca**

##### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

##### Ambiti di intervento

Unige, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

##### Stakeholder di riferimento

Sistema sociale e produttivo, Istituzioni

##### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-04-E

##### Obiettivi operativi di riferimento

7.1, 7.2, 7.3

##### Responsabili

Delegato al trasferimento tecnologico, ai brevetti e agli spin-off, Delegato all'apprendimento permanente, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Presidente IANUA

##### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Centro Strategico di Ateneo su Sicurezza, Rischio e Vulnerabilità, Scuole, Dipartimenti, IANUA

##### Risorse

2025	2026	2027
€ 805.864	€ 1.555.149	€ 1.505.558

##### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## **8 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale**

### **Linee strategiche**

Inclusione, Innovazione

### **Ambiti di intervento**

UniGe, Territorio

### **Stakeholder di riferimento**

Comunità locale, Istituzioni, Sistema sociale e produttivo, Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale

### **Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento**

VP-01-S

### **Obiettivi operativi di riferimento**

8.1, 8.2, 8.3

### **Responsabili**

Prorettore alla terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### **Strutture coinvolte**

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area direzionale, Dipartimenti, Centro di ricerca sul gioco (CeRG), UniGe Teaching and Learning Center (UTLC)

### **Risorse**

2025	2026	2027
€ 85.000	€ 120.000	€ 116.173

### **Tipologia obiettivo**

Consolidamento dei processi

## **9 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva**

### **Linee strategiche**

Inclusione, Sostenibilità

### **Ambiti di intervento**

UniGe, Territorio

#### Stakeholder di riferimento

Comunità locale

#### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

VP-01-S, VP-05-A

#### Obiettivi operativi di riferimento

9.1, 9.2, 9.3

#### Responsabili

Prorettore alla terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale, Prorettrice alla sostenibilità, Delegata alle pari opportunità e inclusione

#### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area tecnica, Area Personale

#### Risorse

**2025**  
€ 78.000

**2026**  
€ 57.000

**2027**  
€ 55.182

#### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatori

#### Indicatore 1

*E.2.0.B Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (AVA3)*

#### Motivazioni della scelta

L'indicatore è definito dall'ANVUR nell'ambito del modello AVA3 per valutare le sedi degli Atenei ed è utile a monitorare sinteticamente le attività che utilizzano i risultati della ricerca per il trasferimento della conoscenza e gli utilizzi commerciali.

La definizione del target tiene conto della politica di razionalizzazione dei brevetti già posseduti in atto.

#### Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

40%

#### Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di spin off universitari attivi e operativi al 31/12 che, ai sensi del d.lgs. del 27 luglio 1999, n. 297, e del d.m. del 10 agosto 2011, n. 168 e tenuto conto delle Linee Guida ANVUR, rispondono alle seguenti caratteristiche: - operatività dell'impresa sulla base di risultati di ricerca prodotti dall'ateneo e/o mantenimento con lo stesso di rapporti organici di collaborazione di ricerca; - accreditamento in Ateneo dell'impresa spin off con delibera del Consiglio di Amministrazione. Possono essere ricompresi gli spin-off accreditati nel

periodo della programmazione. Numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee.

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Fonte Numeratore: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3

Fonte Denominatore: PROPER (Dalia/Docenti)

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,080		Valore 2024 consuntivo 0,080	
Target 2025 0,080	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,098	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 0,102		Target 2027 0,105	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, superiore alla media nazionale, tenuto, tuttavia, conto dell'esigenza di razionalizzare la gestione dei brevetti non produttivi.

Indicatore 2

E.2.0.C Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (AVA3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore è definito da ANVUR nell'ambito del modello AVA 3, per monitorare sinteticamente le numerose tipologie di attività di terza missione diverse dal trasferimento tecnologico e, quindi, l'impatto sociale dell'azione dell'Ateneo in particolare sulla comunità locale e il territorio.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

40%

Specifiche tecniche

Numeratore Numero di attività di terza missione promosse a livello di Ateneo dal 1/1 al 31/12

Denominatore Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Fonte denominatore Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) per Università Statali. Archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 3,18		Valore 2024 consuntivo 2,99	
Target 2025 3,30	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 2,99	Esito monitoraggio 90,61%	
Target 2026 3,1		Target 2027 3,25	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, superiore alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

Indicatore 3

TEM7 Emissioni annue di gas serra (INT)

Motivazioni della scelta

L'indicatore, definito a livello internazionale, è utile a misurare la carbon footprint dell'Ateneo e come questo contribuisca alla riduzione delle emissioni in coerenza con la linea strategica della sostenibilità.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

20%

Specifiche tecniche

Emissioni di gas serra (GHG) nell'a.s. di riferimento rilevate secondo le indicazioni contenute nella norma UNI ISO 14064 parte 1 ed espresse in ton CO2 eq.

Fonte: Dati di Ateneo

Struttura di riferimento per il dato

Settore sostenibilità

Baseline (novembre 2024) 22.551		Valore 2024 consuntivo 22.551	
Target 2025 21.500	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 22.468 17.591 (valore market based)	Esito monitoraggio 95,69%	
Target 2026 17.000		Target 2027 16.500	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e a una concreta possibilità di riduzione delle emissioni, tenuto conto delle risorse disponibili.

# Organizzazione e risorse

## Peso della Prospettiva nella Balanced Scorecard 10%

### Obiettivi strategici

**10 Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correttezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi**

#### Linee strategiche

Qualità

#### Ambiti di intervento

Unige

#### Stakeholder di riferimento

Personale

#### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

Valore Pubblico in senso ampio

#### Obiettivi operativi di riferimento

10.1, 10.2

#### Responsabili

Rettore, Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accreditamento periodico dell'Ateneo

#### Strutture coinvolte

Area Direzionale

#### Risorse

2025  
€ -

2026  
€ -

2027  
€ -

#### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## **11 Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione**

### **Linee strategiche**

Qualità, Sostenibilità

### **Ambiti di intervento**

UniGe, Territorio

### **Stakeholder di riferimento**

Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale, Istituzioni

### **Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento**

Valore Pubblico in senso ampio

### **Obiettivi operativi di riferimento**

11.1, 11.2

### **Responsabili**

Rettore, Direttore generale

### **Strutture coinvolte**

Area tecnica

### **Risorse**

**2025**  
€ 65.761.919

**2026**  
€ 60.000.000

**2027**  
€ 60.000.000

### **Tipologia obiettivo**

Consolidamento dei processi

## **12 Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita**

### **Linee strategiche**

Qualità, Inclusione

### **Ambiti di intervento**

UniGe

### **Stakeholder di riferimento**

Comunità scientifica, Personale

### Obiettivi di Valore Pubblico di riferimento

Valore Pubblico in senso ampio

### Obiettivi operativi di riferimento

12.1, 12.2

### Responsabili

Prorettrice alla programmazione, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area Personale, Dipartimenti

### Risorse

2025	2026	2027
€ 1.260.806	€ 4.466.920	€ 4.324.477

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatori

### Indicatore 1

*E\_a Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati (PRO3)*

#### Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per 'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, è stato scelto dall'Ateneo per la partecipazione alla programmazione del MUR 2024-2026. Il suo andamento consente di misurare l'apertura all'esterno dell'Ateneo, favorendo la mobilità dei docenti a livello nazionale e internazionale.

#### Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

25%

#### Specifiche tecniche

Numeratore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1/ al 31/12 del triennio, non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo. Sono esclusi i Professori nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei. Per "posizioni strutturate" sono considerati i Ricercatori a tempo determinato tipo a) e tipo b) eventualmente reclutati ai sensi del d.l. 36/2022 convertito con modif. dalla l. 79/2022 e i Ricercatori ex art. 24, l. 240/2010), Ricercatori a tempo indeterminato e Professori di II fascia (laddove applicabile).

Denominatore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio

Fonte dati dell'indicatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,067		Valore 2024 consuntivo 0,070	
Target 2025 0,080	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,110	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 0,110		Target 2027 0,120	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale e alle azioni e ai target definiti nell’ambito del progetto presentato per la programmazione triennale MUR, tenuto conto delle risorse che il ministero erogherà.

Indicatore 2

E\_b Proporzione di Ricercatori di cui all’art. 24, c. 3. (PRO3)

Motivazioni della scelta

L’indicatore, oltre a essere rilevante per l’assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, consente di misurare quanto l’Ateneo è in grado di valorizzare i giovani ricercatori, nell’ambito di numerose iniziative del MUR quali Young Researcher.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

25%

Specifiche tecniche

Numeratore: Ricercatori di cui all’articolo 24, comma 3, in servizio al 31/12

Denominatore: Docenti di ruolo/strutturati

Fonte dei Dati Indicatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,263		Valore 2024 consuntivo 0,232	
Target 2025 0,240	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,232	Esito monitoraggio 96,67%	
Target 2026 0,240		Target 2027 0,250	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l’attuale valore, in linea con la media nazionale, alle politiche di reclutamento condizionate dalla diminuzione delle risorse, e alla scadenza di ricercatori a tempo determinato nel 2025 e dei relativi progetti PON.

Indicatore 3

B.2.1.A ISEF – Indicatore di sostenibilità economico finanziaria (AVA3)

Motivazioni della scelta

L’indicatore, previsto dal D: Lgs. n 49/2012, è utile a misurare sinteticamente la sostenibilità economico finanziaria tenendo conto delle spese di personale e del livello di indebitamento. Considerata la riduzione delle risorse attribuite con il FFO a partire dal 2024, è un elemento assai utile nel fondamentale monitoraggio della sostenibilità.

Peso nella prospettiva della Balanced Scorecard

50%

Specifiche tecniche

Numeratore

0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi - Fitti passivi)

Fonte numeratore: MUR

Denominatore: Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento

Fonte denominatore: MUR - PROPER

Note: Indicatore di sintesi che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento. L’indicatore è calcolato per i soli atenei statali.

Struttura di riferimento per il dato

Servizio bilancio

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
1,150		1,070	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
1,100	1,070	97,27%	
Target 2026	Target 2027		
1,08	1,10		

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di mantenere il valore entro i limiti, malgrado la riduzione delle risorse del Fondo di Finanziamento Ordinario

# **Piano Strategico 2021-2026**

Aggiornamento 2025-2027

## **Allegato B – Schede obiettivi operativi 2025-2027**

Le risorse attribuite alle azioni verranno adeguate a quanto inserito nella Tabella Budget per Attività del Bilancio Unico di previsione autorizzatorio 2025 e triennale 2025-2027.

Gli indicatori sono così catalogati:

AVA: indicatori del set ANVUR riferiti a Corsi di Studio (iC) o Ateneo (iA)

AVA3: indicatori ANVUR previsti dal modello AVA 3 per la sede, i Dipartimenti o i Corsi di Dottorato di Ricerca

PRO3: indicatori MUR per la Programmazione Triennale 2024-2026

OPIS: risultati della Rilevazione dell'opinione degli studenti

INT: indicatori di Ateneo presenti nel set di KPI per il controllo di gestione

PROJ: altri cronoprogrammi o indicatori di Ateneo non presenti nel set di KPI per il controllo di gestione

La baseline degli indicatori, se non diversamente precisato, è anno solare 2023 o anno accademico 2022/2023 per indicatori che ricomprendono CFU, anno accademico 2023/2024 per quanto riguarda l'offerta formativa e gli iscritti.

# **OBIETTIVO STRATEGICO 1 Allineare l'offerta formativa alle sfide presenti e future e alle esigenze della società e delle persone, valorizzando la dimensione internazionale della didattica**

## **Obiettivo Operativo 1.1 Adeguare l'offerta formativa alle esigenze del contesto socioeconomico locale, nazionale e internazionale**

### **Linee strategiche**

Qualità, Innovazione, Internazionalizzazione

### **Ambiti di intervento**

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### **Stakeholder di riferimento**

Studentesse, studenti e loro famiglie, Sistema sociale e produttivo

### **Azioni**

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il consolidamento delle consultazioni delle parti interessate, estendendole anche ai Corsi di Dottorato di Ricerca, come previsto dalle Linee Guida del Presidio per la Qualità di Ateneo
- il proseguimento del processo di revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa in atto, che prevede il monitoraggio e interventi per i corsi di studio che presentano criticità
- l'attivazione di nuovi corsi di studio solo per esigenze specifiche o a seguito di disattivazioni
- la preferenza nell'attivazione di nuovi corsi dei corsi in modalità prevalentemente o integralmente a distanza o mista in coerenza con la partecipazione al progetto nazionale Edunext e del progetto di cui è stato richiesto finanziamento al MUR nell'ambito della Programmazione Triennale 2024-2026
- il potenziamento delle iniziative formative interdisciplinari che coinvolgono più corsi di dottorato o Dipartimenti/Centri
- la progettazione e realizzazione di master, corsi di specializzazione e perfezionamento innovativi fondati sull'intersettorialità e interdisciplinarietà, per testare strumenti utili alla realizzazione di CdS innovativi e rispondenti a nuove esigenze del contesto locale, nazionale e internazionale

## Responsabili

Prorettore alla formazione, Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Prorettrice all'internazionalizzazione, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca, Presidente IANUA

## Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio, Corsi di dottorato di ricerca, IANUA

## Risorse

2025	2026	2027
€ 5.732.740	€ 5.732.740	€ 5.549.933

## Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatore 1

*Avvii di carriera al primo anno (L, LMCU, LM) (AVA)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, grazie alla possibilità di benchmark, appare quello più idoneo a misurare l'attrattività dei Corsi di primo livello dell'Ateneo nel breve periodo. L'indicatore è particolarmente significativo per l'Ateneo in ragione della frammentazione dell'offerta formativa rispetto alla domanda di formazione più volte rilevata dal Nucleo di Valutazione che lo usa, nella sua declinazione iC, per la valutazione dei CdS.

### Specifiche tecniche

Numero avvii di carriera al primo anno all'interno dell'Ateneo. Valore inserito anche in caso di LM.

Con la locuzione si fa riferimento agli studenti che in un determinato a.a. avviano una nuova carriera accademica in uno specifico CdS, prescindendo da una eventuale carriera accademica precedentemente avviata. L'avvio della nuova carriera viene formalmente comunicato dall'Ateneo con la spedizione 1 (vedi voce nel glossario). Per conformità con la Programmazione triennale, gli avvii sono contati su tutte le spedizioni 1 pervenute a CINECA, per tale motivo lo studente è contato più volte nelle diverse carriere. Negli indicatori sono utilizzati gli avvii di carriera al primo anno.

Fonte: ANS

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
9.533		9.568	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
9.700	8.464	87,26%	

**Target 2026**  
9.800

**Target 2027**  
9.900

### **Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti al fine di ottenere un aumento sostenibile, compatibilmente con la diminuzione del bacino regionale e il progressivo invecchiamento della popolazione.

### **Indicatore 2**

*Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L, LMCU, LM) (AVA)*

#### **Motivazioni della scelta**

L'indicatore, grazie alla possibilità di benchmark, appare quello più idoneo a misurare l'attrattività dei Corsi di primo livello dell'Ateneo nel medio e lungo periodo. Anche in questo caso l'indicatore è particolarmente significativo per l'Ateneo in ragione della frammentazione dell'offerta formativa rispetto alla domanda di formazione più volte rilevata dal Nucleo di Valutazione, che lo usa, nella sua declinazione iC, per la valutazione dei CdS.

#### **Specifiche tecniche**

Iscritti regolari secondo la definizione utilizzata in PRO3 a qualsiasi anno di corso, purché regolari. Il totale di Ateneo può non corrispondere al totale ricavato dalle singole schede dei CdS in quanto sono qui conteggiati anche altri CdS quali, ad esempio, i CdS non più attivi nell'anno di riferimento.

Lo studente è regolare all'interno dell'Ateneo in cui è iscritto (si fa riferimento al concetto di iscritto di cui sopra) se il totale di anni di iscrizione in quell'Ateneo e ciclo (primo ciclo L, LMCU; secondo ciclo LM) nelle sue carriere (escludendo quelle chiuse per laurea), è inferiore o uguale alla durata normale (espressa in anni) del corso. La regolarità viene accorciata se lo studente avvia la carriera con un'abbreviazione e viene allungata qualora lo studente, in uno degli anni di iscrizione, si sia impegnato per un valore inferiore ai 5/6 della moda dell'impegno.

Per ciascun CdS è stata calcolata la moda della distribuzione recuperando il valore dichiarato dagli atenei in spedizione 1 e 4 (tutti gli iscritti) per: anno accademico, classe; codizione; anno di corso. A tal punto viene considerata la distribuzione maggiore dell'impegno (a parità di distribuzione è considerato il valore di impegno più alto). Sono effettuate due correzioni: se il valore è maggiore di 60 CFU, il valore considerato è 60 CFU; se la numerosità della distribuzione è minore di 30 studenti o comunque la distribuzione conta un numero di studenti minore del 75% del totale dell'aggregazione, allora il valore sarà 60 CFU.

Fonte: ANS

#### **Struttura di riferimento per il dato**

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 22.915		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 23.447
<b>Target 2025</b> 23.100	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 21.981	<b>Esito monitoraggio</b> 95,16%
<b>Target 2026</b> 23.500		<b>Target 2027</b> 23.600

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti al fine di ottenere un aumento sostenibile, compatibilmente con la diminuzione del bacino regionale e il progressivo invecchiamento della popolazione.

## **Obiettivo Operativo 1.2 Adottare metodologie didattiche innovative che pongano le studentesse e gli studenti al centro del processo formativo anche ampliando l'offerta formativa a corsi erogati a distanza**

### **Linee strategiche**

---

Qualità, Inclusione, Innovazione

### **Ambiti di intervento**

---

UniGe

### **Stakeholder di riferimento**

---

Studentesse, studenti e loro famiglie

### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'attivazione di corsi di studio in modalità prevalentemente o integralmente a distanza
- l'ampliamento dei corsi erogati in modalità mista, nell'ambito della partecipazione al progetto nazionale Edunext e del progetto di cui si è richiesto finanziamento al MUR nell'ambito della Programmazione Triennale 2024-2026
- l'incremento del numero di iniziative di formazione rivolte ai docenti sull'innovazione didattica con particolare riferimento alla formazione a distanza
- la valorizzazione dei percorsi formativi della Scuola Superiore IANUA
- il potenziamento degli strumenti di adeguamento delle modalità didattiche alle esigenze di apprendimento degli studenti con disabilità e DSA
- il potenziamento degli strumenti di adeguamento delle modalità didattiche alle esigenze di apprendimento degli studenti lavoratori

Tali attività si svolgeranno anche in collegamento con l'azione 4.1 del GEP 2022-2025, prorogato fino al 31.3.2026. Nella stesura, in corso, del GEP 2026-2028, si individueranno ulteriori azioni.

### **Responsabili**

---

Prorettore alla formazione, Delegato all'innovazione didattica e al faculty development, Prorettore alle Tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni - ICT, Comitato per l'innovazione didattica di Ateneo (CIDA), Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

### **Strutture coinvolte**

---

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Corsi di Studio, Corsi di dottorato di ricerca, Area ICT

## Risorse

2025	2026	2027
€ 1.648.029	€ 1.648.029	€ 1.595.476

## Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi (Indicatore 1)/Miglioramento dei processi (Indicatore 2)

## Indicatore 1

*B.1.1.B Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate ai diversi ruoli) del personale docente, con particolare riferimento a qualità e innovazione della didattica (es. metodi di insegnamento e di assessment, didattica a distanza) (AVA3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, utilizzato da ANVUR per la valutazione della sede, grazie alla possibilità di benchmark, appare idoneo a misurare l'effettiva implementazione di attività di formazione per i docenti, al fine di migliorare le modalità didattiche, e la relativa partecipazione.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche

Fonte numeratore: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Fonte denominatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) per Università Statali. Archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute

Al numeratore sono da considerare il numero di ore di formazione effettivamente erogate al personale docente con esclusivo riferimento alle metodologie didattiche. Se ad esempio si sono effettuate 40 ore di formazione per 500 docenti partecipanti, inserire al numeratore il valore dato da  $40 \times 500$ . Se in aggiunta sono state effettuate altre 30 ore di formazione per 100 partecipanti, il valore da inserire sarà dato da  $(40 \times 500) + (30 \times 100)$ .

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 1,17		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 1,17	
<b>Target 2025</b> 1,35	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 1,17	<b>Esito monitoraggio</b> 86,67%	
<b>Target 2026</b> 1,2		<b>Target 2027</b> 1,25	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale, tenuto conto delle esigenze collegate alla didattica a distanza e delle risorse disponibili nell'ambito del progetto EduNext e della programmazione ministeriale.

### Indicatore 2

*A\_g Proporzione di Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente / integralmente a distanza nelle università non telematiche (PRO3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente l'utilizzo della formazione a distanza da parte dell'Ateneo ed è stato scelto anche nell'ambito del progetto presentato per il finanziamento relativo alla programmazione ministeriale 2024-2026.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Corsi di Studio erogati in modalità mista o prevalentemente/integralmente a distanza

Denominatore: Corsi di studio

Fonte dei dati indicatore: SUA – CdS

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 0,007		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 0,007	
<b>Target 2025</b> 0,02	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 0,015	<b>Esito monitoraggio</b> 61,54%	
<b>Target 2026</b> 0,07		<b>Target 2027</b> 0,08	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere un aumento sostenibile dei corsi erogati in modalità non convenzionale coerente con il progetto presentato nell'ambito della programmazione triennale ministeriale e le relative risorse che verranno assegnate.

## Obiettivo Operativo 1.3 Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa

### Linee strategiche

Internazionalizzazione

### Ambiti di intervento

UniGe, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'incremento del numero di nuovi accordi per il rilascio di doppio titolo e la valorizzazione di quelli esistenti
- l'incremento del numero di corsi erogati in lingua inglese
- l'attivazione di percorsi che conducano alla certificazione di competenze linguistiche di livello C1 per i docenti di riferimento dei CdS internazionali erogati in lingua straniera, come previsto dalla Tabella A, lett. c), del Decreto Direttoriale MUR n. 2711/2021
- l'incremento del numero di docenti internazionali con incarichi di insegnamento nei corsi di laurea triennale "internazionali", lauree magistrali "internazionali", o di doppio titolo

### Responsabili

Prorettore alla formazione, Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Prorettrice all'internazionalizzazione, Delegato all'offerta formativa internazionale, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio, Corsi di dottorato di ricerca

### Risorse

2025	2026	2027
€ 286.000	€ 316.000	€ 305.923

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*D.1.0.B Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico (AVA3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, utile a misurare l'offerta formativa attrattiva per gli studenti stranieri, era stato scelto dall'Ateneo nell'ambito della programmazione ministeriale 2021-2023 ed è utilizzato dall'ANVUR quale indicatore di sede, permettendo un benchmark.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di insegnamenti inseriti nella SUA nell'a.a. di riferimento con lingua diversa dall'italiano

Denominatore: Numero totale di insegnamenti inseriti nella SUA - CdS nell'anno accademico di riferimento

Fonte dei Dati: Banca dati SUA - CdS

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,16		Valore 2024 consuntivo 0,15
Target 2025 0,17	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,15	Esito monitoraggio 88,24%
Target 2026 0,17		Target 2027 0,18

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il miglioramento dell'attuale valore, in linea con la media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

### Indicatore 2

*iA12 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 (AVA)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, grazie alla possibilità di benchmark, appare quello più idoneo a misurare nel breve periodo l'attrattività dei Corsi di primo livello dell'Ateneo per gli studenti internazionali. L'indicatore, nella sua declinazione iC, è usato dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei Corsi di Studio.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Avvii di carriera al primo anno di corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) a.a. X/X+1 con almeno un titolo di studio di accesso acquisito all'estero

Fonte Numeratore: ANS

Denominatore: Avvii di carriera al I anno a.a. X/X+1 delle L, LM e LMCU (informazione iC00a)

Fonte denominatore: ANS

Note: Al numeratore sono stati conteggiati gli studenti al primo anno di corso (avvii di carriera) con un filtro sul titolo all'estero. Al denominatore gli studenti al primo anno di corso.

Dall'aggiornamento di gennaio 2022 (per lo storico dal 2013) sono state effettuate ulteriori operazioni a favore della qualità del dato. In particolare, vengono considerati i titoli inviati

con spedizione 2, indicati come utilizzati (UTILIZZO TITOLO = S) con Ateneo=998, id\_tipo\_laurea= EE e nazione diversa da IT, 998, 999.  
Indicatore derivato dal DM 989/2019, allegato 1 (Obiettivo D - Internazionalizzazione, indicatore f).

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 8,14%		Valore 2024 consuntivo 7,17%	
Target 2025 8,50%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 7,21%	Esito monitoraggio 84,82%	
Target 2026 8,00%		Target 2027 8,20%	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo aumento di un valore già superiore alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 2 Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti**

### **Obiettivo Operativo 2.1 Garantire l'accessibilità ai percorsi formativi e ai servizi di supporto, valorizzando la flessibilità della fruizione in funzione della diversificazione delle esigenze di studentesse e studenti**

#### **Linee strategiche**

---

Inclusione, Qualità, Innovazione

#### **Ambiti di intervento**

---

UniGe

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Studentesse, studenti e loro famiglie

#### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'analisi delle esigenze degli studenti lavoratori e degli studenti fuori sede e interventi correttivi specifici a livello di Corso di Studi
- la verifica delle schede degli insegnamenti pubblicate sul web, con particolare riferimento alla loro versione in inglese
- la verifica dell'adeguatezza del materiale didattico anche per gli studenti non frequentanti
- l'attivazione di un adeguato numero di tutor per gli iscritti ai corsi che saranno erogati in modalità prevalentemente o integralmente a distanza, al fine di supportare gli studenti iscritti
- l'introduzione di nuovi strumenti e supporti per facilitare l'accesso via web ai contenuti alle studentesse e agli studenti stranieri

Tali azioni saranno declinate con particolare attenzione ai bisogni delle studentesse e degli studenti con disabilità e con DSA.

#### **Responsabili**

---

Prorettore alla formazione, Delegato per l'inclusione universitaria degli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), Delegata ai rapporti con gli

studenti, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio, Corsi di dottorato di ricerca, Area ICT

Risorse

2025 € 2.035.000	2026 € 1.886.000	2027 € 1.825.859
---------------------	---------------------	---------------------

Tipologia obiettivo

Miglioramento dei processi (Indicatore 1)/Consolidamento dei processi (Indicatore 2)

Indicatore 1

A\_j Numero tutor/Numero studenti iscritti al I anno a Corsi di Studio (L, LMCU, LM) offerti in modalità prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche (PRO3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente il supporto fornito alle studentesse e agli studenti nell'ambito della formazione a distanza da parte dell'Ateneo ed è stato scelto nell'ambito del progetto presentato per il finanziamento relativo alla programmazione ministeriale 2024-2026.

Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di tutor nei Corsi offerti in modalità prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche

Denominatore: Immatricolati e iscritti al I anno nei Corsi offerti in modalità prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche

Fonte: SUA-CdS

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
0		0	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
0	ND	ND	
Target 2026	Target 2027		
0,03	0,035		

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in coerenza con il progetto presentato nell'ambito della programmazione ministeriale, tenuto conto delle risorse che il MUR metterà a disposizione.

Indicatore 2

C\_i *Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti (PRO3)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente il grado di inclusione dell'offerta formativa e della relativa modalità di erogazione dei corsi.

Specifiche tecniche

Numeratore: Iscritti e iscritti al Dottorato esonerati in quanto con disabilità e DSA\*

Denominatore: Iscritti e iscritti al Dottorato

Fonte Rilevazione “Contribuzione e interventi a favore degli studenti” dell’Ufficio di Statistica

\*Modificato ai sensi del D. Lgs. n. 62/2024

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,018		Valore 2024 consuntivo 0,019	
Target 2025 0,02	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,019	Esito monitoraggio 95,00%	
Target 2026 0,02		Target 2027 0,021	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere un aumento sostenibile in relazione al progressivo aumento di studenti con disabilità e DSA nelle scuole superiori.

Indicatore 3

Opinione degli studenti sul materiale didattico (PROJ)

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare qualitativamente il supporto documentale fornito alle studentesse e agli studenti per lo studio individuale.

Specifiche tecniche

Opinioni degli studenti scheda insegnamento domanda:

Il materiale didattico (indicato e disponibile) è adeguato per lo studio della materia?

Media risposte studenti frequentanti e non frequentanti

Fonte: Rilevazione opinione studenti

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 84,92%		Valore 2024 consuntivo 83,84%
Target 2025 86,00%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 83,71%	Esito monitoraggio 97,34%
Target 2026 85,00%		Target 2027 86,00%

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di giungere progressivamente al valore del 90% della soddisfazione, ritenuto adeguato in termini assoluti.

Indicatore 4

OPIS2 Opinione degli studenti sui servizi di segreteria (OPIS)

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare qualitativamente il supporto amministrativo fornito alle studentesse e agli studenti finalizzato a rendere meno gravose le attività strumentali all'iscrizione e alla partecipazione ai corsi. L'indicatore è particolarmente importante considerati i risultati deludenti rilevati negli ultimi anni.

Specifiche tecniche

Opinioni degli studenti scheda insegnamento domanda:

Il servizio svolto dalla segreteria studenti è stato soddisfacente?

Media risposte studenti frequentanti e non frequentanti

Fonte: Rilevazione opinione studenti

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 76,07%		Valore 2024 consuntivo 76,57%
Target 2025 80,00%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 76,57%	Esito monitoraggio 95,71%
Target 2026 77,00%		Target 2027 77,50%

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di giungere progressivamente al valore del 90% della soddisfazione, ritenuto adeguato in termini assoluti, valore che potrà essere raggiunto dopo il triennio di riferimento, anche in ragione delle risorse disponibili.

## Obiettivo Operativo 2.2 Migliorare la qualità degli spazi a disposizione di studentesse e studenti, riqualificando quelli per la didattica e lo studio e ampliando quelli residenziali

### Linee strategiche

Inclusione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il consolidamento, nell'ambito di quanto previsto dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030, delle attività di riqualificazione di:
  - o aule
  - o aule studio
  - o laboratori didattici
- la riqualificazione dell'Albergo dei Poveri, insieme ad altre operazioni finalizzate a mettere a disposizione di studentesse e studenti fuori sede residenze.

### Responsabili

Rettore, Delegati dei Poli territoriali, Delegati per il funzionamento dei Campus, Delegata ai rapporti con gli studenti

### Strutture coinvolte

Area tecnica, Area per le strutture fondamentali, Area ICT

### Risorse

2025	2026	2027
€ 15.501.909	€ 7.915.989	€ 7.663.561

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*OPIS3 Opinione degli studenti sulle infrastrutture (OPIS)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare qualitativamente la percezione degli studenti per le infrastrutture nel loro complesso (aule, aule studio, biblioteche, laboratori e attrezzature), individuando, a livello di Corso di Studio, le criticità. L'indicatore è particolarmente

significativo visto che la CEV, nell'ambito della visita di accreditamento del 2018, aveva formulato una raccomandazione a riguardo.

### Specifiche tecniche

Opinioni degli studenti scheda CdS domanda:

- Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono risultate adeguate (si vede, si sente, si trova posto)?
- Sono risultate adeguate le aule studio?
- Sono risultate adeguate le biblioteche?
- Sono risultati adeguati i laboratori?
- Sono risultate adeguate le attrezzature per la didattica?

Media risposte studenti frequentanti (F) e non frequentanti (NF)

Fonte: Rilevazione opinione studenti

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 82,00%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 82,53%	
<b>Target 2025</b> 84,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 82,53%	<b>Esito monitoraggio</b> 98,25%	
<b>Target 2026</b> 83,50%		<b>Target 2027</b> 84,00%	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di giungere progressivamente al valore del 90% della soddisfazione, ritenuto adeguato in termini assoluti, tenuto conto delle risorse disponibili.

### Indicatore 2

*C\_h Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU (PRO3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente il supporto logistico fornito agli studenti fuori sede, e quindi, ad un aumento del suo valore dovrebbe corrispondere una maggiore inclusione e un aumento dell'attrattività per gli studenti non provenienti dal comune di Genova. L'indicatore è particolarmente significativo considerati gli esigui numeri di partenza e l'obiettivo di aumentare l'attrattività dell'Ateneo per gli studenti fuori sede.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Iscritti e iscritti al Dottorato ospitati presso un alloggio messo a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente DSU all'avvio dell'a.a. (1 novembre)

Denominatore: Iscritti e iscritti al dottorato

Fonte Rilevazione dell'Ufficio di Statistica effettuata presso gli Enti regionali per il DSU o presso gli Atenei, ove previsto da apposita legge regionale

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,033		Valore 2024 consuntivo 0,035
Target 2025 0,055	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,035	Esito monitoraggio 63,64%
Target 2026 0,04		Target 2027 0,045

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in relazione agli interventi di ristrutturazione previsti dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030 e delle risorse previste per i relativi progetti.

## Obiettivo Operativo 2.3 Promuovere la mobilità internazionale studentesca e del corpo docente, sia in entrata che in uscita

### Linee strategiche

Internazionalizzazione

### Ambiti di intervento

UniGe, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'individuazione di interventi mirati per incrementare la mobilità studentesca, i quali tengano conto delle specificità di Dipartimenti e dei Corsi di Studio, i quali presentano tassi di partecipazione degli studenti alle iniziative molto diversi
- la valorizzazione dell'Alleanza Ulysseus
- l'incremento del numero di destinazioni per la mobilità Erasmus+
- l'incremento del numero di accordi internazionali per la mobilità studentesca e del corpo docente
- la valorizzazione, in termini di crediti formativi, di tesi e/o tirocinio seguiti all'estero
- una maggiore attrattività, anche nell'ambito del progetto presentato per la programmazione ministeriale 2024-2026, per l'attribuzione del titolo di Visiting Professor
- l'incentivazione della partecipazione dei docenti a programmi di mobilità internazionale

### Responsabili

Preretrice all'internazionalizzazione, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio

### Risorse

2025	2026	2027
€ 3.658.214	€ 2.771.084	€ 2.682.719

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

Indicatore 1

*D\_f Rapporto tra studenti in ingresso e in uscita nell'ambito del programma Erasmus (PRO3)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare l'equilibrio tra la mobilità in entrata e quella in uscita. In particolare, per il triennio 2025-2027, l'Ateneo intende valorizzare la mobilità in ingresso, in modo tale da avvicinare a 1 il valore dell'indicatore.

Specifiche tecniche

Numeratore: Studenti per mobilità in ingresso che svolgono attività di studio presso l'Ateneo nell'ambito del programma Erasmus Plus (sono esclusi i tirocini)

Denominatore: Studenti iscritti all'Ateneo che svolgono attività di studio presso altri Atenei partner nell'ambito del programma Erasmus Plus (sono esclusi i tirocini)

Fonte: Banca dati programma Erasmus Plus – INDIRE

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,893		Valore 2024 consuntivo 1,023	
Target 2025 0,93	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,94	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 0,96		Target 2027 1,00	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di giungere a un completo equilibrio dei flussi in entrata e in uscita, per verificare l'efficacia delle azioni per aumentare l'attrattività dell'Ateneo quale destinazione, tenuto conto delle risorse disponibili.

Indicatore 2

*Percentuale di corsi di laurea il cui indicatore iC10 Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso presenta uno scostamento negativo dalla media nazionale inferiore al 20% (AVA)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente la mobilità in uscita degli studenti e i loro risultati conseguiti all'estero, ed essendo parte del set AVA, consente un benchmark con le medie nazionali. Inoltre, essendo un proxy dell'indicatore PRO3 D\_a, è in grado di monitorare un dato utilizzato per l'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO. L'indicatore, usato dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei CdS, è particolarmente importante in quanto a livello di Corso di Studio si rilevano situazioni non omogenee e, pertanto, anziché il valore a livello di Ateneo si intende misurare gli scostamenti a livello di Corsi di Studio.

Specifiche tecniche

Numeratore: n. CdS con valore dell'indicatore iC10 con uno scostamento negativo dalla media nazionale inferiore al 20% nell'a.a. x/x+1

Denominatore: n. CdS totali nell'a.a. x/x+1

Fonte: Dati AVA

iC10 Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso

Numeratore: CFU conseguiti all'estero dagli iscritti regolari a.a. X/X+1 nell'a.s. X+1

Fonte Numeratore: ANS

Denominatore: CFU conseguiti dagli iscritti regolari a.a. X/X+1 nell'a.s. X+1

Fonte denominatore: ANS

Note: Vengono calcolati solo i CFU conseguiti nell'anno solare X+1 (fa fede il campo anno della spedizione 6). In questo caso per i CFU conseguiti all'estero fanno fede i CFU inviati come "conseguiti in Ateneo all'estero" e i CFU TOTALI che hanno come tipo attività "STE". Operativamente, al numeratore sono stati posti filtri di selezione sugli studenti regolari secondo CSTD e CFU conseguiti all'estero. Al denominatore sono stati posti filtri di selezione sugli studenti regolari secondo CSTD e sui CFU totali.

Indicatore derivato dal DM 989/2019, allegato 1 (Obiettivo D - Internazionalizzazione, indicatore a)

### Struttura di riferimento per il dato

Settore programmazione e controllo

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 57,14%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 57,14%	
<b>Target 2025</b> 50,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 53,02%	<b>Esito monitoraggio</b> 94,30%	
<b>Target 2026</b> 50,00%		<b>Target 2027</b> 48,00%	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ridurre progressivamente il numero di CdS che presentano questa tipologia di criticità rilevata dal Nucleo di Valutazione nella propria relazione, tenuto conto delle risorse disponibili e della peculiarità di alcuni corsi.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 3 Favorire una scelta consapevole del percorso universitario, potenziare il sostegno in itinere e facilitare l'accesso di studentesse e studenti al mondo del lavoro**

### **Obiettivo Operativo 3.1 Consolidare l'attività di orientamento in ingresso a livello regionale, nazionale e internazionale**

#### **Linee strategiche**

---

Inclusione, Qualità

#### **Ambiti di intervento**

---

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Studentesse, studenti e loro famiglie, Mondo della Scuola

#### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il potenziamento dell'attività di orientamento presso le Scuole superiori, con particolare riferimento all'estensione:
  - o degli istituti fuori regione coinvolti
  - o degli interventi destinati a studentesse e studenti delle scuole di anni precedenti all'ultimo
- la partecipazione a saloni di orientamento anche fuori regione, monitorando l'effettivo ritorno in termini di iscrizioni di studenti dalle regioni presso cui si tengono
- il potenziamento delle azioni di promozione dell'offerta formativa internazionale nei confronti di paesi esteri
- nell'ambito di tali attività verranno valorizzati i servizi per gli studenti con disabilità e con DSA.

Tali attività si svolgeranno anche in collegamento con l'azione 4.1 del GEP 2022-2025, prorogato fino al 31.3.2026. Nella stesura, in corso, del GEP 2026-2028, si individueranno ulteriori azioni.

#### **Responsabili**

---

Prorettore alla formazione, Delegata all'orientamento, tutorato e placement, Preretrice all'internazionalizzazione, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio

### Risorse

2025	2026	2027
€ 200.000	€ 201.625	€ 195.196

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*C\_d Proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio rispetto al numero di diplomati alla scuola superiore nella Regione sede del corso (PRO3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente l'attrattività dell'Ateneo rispetto ai potenziali iscritti della regione ed è, pertanto, importante per verificare il mantenimento, pur a fronte di un calo demografico, del fondamentale bacino di utenza locale.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Immatricolati. Per gli Atenei con Corsi di Studio con sedi in più Regioni, si utilizza la media ponderata degli indici calcolati a livello regionale, con pesi dati dalla proporzione degli immatricolati nella Regione rispetto al totale degli immatricolati nell'Ateneo. Non sono considerati nel calcolo gli immatricolati nei corsi delle professioni sanitarie attivati in Regioni diverse da quella della sede amministrativa dell'Ateneo.

Denominatore: Diplomati in scuole superiori nella Regione sede del corso (ovvero nella Provincia Autonoma di Bolzano). Sono considerati solo i Diplomati del precedente anno scolastico.

Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti e Anagrafe Nazionale della Scuola

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
0,555		0,555	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
0,56	ND	ND	
Target 2026		Target 2027	
0,57		0,58	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione al trend demografico regionale discendente e, pertanto, a un aumento del valore dell'indicatore non necessariamente conseguirà un aumento degli avvisi di carriera.

## Indicatore 2

*Percentuale di corsi di laurea (L, LMCU) il cui indicatore iC03 Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni presenta uno scostamento negativo dalla media nazionale inferiore al 20% (AVA)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente l'attrattività dei corsi di laurea di primo livello al di fuori dell'ambito regionale e di effettuare benchmark con le medie di riferimento, in quanto appartiene al set di indicatori AVA. L'indicatore, utilizzato dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei CdS, è importante in quanto richiede un notevole miglioramento per avvicinarsi alle medie di riferimento. Alla luce delle disomogeneità dei valori dei diversi CdS, anziché il valore a livello di Ateneo si intende misurare gli scostamenti a livello di Corsi di Studio.

### Specifiche tecniche

Numeratore: n. CdS con valore iC03 Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni inferiore al 20% nell'a.a. x/x+1

Denominatore: n. CdS (L, LMCU) totali nell'a.a. x/x+1

Fonte: Dati AVA

iC03 Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni

Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni

Numeratore: Avvii di carriere al I anno\* nell'a.a. X/X+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella in cui viene erogato il corso

Denominatore: Avvii di carriere al I anno\* a corsi di laurea L, LMCU nell'a.a. X/X+1

### Struttura di riferimento per il dato

Settore programmazione e controllo

Baseline (novembre 2024) 27,16%		Valore 2024 consuntivo 27,16%	
Target 2025 26,00%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 26,19%	Esito monitoraggio 99,27%	
Target 2026 25,00%		Target 2027 24,00%	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ridurre progressivamente il numero di CdS che presentano questa tipologia di criticità rilevata dal Nucleo di Valutazione nella propria relazione, tenuto conto delle risorse disponibili per le azioni di orientamento.

## Indicatore 3

*Percentuale di corsi di laurea (LM) il cui indicatore iC04 Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo presenta uno scostamento negativo dalla media nazionale inferiore al 20% (AVA)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente l'attrattività dei corsi di laurea di secondo livello al di fuori dell'ambito regionale e di effettuare benchmark con le medie di

riferimento, in quanto appartiene al set di indicatori AVA. L'indicatore, utilizzato dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei CdS, è importante in quanto richiede un notevole miglioramento per avvicinarsi alle medie di riferimento. Anziché il valore a livello di Ateneo si intende misurare gli scostamenti a livello di Corsi di Studio, vista la disomogeneità dei valori.

### Specifiche tecniche

Numeratore: n. CdS con valore iC04 Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo presenta inferiore al 20% nell'a.a. x/x+1

Denominatore: n. CdS (LM) totali nell'a.a. x/x+1

Fonte: Dati AVA

iC04 Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo presenta

Numeratore: Avvii di carriera al primo anno delle LM con almeno un titolo di studio di accesso acquisito in un diverso Ateneo, anche estero

Denominatore: Avvii di carriera al primo anno delle LM

Fonte: ANS

### Struttura di riferimento per il dato

Settore programmazione e controllo

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 51,52%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 51,52%	
<b>Target 2025</b> 45,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 49,23%	<b>Esito monitoraggio</b> 91,41%	
<b>Target 2026</b> 48,00%		<b>Target 2027</b> 47,00%	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ridurre progressivamente il numero di CdS che presentano questa tipologia di criticità rilevata dal Nucleo di Valutazione nella propria relazione, tenuto conto delle risorse disponibili e delle altre azioni tese ad aumentare l'attrattività previste anche nell'ambito degli obiettivi operativi 1.1 e 1.2 e di quelle messe in atto dai singoli Corsi di Studio.

## **Obiettivo Operativo 3.2 Supportare il successo formativo migliorando la qualità dei servizi di orientamento in itinere e sostegno, in particolare per le studentesse e gli studenti del I anno**

### **Linee strategiche**

---

Qualità, Inclusione

### **Ambiti di intervento**

---

UniGe

### **Stakeholder di riferimento**

---

Studentesse, studenti e loro famiglie

### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'individuazione dei fattori che preludono a un rallentamento del percorso formativo e all'abbandono
- l'individuazione dei Corsi di Studio che presentano questi fattori
- l'individuazione di interventi specifici nei confronti degli studenti interessati
- il consolidamento, il potenziamento e la pubblicizzazione dei servizi di orientamento in itinere, in particolare il Progetto Matricole, al fine di ridurre gli abbandoni e migliorare la regolarità del processo formativo
- l'incremento del numero di studentesse e studenti coinvolti in attività di tutorato didattico
- il consolidamento, il potenziamento e la pubblicizzazione del servizio di counseling psicologico di Ateneo "Insieme"
- il consolidamento, il potenziamento e la pubblicizzazione del servizio di counseling psicologico in modalità gruppal
- il consolidamento dei servizi per studentesse e studenti con DSA e disabilità.

Tali attività si svolgeranno anche in collegamento con l'azione 4.1 del GEP 2022-2025, prorogato fino al 31.3.2026. Nella stesura, in corso, del GEP 2026-2028, si individueranno ulteriori azioni.

### **Responsabili**

---

Prorettore alla formazione, Delegata all'orientamento, tutorato e placement, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio

### **Strutture coinvolte**

---

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio

## Risorse

2025	2026	2027
€ 531.000	€ 563.191	€ 545.232

## Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatore 1

*iA14 Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea (AVA)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore, che nella sua declinazione iC a livello di CdS fa parte del set ANVUR per la valutazione dei Corsi di Studio, è in grado di misurare la continuazione degli studenti in Corsi di Studio della stessa classe di laurea dell'Ateneo, permettendo anche il benchmark con le medie di riferimento. L'indicatore costituisce quindi anche un proxy inverso di quello relativo agli abbandoni.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Immatricolati puri nell'a.a. X/X+1 che al 31/12/X+1 risultano iscritti all'anno successivo a un CdS della stessa classe di quello di prima immatricolazione

Fonte Numeratore: ANS

Denominatore: Immatricolati puri nel X/X+1 (informazione iC00b)

Fonte denominatore: ANS

Note: Indicatore di coorte

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 75,35%		Valore 2024 consuntivo 76,14%
Target 2025 76,00%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 78,11%	Esito monitoraggio 100,00%
Target 2026 79,00%		Target 2027 80,00%

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento e superamento della media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

## Indicatore 2

*Percentuale di corsi di laurea il cui indicatore iC16bis Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno presenta uno scostamento negativo dalla media nazionale inferiore al 20% (AVA)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore fa parte del set ANVUR per la valutazione dei Corsi di Studio, è in grado di misurare la regolarità del percorso di studi degli studenti tra primo e secondo di effettuare

benchmark con le medie di riferimento. L'indicatore è fondamentale in quanto è uno di quelli che il Nucleo di Valutazione ha rilevato come critico per un elevato numero di Corsi di Studio. Alla luce delle disomogeneità dei valori dei diversi CdS, anziché il valore a livello di Ateneo si intende misurare gli scostamenti a livello di Corsi di Studio.

### Specifiche tecniche

Numeratore: n. CdS con valore dell'indicatore iC16bis Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno inferiore al 20% nell'a.a. x/x+1

Denominatore: n. CdS totali nell'a.a. x/x+1

Fonte: Dati AVA

iC16bis Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno

Numeratore: Immatricolati puri nell'a.a. X/X+1, che entro l'a.s. X+1 (dunque anche nel X) hanno acquisito almeno 2/3 di CFU dichiarati da campo "impegno" e che nell'a.a. X+1/X+2 risultano iscritti a un CdS della stessa classe di quello di prima immatricolazione

Fonte Numeratore: ANS

Denominatore: Immatricolati puri nel X/X+1 (informazione iC00b)

Fonte denominatore: ANS

Note: Per il calcolo dei CFU, per ogni anno accademico X/X+1 sono presi in considerazione i CFU (campo CFU TOTALI) inviati con la spedizione 6 di quell'anno accademico e la data evento entro il 31 dicembre dell'anno solare X+1 (vengono contati anche i CFU eventualmente conseguiti nell'anno solare X). Fa fede la data dell'esame. Per l'a.a. 2019/2020, per esempio, sono considerati i crediti ottenuti nell'a.s. 2020 (e 2016 se presenti) e NON quelli sostenuti a gennaio, febbraio e mesi successivi del 2021. Il computo dei CFU previsti dallo studente è effettuato sulla base della variabile "impegno dello studente".

### Struttura di riferimento per il dato

Settore programmazione e controllo

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 27,21%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 27,21%	
<b>Target 2025</b> 25,50%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 28,19%	<b>Esito monitoraggio</b> 90,46%	
<b>Target 2026</b> 27,00%		<b>Target 2027</b> 26,00%	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ridurre progressivamente il numero di CdS che presentano questa tipologia di criticità rilevata dal Nucleo di Valutazione nella propria relazione, tenuto conto delle risorse disponibili.

### Indicatore 3

*D.3.0.B Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (AVA 3)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore, che nella sua declinazione iC a livello di CdS fa parte del set ANVUR per la valutazione dei Corsi di Studio, è in grado di misurare la regolarità della conclusione del percorso di studi degli studenti tra primo e secondo di effettuare benchmark con le medie di riferimento, in quanto appartiene al set di indicatori AVA.

Specifiche tecniche

Numeratore: Laureati entro la durata normale del corso X

Fonte numeratore: ANS

Denominatore: Laureati totali X

Fonte denominatore: ANS

Note Indicatore: A\_d PRO3 2021/23: Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso

L'indicatore considera tutti i corsi dell'Ateneo e non solo i corsi attivi (270) in un determinato anno accademico

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 59,82%		Valore 2024 consuntivo 54,58%	
Target 2025 61,00%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 52,02%	Esito monitoraggio 85,28%	
Target 2026 56,00%		Target 2027 57,00%	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento e superamento della media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

## Obiettivo Operativo 3.3 Favorire l'occupazione delle laureate e dei laureati, favorendo le esperienze di formazione e lavoro durante il percorso di studi e le attività di orientamento in uscita e placement

### Linee strategiche

Inclusione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Sistema sociale e produttivo

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- la valorizzazione ed estensione delle possibilità offerte per i tirocini curriculari
- la valorizzazione ed estensione delle possibilità offerte per i tirocini extracurriculari
- il potenziamento e pubblicizzazione della piattaforma di incrocio domanda/offerta tirocini e tesi
- l'estensione delle iniziative di incrocio domanda/offerta con soggetti pubblici e privati
- l'incremento del numero di soggetti pubblici e privati coinvolti in iniziative di incrocio domanda/offerta di lavoro
- l'adesione al Piano di sviluppo delle Istituzioni formative" proposto da Sviluppo Lavoro Italia, ufficio di diretta collaborazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali

### Responsabili

Prorettore alla formazione, Delegata all'orientamento, tutorato e placement, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di studio

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, Corsi di Studio

### Risorse

2025	2026	2027
€ 120.000	€ 120.000	€ 116.173

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatore1

### *D.3.0.F Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU) (AVA3)*

#### **Motivazioni della scelta**

L'indicatore, utilizzato nella sua declinazione iC dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei Corsi di Studio, è in grado di misurare l'occupabilità dei laureati di primo di effettuare benchmark con le medie di riferimento, in quanto appartiene al set di indicatori AVA. È uno degli ambiti in cui l'Ateneo performa meglio o in linea con le medie di riferimento.

#### **Specifiche tecniche**

Numeratore: Laureati (LMCU; LM) X occupati a un anno dall'acquisizione del Titolo di studio

Fonte numeratore: AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo)

Denominatore: Laureati (LMCU; LM) X intervistati

Fonte denominatore: AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo)

Note: Per i soli Atenei consorziati AlmaLaurea per il calcolo di questo indicatore è stata utilizzata la Definizione 1 di occupato: «sono considerati "occupati" i laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita dottorato con borsa, specializzazione in medicina o in altri ambiti disciplinari».

I dati dell'anno X si riferiscono all'indagine "Condizione occupazionale dei Laureati - X" sui laureati dell'anno X-1.

In alcuni casi, per gli Atenei consorziati Almalaurea, le statistiche non sono riportate in quanto riferite ad un collettivo con un numero di laureati inferiore a 5 unità. Per gli Atenei non consorziati, sono forniti i dati inviati ad ANVUR corredati dal materiale utile alla loro lettura e interpretazione. Tale materiale è scaricabile da apposito link posto ad inizio pagina.

#### **Struttura di riferimento per il dato**

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 74,50%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 79,44%	
<b>Target 2025</b> 75,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 79,44%	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%	
<b>Target 2026</b> 80,00%	<b>Target 2027</b> 81,00%		

#### **Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti al fine di consolidare e migliorare il valore già superiore alla media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

## Indicatore 2

### *D.3.0.G Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU) (AVA3)*

#### **Motivazioni della scelta**

L'indicatore, utilizzato nella sua declinazione iC dal Nucleo di Valutazione per la valutazione dei Corsi di Studio, è in grado di misurare l'occupabilità dei laureati di secondo livello e secondo di effettuare benchmark con le medie di riferimento, in quanto appartiene al set di indicatori AVA 3. È uno degli ambiti in cui l'Ateneo performa meglio o in linea con le medie di riferimento.

**Specifiche tecniche**

Numeratore: Laureati Magistrali (LM e LMCU) X occupati a tre anni dall’acquisizione del Titolo di studio

Fonte numeratore: AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo)

Denominatore: Laureati Magistrali (LM e LMCU) X intervistati

Fonte denominatore: AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo)

Note: Per i soli Atenei consorziati AlmaLaurea per il calcolo di questo indicatore è stata utilizzata la Definizione 1 di occupato: «sono considerati “occupati” i laureati che dichiarano di svolgere un’attività lavorativa o di formazione retribuita dottorato con borsa, specializzazione in medicina o in altri ambiti disciplinari)». I dati dell’anno X si riferiscono all’indagine “Condizione occupazionale dei Laureati - X” sui laureati dell’anno X-3.

**Struttura di riferimento per il dato**

Settore statistico e datawarehouse

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 88,50%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 91,70%	
<b>Target 2025</b> 90,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 91,70%	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%	
<b>Target 2026</b> 92,00%		<b>Target 2027</b> 93,00%	

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti al fine di consolidare e migliorare il valore già superiore alla media nazionale, in relazione alle risorse disponibili.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 4 Potenziare l'attività di ricerca di base e applicata in sinergia con le iniziative locali, nazionali, europee e internazionali, in chiave interdisciplinare e di contaminazione delle competenze**

### **Obiettivo Operativo 4.1 Consolidare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, in particolare, internazionali**

#### **Linee strategiche**

---

Innovazione, Internazionalizzazione, Qualità

#### **Ambiti di intervento**

---

UniGe, Comunità internazionale, Comunità nazionale

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Comunità scientifica, Istituzioni

#### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- la pubblicizzazione al corpo docente e ricercatore in servizio delle opportunità di finanziamento
- l'attrazione di ricercatori vincitori di progetti di eccellenza dall'esterno nell'ambito del progetto presentato per la programmazione ministeriale 2024-2026
- il potenziamento dei percorsi di formazione e informazione per il corpo docente e ricercatore sulle opportunità di ricerca
- il potenziamento dei percorsi di formazione per il personale tecnico-amministrativo su ricerca delle opportunità di finanziamento, presentazione e gestione dei progetti di ricerca anche come previsto dal piano di formazione inserito nel PIAO 2025-2027, al fine di fornire il necessario supporto amministrativo
- la disseminazione dell'approccio intersettoriale e interdisciplinare presso il corpo docente e ricercatore

#### **Responsabili**

---

Prorettrice alla ricerca, Direttrici e Direttori di Dipartimento

#### **Strutture coinvolte**

---

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

Risorse		
2025	2026	2027
€ 350.000	€ 350.000	€ 338.839

Tipologia obiettivo
Consolidamento dei processi

Indicatore 1
<i>RIC6 Tasso di successo per partecipazione a bandi competitivi internazionali (INT)</i>

**Motivazioni della scelta**  
L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente il successo nella presentazione di alcune tipologie di progetti ritenuti significativi per l'Ateneo e per la VQR 2020-2024.

**Specifiche tecniche**  
*Fino al 2025*  
Numeratore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) finanziati per i programmi H2020/Horizon Europe, INTERREG e LIFE  
Denominatore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) per i programmi H2020/Horizon Europe, INTERREG e LIFE  
Fonte: Banca dati interna

*Dal 2026*  
Formula di calcolo: Numero progetti finanziati/Numero progetti presentati  
Numeratore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) finanziati per i programmi per i quali il Servizio ricerca ha pubblicizzato il bando e fornito supporto alla presentazione  
Denominatore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) per i programmi per i quali il Servizio ricerca ha pubblicizzato il bando e fornito supporto alla presentazione

Baseline (novembre 2024)	Valore 2024 consuntivo	
22%	22%	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
25%	12,57%	50,27%
Target 2026	Target 2027	
13%	13,5%	

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in base alla serie storica e alla sostenibilità dell'aumento del valore dell'indicatore.

Indicatore 2

Proporzione dei proventi da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi (PRO)

Motivazioni della scelta

L'indicatore consente di misurare la capacità dell'Ateneo di attrarre risorse per la ricerca competitiva. I proventi di ricerca competitiva possono essere considerati un proxy del successo dell'Ateneo nella partecipazione ai bandi competitivi. L'indicatore isola, partendo dall'indicatore di PRO3 B\_b, i soli proventi per ricerca competitiva.

Specifiche tecniche

Il dato è ripreso dal Conto economico considerando la voce “3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi” della classe “A) Proventi Operativi”, sottoclasse “I. Proventi propri”. Per la verifica del risultato finale sarà considerato il valore più alto tra il valore annuale a.s. 2025 e il valore medio del periodo 2023 - 2025. L'indicatore non si applica alle Università non Statali.

Numeratore: Proventi da finanziamenti competitivi al 31/12

Denominatore: Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12

Fonte dei Dati Indicatore: Bilanci Atenei.

Struttura di riferimento per il dato

Servizio bilancio

Baseline (novembre 2024) 10%		Valore 2024 consuntivo 10%	
Target 2025 11%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 10%	Esito monitoraggio 90,91%	
Target 2026 10%		Target 2027 8%	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, tenuto conto del venir meno, dal 2027 delle risorse collegate al PNRR.

## Obiettivo Operativo 4.2 Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca, anche completando le attività dei progetti finanziati dal PNRR e PNC

### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale

### Stakeholder di riferimento

Comunità scientifica, Sistema sociale e produttivo, Istituzioni

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il potenziamento, utilizzando le risorse del PNRR e i fondi per i Dipartimenti di Eccellenza e compatibilmente con le disponibilità di bilancio, degli investimenti in strumentazioni per la ricerca, anche in condivisione tra più Dipartimenti e Centri
- il censimento periodico e il monitoraggio dello stato e dell'utilizzo delle attrezzature e delle piattaforme strumentali al fine di individuarne l'obsolescenza e potenziarne una efficiente condivisione

### Responsabili

Preretrice alla ricerca, Prorettore alle Tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni - ICT, Delegati per il funzionamento dei Campus, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area Negoziale, Area ICT, Dipartimenti

### Risorse

2025	2026	2027
€ 4.882.270	€ 4.642.270	€ 4.494.236

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*RIC9 Soddisfazione dei docenti per i laboratori di ricerca (INT)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore consente di rilevare la qualità percepita dai docenti sulle attrezzature, al fine di individuare interventi correttivi.

Specifiche tecniche

Questionario di *customer satisfaction* somministrato annualmente a tutti i docenti

Struttura di riferimento per il dato

Settore sviluppo organizzativo

Baseline (novembre 2024) 4,39		Valore 2024 consuntivo 4,66	
Target 2025 4,50	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 4,66	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 4,7		Target 2027 4,75	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e al raggiungimento di un livello adeguato in termini assoluti, tenuto conto delle risorse disponibili.

Indicatore 2

B.3.2.B Spazi (mq) disponibili per attività di ricerca in rapporto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (AVA3)

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quantitativamente gli spazi a disposizione per i docenti ed essendo parte del set ANVUR di AVA 3 per la valutazione della sede, di effettuare benchmark con le medie di riferimento.

Specifiche tecniche

Numeratore: Metri quadri destinati alla “Funzione ricerca” (Laboratori di ricerca, spazi di studio per professori e ricercatori, laboratori pesanti)

Fonte numeratore: Per le università statali: Banca Dati edilizia. Per le università non statali: Rilevazione ANVUR

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Fonte denominatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) per Università Statali

Struttura di riferimento per il dato

Settore gestione spazi

Baseline (novembre 2024) 41,77		Valore 2024 consuntivo 41,28	
Target 2025 41,8	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 41,28	Esito monitoraggio 98,76%	

**Target 2026**

41,28

**Target 2027**

50

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti al fine di consolidare l'attuale valore, che potrà essere significativamente migliorato solo con il trasferimento della Scuola Politecnica ad Erzelli.

## Obiettivo Operativo 4.3 Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale

### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio

### Stakeholder di riferimento

Sistema sociale e produttivo, Comunità scientifica

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il consolidamento delle relazioni con i soci APRE con la realizzazione di eventi/incontri con Soci APRE e sistema della ricerca in Liguria
- il consolidamento delle relazioni con il sistema della ricerca in Liguria anche attraverso partnership con soggetti terzi
- la realizzazione di azioni di verifica delle esigenze di R&S presenti sul territorio
- la promozione della ricerca intersettoriale e interdisciplinare sul territorio produttivo di riferimento

### Responsabili

Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Delegato al trasferimento tecnologico, ai brevetti e agli spin-off, Prorettrice alla ricerca, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

### Risorse

2025	2026	2027
€ 1.903.000	€ 1.903.000	€ 1.842.317

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*Proporzione dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico sul totale dei proventi (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore è una variante dell'indicatore B\_b di PRO 3 e consente di isolare il contributo delle ricerche commissionate e del trasferimento tecnologico nell'ambito dei proventi per ricerca per valutazione specifiche.

Specifiche tecniche

Il dato è ripreso dal Conto economico considerando la voce “2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico” della classe “A) Proventi Operativi”, sottoclasse “I. Proventi propri”. Per la verifica del risultato finale sarà considerato il valore più alto tra il valore annuale a.s. 2025 e il valore medio del periodo 2023 - 2025. L'indicatore non si applica alle Università non Statali.

Numeratore: Proventi da ricerche commissionate al 31/12

Denominatore: Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12

Fonte dei Dati Indicatore: Bilanci Atenei

Struttura di riferimento per il dato

Servizio bilancio

Baseline (novembre 2024) 0,033		Valore 2024 consuntivo 0,035	
Target 2025 0,033	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,035	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 0,035		Target 2027 0,025	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il miglioramento dell'attuale valore, influenzato negativamente dall'impegno dei progetti collegati al PNRR che termineranno nel 2026.

## OBIETTIVO STRATEGICO 5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze

### Obiettivo Operativo 5.1 Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca di qualità anche in vista della prossima VQR

#### Linee strategiche

---

Qualità, Innovazione

#### Ambiti di intervento

---

UniGe, Comunità nazionale, Comunità internazionale

#### Stakeholder di riferimento

---

Comunità scientifica, Istituzioni

#### Azioni

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- Il mantenimento e la verifica periodica dei criteri di distribuzione dei Fondi per la Ricerca di Ateneo ai Dipartimenti basati sulla produzione scientifica
- l'incentivazione e il monitoraggio dell'adozione da parte dei Dipartimenti di criteri di distribuzione interna delle risorse per la ricerca basati sulla produzione scientifica
- la realizzazione di azioni di informazione e supporto alla pubblicazione scientifica
- la realizzazione di azioni di monitoraggio periodico, a livello di Ateneo, sul conferimento e sulla valutazione dei prodotti su IRIS, individuando eventuali docenti inattivi e potenziali problematiche nella qualità delle pubblicazioni e attuare interventi correttivi
- l'incentivazione e la verifica della realizzazione di azioni di monitoraggio periodico a livello Dipartimentale sul conferimento e sulla valutazione dei prodotti su IRIS, individuando eventuali docenti inattivi e potenziali problematiche nella qualità delle pubblicazioni e attuare interventi correttivi
- l'analisi dei risultati della VQR 2020-2024 quando disponibili anche ai fini della preparazione della prossima VQR.

Tali attività si svolgeranno anche in collegamento con l'azione 4.1 del GEP 2022-2025, prorogato fino al 31.3.2026. Nella stesura, in corso, del GEP 2026-2028, si individueranno ulteriori azioni.

#### Responsabili

---

Prorettrice alla ricerca, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

### Risorse

2025	2026	2027
€ 1.473.600	€ 1.469.100	€ 1.422.253

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*RIC2 Percentuale di docenti attivi (INT)*

#### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura i docenti che non hanno prodotto pubblicazioni ed è particolarmente significativo al fine di procedere ad individuarne le cause e progettare azioni di contrasto.

#### Specifiche tecniche

Numeratore: professori e ricercatori con almeno 2 prodotti presenti nel repository IRIS relative agli ultimi 3 anni in servizio al 31.12

Fonte numeratore: IRIS

Denominatore: professori e ricercatori in servizio al 31.12

Fonte Denominatore: PROPER (DALIA/Docenti)

#### Struttura di riferimento per il dato

Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza missione

Baseline (novembre 2024) 96,00%		Valore 2024 consuntivo 97,15%
Target 2025 97,00%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 94,00%	Esito monitoraggio 96,91%
Target 2026 96,00%		Target 2027 98,00%

#### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine della progressiva riduzione ed eliminazione dei docenti inattivi.

### Indicatore 2

*RIC3 Percentuale di docenti in possesso dei valori soglia per gli indicatori previsti dall'ASN per i Commissari (INT)*

#### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura la produttività scientifica dei docenti e consente, rispetto ai risultati della VQR, un aggiornamento continuo.

**Specifiche tecniche**

Numeratore numero di docenti (PO) in servizio al 31.12 che raggiungono i valori soglia per tutti e 3 gli indicatori previsti per i Commissari nella ASN nel proprio SSD

Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo

Denominatore: docenti (PO) in servizio al 31.12

Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti)

**Struttura di riferimento per il dato**

Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza missione

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 56,54%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 52,35%
<b>Target 2025</b> 58,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 71,00%	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%
<b>Target 2026</b> 72,50%		<b>Target 2027</b> 75,00%

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti in relazione alla serie storica e al progressivo miglioramento della produzione scientifica, anche al fine del conferimento nelle prossime VQR.

## Obiettivo Operativo 5.2 Favorire la disseminazione, la circolazione e la promozione dei risultati della ricerca, facilitando l'Open Science

### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Comunità scientifica, Comunità locali, Istituzioni, Sistema sociale e produttivo

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il mantenimento e l'eventuale incremento, compatibilmente con il quadro economico, dei contratti trasformativi
- l'incentivazione delle pubblicazioni in Open Access
- il potenziamento delle attività formative su Open Science rivolte al personale docente e ricercatore, ai dottorandi e al personale di supporto
- l'organizzazione di workshop
- l'organizzazione di convegni ed altri eventi organizzati per la disseminazione e la divulgazione dei risultati della ricerca e del trasferimento delle conoscenze.

Tali attività si svolgeranno anche in collegamento con l'azione 4.1 del GEP 2022-2025, prorogato fino al 31.3.2026. Nella stesura, in corso, del GEP 2026-2028, si individueranno ulteriori azioni.

### Responsabili

Preretrice alla ricerca, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti, Sistema Bibliotecario di Ateneo

### Risorse

2025	2026	2027
€ 260.000	€ 260.000	€ 251.709

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*RIC1 Numero medio di pubblicazioni per docente (INT)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore misura il ricorso da parte del personale docente e ricercatore alla pubblicazione ed è quindi utile a verificare le azioni di incentivazione previste.

Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di pubblicazioni presenti su IRIS dei docenti di Ateneo, relative all'anno di riferimento

Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo

Denominatore: Numero di docenti in servizio al 31/12

Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti)

Struttura di riferimento per il dato

Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza missione

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
3,498		3,52	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
3,6	2,3	63,05%	
Target 2026		Target 2027	
3		3,25	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e al progressivo miglioramento della produzione scientifica, anche al fine del conferimento nelle prossime VQR.

Indicatore 2

Numero medio di pubblicazioni Open Science per docente (PROJ)

Motivazioni della scelta

L'indicatore misura il ricorso da parte del personale docente e ricercatore alla pubblicazione Open Science ed è quindi utile a verificare le azioni di incentivazione previste.

Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di pubblicazioni pubblicate in Open Science nell'anno di riferimento

Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo

Denominatore: Numero di docenti in servizio al 31/12

Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti)

Struttura di riferimento per il dato

Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza Missione, Settore sistemi integrati per le biblioteche e l'open science

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,819		0,819
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,825	0,452	54,73%
Target 2026	Target 2027	
0,6	0,65	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e al progressivo miglioramento della produzione scientifica in Open Science, compatibilmente con le risorse che saranno a disposizione con i contratti trasformativi.

## Obiettivo Operativo 5.3 Garantire la sicurezza della ricerca e la corretta gestione di beni e tecnologie dual use

### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Comunità scientifica, Istituzioni, Sistema sociale e produttivo

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- la pubblicazione di linee guida di Ateneo, e della relativa documentazione di riferimento in materia di sicurezza della ricerca e gestione di beni e tecnologie dual use, la cui emanazione è in corso
- l'implementazione di un sito specifico sulla sicurezza della ricerca e la gestione di beni e tecnologie dual use
- il potenziamento dei percorsi di formazione e informazione per il corpo docente e ricercatore, nonché per i dottorandi sulla sicurezza della ricerca e la gestione di beni e tecnologie dual use

### Responsabili

Preretrice alla ricerca, Delegato alla sicurezza della ricerca e Dual Use, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

### Risorse

2025	2026	2027
€ 15.000	€ 15.000	€ 14.522

### Tipologia obiettivo

Progetto con data fine lavori/Miglioramento dei processi

### Cronoprogramma

*Emanazione di linee guida di Ateneo in materia di sicurezza della ricerca (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

Il cronoprogramma verifica che siano messe a disposizione di chi svolge ricerca presso l'Ateneo linee guida omogenee cui uniformare i propri comportamenti in materia di sicurezza della ricerca e gestione di beni e tecnologie dual use.

Specifiche tecniche

Emanazione con Decreto Rettorale, previa approvazione degli Organi di Governo, di Linee Guida di Ateneo in materia di sicurezza della ricerca e tecnologie e beni dual use, conformi alla normativa nazionale e internazionale.  
Fonte: Titulus

Struttura di riferimento per il dato

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione

Baseline (novembre 2024) NO		Valore 2024 consuntivo NO	
Target 2025 SI	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) IN CORSO	Esito monitoraggio ND	
Target 2026 SI		Target 2027 SI	

Criteri di definizione dei target

I target prevedono l’emanazione delle Linee Guida nel 2025.

Indicatore

Percentuale di docenti e dottorandi formati sul tema del dual use (PROJ)

Motivazioni della scelta

L’indicatore misura la diffusione della cultura e delle conoscenze in materia di sicurezza della ricerca tra la componente accademica che svolge attività di ricerca.

Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di docenti e dottorandi che hanno partecipato a un percorso di formazione in materia di sicurezza della ricerca nell’anno di riferimento  
Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo  
Denominatore: Numero di docenti e dottorandi al 31/12  
Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti) e ANS-PL

Struttura di riferimento per il dato

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione

Baseline (novembre 2024) 0%		Valore 2024 consuntivo 0%	
Target 2025 20%	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) ND	Esito monitoraggio 0,00%	
Target 2026 33%		Target 2027 50%	

### **Criteri di definizione dei target**

I target prevedono l'introduzione e il successivo ampliamento della formazione a seguito dell'emanazione delle relative Linee Guida.

# OBIETTIVO STRATEGICO 6 Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale

## Obiettivo Operativo 6.1 Consolidare l'attrattività dei dottorati di ricerca per il sistema produttivo

### Linee strategiche

Qualità, Innovazione

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale

### Stakeholder di riferimento

Sistema sociale e produttivo, Studentesse, studenti e loro famiglie

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il potenziamento delle relazioni con le aziende anche attraverso la costituzione dei Comitato di indirizzo di ciascun corso
- il potenziamento delle relazioni con università ed enti di ricerca anche attraverso la costituzione dei Comitato di indirizzo di ciascun corso
- la piena implementazione del Sistema di AQ introdotto dal Presidio per la Qualità nel 2024

### Responsabili

Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Dipartimenti, Corsi di dottorato di ricerca

### Risorse

2025	2026	2027
€ 7.394.321	€ 7.729.445	€ 7.482.966

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

Indicatore

*B\_h Proporzione di iscritti al I anno dei Corsi di dottorato associati con imprese e pubbliche amministrazioni sul totale degli iscritti al I anno (PRO3)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'attrattività per le aziende e le istituzioni nazionali e internazionali dei corsi di dottorato di ricerca dell'Ateneo.

Specifiche tecniche

Numeratore: Iscritti al I anno del dottorato in Corsi associati con imprese e pubbliche amministrazioni

Denominatore: Iscritti al I anno del dottorato

Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti -PL e banca dati dei Corsi di Dottorato

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,521		Valore 2024 consuntivo 0,781	
Target 2025 0,5	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,781	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 80,00%		Target 2027 82,50%	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e al consolidamento del valore raggiunto a seguito della programmazione ministeriale 2021-2023, superiore ai risultati attesi.

## Obiettivo Operativo 6.2 Consolidare la dimensione internazionale del dottorato di ricerca

### Linee strategiche

Internazionalizzazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Comunità scientifica, Sistema sociale e produttivo

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il potenziamento delle relazioni con università ed enti di ricerca anche attraverso la costituzione dei Comitato Consultivo di ciascun corso
- l'incremento del numero di accordi internazionali di co-tutela per dottorati di ricerca
- l'incentivazione dei periodi di ricerca all'estero da parte dei dottorandi, anche incrementando i fondi a ciò destinati

### Responsabili

Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Prorettrice all'internazionalizzazione, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Dipartimenti, Corsi di dottorato di ricerca

### Risorse

2025	2026	2027
€ 7.394.321	€ 7.729.445	€ 7.482.966

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*E\_d Iscritti al primo anno di Corsi di dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo (PRO3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'attrattività per i laureati internazionali dei corsi di dottorato di ricerca dell'Ateneo.

**Specifiche tecniche**

Numeratore: Iscritti al I anno del Dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso in altro Ateneo. In mancanza dell'indicazione del titolo in ANS-PL viene considerato il titolo più recente inviato con una spedizione 7 in ANS Nuovo Ordinamento.

Denominatore: Iscritti al I anno del Dottorato

Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti - PL

**Struttura di riferimento per il dato**

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,281		Valore 2024 consuntivo 0,270	
Target 2025 0,300	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,270	Esito monitoraggio 90,00%	
Target 2026 0,285		Target 2027 0,300	

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti in relazione alla serie storica e alla sostenibilità dell'aumento del valore dell'indicatore, tenuto conto delle risorse disponibili.

**Indicatore 2**

*D\_b Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero (PRO3)*

**Motivazioni della scelta**

L'indicatore misura la mobilità in uscita dei dottorandi, elemento essenziale dell'internazionalizzazione dei corsi di dottorato di ricerca dell'Ateneo. L'indicatore, essendo utilizzato per i Phd da ANVUR consente il benchmark tra corsi a livello nazionale.

**Specifiche tecniche**

Numeratore: Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 180 giorni, anche non consecutivi all'estero, inclusi eventuali periodi di "mobilità virtuale".

Denominatore: Dottori di ricerca

Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti - PL

**Struttura di riferimento per il dato**

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 0,140		Valore 2024 consuntivo 0,160	
Target 2025 0,150	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,151	Esito monitoraggio 100,00%	

**Target 2026**  
0,165

**Target 2027**  
0,17

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento e superamento della media nazionale, tenuto conto delle risorse disponibili.

## Obiettivo Operativo 6.3 Valorizzare le esperienze di ricerca e la produzione scientifica dei dottorandi

### Linee strategiche

Qualità, Innovazione

### Ambiti di intervento

UniGe, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Comunità scientifica, Sistema sociale e produttivo

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il coinvolgimento del dottorando nei gruppi di ricerca
- l'incentivazione per il dottorando a pubblicare i risultati delle proprie ricerche durante il percorso di formazione alla ricerca
- la valorizzazione del "libretto del dottorando" che consente il monitoraggio in tempo reale delle pubblicazioni dei dottorandi al fine di eventuali azioni correttive

### Responsabili

Prorettore al dottorato di ricerca e ai rapporti con le imprese, Prorettrice alla ricerca, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Coordinatrici e Coordinatori di Corsi di dottorato di ricerca

### Strutture coinvolte

Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Dipartimenti, Corsi di dottorato di ricerca

### Risorse

2025	2026	2027
€ 7.394.321	€ 7.729.445	€ 7.482.966

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore

*Percentuale di corsi di dottorato di ricerca il cui indicatore H.0.0.E - Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi presenta uno scostamento negativo dalla media nazionale inferiore al 20% (AVA3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura la produzione scientifica dei dottorandi e quindi l'efficacia del loro coinvolgimento delle attività di ricerca. Anziché il valore a livello di Ateneo si intende misurare gli scostamenti a livello di Corsi di Studio.

### Specifiche tecniche

Numeratore: n. Corsi di Dottorato di Ricerca con valore H.O.O.E - Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi inferiore al 20% nell'a.a. x/x+1

Denominatore: n. Corsi di Dottorato di Ricerca totali nell'a.a. x/x+1

Fonte: Dati AVA

H.O.O.E - Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi

Numero di prodotti della ricerca dei dottori di ricerca nell'anno solare X e l'anno solare successivo al conseguimento del titolo

Fonte numeratore: LoginMIUR

Denominatore: Numero di dottori di ricerca nell'anno solare X

Fonte denominatore: ANS\_PL

Note: al denominatore sono conteggiati i dottori di ricerca in ciascun anno solare.

Definito il denominatore, per ciascun dottore di ricerca vengono conteggiati i prodotti di ricerca (secondo la definizione utilizzata per l'esercizio VQR 2015-19\*) nella finestra compresa tra il 1° gennaio dell'anno di iscrizione al dottorato e il 31 dicembre dell'anno solare successivo al conseguimento del titolo.

Nel caso non sia disponibile l'anno di iscrizione al dottorato, convenzionalmente sarà utilizzato il valore X-3 (con X pari all'anno di conseguimento del titolo).

\*Articolo in rivista; Nota a sentenza; Traduzione in rivista; Contributo in volume (Capitolo o Saggio); Prefazione/Postfazione; Breve introduzione; Voce (in dizionario o enciclopedia); Traduzione in volume; Contributo in Atti di convegno; Monografia o trattato scientifico; Concordanza; Edizione critica di testi/Edizione critica di scavo; Pubblicazione di fonti inedite; Commento scientifico; Traduzione di libro; Curatela; Brevetto; Composizione; Disegno; Progetto architettonico; Design; Performance; Esposizione; Mostra; Prototipo d'arte e relativi progetti; Cartografia; Banca dati; Software; Schede di catalogo, repertorio o corpus)

### Struttura di riferimento per il dato

Settore programmazione e controllo

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 52,00%		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 49,00%	
<b>Target 2025</b> 45,00%	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 49,00%	<b>Esito monitoraggio</b> 91,84%	
<b>Target 2026</b> 45,00%		<b>Target 2027</b> 42,50%	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere la progressiva riduzione del numero di corsi con valori inferiori alla media nazionale.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 7 Contribuire allo sviluppo della società attraverso il trasferimento di conoscenze e tecnologie al sistema sociale e produttivo e capitalizzare la rete di collaborazione con altri atenei ed enti di ricerca**

### **Obiettivo Operativo 7.1 Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio**

#### **Linee strategiche**

---

Innovazione, Qualità

#### **Ambiti di intervento**

---

UniGe, Territorio

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Sistema sociale e produttivo

#### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- la verifica dell'attualità del regolamento in materia di spin off
- la verifica degli spin off attualmente attivi
- l'incremento del numero di convenzioni quadro e di convenzioni attuative con incubatori di impresa
- l'implementazione di un applicativo per la gestione di spin off e brevetti
- il potenziamento delle attività amministrative di supporto alla creazione degli spin off

#### **Responsabili**

---

Delegato al trasferimento tecnologico, ai brevetti e agli spin-off, Direttrici e Direttori di Dipartimento

#### **Strutture coinvolte**

---

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

## Risorse

2025 € -	2026 € 59.000	2027 € 57.119
-------------	------------------	------------------

## Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatore

*Numero di spin off universitari rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo (PROJ)*

## Motivazioni della scelta

L'indicatore isola gli spin off dall'indicatore E.2.0.B definito dall'ANVUR nell'ambito del modello AVA3, consentendo una più specifica valutazione dei risultati.

## Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di spin off universitari attivi e operativi al 31/12 che, ai sensi del d.lgs. del 27 luglio 1999, n. 297, e del d.m. del 10 agosto 2011, n. 168 e tenuto conto delle Linee Guida ANVUR, rispondono alle seguenti caratteristiche:

operatività dell'impresa sulla base di risultati di ricerca prodotti dall'ateneo e/o mantenimento con lo stesso di rapporti organici di collaborazione di ricerca;

accreditamento in Ateneo dell'impresa spin off con delibera del Consiglio di Amministrazione.

Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo

Denominatore: Docenti strutturati/Docenti di ruolo. Il denominatore rimane fisso all'a.s. 2023 per il periodo

Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti)

## Struttura di riferimento per il dato

Settore valorizzazione della ricerca, trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese

Baseline (novembre 2024) 0,0170		Valore 2024 consuntivo 0,0170
Target 2025 0,0150	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,0105	Esito monitoraggio 70,22%
Target 2026 0,0110		Target 2027 0,0115

## Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla necessità di razionalizzare gli spin-off attivi, privilegiando la qualità e il ritorno economico sulla quantità.

## Obiettivo Operativo 7.2 Potenziare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo anche in collaborazione con altri atenei e centri di ricerca

### Linee strategiche

Innovazione, Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio, Comunità nazionale, Comunità internazionale

### Stakeholder di riferimento

Sistema sociale e produttivo, Istituzioni

### Azioni

Il risultato sarà raggiunto mediante:

- l'applicazione del nuovo regolamento in materia di proprietà intellettuale e industriale
- la verifica dei brevetti attualmente attivi al fine di valutare l'eventuale interesse al rinnovo
- l'implementazione di un applicativo per la gestione di spin off e brevetti
- potenziamento dei percorsi di formazione e informazione per il corpo docente e ricercatore, nonché per i dottorandi sul trasferimento tecnologico
- il potenziamento delle attività di supporto alla gestione dei brevetti

### Responsabili

Delegato al trasferimento tecnologico, ai brevetti e agli spin-off, Delegato alla sicurezza della ricerca e Dual Use, Direttrici e Direttori di Dipartimento

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti, Centro Strategico di Ateneo su Sicurezza, Rischio e Vulnerabilità

### Risorse

2025	2026	2027
€ 100.424	€ 130.424	€ 126.265

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore

*Numero brevetti rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore isola i brevetti dall'indicatore E.2.0.B definito dall'ANVUR nell'ambito del modello AVA3, consentendo una più specifica valutazione dei risultati.

**Specifiche tecniche**

Numeratore: Numero di brevetti di cui l'Ateneo è titolare/co-titolare registrati e approvati al 31/12 presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi e presso gli altri uffici individuati da ANVUR

Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo

Denominatore: Docenti strutturati/Docenti di ruolo. Il denominatore rimane fisso all'a.s. 2023 per il periodo.

Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti)

**Struttura di riferimento per il dato**

Settore valorizzazione della ricerca, trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese

**Criteri di definizione dei target**

I target sono definiti in relazione alla necessità di razionalizzare i brevetti attivi, privilegiando la qualità e il ritorno economico sulla quantità, come previsto dal Regolamento approvato nel 2025. Pertanto, il valore dell'indicatore è teso a scendere, in maniera controllata, nel prossimo biennio.

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 0,0924		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 0,0920	
<b>Target 2025</b> 0,0700	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 0,0878	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%	
<b>Target 2026</b> 0,0800		<b>Target 2027</b> 0,0800	

## Obiettivo Operativo 7.3 Potenziare le attività di apprendimento permanente in relazione ai bisogni del territorio, valorizzando le eccellenze di Ateneo, anche attraverso i Centri e IANUA

### Linee strategiche

Qualità, Innovazione

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio

### Stakeholder di riferimento

Sistema sociale e produttivo, Istituzioni

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il consolidamento e la valorizzazione dei percorsi per la formazione insegnanti attivati e gestiti dal Centro recentemente costituito
- l'incremento del numero di corsi di apprendimento permanente realizzati, con particolare riferimento alla prospettiva del Life Long Learning
- il potenziamento della modalità a distanza per l'erogazione dei corsi post lauream, tenuto conto della partecipazione al progetto EduNext
- l'attività di formazione executive post-laurea e post-esperienza progettate ed erogate anche attraverso il consorzio IANUA

### Responsabili

Delegato all'apprendimento permanente, Delegata alla formazione insegnanti, Presidi di Scuola, Direttrici e Direttori di Dipartimento, Presidente IANUA

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione, Scuole, Dipartimenti, IANUA

### Risorse

2025	2026	2027
€ 705.440	€ 1.365.725	€ 1.322.174

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi/Progetto con data fine lavori

### Indicatore 1

TEM1 Numero di partecipanti a iniziative di apprendimento permanente (INT)

Motivazioni della scelta

L'indicatore misura quantitativamente l'attrattività dell'Ateneo nell'ambito della formazione permanente.

Specifiche tecniche

Numero di partecipanti a master, corsi di formazione, corsi di perfezionamento, summer/winter school nell'a.a. di riferimento

Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato

Settore apprendimento permanente, Settore esami di stato, master e formazione insegnanti

Baseline (novembre 2024) 1.852		Valore 2024 consuntivo 4.650	
Target 2025 1.900	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 5.524	Esito monitoraggio 100,00%	
Target 2026 5.750		Target 2027 6.000	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere un aumento sostenibile dei corsi di corsi post-lauream, anche al fine di attrarre nuove risorse.

Indicatore 2

ALM1 Miglioramento della condizione lavorativa dei diplomati master (AlmaLaurea)

Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'efficacia della formazione permanente dell'Ateneo nell'ambito dell'occupabilità.

Specifiche tecniche

Occupati che proseguono il lavoro iniziato prima del conseguimento del titolo: hanno notato un miglioramento nel proprio lavoro dovuto al master (%)

Fonte: AlmaLaurea

Struttura di riferimento per il dato

Settore analisi comparative e ranking

Baseline (novembre 2024) 0,767		Valore 2024 consuntivo 0,784	
Target 2025 0,8	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 0,784	Esito monitoraggio 98,00%	

<b>Target 2026</b> 0,8	<b>Target 2027</b> 0,825
---------------------------	-----------------------------

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo miglioramento di un valore già superiore alla media nazionale.

**Cronoprogramma**  
*Avvio del percorso universitario e accademico di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado (PROJ)*

**Motivazioni della scelta**  
Il cronoprogramma monitora, a valle della costituzione del relativo Centro multidisciplinare per la formazione degli insegnanti, la partenza dei percorsi di formazione degli insegnanti prevista dal previsto dal DPCM 4.8.2023.

**Specifiche tecniche**  
Accreditamento del percorso universitario e accademico di formazione iniziale dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado per il conseguimento dei 60 CFU  
Fonte: Banca dati MUR

**Struttura di riferimento per il dato**  
Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione

<b>Baseline (novembre 2024)</b> NO		<b>Valore 2024 consuntivo</b> NO	
<b>Target 2025</b> SI	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> SI	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%	
<b>Target 2026</b> SI		<b>Target 2027</b> SI	

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in relazione all’avvio dei percorsi di formazione insegnanti nel 2025.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 8 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale**

### **Obiettivo Operativo 8.1 Consolidare il rapporto con la collettività, tramite l'organizzazione di eventi di public engagement e di divulgazione scientifica e culturale**

#### **Linee strategiche**

---

Inclusione

#### **Ambiti di intervento**

---

Territorio

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Comunità locali, Istituzioni

#### **Azioni**

---

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il potenziamento delle attività di organizzazione di eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo
- il potenziamento delle attività di produzione e realizzazione di documentari e prodotti multimediali realizzati dall'Ateneo e dedicati alla divulgazione scientifica e culturale
- l'estensione delle partecipazioni attive a eventi locali, nazionali e internazionali
- il potenziamento delle attività di UniGe World
- il potenziamento di attività editoriali (Genova University Press) a carattere divulgativo e con modalità open access
- il monitoraggio delle attività delle strutture attraverso il software implementato nel 2024

#### **Responsabili**

---

Prorettore alla terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale, Direttrici e Direttori di Dipartimento

#### **Strutture coinvolte**

---

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Dipartimenti

## Risorse

2025	2026	2027
€ 30.000	€ 80.000	€ 77.449

## Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatore 1

*E.2.0.C Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (AVA3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore di AVA 3 MUR misura la quantità di attività di terza missione realizzate dall'Ateneo, consentendo il benchmark con le medie di riferimento.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Numero di attività di terza missione promosse a livello di Ateneo dal 1/1 al 31/12

Fonte numeratore: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3

Denominatore: Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12

Fonte denominatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) per Università Statali. Archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute"

### Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 3,18		Valore 2024 consuntivo 2,99
Target 2025 3,30	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 2,99	Esito monitoraggio 90,61%
Target 2026 3,1	Target 2027 3,25	

### Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo miglioramento di un valore già superiore alla media nazionale.

## Indicatore 2

*TEM3 Numero di partecipanti a eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo (INT)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'interesse della cittadinanza per le iniziative organizzate dall'Ateneo.

### Specifiche tecniche

Numero di partecipanti alle seguenti tipologie di eventi:

Festival della Comunicazione, Notte Europea dei Ricercatori ed eventi simili organizzati dall'Ateneo anche in collaborazione con altri partner

Fonte: Banca dati interna

**Struttura di riferimento per il dato**  
Servizio responsabilità sociale, culturale e ambientale di terza missione

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 3.081		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 2.548	
<b>Target 2025</b> 3.100	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 3.450	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%	
<b>Target 2026</b> 3.300		<b>Target 2027</b> 3.400	

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in relazione alla serie storica (media dell’ultimo triennio pari a 3.026) e alla sostenibilità, tenendo conto delle risorse disponibili.

## Obiettivo Operativo 8.2 Condividere con la collettività il patrimonio scientifico, storico, artistico, bibliotecario, archivistico e museale dell'Ateneo

### Linee strategiche

Inclusione

### Ambiti di intervento

Territorio

### Stakeholder di riferimento

Comunità locali, Istituzioni

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'incremento del numero di beni riorganizzati, descritti e digitalizzati
- l'incremento del numero di percorsi virtuali e fisici del patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale

### Responsabili

Prorettore alla terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale, Delegato per la valorizzazione dei musei e degli archivi

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area direzionale

### Risorse

2025	2026	2027
€ 25.000	€ 10.000	€ 9.681

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore

*Visitatori del patrimonio culturale dell'Ateneo (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'attrattività degli eventi organizzati dall'Ateneo

### Specifiche tecniche

Visitatori del patrimonio culturale dell'Ateneo in spazi fisici: numero di visitatrici e visitatori di mostre, laboratori, eventi di apertura al pubblico di spazi di Ateneo, in cui siano presentati i beni di Ateneo

Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato

Settore valorizzazione del sistema museale e delle attività culturali e sociali

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 4.957		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 4.957	
<b>Target 2025</b> 5.100	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 5.200	<b>Esito monitoraggio</b> 100,00%	
<b>Target 2026</b> 5.300		<b>Target 2027</b> 5.400	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e alla sostenibilità dell’aumento del valore dell’indicatore.

## Obiettivo Operativo 8.3 Rafforzare il ruolo educativo e formativo di UniGe attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi, inter e transdisciplinari, di diffusione della conoscenza, di sviluppo delle competenze trasversali, di inclusione sociale e di contrasto al disagio studentesco

### Linee strategiche

Inclusione, Innovazione

### Ambiti di intervento

Territorio, Comunità Nazionale

### Stakeholder di riferimento

Comunità locali, Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- il potenziamento dell'offerta formativa di UniGeSenior, composta da corsi liberi, seminari ed eventi dedicati agli over 45
- il consolidamento e la promozione delle iniziative di UniGe nell'ambito del gaming

### Responsabili

Prorettore alla terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale, Coordinatore Centro di ricerca sul gioco (CeRG)

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Centro di ricerca sul gioco (CeRG), UniGe Teaching and Learning Center (UTLC)

### Risorse

2025	2026	2027
€ 30.000	€ 30.000	€ 29.043

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*TEM6 Partecipazione a UniGeSenior (INT)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'attrattività dei corsi di formazione over 45 svolti dall'Ateneo.

Specifiche tecniche

Numero di iscritti a UniGeSenior nell'a.a. X/X+1

Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato

Settore valorizzazione del sistema museale e delle attività culturali e sociali

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
1.462		1.769
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
1.500	2.500	100%
Target 2026		Target 2027
2.500		2.600

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e alla sostenibilità economica e organizzativa.

Indicatore 2

Numero di partecipanti a eventi organizzati dal CeRG (PROJ)

Motivazioni della scelta

L'indicatore misura l'efficacia delle attività svolte dal Centro di ricerca sul gioco.

Specifiche tecniche

Numero di partecipanti a eventi organizzati dal CeRG in tema di gaming quali: Progetto ludoteca, Corso di perfezionamento in Gaming and boardgame design, Progetto boardgame in carcere, Stand CeRG presso IMT Library in occasione di Lucca Comics and games e altri analoghi

Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato

Centro di Ricerca sul Gioco (CeRG)

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
8.753		8.753
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
9.350	9.735	100,00%
Target 2026		Target 2027
9.800		9.900

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alla serie storica e al raggiungimento di un livello adeguato in termini assoluti, tenuto conto delle risorse disponibili.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 9 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva**

### **Obiettivo Operativo 9.1 Gestire l'Ateneo limitando l'impatto ambientale, diffondendone la cultura della sostenibilità ambientale all'interno e all'esterno**

#### **Linee strategiche**

---

Sostenibilità

#### **Ambiti di intervento**

---

UniGe, Territorio

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale, Comunità locali

#### **Azioni**

---

I risultati attesi saranno raggiunti mediante varie azioni, fra cui le principali sono:

- l'analisi e la contabilizzazione delle emissioni annue di gas serra, con l'obiettivo di individuare le azioni da svolgere per la progressiva riduzione delle emissioni di Ateneo e la compensazione delle emissioni residue
- la gestione dei consumi energetici annui di Ateneo finalizzata a una loro progressiva ottimizzazione
- il miglioramento della gestione dei rifiuti di Ateneo finalizzata ad una diminuzione della produzione e all'aumento della raccolta differenziata
- la realizzazione di misure per promuovere la mobilità sostenibile
- la partecipazione attiva a network nazionali ed internazionali di atenei per la sostenibilità, per lo scambio continuo di buone pratiche

#### **Responsabili**

---

Proratrice alla sostenibilità, Delegato all'energia di Ateneo, Mobility manager di Ateneo, Delegati per il funzionamento dei Campus

#### **Strutture coinvolte**

---

Area tecnica, Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione

Risorse		
2025	2026	2027
€ 30.000	€ 10.000	€ 9.681

Tipologia obiettivo
Consolidamento dei processi

Indicatore 1
TEM7 Emissioni annue di gas serra (INT)

**Motivazioni della scelta**  
L'indicatore misura la carbon footprint dell'Ateneo e quindi la sua riduzione contribuisce a un miglioramento della sostenibilità ambientale.

**Specifiche tecniche**  
Emissioni di gas serra (GHG) nell'a.s. di riferimento rilevate secondo le indicazioni contenute nella norma UNI ISO 14064 parte 1 ed espresse in ton CO2 eq.  
Il valore potrà essere fornito come stima in riferimento all'anno solare precedente (es. a gennaio 2025 verrà fornito il valore delle emissioni 2023, considerando per la mobilità i dati dell'a.a. 22/23).  
Il dato verrà poi certificato ma con un lasso temporale maggiore (es. ad oggi ultima certificazione 2022).  
Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato		
Settore sostenibilità		
Baseline (novembre 2024)	Valore 2024 consuntivo	
22.551	22.551	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
21.500	22.468	95,69%
	17.591 (valore market based)	
Target 2026	Target 2027	
17.000	16.500	

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in relazione alla serie storica e a una concreta possibilità di riduzione delle emissioni, tenuto conto delle risorse disponibili.

Indicatore 2
Sostenibilità ambientale dell'Ateneo (PROJ)

**Motivazioni della scelta**  
L'indicatore permette un benchmark internazionale con gli altri Atenei per il contributo alla sostenibilità ambientali.

**Specifiche tecniche**  
Punteggio dell'Ateneo nel Ranking GreenMetric World University (Total Score)

Fonte: GreenMetric World

**Struttura di riferimento per il dato**  
Settore analisi comparative e ranking, Settore sostenibilità

<b>Baseline (novembre 2024)</b> 8.000		<b>Valore 2024 consuntivo</b> 7.900
<b>Target 2025</b> 8.100	<b>Ultimo valore disponibile (novembre 2025)</b> 7.900	<b>Esito monitoraggio</b> 97,53%
<b>Target 2026</b> 8.000		<b>Target 2027</b> 8.200

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in relazione alla serie storica e a una concreta possibilità di riduzione delle emissioni e dei costi per l’energia.

## Obiettivo Operativo 9.2 Promuovere la cultura dell'inclusione, della sostenibilità sociale e della cittadinanza attiva nella comunità accademica e all'esterno

### Linee strategiche

Inclusione, Sostenibilità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale, Comunità locali

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'organizzazione di eventi di divulgazione e promozione sui temi aperti alla cittadinanza
- l'apertura alla cittadinanza dei corsi a distanza di formazione alla cittadinanza, sulla sostenibilità e sull'inclusione, già offerti alle studentesse e agli studenti e al personale su AulaWeb
- l'offerta di nuovi Massive Online Open Courses (MOOC) rivolti alle studentesse e agli studenti, al personale e aperti a tutta la cittadinanza
- la prosecuzione della formazione del personale sull'uso del linguaggio di genere

### Responsabili

Prorettrice alla sostenibilità, Delegata alle pari opportunità e inclusione, CPO, CUG, Delegato

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione, Area Personale

### Risorse

2025	2026	2027
€ 8.000	€ 27.000	€ 26.139

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore

*TEM 2 Numero di partecipanti a percorsi di Formazione alla cittadinanza*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura la partecipazione ai percorsi di formazione degli studenti, del personale e della cittadinanza, che contribuisce alla consapevolezza della sostenibilità sociale.

Specifiche tecniche

Numero di partecipanti, interni ed esterni, iscritti a moduli di Formazione alla cittadinanza  
Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024) 752		Valore 2024 consuntivo 10.073
Target 2025 900	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 10.073	Esito monitoraggio 100,00%
Target 2026 10.200		Target 2027 10.400

Criteri di definizione dei target

I target sono definito in relazione alla serie storica e alla sostenibilità, anche economica, del miglioramento.

## Obiettivo Operativo 9.3 Potenziare e valorizzare le esperienze di volontariato e di inclusione supportate e riconosciute dall'Ateneo

### Linee strategiche

Sostenibilità, Inclusione

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio

### Stakeholder di riferimento

Comunità locali, Studentesse, studenti e loro famiglie

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- l'incremento del numero di volontari che svolgono il servizio civile universale presso UniGe
- l'incremento del numero di iniziative in tema di cittadinanza consapevole e attiva
- l'incremento del numero di iniziative educative e formative per studentesse e studenti detenuti presso gli Istituti di Pena della Regione

### Responsabili

Prorettore alla terza missione: divulgazione, public engagement e impatto sociale, Delegato al Polo Universitario Penitenziario Regionale

### Strutture coinvolte

Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione

### Risorse

2025	2026	2027
€ 40.000	€ 20.000	€ 19.632

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore 1

*TEM5 Numero di Volontari che svolgono il Servizio Civile Universale presso l'Ateneo (INT)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura il contributo di UniGe all'offerta di posti del Servizio Civile Universale nell'ambito di progetti di utilità sociale.

### Specifiche tecniche

Fonte dei dati indicatore: Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale  
Numero di Volontari che svolgono il Servizio Civile Universale presso l'Ateneo

**Struttura di riferimento per il dato**  
Settore valorizzazione del sistema museale e delle attività culturali e sociali

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
18		18	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
18	20	100,00%	
Target 2026		Target 2027	
20		20	

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in base alla serie storica e alla sostenibilità, economica e organizzativa, dell'aumento del valore dell'indicatore.

**Indicatore 2**  
*Numero di detenuti partecipanti a corsi di laurea nell'ambito delle attività Polo Universitario Penitenziario Regionale (PROJ)*

**Motivazioni della scelta**  
L'indicatore misura l'efficacia delle attività del Polo Universitario Penitenziario Regionale.

**Specifiche tecniche**  
Fonte: Banca dati interna  
Numero di detenuti partecipanti a corsi di laurea nell'ambito delle attività Polo Universitario Penitenziario Regionale

**Struttura di riferimento per il dato**  
Settore apprendimento permanente

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
42		42	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
50	50	100,00%	
Target 2026		Target 2027	
45		48	

**Criteri di definizione dei target**  
I target sono definiti in base alla serie storica (media del triennio) e alla sostenibilità economica e organizzativa, tenendo conto delle risorse a bilancio nei diversi anni, al fine di consolidare il valore dell'indicatore al termine del triennio.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 10 Perseguire lo sviluppo dell'organizzazione identificando le migliori relazioni funzionali tra gli uffici, nell'ottica della semplificazione e della fluidità, correttezza, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi**

### **Obiettivo Operativo 10.1 Riesaminare il funzionamento del sistema di governo e progettare eventuali interventi correttivi**

#### **Linee strategiche**

---

Qualità

#### **Ambiti di intervento**

---

UniGe

#### **Stakeholder di riferimento**

---

Personale

#### **Azioni**

---

I risultati attesi sono stati raggiunti tramite un completo riesame del sistema di governance, in vista della visita di accreditamento periodico, che si è svolta nel secondo semestre 2025.

A seguito di questa analisi si sono individuati i necessari interventi correttivi nel documento "Il Riesame del Sistema di Governo", i quali verranno attuati secondo la tempistica prevista.

#### **Responsabili**

---

Rettore, Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accreditamento periodico dell'Ateneo dell'Università degli Studi di Genova".

#### **Strutture coinvolte**

---

Area Direzionale

## Risorse

2025 € -	2026 € -	2027 € -
-------------	-------------	-------------

## Tipologia obiettivo

Progetto con data fine lavori

## Cronoprogramma

*Autovalutazione ai fini della visita di accreditamento periodico (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

Il cronoprogramma misura la realizzazione di una delle attività di riesame prevista dal punto di attenzione A.4 del Sistema AVA 3.

### Specifiche tecniche

Completamento di una prima valutazione propedeutica di sede e di una definitiva per la visita di accreditamento

Fonte: Verbalì della Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accREDITamento periodico dell'Ateneo

### Struttura di riferimento per il dato

Settore accREDITamento e assicurazione della qualità

Baseline (novembre 2024) NO		Valore 2024 consuntivo NO
Target 2025 SI	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) SI	Esito monitoraggio 100,00%
Target 2026 SI		Target 2027 SI

### Criteri di definizione dei target

I target hanno previsto la conclusione dell'autovalutazione nella prima metà del 2025 in modo da attuare i necessari interventi correttivi prima della visita di accREDITamento periodico.

## Obiettivo Operativo 10.2 Riesaminare la comunicazione interna tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali

### Linee strategiche

Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe

### Stakeholder di riferimento

Personale

### Azioni

I risultati attesi sono stati perseguiti tramite un completo riesame delle modalità di comunicazione tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali, in vista della visita di accreditamento periodico, che si è svolta nel secondo semestre 2025.

A seguito di questa analisi si sono individuati i necessari interventi correttivi nel documento "Il Riesame del Sistema di Governo", i quali verranno attuati secondo la tempistica prevista.

### Responsabili

Rettore, Commissione per il coordinamento delle attività propedeutiche all'accreditamento periodico dell'Ateneo

### Strutture coinvolte

Area Direzionale

### Risorse

2025	2026	2027
€ -	€ -	€ -

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore

*Numero di incontri tra il Rettore, i Presidi di Scuola e i Direttori di Dipartimento (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore misura quantitativamente l'estensione dei rapporti tra la governance centrale e quella delle Strutture Fondamentali, anche in relazione alle criticità nelle relazioni evidenziate dal Nucleo di Valutazione.

### Specifiche tecniche

Incontri tra il Rettore, i Presidi di Scuola e le Direttrici e i Direttori di Dipartimento dal 1.1 al 31.12

Fonte: verbali degli incontri

Struttura di riferimento per il dato

Settore programmazione e controllo

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
0		0	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
11	9	81,82%	
Target 2026	Target 2027		
11	11		

Criteri di definizione dei target

I target prevedono l’effettuazione di una riunione al mese, tranne che nel mese di agosto.

# OBIETTIVO STRATEGICO 11 Riqualficare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione

## Obiettivo Operativo 11.1 Concludere la riqualificazione degli spazi da adibire a residenze per le studentesse e gli studenti

### Linee strategiche

Inclusione, Sostenibilità

### Ambiti di intervento

Unige

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Istituzioni

### Azioni

I risultati attesi saranno raggiunti tramite la riqualificazione degli spazi, sulla base del recentemente approvato Piano di Sviluppo, e, in particolare, alla riqualificazione dell'Albergo dei Poveri finalizzata a mettere a disposizione delle studentesse e degli studenti fuori sede residenze dedicate

### Responsabili

Rettore, Delegati dei Poli territoriali, Delegati per il funzionamento dei Campus, Delegata ai rapporti con gli studenti

### Strutture coinvolte

Area tecnica

### Risorse

2025  
€ -

2026  
€ -

2027  
€ -

### Tipologia obiettivo

Progetto con data fine lavori

Cronoprogramma

Riqualificazione dell’Ala Nord dell’Albergo dei Poveri per adibirlo a residenze (PROJ)

Motivazioni della scelta

Il cronoprogramma è relativo a una delle principali attività previste dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030 che consentirà un significativo ampliamento delle residenze offerte alle studentesse e agli studenti fuori sede.

Specifiche tecniche

Cronoprogramma concordato con i partner  
Fonte: avanzamento lavori

Struttura di riferimento per il dato

Area tecnica

Baseline (novembre 2024) NO		Valore 2024 consuntivo NO	
Target 2025 NO	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) NO	Esito monitoraggio IN CORSO	
Target 2026 NO		Target 2027 SI	

Criteri di definizione dei target

I target prevedono la conclusione dell’intervento edilizio nel 2027, come previsto dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030 e con la copertura delle risorse assegnate ai relativi progetti.

## Obiettivo Operativo 11.2 Concludere l'operazione Erzelli e gli interventi di riqualificazione degli spazi per la didattica e la ricerca previsti dal Piano edilizio

### Linee strategiche

Inclusione, Sostenibilità

### Ambiti di intervento

UniGe, Territorio

### Stakeholder di riferimento

Studentesse, studenti e loro famiglie, Personale, Istituzioni

### Azioni

I risultati attesi, tenuto conto delle risorse disponibili, saranno raggiunti mediante:

- la riqualificazione degli spazi prevista dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030
- la conclusione delle attività necessarie al trasferimento della Scuola Politecnica ad Erzelli

### Responsabili

Rettore, Direttore Generale

### Strutture coinvolte

Area tecnica

### Risorse

**2025**  
€ 65.761.919

**2026**  
€ 60.000.000

**2027**  
€ 60.000.000

### Tipologia obiettivo

Progetto con data fine lavori

### Cronoprogramma

*Sviluppo del progetto Erzelli (PROJ)*

### Motivazioni della scelta

Il cronoprogramma è relativo a una delle principali attività previste dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030 che consentirà un significativo miglioramento delle infrastrutture a disposizione della Scuola Politecnica.

### Specifiche tecniche

Cronoprogramma concordato con gli altri enti

Fonte: avanzamento lavori

Struttura di riferimento per il dato

Area tecnica

Baseline (novembre 2024) NO		Valore 2024 consuntivo NO	
Target 2025 NO	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) NO	Esito monitoraggio IN CORSO	
Target 2026 NO		Target 2027 SI	

Criteri di definizione dei target

I target prevedono la conclusione dell'intervento edilizio nel 207, come previsto dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030 e dal Progetto Bandiera Erzelli con la copertura delle relative risorse.

OBIETTIVO STRATEGICO 12 Ottimizzare le politiche per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo e favorire lo sviluppo delle professionalità in una dimensione inclusiva e di continua crescita

Obiettivo Operativo 12.1 Investire sul futuro delle giovani ricercatrici e dei giovani ricercatori anche attraverso l'acquisizione di eccellenze provenienti da altri Atenei ed Enti di Ricerca

Linee strategiche

Qualità, Inclusione

Ambiti di intervento

Unige

Stakeholder di riferimento

Comunità scientifica, Personale

## Azioni

I risultati attesi saranno raggiunti in relazione al progetto presentato nell'ambito della programmazione ministeriale 2024-2026 mediante:

- iniziative di reclutamento di giovani ricercatori
- incentivazione del reclutamento di professori e ricercatori con profilo di eccellenza dall'esterno
- ospitalità a visiting professor e researcher
- supporto interno a vincitori di programmi di ricerca di alta qualificazione

## Responsabili

Prorettrice alla programmazione, Direttrici e Direttori di Dipartimento

## Strutture coinvolte

Area personale, Dipartimenti

## Risorse

2025	2026	2027
€ 1.260.806	€ 4.466.920	€ 4.324.477

## Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

## Indicatore 1

*E\_a Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati (PRO3)*

## Motivazioni della scelta

L'indicatore, oltre a essere rilevante per 'assegnazione di una parte della quota premiale del FFO, è stato scelto dall'Ateneo per la partecipazione alla programmazione del MUR 2024-2027. Il suo andamento consente di misurare l'apertura all'esterno dell'Ateneo, favorendo la mobilità dei docenti a livello nazionale e internazionale.

## Specifiche tecniche

Numeratore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1/ al 31/12 del triennio, non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo. Sono esclusi i Professori nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei. Per "posizioni strutturate" sono considerati i Ricercatori a tempo determinato tipo a) e tipo b) eventualmente reclutati ai sensi del d.l. 36/2022 convertito con modif. dalla l. 79/2022 e i Ricercatori ex art. 24, l. 240/2010), Ricercatori a tempo indeterminato e Professori di II fascia (laddove applicabile).

Denominatore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio.

Fonte dati dell'indicatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) (Dalia/Docenti) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute.

## Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,067		0,07
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,08	0,11	100,00%
Target 2026		Target 2027
0,11		0,12

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale e alle azioni e ai target definiti nell’ambito del progetto presentato per la programmazione ministeriale.

Indicatore 2

*E\_e Proporzione di Ricercatori di cui all’art. 24, co. 3, reclutati dall’esterno e non già attivi presso l’Ateneo come ricercatori di cui all’articolo 24, co. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un corso di dottorato (PRO3)*

Motivazioni della scelta

L’indicatore, lo stesso scelto nell’ambito del progetto presentato al MUR, consente di misurare l’apporto di risorse e competenze umane esterne all’Ateneo per quanto riguarda i ricercatori a tempo determinato. Le modalità di reclutamento indicate nel progetto consentiranno in questo ambito il reclutamento di eccellenza.

Specifiche tecniche

Numeratore: Ricercatori di cui all’art. 24, c. 3, assunti dal 1/1/ al 31/12 e non già in servizio nell’Ateneo come Ricercatore di tipo a) titolari di assegno di ricerca o iscritti a un Corso di Dottorato

Denominatore: Ricercatori di cui all’art. 24, c. 3, assunti dal 1/1 al 31/12

Fonte dei Dati Indicatore: Banca dati PROPER (DALIA/DOCENTI) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute.

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo
0,077		0,125
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio
0,12	0,14	100,00%
Target 2026		Target 2027
0,23		0,24

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alle attività previste dal progetto presentato per la programmazione ministeriale, tenuto conto delle risorse che il MUR metterà a disposizione.

Indicatore 3

*RIC8 Numero di vincitori di Grant ERC (INT)*

Motivazioni della scelta

L'indicatore è in grado di misurare quanti ricercatori hanno ottenuto un grant ERC, e si pone in coerenza con il progetto presentato nell'ambito della programmazione ministeriale 2024-2026.

Specifiche tecniche

Numero di progetti finanziati con grant ERC in corso al 31/12

Fonte: Banca dati interna

Struttura di riferimento per il dato

Settore ricerca europea

Baseline (novembre 2024) 9		Valore 2024 consuntivo 10	
Target 2025 10	Ultimo valore disponibile (novembre 2025) 9	Esito monitoraggio 90,00%	
Target 2026 10		Target 2027 12	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti in relazione alle attività previste dal progetto presentato per la programmazione ministeriale, tenuto conto delle risorse che il MUR metterà a disposizione.

## Obiettivo Operativo 12.2 Incentivare il personale docente sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

### Linee strategiche

Qualità

### Ambiti di intervento

UniGe

### Stakeholder di riferimento

Personale

### Azioni

I risultati attesi saranno perseguiti, oltre che tramite l'avvenuta revisione del Regolamento per la premialità dei docenti, con l'ampliamento della capienza del fondo per la premialità a seguito della sua applicazione.

### Responsabili

Prorettrice alla programmazione

### Strutture coinvolte

Area Personale

### Risorse

2025	2026	2027
€ -	€ -	€ -

### Tipologia obiettivo

Consolidamento dei processi

### Indicatore

*E.3.0.A Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario (AVA3)*

### Motivazioni della scelta

L'indicatore AVA 3 misura le risorse a disposizione per la valorizzazione per merito del personale docente e un benchmark con gli altri Atenei. Il livello estremamente basso dell'indicatore dell'Ateneo richiede azioni per allinearli alla media nazionale.

### Specifiche tecniche

Numeratore: Risorse pagate nell'anno di riferimento al personale docente e non docente a valere sul fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010

Fonte numeratore: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3

Denominatore: Assegni fissi del personale docente e non docente nell’anno di riferimento  
Fonte denominatore: Dalia

Note: l’indicatore è calcolato per i soli atenei statali. Al numeratore figurano le risorse pagate (dato di cassa, al netto di contributi previdenziali e IRAP) nell’anno di riferimento. Per agevolarne la lettura, il valore dell’indicatore è stato moltiplicato per 1000.

Struttura di riferimento per il dato

Settore statistico e datawarehouse

Baseline (novembre 2024)		Valore 2024 consuntivo	
0		0	
Target 2025	Ultimo valore disponibile (novembre 2025)	Esito monitoraggio	
0,5	0	0,00%	
Target 2026		Target 2027	
1,5		2	

Criteri di definizione dei target

I target sono definiti al fine di ottenere il progressivo avvicinamento alla media nazionale che è molto superiore all’attuale valore dell’Ateneo che si attesta a 0, tenuto conto delle risorse che si renderanno disponibili.



# **Piano Strategico 2021-2026**

Aggiornamento 2025-2027

## **Allegato C – Key Performance Indicator**

Gli indicatori sono così catalogati:

AVA: indicatori del set ANVUR riferiti a Corsi di Studio (iC) o Ateneo (iA)

AVA3: indicatori ANVUR previsti dal modello AVA 3 per la sede, i Dipartimenti o i Corsi di Dottorato di Ricerca

ANVUR: indicatori del cruscotto pubblico ANVUR (<https://www.anvur.it/it/cruscotto>)

PRO3: indicatori MUR per la Programmazione Triennale 2024-2026

ALMALAUREA: indicatori tratti dai Rapporti del consorzio AlmaLaurea

OPIS: risultati della Rilevazione dell'opinione degli studenti

INT: altri indicatori di Ateneo presenti nel set di KPI per il controllo di gestione

## Formazione e servizi agli studenti

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
AVA	IA00a	Avvii di carriera al primo anno (L, LMCU, LM)	Numero di avvii di carriera al primo anno all'interno dell'Ateneo. Valore inserito anche in caso di LM. Fonte: ANS Avvii di carriera: con la locuzione si fa riferimento agli studenti che in un determinato a.a. avviano una nuova carriera accademica in uno specifico CdS, prescindendo da una eventuale carriera accademica precedentemente avviata. L'avvio della nuova carriera viene formalmente comunicato dall'Ateneo con la spedizione 1 (vedi voce nel glossario). Per conformità con la Programmazione triennale, gli avvii sono contati su tutte le spedizioni 1 pervenute a CINECA, per tale motivo lo studente è contato più volte nelle diverse carriere. Negli indicatori sono utilizzati gli avvii di carriera al primo anno	Settore statistico e datawarehouse
AVA	IA00e	Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L, LMCU, LM)	Iscritti regolari secondo la definizione utilizzata in PRO3 a qualsiasi anno di corso, purché regolari. Fonte: ANS Il totale di Ateneo può non corrispondere al totale ricavato dalle singole schede dei CdS in quanto qui sono conteggiati anche altri CdS quali, ad esempio, i CdS non più attivi nell'anno di riferimento. Iscritti regolari ai fini del CSTD (Costo standard): lo studente è regolare all'interno dell'Ateneo in cui è iscritto (si fa riferimento al concetto di iscritto di cui sopra) se il totale di anni di iscrizione in quell'Ateneo e ciclo (primo ciclo L, LMCU; secondo ciclo LM) nelle sue carriere (escludendo quelle chiuse per laurea), è inferiore o uguale alla durata normale (espressa in anni) del corso. La regolarità viene accorciata se lo studente avvia la carriera con un'abbreviazione e viene allungata qualora lo studente, in uno degli anni di iscrizione, si sia impegnato per un valore inferiore ai 5/6 della moda dell'impegno. Per ciascun CdS è stata calcolata la moda della distribuzione recuperando il valore dichiarato dagli atenei in spedizione 1 e 4 (tutti gli iscritti) per: anno accademico, classe; codizione; anno di corso. A tal punto viene considerata la distribuzione maggiore dell'impegno (a parità di distribuzione è considerato il valore di impegno più alto). Sono effettuate due correzioni: se il valore è maggiore di 60 CFU, il valore considerato è 60 CFU; se la numerosità della distribuzione è minore di 30 studenti o comunque la distribuzione conta un numero di studenti minore del 75% del totale dell'aggregazione, allora il valore sarà 60 CFU	Settore statistico e datawarehouse
AVA	IA3	Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni	Descrizione Numeratore: Avvii di carriere al I anno* nell'a.a. X/X+1 che hanno conseguito il titolo di diploma in una regione differente a quella in cui viene erogato il corso. Descrizione Denominatore: Avvii di carriere al I anno* a corsi di laurea L, LMCU nell'a.a. X/X+1	Settore statistico e datawarehouse
AVA	IA4	Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	Descrizione Numeratore: Avvii di carriera al primo anno delle LM con almeno un titolo di studio di accesso acquisito in un diverso Ateneo, anche estero. Descrizione Denominatore: Avvii di carriera al primo anno delle LM. Fonte ANS	Settore statistico e datawarehouse
AVA	IA12	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Descrizione Numeratore: Avvii di carriera al primo anno di corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) a.a. X/X+1 con almeno un titolo di studio di accesso acquisito all'estero. Descrizione Denominatore: Avvii di carriera al I anno a.a. X/X+1 delle L, LM e LMCU (informazione iC00a). Note: Al numeratore sono stati conteggiati gli studenti al primo anno di corso (avvii di carriera) con un filtro sul titolo all'estero. Al denominatore gli studenti al primo anno di corso. Dall'aggiornamento di gennaio 2022 (per lo storico dal 2013) sono state effettuate ulteriori operazioni a favore della qualità del dato. In particolare, vengono considerati i titoli inviati con spedizione 2, indicati come utilizzati (UTILIZZO TITOLO = S) con Ateneo=998, id_tipo_laurea= EE e nazione diversa da IT, 998, 999. Indicatore derivato dal DM 989/2019, allegato 1 (Obiettivo D - Internazionalizzazione, indicatore f)	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD..	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
AVA	IA14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno in corso di studi della stessa classe di laurea	Descrizione Numeratore: Immatricolati puri nell'a.a. X/X+1 che al 31/12/X+1 risultano iscritti all'anno successivo a un CdS della stessa classe di prima immatricolazione Descrizione Denominatore: Immatricolati puri nel X/X+1 (informazione iC00b). Note: Indicatore di coorte Fonte: ANS	Settore statistico e datawarehouse
AVA AVA3	IA16bis D.3.0.A	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	Descrizione Numeratore: Immatricolati puri** al CdS nell'a.a. X/X+1, che entro l'a.s. X+1 (dunque anche nel X) hanno acquisito almeno 2/3 di CFU dichiarati da campo "impegno" e che nell'a.a. X+1/X+2 risultano iscritti allo stesso CdS di prima immatricolazione. Descrizione Denominatore: Immatricolati puri** al CdS nel X/X+1 (informazione iC00b). Fonte: ANS	Settore statistico e datawarehouse
AVA3	B.1.1.B	Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate ai diversi ruoli) del personale docente, con particolare riferimento a qualità e innovazione della didattica (es. metodi di insegnamento e di assessment, didattica a distanza)	Numeratore Numero di ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche Fonte numeratore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12 Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER (Dalia/Docenti). Per gli atenei non statali: Archivio docenti Al numeratore sono da considerare il numero di ore di formazione effettivamente erogate al personale docente con esclusivo riferimento alle metodologie didattiche. Se ad esempio si sono effettuate 40 ore di formazione per 500 docenti partecipanti, inserire al numeratore il valore dato da 40 x 500. Se in aggiunta sono state effettuate altre 30 ore di formazione per 100 partecipanti, il valore da inserire sarà dato da (40 x 500) + (30 x 100).	Settore statistico e datawarehouse
AVA3 PRO3	B.3.2.A C_c	Spazi (mq) disponibili per attività didattiche in rapporto rispettivamente agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	Numeratore Metri quadri destinati alla "Funzione didattica" (aule, laboratori didattici, spazi complementari, biblioteche dipartimentali) Fonte numeratore Per gli atenei statali: Banca Dati edilizia. Per gli atenei non statali: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Iscritti entro il primo anno fuori corso calcolati con il criterio del costo standard senza considerare la "regolarità" nella contribuzione e, per i Corsi di Studio Interateneo, conteggiando gli iscritti nell'Ateneo capofila. Sono considerati solo gli iscritti ai corsi ex d.m. 270/2004 e gli iscritti ai corsi di dottorato Fonte denominatore ANS e ANS-PL Note Indicatore C_c PRO3 2021/23: Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi.	Settore gestione spazi
AVA3	D.1.0.A	Percentuale di CdS attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente	Numeratore Nr. CdS in regola con i requisiti di docenza nell'anno accademico X/X+1 Fonte numeratore SUA-CdS Denominatore Numero CdS attivi nell'anno accademico X/X+1 Fonte denominatore Offerta Formativa Note I requisiti di docenza come definiti nel DM 1154/2021	Settore statistico e datawarehouse
AVA3 PRO3	D.1.0.B D_h	Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	Numeratore Numero di insegnamenti inseriti nella SUA nell'a.a. di riferimento con lingua diversa dall'italiano Fonte numeratore SUA-CdS Denominatore Numero totale di insegnamenti inseriti nella SUA-CdS nell'anno di riferimento Fonte denominatore SUA-CdS Note Indicatore D_h PRO3 2021/23: Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD..	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
<b>AVA3</b> <b>AVA</b>	<b>D.2.0.A</b> <b>IA13</b>	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Numeratore CFU conseguiti (in media) nell'a.s. X+1 (considerati anche eventuali CFU conseguiti nel X, se presenti) dagli studenti immatricolati puri** al CdS nell'a.a. X/X+1 Fonte numeratore ANSD Denominatore CFU previsti dai CdS dell'Ateneo per il primo anno dell'a.a. X/X+1 (valore calcolato sull'impegno previsto per studente) Fonte denominatore ANS Note Per il calcolo dei CFU, per ogni anno accademico X/X+1 sono presi in considerazione i CFU (campo CFU TOTALI) inviati con la spedizione 6 di quell'anno accademico e la data evento entro il 31 dicembre dell'anno solare X+1 (vengono contati anche i CFU eventualmente conseguiti nell'anno solare X). Fa fede la data dell'esame. Per l'a.a. 2019/2020, per esempio, sono considerati i crediti ottenuti nell'a.s. 2020 (e 2019 se presenti) e NON quelli sostenuti a gennaio, febbraio e mesi successivi del 2021. Il computo dei CFU previsti dallo studente è effettuato sulla base della variabile "impegno dello studente".	Settore statistico e datawarehouse
<b>AVA3</b> <b>AVA</b>	<b>D.2.0.B</b> <b>IA19</b>	Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Numeratore Ore di docenza erogata nel CdS nell'a.a. X/X+1 da docenti (professori e ricercatori) assunti a tempo indeterminato Fonte numeratore SUA-CdS Denominatore Totale delle ore di docenza erogata nell'a.a. X/X+1 come da rilevazione SUA-CdS a.a. X/X+1 Fonte denominatore SUA-CdS Note Il termine temporale è quello annuale della SUA-CdS. Per il calcolo del denominatore non è stato utilizzato alcun filtro sul ruolo, ma sono stati esclusi i tirocini e gli insegnamenti mutuati. Sono state conteggiate esclusivamente le ore erogate.	Settore statistico e datawarehouse
<b>AVA3</b> <b>AVA</b> <b>PRO3</b>	<b>D.3.0.B</b> <b>IA2</b> <b>A_d</b>	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU), entro la durata normale del corso.	Numeratore Laureati entro la durata normale del corso X Fonte numeratore ANS Denominatore Laureati totali X Fonte denominatore ANS Note Indicatore A_d PRO3 2021/23: Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso. L'indicatore considera tutti i corsi dell'Ateneo e non solo i corsi attivi (270) in un determinato anno accademico	Settore statistico e datawarehouse
<b>AVA3</b> <b>AVA</b>	<b>D.3.0.C</b> <b>IA2bis</b>	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU), entro un anno oltre la durata normale del corso.	Numeratore Laureati entro un anno oltre la durata normale del corso X Fonte numeratore ANS Denominatore Laureati totali X Fonte denominatore ANS Note L'indicatore considera tutti i corsi dell'Ateneo e non solo i corsi attivi (270) in un determinato anno accademico.	Settore statistico e datawarehouse
<b>AVA3</b> <b>AVA</b>	<b>D.3.0.F</b> <b>IA26</b>	Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)	Numeratore Laureati (LMCU; LM) X occupati a un anno dall'acquisizione del Titolo di studio Fonte numeratore AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo) Denominatore Laureati (LMCU; LM) X intervistati Fonte denominatore AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo) Note Per i soli Atenei consorziati AlmaLaurea per il calcolo di questo indicatore è stata utilizzata la Definizione 1 di occupato: «sono considerati "occupati" i laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita dottorato con borsa, specializzazione in medicina o in altri ambiti disciplinari». I dati dell'anno X si riferiscono all'indagine "Condizione occupazionale dei Laureati - X" sui laureati dell'anno X-1. In alcuni casi, per gli Atenei consorziati AlmaLaurea, le statistiche non sono riportate in quanto riferite ad un collettivo con un numero di laureati inferiore a 5 unità Per gli Atenei non consorziati, sono forniti i dati inviati ad ANVUR corredati dal materiale utile alla loro lettura e interpretazione. Tale materiale è scaricabile da apposito link posto ad inizio pagina. A livello di ateneo (IA26), l'indicatore è inserito tra quelli a supporto della valutazione nel modello AVA3	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD..	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
<b>AVA3 AVA</b>	<b>D.3.0.G IA7</b>	Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)	Numeratore Laureati Magistrali (LM e LMCU) X occupati a tre anni dall'acquisizione del Titolo di studio Fonte numeratore AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo) Denominatore Laureati Magistrali (LM e LMCU) X intervistati Fonte denominatore AlmaLaurea (o rilevazioni di Ateneo) Note Per i soli Atenei consorziati AlmaLaurea per il calcolo di questo indicatore è stata utilizzata la Definizione 1 di occupato: «sono considerati "occupati" i laureati che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita dottorato con borsa, specializzazione in medicina o in altri ambiti disciplinari». I dati dell'anno X si riferiscono all'indagine "Condizione occupazionale dei Laureati - X" sui laureati dell'anno X-3.	Settore statistico e datawarehouse
<b>AVA3</b>	<b>G.0.0.B</b>	Numero di ricoveri nella struttura sanitaria di riferimento/Iscritti al primo anno	Numeratore Numero di ricoveri nella struttura sanitaria di riferimento Fonte numeratore Ministero della Salute Denominatore Numero di posti disponibili UE ed extra UE nei corsi di studio afferenti alla struttura Fonte denominatore Decreti Ministeriali di riferimento Note Per Ricoveri si intende il totale di ricoveri ordinari + day hospital. Si fa riferimento ai dati trasmessi dal Ministero della Salute che conteggiano il numero di dimissioni in regime ordinario e diurno. Per iscritti al primo anno si intende il numero totale (UE ed extra UE) di posti per le immatricolazioni al Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia attribuito annualmente con Decreto Ministeriale MUR, per tutti i Corsi di Studio anche di Atenei diversi che insistono sulla stessa struttura di riferimento. Tutti i corsi di studio che afferiscono alla stessa struttura hanno il medesimo valore dell'indicatore in quanto i dati dei posti disponibili sono riferiti alla struttura e non ai CdS. Da DM, i posti divisi per sede del CdS sono disponibili dall'a.a. 2020/21. Nel caso più corsi di studio utilizzino la stessa struttura sanitaria di riferimento, per ciascun corso è considerato lo stesso valore in cui il denominatore è dato dalla somma dei posti disponibili UE ed extra UE nei diversi corsi di studio	Settore statistico e datawarehouse
<b>PRO3 AVA3 AVA</b>	<b>A_a</b>	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti. Descrizione Numeratore: Iscritti (L e LMCU) al II anno nella stessa carriera e classe di immatricolazione, con almeno 40 CFU sostenuti nell'a.a. precedente ed entro il 31/12 nella classe di immatricolazione. Descrizione Denominatore: Immatricolati. Sono escluse le carriere con una chiusura (spedizione 7) nell'a.a., con motivo diverso da L, entro il 31/12/2023.	Settore statistico e datawarehouse
<b>PRO3 AVA3 AVA</b>	<b>A_b D.2.0.C IA08</b>	Proporzione di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	Descrizione Numeratore: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per il Corso di Studio Descrizione Denominatore: Docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento del Corso di Studio (L, LM, LMCU) Fonte dei Dati Indicatore: Sua - CdS e banca dati docenti	Settore statistico e datawarehouse
<b>PRO3 AVA3 AVA</b>	<b>C_a D.3.0.E IA25</b>	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio	Numeratore: Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) che rispondono "decisamente sì" e "più sì che no" al quesito "E' complessivamente soddisfatto del Corso di Studio?" Denominatore: Laureandi D.M. 270/2004 (L, LM, LMCU) intervistati Fonte: ALMALAUREA	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD..	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
PRO3	C_b	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	Fonte dei Dati indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti e banca dati PROPER (Dalia/Docenti) per Università Statali e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute. Descrizione Numeratore: Iscritti. Descrizione Denominatore: Docenti di ruolo/strutturati	Settore statistico e datawarehouse
PRO3	C_h	Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	Fonte dei Dati: Rilevazione dell'Ufficio di Statistica effettuata presso gli Enti regionali per il DSU o presso gli Atenei, ove previsto da apposita legge regionale. Descrizione Numeratore: Iscritti e iscritti al Dottorato ospitati presso un alloggio messo a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente DSU all'avvio dell'a.a. (1 novembre). Descrizione Denominatore: Iscritti e iscritti al dottorato.	Settore statistico e datawarehouse
PRO3	C_i	Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti	Fonte dei Dati: Rilevazione "Contribuzione e interventi a favore degli studenti" dell'Ufficio di Statistica. Descrizione Numeratore: Iscritti e iscritti al Dottorato esonerati in quanto con disabilità e DSA. Descrizione Denominatore: Iscritti e iscritti al dottorato	Settore statistico e datawarehouse
PRO3 AVA3 AVA	D_a D.3.0.D iA10bis	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti Descrizione Numeratore: Numero di CFU conseguiti all'estero nell'a.s. di riferimento per attività di studio o tirocinio in atenei stranieri o imprese straniere maturati tra il 1/1 ed entro il 31/12 dagli iscritti. Descrizione Denominatore: Numero di CFU conseguiti tra il 1/1 ed entro il 31/12 nell'a.a. di riferimento da studenti iscritti.	Settore statistico e datawarehouse
OPIS	OPIS1	Opinione degli studenti sugli insegnamenti	Opinioni degli studenti scheda insegnamenti domanda: Sei complessivamente soddisfatto dell'insegnamento? Media risposte studenti frequentanti (F) e non frequentanti (NF) Struttura responsabile del dato Settore statistico e datawarehouse	Settore statistico e datawarehouse
OPIS	OPIS2	Opinioni studenti servizi di segreteria	Opinioni degli studenti scheda insegnamento domanda: Il servizio svolto dalla segreteria studenti è stato soddisfacente? Media risposte studenti frequentanti e non frequentanti	Settore statistico e datawarehouse

## Ricerca

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
AVA3	B.1.1.C	Posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti	Numeratore Posizione dell'Ateneo nel Rank in termini dell'indicatore R2 Fonte numeratore VQR 15-19 Denominatore Totale degli Atenei Fonte denominatore VQR 15-19 Note Si riferisce alla VQR 2015-2019 ed è stato pubblicato nel marzo 2022. L'indicatore complessivo di qualità dell'Istituzione <i>Ri</i> è ottenuto aggregando gli indicatori di qualità della ricerca nelle aree in cui l'Istituzione svolge attività scientifica mediante i pesi di area specifici all'interno dell'Istituzione. Per maggiori approfondimenti si rinvia al Rapporto Finale VQR dell'Agenzia, in particolare paragrafo 4.2 (pag. 55). Il dato ( <i>Ri</i> ) è già disponibile sul sito dell'Agenzia, file Excel tabella 6.30 e.c. 21-07-2022: valore di R2 a livello di istituzione. Nel computo del denominatore sono incluse le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale. Il totale è dunque 98.	Settore statistico e datawarehouse
AVA3 PRO3	B.3.2.B B_c	Spazi (mq) disponibili per attività di ricerca in rapporto rispettivamente ai docenti di ruolo dell'Ateneo.	Numeratore Metri quadri destinati alla "Funzione ricerca" (Laboratori di ricerca, spazi di studio per professori e ricercatori, laboratori pesanti) Fonte numeratore Per gli atenei statali: Banca Dati edilizia. Per gli atenei non statali: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12 Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER (Dalia/Docenti). Per gli atenei non statali: Archivio docenti Note Derivato dall'indicatore B_c PRO3 2021/23: Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'ateneo. A differenza dell'indicatore PRO3, questo indicatore è calcolato anche per gli atenei non statali legalmente riconosciuti. Per queste al denominatore è utilizzata la fonte "archivio docenti".	Settore gestione spazi
AVA3	E.2.0.A	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	Numeratore Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12 Fonte numeratore Per gli atenei statali: Bilancio di Ateneo. Per gli atenei non statali: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3. Denominatore Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12 Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER (Dalia/Docenti). Per gli atenei non statali: Archivio docenti Note Per gli atenei statali il dato è ripreso dai Bilanci di Ateneo. In particolare, dal Conto economico sono riprese le voci "2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico" e "3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi" della classe "A) Proventi Operativi", sottoclasse "I. Proventi propri". Per gli atenei non statali il dato è richiesto con rilevazione ANVUR indicatori AVA 3.	Settore statistico e datawarehouse
ANVUR	DT15	Percentuale di Dottori di ricerca con attività di almeno tre mesi all'estero	L'indicatore fornisce, in valore percentuale, il rapporto tra i dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo, presso ciascun ateneo, nell'anno solare X e che hanno trascorso almeno tre mesi (anche non continuativi e compresi quelli in mobilità virtuale) del loro percorso formativo all'estero e tutti i dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo nello stesso anno solare e nello stesso ateneo. Numeratore: Dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo, presso ciascun ateneo, nell'anno solare X e che hanno trascorso almeno 3 mesi (non necessariamente continuativi e includendo i periodi di mobilità virtuale) del loro percorso formativo all'estero. Denominatore: Dottori di ricerca che hanno conseguito il titolo nello stesso ateneo nell'anno solare X Fonte Elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti - Post Lauream (ANS-PL) Aggiornamento trimestrale (anno di riferimento x da intendersi come anno accademico x/x+1)	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
ANVUR	DT07	Percentuale di Borse di dottorato finanziate da enti esterni	L'indicatore fornisce, in valore percentuale, il rapporto tra i dottorandi iscritti al primo anno dei corsi di dottorato di ciascun ateneo che fruiscono di una borsa di studio con finanziamento diverso da quello di ateneo e il totale dei dottorandi iscritti al primo anno dei corsi di dottorato dello stesso ateneo. Numeratore: dottorandi iscritti al primo anno con borsa di studio con finanziamento diverso da quello di ateneo (qualora sia presente più di un finanziamento, di cui una esterna, il dottorando è conteggiato una e una sola volta). Denominatore: totale dei nuovi ingressi (iscrizioni al primo anno) ai corsi di dottorato presso lo stesso ateneo Fonte Elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti - Post Lauream (ANS-PL) Aggiornamento trimestrale (anno di riferimento x da intendersi come anno accademico x/x+1)	Settore statistico e datawarehouse
ANVUR	DT05	Percentuale di Dottorandi (1° anno) laureati all'estero	L'indicatore fornisce, in valore percentuale, il rapporto tra i dottorandi iscritti al primo anno dei corsi di dottorato di un ateneo con titolo di accesso conseguito in Ateneo estero (non italiano) e il totale dei dottorandi iscritti al primo anno dei corsi di dottorato dello stesso Ateneo, per ciascun anno accademico. Numeratore: nuovi ingressi (iscrizioni al primo anno) ai corsi di dottorato presso ciascun ateneo effettuati da studenti il cui titolo d'accesso è stato conseguito presso un ateneo estero (non italiano). Denominatore: totale dei nuovi ingressi (iscrizioni al primo anno) ai corsi di dottorato presso lo stesso ateneo Fonte Elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti - Post Lauream (ANS-PL) Aggiornamento trimestrale (anno di riferimento x da intendersi come anno accademico x/x+1)	Settore statistico e datawarehouse
ANVUR	DT04	Percentuale di Dottorandi (1° anno) laureati in altri atenei	L'indicatore fornisce, in valore percentuale, il rapporto tra i dottorandi iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con titolo di accesso conseguito in Ateneo diverso da quello di attuale iscrizione e il totale dei dottorandi iscritti al primo anno dei corsi di dottorato dell'Ateneo, per ciascun anno accademico. Numeratore: nuovi ingressi (iscrizioni al primo anno) ai corsi di dottorato presso ciascun ateneo effettuati da studenti il cui titolo d'accesso è stato conseguito presso un ateneo diverso da quello dell'iscrizione considerata. Denominatore: totale dei nuovi ingressi (iscrizioni al primo anno) ai corsi di dottorato presso lo stesso ateneo Fonte Elaborazioni su dati MUR - Anagrafe Nazionale Studenti - Post Lauream (ANS-PL) Aggiornamento trimestrale (anno di riferimento x da intendersi come anno accademico x/x+1)	Settore statistico e datawarehouse
PRO3	B_a	Rapporto fra gli iscritti al I anno dei Corsi di Dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti – PL, banca dati PROPER (Dalia/Docenti) per Università Statali e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute. Descrizione Numeratore: Iscritti al I anno del Dottorato in possesso di un intervento di supporto diverso da SA4, SF o SR. In caso di più interventi inviati in una carriera per l'anno accademico considerato, viene preso quello con data evento più recente. Descrizione Denominatore: Docenti di ruolo/strutturati	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
PRO3	B_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	Fonte dei Dati Indicatore: Bilanci Atenei. L'indicatore si applica solo alle Università Statali. Il dato è ripreso dal Conto economico considerando le voci "2) Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico" e "3) Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi" della classe "A) Proventi Operativi", sottoclasse "I. Proventi propri". Per la verifica del risultato finale sarà considerato il valore più alto tra il valore annuale a.s. 2025 e il valore medio del periodo 2023 - 2025. L'indicatore non si applica alle Università non Statali. Descrizione Numeratore: Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi al 31/12 Descrizione Denominatore: Totale dei proventi propri e dei contributi al 31/12	Servizio bilancio
PRO3	B_h	Proporzione di iscritti al I anno dei Corsi di Dottorato associati con imprese e pubbliche amministrazioni sul totale degli iscritti al I anno	Fonte dei Dati: Anagrafe Nazionale Studenti - PL e banca dati dei Corsi di Dottorato. Descrizione Numeratore: Iscritti al I anno del dottorato in Corsi associati con imprese e pubbliche amministrazioni. Descrizione Denominatore: Iscritti al I anno del dottorato.	Settore statistico e datawarehouse
PRO3	D_b	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero.	Fonte dei Dati Indicatore: Anagrafe Nazionale Studenti - PL. Descrizione Numeratore: Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 180 giorni, anche non consecutivi all'estero, inclusi eventuali periodi di "mobilità virtuale". Descrizione Denominatore: Dottori di ricerca	Settore statistico e datawarehouse
PRO3	D_i	Rapporto professori e ricercatori in visita (durata almeno 5 giorni consecutivi nell'a.a.) / totale docenti (*)	Fonte dei Dati: Numeratore: validazione Nucleo. Denominatore: Banca dati PROPER (Dalia/Docenti) per Università Statali e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute. Descrizione Numeratore Docenti e ricercatori afferenti ad Atenei e Centri di Ricerca esteri che svolgono attività di didattica e/o di ricerca presso l'Ateneo per almeno 5 giorni consecutivi nell'anno accademico. Descrizione Denominatore Docenti di ruolo/strutturati.	Settore statistico e datawarehouse
INT	RIC1	Numero medio di pubblicazioni per docente	Numeratore: Numero di prodotti della ricerca presenti su IRIS dei docenti di Ateneo, pubblicati nell'anno di riferimento Fonte numeratore: Banca dati di Ateneo Denominatore: Numero di docenti in servizio al 31/12 Fonte denominatore: PROPER (DALIA/Docenti) Fonte: Banca dati interna	Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza missione
INT	RIC2	Percentuale di docenti attivi	Numeratore: professori e ricercatori con almeno 2 prodotti presenti nel repository IRIS negli ultimi 3 anni in servizio al 31.12 Denominatore: professori e ricercatori in servizio al 31.12 Fonte: Banca dati interna	Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza missione
INT	RIC3	Percentuale di docenti in possesso dei valori soglia per gli indicatori previsti dall'ASN per i Commissari	Numeratore numero di docenti (PO) in servizio al 31.12 che raggiungono i valori soglia per tutti e 3 gli indicatori previsti per i Commissari nella ASN nel proprio SSD Denominatore: docenti (PO) in servizio al 31.12 Fonte: Banca dati interna	Settore monitoraggio e supporto alla valutazione della ricerca e della terza missione
INT	RIC4	Tasso di partecipazione a bandi competitivi internazionali	Numeratore: Numero di richieste di fondi con bandi competitivi internazionali Denominatore: professori e ricercatori in servizio al 31.12 Fonte: Banca dati interna	Settore ricerca europea, Settore ricerca e cooperazione scientifica internazionale
INT	RIC5	Tasso di partecipazione a bandi competitivi nazionali	Numeratore: Numero di richieste di fondi con bandi competitivi nazionali Denominatore: Denominatore: professori e ricercatori in servizio al 31.12 Fonte: Banca dati interna	Settore ricerca nazionale

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
INT	RIC6	Tasso di successo per partecipazione a bandi competitivi internazionali	<p><i>Fino al 2025</i>            Numeratore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) finanziati per i programmi H2020/Horizon Europe, INTERREG e LIFE            Denominatore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) per i programmi H2020/Horizon Europe, INTERREG e LIFE            Fonte: Banca dati interna</p> <p><i>Dal 2026</i>            Formula di calcolo: Numero progetti finanziati/Numero progetti presentati            Numeratore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) finanziati per i programmi per i quali il Servizio ricerca ha pubblicizzato il bando e fornito supporto alla presentazione            Denominatore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) per i programmi per i quali il Servizio ricerca ha pubblicizzato il bando e fornito supporto alla presentazione</p>	Settore ricerca europea, Settore ricerca e cooperazione scientifica internazionale
INT	RIC7	Tasso di successo per partecipazione a bandi competitivi nazionali	Numeratore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) finanziati per i programmi PRIN Denominatore: Numero di progetti presentati nell'anno (n-1) per i programmi PRIN Fonte: Banca dati interna	Settore ricerca nazionale
INT	RIC8	Numero di vincitori di Grant ERC	Numero di progetti finanziati con grant ERC in corso al 31/12 Fonte: Banca dati interna	Settore ricerca europea
INT	RIC9	Soddisfazione dei docenti per i laboratori di ricerca	Questionario di customer satisfaction somministrato annualmente a tutti i docenti Fonte: Banca dati interna	Settore sviluppo organizzativo

## Terza missione

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
AVA3	E2.0.B	Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	<p>Numero di spin off universitari attivi e operativi al 31/12 che, ai sensi del d.lgs. del 27 luglio 1999, n. 297, e del d.m. del 10 agosto 2011, n. 168 e tenuto conto delle Linee Guida ANVUR, rispondono alle seguenti caratteristiche: - operatività dell'impresa sulla base di risultati di ricerca prodotti dall'ateneo e/o mantenimento con lo stesso di rapporti organici di collaborazione di ricerca; - accreditamento in Ateneo dell'impresa spin off con delibera del Consiglio di Amministrazione. Possono essere ricompresi gli spin-off accreditati nel periodo della programmazione. Numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee. Fonte numeratore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12</p> <p>Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER (Dalia/Docenti). Per gli atenei non statali: Archivio docenti</p> <p>Note: Al numeratore è necessario considerare tutti gli spin off e start up attivi al 31/12. Per qualificarsi come spinoff o start up universitari le società devono essere costituite su iniziativa dell'università o del personale universitario o prevedere la partecipazione al capitale da parte dell'università ovvero dal personale universitario ai sensi dell'art. 2, comma 1 del DM 168/2011 e al momento/tutt'ora accreditate come spin off o start up.</p> <p>Per quanto riguarda i brevetti occorre considerare, al 31/12 di ciascun anno, esclusivamente i brevetti e privative concessi dalle autorità competenti a livello nazionale e/o internazionale. Non vanno conteggiate le domande di brevetto depositate ma non ancora concesse. Brevetti concessi da più enti (nazionali o internazionali) relativi allo stesso oggetto vanno considerati una sola volta.</p> <p>Al numeratore viene richiesto all'ateneo di riportare nel campo della Rilevazione ANVUR soltanto il valore assoluto delle attività brevetti/privative e/o spin off.</p> <p>Al numeratore è necessario fare riferimento alle attività come indicate nelle lettere a (brevetti, privative vegetali e ogni altro prodotto di cui all'articolo 2, comma 1, del Decreto Legislativo n. 30/2005) e b (Imprenditorialità accademica - es. spin off, start up) dell'art. 9, comma 3, del bando VQR 2015-2019. Al denominatore sono considerati i Docenti al 31/12.</p>	Settore statistico e datawarehouse
AVA3	E2.0.C	Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	<p>Numeratore Numero di attività di terza missione promosse a livello di Ateneo dal 1/1 al 31/12.</p> <p>Fonte numeratore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Professori di I e II fascia a tempo indeterminato, ricercatori a tempo indeterminato, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12</p> <p>Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER (Dalia/Docenti). Per gli atenei non statali: Archivio docenti</p> <p>Note Derivato dall'indicatore derivato da B_g di PRO3: Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo.</p> <p>All'ateneo, viene richiesto soltanto il valore assoluto delle attività di TM. Al numeratore è necessario fare riferimento alle attività di terza missione così come indicate nelle lettere dalla c alla j dell'art. 9, comma 3, del bando VQR 2015-2019. Si precisa che nel computo, in particolare con riferimento alla lettera f (Formazione permanente e didattica aperta) non sono da considerare i corsi master. Sono escluse dunque le attività di valorizzazione della proprietà intellettuale o industriale e imprenditorialità accademica considerate in altri indicatori.</p>	Settore statistico e datawarehouse
ALMA LAUREA	ALM1	Miglioramento della condizione lavorativa dei diplomati master	<p>Occupati che proseguono il lavoro iniziato prima del conseguimento del titolo: hanno notato un miglioramento nel proprio lavoro dovuto al master (%)</p> <p>Fonte: AlmaLaurea</p>	Settore analisi comparative e ranking

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
INT	TEM1	Numero di partecipanti a iniziative di apprendimento permanente	Numero di partecipanti a master, corsi di formazione, corsi di perfezionamento, summer/winter school nell'a.a. di riferimento Fonte: Banca dati interna	Settore apprendimento permanente, Settore esami di stato, master e formazione insegnanti
INT	TEM2	Numero di partecipanti a percorsi di Formazione alla cittadinanza	Numero di partecipanti iscritti a moduli di Formazione alla cittadinanza Fonte: Banca dati interna	Settore statistico e datawarehouse
INT	TEM3	Numero di partecipanti a eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo	Numero di partecipanti alle seguenti tipologie di eventi: Festival della Comunicazione, Notte Europea dei Ricercatori ed eventi simili organizzati dall'Ateneo anche in collaborazione con altri partner Fonte: Banca dati interna	Servizio responsabilità sociale, culturale e ambientale di terza missione
INT	TEM4	Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo	Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo Fonte: Banca dati interna	Settore sviluppo cooperazione internazionale
INT	TEM5	Numero di Volontari che svolgono il Servizio Civile Universale presso l'Ateneo	Fonte dei dati. Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale Numero di Volontari che svolgono il Servizio Civile Universale presso l'Ateneo Fonte: Banca dati interna	Settore valorizzazione del sistema museale e delle attività culturali e sociali
INT	TEM6	Partecipanti a UniGeSenior	Numero di iscritti a UniGeSenior Fonte: Banca dati interna	Settore valorizzazione del sistema museale e delle attività culturali e sociali
INT	TEM7a TEM7b	Emissioni annue di gas serra	Emissioni di gas serra (GHG) nell'a.s. di riferimento rilevate secondo le indicazioni contenute nella norma UNI ISO 14064 parte 1 ed espresse in ton CO2 eq TEM7a: rilevazione marked based TEM7b: rilevazione location based: Fonte: Banca dati interna	Settore sostenibilità

## Organizzazione e risorse

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
AVA3	B.1.1.C	Posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti	<p>Si riferisce alla VQR 2015-2019 ed è stato pubblicato nel marzo 2022.</p> <p>Dato il valore R di area:</p> <p>E il peso di area:</p> <p>L' indicatore complessivo di qualità dell' Istituzione <math>R_i</math> è ottenuto aggregando gli indicatori di qualità della ricerca nelle aree in cui l'Istituzione svolge attività scientifica mediante i pesi di area specifici all'interno dell'Istituzione.</p> <p>Per maggiori approfondimenti si rinvia al Rapporto Finale VQR dell'Agenzia, in particolare paragrafo 4.2 (pag. 55).</p> <p>Il dato (<math>R_i</math>) è già disponibile sul sito dell'Agenzia, file Excel tabella 6.30 e.c. 21-07-2022: valore di R2 a livello di istituzione. Nel computo del denominatore sono incluse le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale. Il totale è dunque 98</p>	Settore statistico e datawarehouse
AVA3	B.1.2.A	Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formative rapportate al numero dei dipendenti) del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a qualità, controllo di gestione, organizzazione per processi, competenze trasversali.	<p>Numeratore Numero di ore di formazione al Personale TA</p> <p>Fonte numeratore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3</p> <p>Denominatore Unità di personale tecnico-amministrativo al 31/12. Sono inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti).</p> <p>Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER.</p> <p>Per gli atenei non statali: Rilevazione MUR Docenti a contratto e personale tecnico-amministrativo per gli anni sino al 2021. Per il 2022: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3.</p> <p>Note È considerato esclusivamente il personale a tempo indeterminato.</p> <p>Al numeratore si intende il numero complessivo di ore di formazione relativamente a tutte le tematiche indicate (qualità, controllo di gestione, organizzazione per processi, competenze trasversali), tenendo in considerazione sia attività interne sia attività esterne. Occorre considerare il numero di ore di formazione effettivamente fruite dal Personale TA.</p> <p>Se ad esempio si sono effettuate 40 ore di formazione per 500 unità di personale TA partecipanti, inserire al numeratore il valore dato da <math>40 \times 500</math>. Se in aggiunta sono state effettuate altre 30 ore di formazione per 100 partecipanti, il valore da inserire sarà dato da <math>(40 \times 500) + (30 \times 100)</math>.</p>	Settore statistico e datawarehouse
AVA3	B.1.2.B	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TAB e numero di unità di personale TAB di ruolo.	<p>Numeratore Euro investiti per la formazione del personale TAB nell'anno X</p> <p>Fonte numeratore Per gli atenei statali: Bilancio di Ateneo.</p> <p>Per gli atenei non statali: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3</p> <p>Denominatore Unità di personale tecnico-amministrativo al 31/12. Sono inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti)</p> <p>Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER.</p> <p>Per gli atenei non statali: Rilevazione MUR Docenti a contratto e personale tecnico-amministrativo per gli anni sino al 2021. Per il 2022: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3.</p> <p>Note È considerato esclusivamente il personale a tempo indeterminato.</p> <p>Per gli atenei statali, numeratore è utilizzato il valore al codice SIOPE 1.03.02.04.000 "Acquisto di servizi per formazione e addestramento del personale dell'ente".</p> <p>Per gli atenei non statali, il dato viene richiesto tramite rilevazione.</p> <p>Al numeratore gli atenei non statali dovranno inserire il dato di cassa (spesa) derivante dal bilancio d'esercizio. Al denominatore sono inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti).</p>	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
AVA3	B.1.3.A	Distribuzione personale TAB in termini di Full Time Equivalent (FTE) nelle diverse aree dell'amministrazione	Numeratore Unità di personale tecnico-amministrativo al 31/12 in Amministrazione Centrale e Rettorato Fonte numeratore Per gli atenei statali: PROPER (codici DC052 – Amministrazione Centrale; DC057 – Rettorato). Per gli atenei non statali: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Unità di personale tecnico-amministrativo al 31/12. Sono inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori (laddove presenti). Fonte denominatore Per gli atenei statali: PROPER. Per gli atenei non statali: Rilevazione MUR Docenti a contratto e personale tecnico-amministrativo per gli anni sino al 2021. Per il 2022: Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3. Note È considerato esclusivamente il personale a tempo indeterminato. Per gli atenei statali, dalla banca dati Dalia viene conteggiato il personale con "Codice Struttura" DC052 (Amministrazione Centrale) o DC057 (Rettorato). Le facoltà, i dipartimenti e le altre strutture periferiche devono essere escluse	Settore statistico e datawarehouse
AVA3	B.2.1.A	ISEF - Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	Numeratore $0,82 \times (\text{FFO} + \text{Fondo programmazione triennale} + \text{Entrate contributive al netto dei rimborsi} - \text{Fitti passivi})$ Fonte numeratore MUR Denominatore Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento Fonte denominatore MUR - PROPER Note Indicatore di sintesi che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento. L'indicatore è calcolato per i soli atenei statali.	Servizio bilancio
AVA3	B.2.1.B	IDEB - Indicatore Spese di Indebitamento	Numeratore Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi) - Contributi statali per investimento ed edilizia Fonte numeratore MUR Denominatore $(\text{FFO} + \text{Fondo programmazione triennale} + \text{Entrate contributive al netto dei rimborsi}) - \text{Fitti passivi} - \text{Spese complessive del personale a carico ateneo (A)}$ Fonte denominatore MUR Note Limite max 15%, Limite critico 10%. L'indicatore è calcolato per i soli atenei statali.	Servizio bilancio
AVA3	B.2.1.C	IP - Indicatore Spese di Personale	Numeratore Spese complessive del personale a carico dell'ateneo = $(\text{Stipendi personale di ruolo} + \text{Stipendi personale a tempo determinato} + \text{Fondo accessorio personale TA} + \text{Contratti di insegnamento}) - \text{Finanziamenti esterni pubblici/privati destinati a spese di personale}$ Fonte numeratore MUR Denominatore $\text{FFO} + \text{Fondo programmazione triennale} + \text{Entrate contributive al netto dei rimborsi}$ Fonte denominatore MUR Note Limite max 80%. L'indicatore è calcolato per i soli atenei statali	Servizio bilancio
AVA3	B.4.2.A	Livello di copertura delle aule con il sistema wi-fi	Numeratore Numero di aule coperte da wifi Fonte numeratore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Numero totale di aule Fonte denominatore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Note Si fa riferimento esclusivamente alle aule in cui si svolgono le lezioni in cui il wi-fi sia disponibile per studenti e docenti.	Settore statistico e datawarehouse

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
<b>AVA3 PRO3</b>	<b>E3.0.A E_k</b>	Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario.	Numeratore Risorse pagate nell'anno di riferimento al personale docente e non docente a valere sul fondo per la premialità di cui all'art. 9 della Legge n. 240/2010 Fonte numeratore Rilevazione ANVUR indicatori AVA 3 Denominatore Assegni fissi del personale docente e non docente nell'anno di riferimento Fonte denominatore Dalia Note Riprende l'indicatore E_k della Programmazione Triennale 2021/23: Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario. L'indicatore è calcolato per i soli atenei statali. Al numeratore figurano le risorse pagate (dato di cassa, al netto di contributi previdenziali e IRAP) nell'anno di riferimento. Per agevolare la lettura, il valore dell'indicatore è stato moltiplicato per 1000.	Settore statistico e datawarehouse
<b>PRO3 AVA3</b>	<b>E_a B.1.1.A</b>	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati.	Fonte dati dell'indicatore: Banca dati PROPER (Dalia/Docenti) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute. Descrizione Numeratore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1/ al 31/12 del triennio, non in servizio in posizioni strutturate presso l'Ateneo. Sono esclusi i Professori nell'ambito di convenzioni di scambio tra Atenei. Per "posizioni strutturate" sono considerati i Ricercatori a tempo determinato tipo a) e tipo b) eventualmente reclutati ai sensi del d.l. 36/2022 convertito con modif. dalla l. 79/2022 e i Ricercatori ex art. 24, l. 240/2010), Ricercatori a tempo indeterminato e Professori di II fascia (laddove applicabile). Descrizione Denominatore: Professori di I e di II fascia assunti dal 1/1 al 31/12 del triennio	Settore statistico e datawarehouse
<b>PRO3</b>	<b>E_b</b>	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3.	Fonte dei Dati Indicatore: Banca dati PROPER (Dalia/Docenti) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute. Descrizione Numeratore: Ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, in servizio al 31/12 Descrizione Denominatore: Docenti di ruolo/strutturati	Settore statistico e datawarehouse
<b>PRO3</b>	<b>E_e</b>	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un Corso di Dottorato	Fonte dei Dati: Banca dati PROPER (Dalia/Docenti) e archivio docenti per Università non Statali legalmente riconosciute. Descrizione Numeratore: Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, assunti dal 1/1/ al 31/12 e non già in servizio nell'Ateneo come Ricercatore di tipo a) titolari di assegno di ricerca o iscritti a un Corso di Dottorato. Descrizione Denominatore: Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, assunti dal 1/1 al 31/12.	Settore statistico e datawarehouse
<b>OPIS</b>	<b>OPIS3</b>	Opinione degli studenti sulle infrastrutture	Opinioni degli studenti scheda CdS domanda: - Le aule in cui si sono svolte le lezioni sono risultate adeguate (si vede, si sente, si trova posto)? - Sono risultate adeguate le aule studio? - Sono risultate adeguate le biblioteche? - Sono risultati adeguati i laboratori? - Sono risultate adeguate le attrezzature per la didattica? Media risposte studenti frequentanti (F) e non frequentanti (NF) Struttura responsabile del dato Settore statistico e datawarehouse	Settore statistico e datawarehouse
<b>CU</b>	<b>CU01A</b>	Costo per studente della didattica	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti n. studenti iscritti (I, II, III livello)	Settore programmazione e controllo
<b>CU</b>	<b>CU01B</b>	Costo per studente dei servizi di orientamento, inclusione e placement (solo costo personale TABS)	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. iscritti al I anno (L, LM, LMCU)+ n. laureati+ n. studenti con disabilità/DSA	Settore programmazione e controllo

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
CU	CU01C	Costo per studente dei servizi agli studenti	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti iscritti (I, II, III livello)	Settore programmazione e controllo
CU	CU01D	Costo per studente dei servizi di internazionalizzazione	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti iscritti stranieri (I, II, III livello)+ n. studenti iscritti (I, II, III livello) in mobilità in entrata e in uscita+ docenti in mobilità in uscita+ visiting professor+visiting researcher	Settore programmazione e controllo
CU	CU02	Costo per fruitore dei servizi bibliotecari	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti iscritti (I, II, III livello)+n. docenti	Settore programmazione e controllo
CU	CU03A	Costo per euro finanziato dei servizi per la ricerca competitiva	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: proventi per ricerca competitiva	Settore programmazione e controllo
CU	CU03B	Costo per docente dei servizi per la produzione scientifica	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. docenti	Settore programmazione e controllo
CU	CU04A	Costo per spinoff e brevetto dei servizi al trasferimento tecnologico	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. spinoff + n. brevetti	Settore programmazione e controllo
CU	CU04B	Costo per studente dei servizi all'apprendimento permanente	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti iscritti ad apprendimento permanente	Settore programmazione e controllo
CU	CU04C	Costo per attività dei servizi per il public engagement, attività sociali e culturali	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. attività di terza missione	Settore programmazione e controllo
CU	CU05A	Costo per euro gestito unitario della gestione contabile	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: valore dei proventi + valore dei costi	Settore programmazione e controllo
CU	CU06	Costo per unità di personale della gestione del personale	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. docenti + n. PTA + lavoratori autonomi + docenti a contratto	Settore programmazione e controllo
CU	CU07A	Costo per mq servizi generali e logistici	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: mq	Settore programmazione e controllo
CU	CU07B	Costo per fruitore dei servizi istituzionali	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti iscritti (I, II, III livello) + n. docenti + n. PTA + lavoratori autonomi + docenti a contratto	Settore programmazione e controllo

SET	COD.	INDICATORE	SPECIFICHE	STRUTTURA DI RIFERIMENTO PER IL DATO
CU	CU07C	Costo per euro di acquisto dei servizi di approvvigionamento	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: valore economico approvvigionamenti	Settore programmazione e controllo
CU	CU07D	Costo per mq della gestione degli spazi e dell'ambiente di lavoro	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: mq	Settore programmazione e controllo
CU	CU08	Costo per fruitore dei servizi ICT	Costo unitario dell'attività Costo totale attribuito all'attività tratta dalla contabilità analitica secondo l'ABC costing / Cost driver Cost driver: n. studenti iscritti (I, II, III livello) + n. docenti + n. PTA + lavoratori autonomi + docenti a contratto	Settore programmazione e controllo


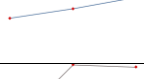


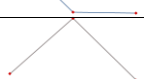
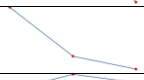


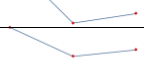
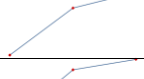

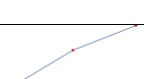
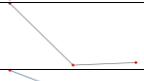
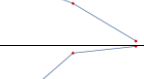




UNIGE

# Key Performance Indicator

## Formazione e servizi agli studenti

SET	COD.	INDICATORE	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
AVA	iA00a	Avvii di carriera al primo anno (L, LM CU, LM)	Ateneo	9.351,00	9.572,00	9.568,00	9.497,00	
			Media nazionale Atenei non telematici	6.434,42	6.477,93	6.609,83	6.507,39	
			Scostamento	+45,33%	+47,76%	+44,75%	+45,95%	
AVA	iA00e	Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L, LM CU, LM)	Ateneo	23.544,00	23.291,00	23.447,00	23.427,33	
			Media nazionale Atenei non telematici	15.513,26	15.673,63	16.125,90	15.770,93	
			Scostamento	+51,77%	+48,60%	+45,40%	+48,59%	
AVA	iA3	Percentuale di iscritti al primo anno (L, LM CU) provenienti da altre Regioni	Ateneo	24,33%	23,00%	20,76%	22,70%	
			Media nazionale Atenei non telematici	25,33%	24,50%	23,43%	24,42%	
			Scostamento	-3,93%	-6,12%	-11,39%	-7,15%	
AVA	iA4	Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	Ateneo	39,08%	34,93%	32,89%	35,63%	
			Media nazionale Atenei non telematici	40,36%	39,11%	37,52%	39,00%	
			Scostamento	-3,18%	-10,68%	-12,34%	-8,73%	
AVA	iA12	Percentuale di studenti iscritti al primo anno del corso di laurea (L) e laurea magistrale (LM, LM CU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	Ateneo	10,14%	8,60%	7,17%	8,64%	
			Media nazionale Atenei non telematici	5,93%	6,33%	6,67%	6,31%	
			Scostamento	+71,06%	+35,78%	+7,50%	+38,11%	
AVA	iA14	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno in corso di studi della stessa classe di laurea	Ateneo	70,20%	74,19%	76,14%	73,51%	
			Media nazionale Atenei non telematici	75,96%	77,37%	80,20%	77,84%	
			Scostamento	-7,58%	-4,11%	-5,06%	-5,58%	
AVA AVA3	iA16bis D.3.0.A	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	Ateneo	38,04%	45,10%	45,31%	42,82%	
			Media nazionale Atenei non telematici	46,89%	49,46%	51,05%	49,13%	
			Scostamento	-18,87%	-8,81%	-11,24%	-12,98%	
AVA3	B.1.1.B	Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate ai diversi ruoli) del personale docente, con particolare riferimento a qualità e innovazione della didattica (es. metodi di insegnamento e di assessment, didattica a distanza)	Ateneo	1,38	1,17	1,17	1,24	
			Media nazionale Atenei non telematici	1,97	1,79	2,17	1,98	
			Scostamento	-29,95%	-34,64%	-46,08%	-36,89%	
AVA3 PRO3	B.3.2.A C_c	Spazi (mq) disponibili per attività didattiche in rapporto rispettivamente agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	Ateneo	0,38	2,32	2,32	1,67	
			Media nazionale Atenei non telematici	1,65	2,35	2,48	2,16	
			Scostamento	-76,97%	-1,28%	-6,45%	-28,23%	

SET	COD.	INDICATORE	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
AVA3	D.1.0.A	Percentuale di CdS attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente	Ateneo	100,00%	99,25%	100,00%	99,75%	
			Media nazionale Atenei non telematici	98,10%	98,29%	99,39%	98,59%	
			Scostamento	+1,94%	+0,98%	+0,61%	+1,18%	
AVA3 PRO3	D.1.0.B D_h	Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	Ateneo	0,12	0,16	0,15	0,14	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,15	0,16	0,17	0,16	
			Scostamento	-20,00%	+0,00%	-11,76%	-10,59%	
AVA3 AVA	D.2.0.A iA13	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	Ateneo	53,24%	54,69%	36,10%	48,01%	
			Media nazionale Atenei non telematici	61,10%	62,01%	54,96%	59,36%	
			Scostamento	-12,86%	-11,80%	-34,32%	-19,66%	
AVA3 AVA	D.2.0.B iA19	Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Ateneo	62,42%	62,32%	62,61%	62,45%	
			Media nazionale Atenei non telematici	65,01%	64,73%	63,49%	64,41%	
			Scostamento	-3,98%	-3,72%	-1,39%	-3,03%	
AVA3 AVA PRO3	D.3.0.B iA2 A_d	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU), entro la durata normale del corso.	Ateneo	61,44%	59,83%	54,58%	58,62%	
			Media nazionale Atenei non telematici	62,16%	60,83%	63,25%	62,08%	
			Scostamento	-1,16%	-1,64%	-13,71%	-5,50%	
AVA3 AVA	D.3.0.C iA2bis	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU), entro un anno oltre la durata normale del corso.	Ateneo	82,29%	82,51%	79,76%	81,52%	
			Media nazionale Atenei non telematici	83,35%	83,25%	81,09%	82,56%	
			Scostamento	-1,27%	-0,89%	-1,64%	-1,27%	
AVA3 AVA	D.3.0.F iA26	Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM; LMCU)	Ateneo	76,47%	74,86%	79,44%	76,92%	
			Media nazionale Atenei non telematici	72,81%	72,46%	74,98%	73,42%	
			Scostamento	+5,03%	+3,31%	+5,95%	+4,76%	
AVA3 AVA	D.3.0.G iA7	Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)	Ateneo	90,09%	88,91%	91,70%	90,23%	
			Media nazionale Atenei non telematici	83,74%	85,01%	88,69%	85,81%	
			Scostamento	+7,58%	+4,59%	+3,39%	+5,19%	
AVA3	G.0.0.B	Numero di ricoveri nella struttura sanitaria di riferimento/Iscritti al primo anno	Ateneo	157,120	143,900	ND	150,51	
			Media nazionale Atenei non telematici	93,460	80,460	ND	86,96	
			Scostamento	+68,11%	+78,85%	ND	+73,48%	


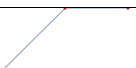


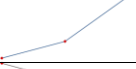
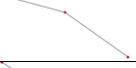
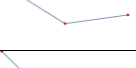
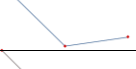



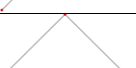

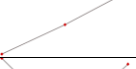



SET	COD.	INDICATORE	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
PRO3	A_a	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Ateneo	0,397	0,447	0,462	0,435	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,461	0,476	0,493	0,477	
			Scostamento	-13,82%	-6,04%	-6,31%	-8,72%	
PRO3 AVA3 AVA	A_b D.2.0.C IA08	Proporzione di docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati	Ateneo	0,952	0,948	0,942	0,947	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,939	0,930	0,930	0,933	
			Scostamento	+1,35%	+1,92%	+1,29%	+1,52%	
PRO3 AVA3 AVA	C_a D.3.0.E IA25	Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del Corso di Studio	Ateneo	0,895	0,885	0,883	0,888	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,902	0,909	0,905	0,905	
			Scostamento	-0,83%	-2,57%	-2,46%	-1,95%	
PRO3	C_b	Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto	Ateneo	18,460	15,735	16,153	16,783	
			Media nazionale Atenei non telematici	21,967	19,094	19,731	20,26	
			Scostamento	-15,97%	-17,59%	-18,13%	-17,23%	
PRO3	C_h	Proporzione di studenti alloggiati in strutture messe a disposizione dall'Ateneo o dall'Ente per il DSU	Ateneo	0,027	0,033	0,035	0,032	
PRO3	C_i	Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti	Ateneo	0,013	0,018	0,019	0,017	
PRO3 AVA3 AVA	D_a D.3.0.D IA10bis	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	Ateneo	0,026	0,024	0,025	0,025	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,020	0,021	0,022	0,021	
			Scostamento	+28,62%	+14,44%	+15,03%	+19,36%	
OPIS	OPIS1	Opinione degli studenti sugli insegnamenti	Ateneo	84,13%	82,65%	80,34%	82,37%	
OPIS	OPIS2	Opinioni studenti servizi di segreteria	Ateneo	72,08%	76,07%	76,57%	74,91%	

## Ricerca

SET	COD.	INDICATORE	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
AVA3	B.1.1.C	Posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti	Ateneo	45	45	45	45	
			Media nazionale Atenei non telematici	49	49	49	49	
			Scostamento	-8,16%	-8,16%	-8,16%	-8,16%	
AVA3 PRO3	B.3.2.B B_c	Spazi (mq) disponibili per attività di ricerca in rapporto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	Ateneo	43,90	41,80	41,28	42,33	
			Media nazionale Atenei non telematici	42,97	41,22	41,41	41,87	
			Scostamento	+2,16%	+1,41%	-0,31%	+1,09%	
AVA3	E.2.0.A	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	Ateneo	24.861,85	33.129,81	31.311,39	29.767,68	
			Media nazionale Atenei non telematici	22.708,33	22.557,02	35.524,61	26.929,99	
			Scostamento	+9,48%	+46,87%	-11,86%	+14,83%	
ANVUR	DT15	Percentuale di Dottori di ricerca con attività di almeno tre mesi all'estero	Ateneo	18,52%	27,15%	29,22%	0,250	
			Media nazionale	24,71%	33,19%	37,00%	0,316	
			Scostamento	-25,05%	-18,20%	-21,03%	-21,43%	
ANVUR	DT07	Percentuale di Borse di dottorato finanziate da enti esterni	Ateneo	84,93%	91,50%	83,48%	0,8664	
			Media nazionale Atenei non telematici	64,62%	75,16%	64,61%	0,6813	
			Scostamento	+31,43%	+21,74%	+29,21%	+27,46%	
ANVUR	DT05	Percentuale di Dottorandi (1° anno) laureati all'estero	Ateneo	24,89%	18,64%	21,17%	0,216	
			Media nazionale	13,36%	13,08%	12,41%	0,130	
			Scostamento	+86,30%	+42,51%	+70,59%	+66,47%	
ANVUR	DT04	Percentuale di Dottorandi (1° anno) laureati in altri atenei	Ateneo	57,79%	55,51%	53,46%	55,59%	
			Media nazionale	44,14%	46,61%	45,40%	45,38%	
			Scostamento	+30,92%	+19,09%	+17,75%	+22,59%	
PRO3	B_a	Rapporto fra gli iscritti al I anno dei Corsi di Dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	Ateneo	0,315	0,298	0,300	0,304	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,217	0,207	0,183	0,202	
			Scostamento	+45,14%	+44,21%	+64,07%	+51,14%	

SET	COD.	INDICATORE	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
PRO3	B_b	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	Ateneo	0,098	0,133	0,132	0,121	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,079	0,097	ND	0,088	
			Scostamento	+24,50%	+37,11%	ND	+30,81%	
PRO3	B_h	Proporzione di iscritti al I anno dei Corsi di dottorato associati con imprese e pubbliche amministrazioni sul totale degli iscritti al I anno	Ateneo		0,521	0,781	0,651	
PRO3	D_b	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero.	Ateneo	0,077	0,140	0,160	0,126	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,142	0,200	0,194	0,179	
			Scostamento	-45,82%	-30,16%	-17,65%	-31,21%	
PRO3	D_i	Rapporto professori e ricercatori in visita (durata almeno 5 giorni consecutivi nell'a.a.) / totale docenti	Ateneo	0,015	ND	ND	0,015	
INT	RIC1	Numero medio di pubblicazioni per docente	Ateneo	4,234	3,498	3,520	3,751	
INT	RIC2	Percentuale di docenti attivi	Ateneo	96,00%	96,00%	97,15%	96,38%	
INT	RIC3	Percentuale di docenti in possesso dei valori soglia per gli indicatori previsti dall'ASN per i Commissari	Ateneo	53,57%	56,54%	52,35%	54,15%	
INT	RIC4	Tasso di partecipazione a bandi competitivi internazionali	Ateneo	19,44%	19,14%	17,35%	18,64%	
INT	RIC5	Tasso di partecipazione a bandi competitivi nazionali	Ateneo	49,82%	4,86%	3,40%	19,36%	
INT	RIC6	Tasso di successo per partecipazione a bandi competitivi internazionali	Ateneo	20,00%	16,00%	22,00%	19,33%	
INT	RIC7	Tasso di successo per partecipazione a bandi competitivi nazionali	Ateneo	0,00%	42,00%	42,00%	28,00%	
INT	RIC8	Numero di vincitori di Grant ERC	Ateneo	5	7	10	7,33	
INT	RIC9	Soddisfazione dei docenti per i laboratori di ricerca	Ateneo	4,49	4,39	4,66	4,51	

Terza missione

SET	COD.	INDICATORE	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
AVA3	E.2.0.B	Numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	Ateneo	0,10	0,08	0,08	0,09	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,05	0,06	0,06	0,06	
			Scostamento	+100,00%	+33,33%	+33,33%	+55,56%	
AVA3	E.2.0.C	Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	Ateneo	3,20	3,18	2,99	3,12	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,97	1,04	1,23	1,08	
			Scostamento	+229,90%	+205,77%	+143,09%	+192,92%	
AlmaLaure: ALM1		Miglioramento della condizione lavorativa dei diplomati master	Ateneo	84,40%	76,70%	78,40%	79,83%	
			Media nazionale Atenei non telematici	77,70%	72,30%	73,10%	74,37%	
			Scostamento	+8,62%	+6,09%	+7,25%	+7,32%	
INT	TEM1	Numero di partecipanti a iniziative di apprendimento permanente	Ateneo	739	1.852	4.650	2.413,67	
INT	TEM2	Numero di partecipanti a percorsi di Formazione alla cittadinanza	Ateneo	526	752	10.073	3.783,67	
INT	TEM3	Numero di partecipanti a eventi di public engagement organizzati dall'Ateneo	Ateneo	1.441	3.081	2.548	2.356,67	
INT	TEM4	Numero di progetti di cooperazione e ricerca attivi nell'ambito della Cooperazione allo Sviluppo	Ateneo	8	9	8	8,33	
INT	TEM5	Numero di Volontari che svolgono il Servizio Civile Universale presso l'Ateneo	Ateneo	13	18	18	16,33	
INT	TEM6	Partecipanti a UniGeSenior	Ateneo	1.193	1.462	1.769	1.474,67	
INT	TEM7a	Emissioni annue di gas serra (marked based)	Ateneo	17.803	15.550	17.591	16.981,33	
INT	TEM7b	Emissioni annue di gas serra (location based)	Ateneo	22.551	22.324	22.468	22.447,67	

## Organizzazione e risorse

Fonte	Cod.	Indicatore	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
AVA3	B.1.1.C	Posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti	Ateneo	45	45	45	45	
			Media nazionale Atenei non telematici	43	43	43	43	
			Scostamento	+4,65%	+4,65%	+4,65%	+4,65%	
AVA3	B.1.2.A	Adeguatezza e consistenza dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale (numero di ore di formazione per tipologia di attività formativa rapportate al numero dei dipendenti) del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a qualità, controllo di gestione, organizzazione per processi, competenze trasversali.	Ateneo	8,81	12,75	9,83	10,46	
			Media nazionale Atenei non telematici	18,30	20,88	25,05	21,41	
			Scostamento	-51,86%	-38,94%	-60,76%	-50,52%	
AVA3	B.1.2.B	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TAB e numero di unità di personale TAB di ruolo.	Ateneo	121,68	155,14	206,42	161,08	
			Media nazionale Atenei non telematici	248,55	306,27	334,05	296,29	
			Scostamento	-51,04%	-49,35%	-38,21%	-46,20%	
AVA3	B.1.3.A	Distribuzione personale TAB in termini di Full Time Equivalent (FTE) nelle diverse aree dell'amministrazione	Ateneo	45,67	46,31	52,36	48,11	
			Media nazionale Atenei non telematici	18,13	22,74	29,82	23,56	
			Scostamento	+151,90%	+103,65%	+75,59%	+110,38%	
AVA3	B.2.1.A	ISEF - Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	Ateneo	1,15	1,16	1,07	1,13	
			Media nazionale Atenei non telematici	1,22	1,25	ND	1,24	
			Scostamento	-5,74%	-7,20%	ND	-6,47%	
AVA3	B.2.1.B	IDEB - Indicatore Spese di indebitamento	Ateneo	1,69	1,45	1,82	1,65	
			Media nazionale Atenei non telematici	2,45	2,16	ND	2,31	
			Scostamento	-31,02%	-32,87%	ND	-31,95%	
AVA3	B.2.1.C	IP - Indicatore Spese di Personale	Ateneo	70,28	70,02	75,98	72,09	
			Media nazionale Atenei non telematici	65,81	64,48	ND	65,15	
			Scostamento	+6,79%	+8,59%	ND	+7,69%	
AVA3	B.4.2.A	Livello di copertura delle aule con il sistema wi-fi	Ateneo	0,81	0,95	0,96	0,91	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,95	0,97	0,98	0,97	
			Scostamento	-14,74%	-2,06%	-2,04%	-6,28%	
AVA3 PRO3	E.3.0.A E_k	Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario.	Ateneo	0,03	0,00	0,00	0,01	
			Media nazionale Atenei non telematici	3,67	5,21	4,38	4,42	
			Scostamento	-99,18%	-100,00%	-100,00%	-99,73%	

Fonte	Cod.	Indicatore	Valori	2022	2023	2024	Media	Trend
PRO3 AVA3	E_a B.1.1A	Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati.	Ateneo	0,083	0,067	0,070	0,073	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,101	0,109		0,105	
			Scostamento	-18,00%	-38,38%	ND	-28,19%	
PRO3	E_b	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3.	Ateneo	0,222	0,263	0,232	0,239	
			Media nazionale Atenei non telematici	0,218	0,251		0,235	
			Scostamento	+2,05%	+4,78%	ND	+3,42%	
PRO3	E_e	Proporzione di Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, reclutati dall'esterno e non già attivi presso l'Ateneo come Ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), titolari di assegno di ricerca o iscritti a un Corso di Dottorato	Ateneo	0,381	0,077	0,125	0,194	
OPIS	OPIS3	Opinione degli studenti sulle infrastrutture	Ateneo	81,06%	82,00%	82,53%	81,86%	
CU	CU01A	Costo per studente della didattica				3.429,44 €	3.429,44 €	
CU	CU01B	Costo per studente dei servizi di orientamento, inclusione e placement				1.130,34 €	1.130,34 €	
CU	CU01C	Costo per studente dei servizi agli studenti				1.443,65 €	1.443,65 €	
CU	CU01D	Costo per studente dei servizi di internazionalizzazione				5.650,88 €	5.650,88 €	
CU	CU02	Costo per fruitore dei servizi bibliotecari				298,83 €	298,83 €	
CU	CU03A	Costo per euro finanziato dei servizi per la ricerca competitiva				1,41 €	1,41 €	
CU	CU03B	Costo per docente dei servizi per la produzione scientifica				21.911,22 €	21.911,22 €	
CU	CU04A	Costo per spinoff e brevetto dei servizi al trasferimento tecnologico				62.518,00 €	62.518,00 €	
CU	CU04B	Costo per studente dei servizi all'apprendimento permanente				1.720,05 €	1.720,05 €	
CU	CU04C	Costo per attività dei servizi per il public engagement, attività sociali e culturali				2.094,69 €	2.094,69 €	
CU	CU05A	Costo per euro gestito unitario della gestione contabile				0,01 €	0,01 €	
CU	CU06	Costo per unità di personale della gestione del personale				1.098,58 €	1.098,58 €	
CU	CU07A	Costo per mq servizi generali e logistici				764,69 €	764,69 €	
CU	CU07B	Costo per fruitore dei servizi istituzionali				285,03 €	285,03 €	
CU	CU07C	Costo per euro di acquisto dei servizi di approvvigionamento				0,18 €	0,18 €	
CU	CU07D	Costo per mq della gestione degli spazi e dell'ambiente di lavoro				86,95 €	86,95 €	
CU	CU08	Costo per fruitore dei servizi ICT				383,76 €	383,76 €	



UniGe