



**Università
di Genova**



**Piano Integrato di Attività e
Organizzazione 2026-2028**

Premessa.....	7
Guida alla lettura.....	8
1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione	8
2. Programmazione.....	8
3. Organizzazione e capitale umano	8
4. Monitoraggio	9
Allegati.....	9
1. Scheda anagrafica dell'amministrazione	10
1.1 La mission	10
1.2 La vision.....	10
1.3 Gli stakeholder	10
1.4 La persona al centro	12
1.5 La qualità	12
1.6 I numeri dell'Ateneo.....	13
1.7 Le risorse economiche.....	15
1.8 Il contesto.....	15
1.8.1 L'analisi del contesto	15
1.8.2 I punti di forza.....	17
1.8.3 I punti di debolezza	17
1.8.4 Le opportunità	18
1.8.5 Gli ostacoli	18
2. Programmazione	20
2.1 Valore Pubblico	20
2.1.1 Il concetto di Valore Pubblico	20
2.1.2 Il processo di pianificazione strategica e di programmazione triennale al fine della creazione di Valore Pubblico.....	21
2.1.3 Le politiche e le strategie.....	22
2.1.4 Il Valore settoriale	24
2.1.5 Il Valore Pubblico in senso stretto	27
2.1.6 Il collegamento con l'Agenda ONU 2030	29
2.1.7 Il Valore Pubblico in senso ampio	30
2.1.8 La semplificazione e la digitalizzazione	30
2.1.9 L'accessibilità	30
2.1.10 La valutazione del rischio	31
2.1.11 Il collegamento tra obiettivi e risorse.....	32
2.1.12 Il monitoraggio.....	34
2.2 Performance	35
2.2.1 Dagli obiettivi generali, di Valore Pubblico e strategici a quelli esecutivi.....	35
2.2.2 Gli obiettivi esecutivi 2026-2028	41
2.2.3 Gli obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi e valutazione partecipativa	48
2.2.4 Gli obiettivi in materia di semplificazione	49

2.2.5 Gli obiettivi in materia di digitalizzazione	49
2.2.6 Gli obiettivi in materia di accessibilità con particolare riferimento a quella dei cittadini ultrasessantacinquenni e con disabilità	50
2.2.7 Gli obiettivi per favorire pari opportunità, l'equilibrio di genere e inclusione	51
2.2.8 I processi da reingegnerizzare.....	53
2.2.9 Gli obiettivi individuali e di gruppo	53
2.2.10 La valutazione del rischio	55
2.2.11 Il collegamento tra obiettivi esecutivi e risorse.....	57
2.2.12 Il monitoraggio.....	59
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	61
2.3.1 Premessa	61
2.3.2 L'analisi del contesto	61
2.3.3 Attività svolta nel 2025	68
2.3.4 Obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza 2026-2028.....	71
2.3.5 Le misure	73
2.3.6 Il monitoraggio	80
3. Organizzazione e Capitale Umano.....	83
3.1 Struttura organizzativa	83
3.1.1 L'organigramma e il funzionigramma	83
3.1.2 La distribuzione del personale tra le strutture	85
3.1.3 Le tipologie e la pesatura delle posizioni.....	85
3.1.4 Gli ulteriori interventi previsti	89
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	90
3.2.1 Il livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile	90
3.2.2 Le condizionalità e i fattori abilitanti	91
3.2.3 Gli obiettivi e il contributo al miglioramento della performance	93
3.3 Programmazione del personale	94
3.3.1 Il reclutamento nelle Università	94
3.3.2 La situazione occupazionale.....	96
3.3.3 Le risorse a disposizione	100
3.3.4 La programmazione del personale tecnico-amministrativo	102
3.3.5 La formazione del personale	107
4. Il monitoraggio	116
4.1 Il Valore Pubblico.....	116
4.2 La performance	116
4.3 La prevenzione della corruzione e la trasparenza	116
4.4 I programmi e le azioni relativi alle altre sezioni	116

Allegati:

A. Schede obiettivi di Valore Pubblico

B. Obiettivi del ciclo della performance: 1. Schede obiettivi esecutivi del ciclo della performance; 2a. Attribuzione degli obiettivi alle Strutture; 2b Attribuzione degli obiettivi alle Unità Organizzative; 3. Obiettivi individuali e di gruppo

C. Key Performance Indicator

D. Ricognizione dei processi e delle attività lavorabili a distanza

E. Allegato della sottosezione rischi corruttivi e trasparenza

F. Offerta formativa del Piano di formazione

Approvato nella seduta del 29.1.2026 e modificato in sede di monitoraggio in itinere nella seduta del 22.7.2026 dal Consiglio di Amministrazione,

Premessa

Questa è la quinta edizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), documento introdotto dall'art. 6 del D. L. n. 80/2021 convertito con modificazioni in L. n. 113/2021. La redazione è, quindi, avvenuta secondo un processo ormai consolidato, definito dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance¹.

È, infatti, opportuno ricordare che il Piano, di durata triennale e aggiornato annualmente, ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di semplificazione, alcuni strumenti programmatori cui sono tenute le amministrazioni, definendo:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici del ciclo della performance;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il PIAO ha ricompreso e sostituito, quindi, alcuni documenti di programmazione precedentemente in uso, tra i quali:

- il Piano della Performance (Piano Integrato per le Università);
- il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- il Piano della Formazione del personale;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- Il Piano di Azioni Positive (PAP).

Con il D.M. 30.10.2025, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato le Linee Guida sul PIAO unitamente ai relativi Manuali operativi per Ministeri, Regioni ed Enti locali. Sebbene i Manuali abbiano destinatari specifici, le Linee Guida – pur non vincolanti – trovano applicazione in tutte le Amministrazioni.

Anticipando tali indirizzi metodologici, la stesura del presente Piano è il risultato di un processo strutturato e condiviso, caratterizzato dal coinvolgimento attivo e coordinato dei diversi attori istituzionali e amministrativi. Tale approccio partecipativo ha garantito, attraverso il confronto interno e l'integrazione delle diverse competenze, la piena coerenza tra la programmazione strategica e la gestione operativa, in un'ottica di creazione di Valore Pubblico. Nel concludere la stesura del documento si è pertanto tenuto conto delle citate Linee Guida in un'ottica di ulteriore affinamento, pur confermando che l'Ateneo ne aveva già sostanzialmente anticipato i contenuti e le logiche di integrazione nelle precedenti edizioni del PIAO.

¹ <https://intranet.unige.it/personaleta/cicli-della-performance>

Guida alla lettura

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è diviso in 4 sezioni e 6 allegati.

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

In questa sezione sono riportate alcune informazioni utili a inquadrare l'Ateneo in relazione agli stakeholder, alla mission, alla vision, alla qualità, nonché alcuni dati quantitativi e la descrizione del contesto di riferimento.

2. Programmazione

Valore pubblico

In questa sottosezione vengono definiti gli obiettivi di Valore Pubblico dell'Ateneo e richiamati gli obiettivi strategici definiti nel Piano Strategico 2021-2026 (documento già approvato dagli Organi di Governo), evidenziando i riflessi in materia di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità e pari opportunità. Nella sottosezione sono anche definite le modalità di monitoraggio di tali obiettivi.

Performance

In questa sottosezione sono riportati gli obiettivi esecutivi, definiti in coerenza con le strategie dell'Ateneo, con le risorse economico-finanziarie disponibili e con gli indirizzi in materia di trasparenza e anticorruzione. Essi costituiscono gli obiettivi per il triennio dell'attività amministrativa e tecnica, ambito di gestione del Direttore Generale e del personale dirigente e tecnico amministrativo. Tra questi figurano quelli in materia di accessibilità degli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità e di pari opportunità. Sono anche riportate le modalità di monitoraggio, definite dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Rischi corruttivi e trasparenza

In questa sottosezione, predisposta ai sensi della legge n. 190/2012 dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo sono riformulati in una logica di integrazione con gli obiettivi illustrati nelle sottosezioni precedenti, coerentemente con le altre sezioni.

3. Organizzazione e capitale umano

Struttura organizzativa

Nella sottosezione è illustrato l'organigramma dell'Ateneo relativamente ai servizi amministrativi e tecnici, la consistenza di ciascuna struttura e le posizioni organizzative che le presidiano, nonché le modalità di monitoraggio dell'adeguatezza del modello organizzativo.

Organizzazione del lavoro agile

In questa sottosezione è descritto lo stato di attuazione del lavoro a distanza (agile e da remoto), sono illustrati gli obiettivi che l'Ateneo si pone per consolidare l'utilizzo di tali istituti e sono definite le relative modalità di monitoraggio.

Piano triennale dei fabbisogni di personale

Nella sottosezione, dopo una breve introduzione che illustra le peculiarità che contraddistinguono le Università, viene descritto lo stato occupazionale, il futuro reclutamento e gli interventi di formazione del personale tecnico-amministrativo, con le relative modalità di monitoraggio.

4. Monitoraggio

In questa sezione vengono riepilogate le modalità di monitoraggio per le attività di ogni sezione, descritte in dettaglio in ciascuna di esse.

Allegati

Gli allegati illustrano nel dettaglio:

- gli obiettivi di Valore Pubblico (Allegato A);
- gli obiettivi esecutivi del ciclo della performance (Allegato B.1) e la loro attribuzione alle strutture e alle unità organizzative (Allegato B.2);
- gli obiettivi individuali e di gruppo dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo (Allegato B.3);
- il set di ulteriori KPI scelti per il monitoraggio delle attività amministrative e tecniche (Allegato C);
- la ricognizione dei processi e delle attività lavorabili a distanza (Allegato D);
- le responsabilità e le modalità di adempimento degli obblighi di trasparenza (Allegato E);
- le attività formative previste dal Piano di formazione (Allegato F).

1. Scheda anagrafica dell'amministrazione

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

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 internazionali².



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.



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.

² Standard di rendicontazione ISAE 3000 e GRI G4 nonché alla metodologia contenuta nelle norme UNI ISO 26000 e nello standard di processo certificabile AA1000SE.



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.

1.4 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.

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 degli studenti con disabilità e con DSA.

1.5 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.

L'Ateneo possiede una visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali, gestita tramite il Sistema di AQ.

L'Assicurazione della Qualità, implementata in conformità al modello AVA 3, coinvolge tutti i processi interni, al fine del miglioramento della qualità dell'istruzione superiore nel rispetto della responsabilità degli Atenei verso la società.

1.6 I numeri dell'Ateneo

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
(dati al 31.12.2025)

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

(dati al 31.12.2025)

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

(dati al 31.12.2025)

³ 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.

1.7 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
Differenza tra proventi e costi operativi (A-B)	2.564.121,00	2.969.229,00	4.236.047,00
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
Risultato economico presunto	-11.541.311,00	-11.550.423,00	-10.592.582,00
Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità economico-patrimoniale	11.541.311,00	11.550.423,00	10.592.582,00
Risultato a pareggio	-	-	-

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	-	-	-
Totale investimenti	68.743.335,00	74.909.442,00	18.701.355,00

1.8 Il contesto

1.8.1 L'analisi del contesto

L'Università di Genova definisce 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, 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. 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*.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
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) 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) S3. Multidisciplinarietà e interdisciplinarietà della ricerca (Genova attiva su 16 delle 17 aree scientifiche - fonte VQR 2015-2019) S4. Proventi per ricerca per docenti superiori alla media nazionale (€ 24 milioni contro 23, anno 2023 - fonte ANVUR) S5. Coinvolgimento attivo in poli di innovazione regionali, cluster tecnologici nazionali, competence center, digital innovation hub e in network internazionali S6. Ricco patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico, ambientale, archivistico, bibliotecario e museale S7. Impegno nella sostenibilità con partecipazione e attiva collaborazione alla Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile S8. Policentrismo dell'Ateneo e integrazione dei Campus liguri nel tessuto regionale e cittadino S9. Sistema di AQ consolidato (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024)	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) 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) W3. Risultati della VQR non omogenei tra le diverse aree e tra il personale in servizio e quello reclutato (VQR 2015-2019) W4. Relazioni tra Governance centrale e Strutture Fondamentali da monitorare (Relazione del Nucleo di Valutazione 2024) W5. Progettualità e collaborazione tra Dipartimenti e tra docenti per attività di terza missione non ancora consolidata W6. Necessità di ampi interventi di rigenerazione degli immobili storici e di pregio W7. Diminuzione del personale tecnico amministrativo, con inversione soltanto alla fine del 2024 (Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026) 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) W9. Sistema di AQ in fase di implementazione per i Corsi di Dottorato di Ricerca (Relazione del Nucleo di Valutazione 2023)
OPPORTUNITÀ	OSTACOLI
O1. P Sinergie consolidate con il Comune e la Regione, come il Progetto Erzelli O2. E 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) O3. S Possibilità di condividere il patrimonio architettonico, culturale, scientifico, artistico, ambientale, archivistico, bibliotecario con la cittadinanza O4. T 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 O5. E 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) O6. L Visita di accreditamento periodico come opportunità per il miglioramento continuo	T1. P Elevata competizione di altri atenei, di regioni limitrofe o telematici (Rapporto ANVUR 2022/2023) T2. E 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 T3. S Crisi demografica e invecchiamento della popolazione fino a 17 anni 13,2% Liguria, 15,4% Italia (dati ISTAT 2023) T4. T Provvedimenti normativi di digitalizzazione che non tengono conto delle peculiarità dei diversi enti e dei necessari tempi di adattamento T5. E 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) T6. L Aggravio dei processi a seguito di continui provvedimenti in materia di Pubblica Amministrazione applicati anche alle Università

1.8.2 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.

1.8.3 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.

1.8.4 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.

1.8.5 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 per il 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.

2. Programmazione

2.1 Valore Pubblico

2.1.1 Il concetto di Valore Pubblico

L'Ateneo in coerenza con i documenti nazionali, e in particolare le Linee Guida sul PIAO emanate nel 2025 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, 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:

Valore settoriale	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)
Valore Pubblico in senso stretto	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
Valore Pubblico in senso ampio	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
Valore Pubblico riconosciuto	È l'impatto delle politiche dell'Ateneo sul livello di benessere complessivo riconosciuto dagli stakeholder esterni, misurato tramite appositi questionari

Al fine di distinguere i diversi livelli di risultato e impatto, è utile richiamare la linea dei risultati di Mohr⁴.



⁴ Si tratta di una metodologia utilizzata per valutare l'impatto di una politica pubblica e i suoi esiti.

2.1.2 Il processo di pianificazione strategica e di programmazione triennale al fine della creazione di Valore Pubblico

La programmazione dell'Ateneo costituisce un processo integrato che si sviluppa nell'ambito delle Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università del MUR, che definiscono gli obiettivi generali del sistema universitario, attraverso la pianificazione strategica e la programmazione triennale di Ateneo e, infine, il ciclo della performance. L'Assicurazione della Qualità (AQ) pervade l'intero processo secondo i principi del modello AVA 3.

Le politiche, le strategie e gli obiettivi di missione dell'Ateneo sono definiti nel **Piano Strategico 2021-2026**.

La definizione di tali obiettivi è avvenuta nell'ambito di un processo condiviso con gli stakeholder, esterni ed interni, che si è sviluppato nelle seguenti fasi.

Analisi del contesto

L'analisi del contesto, interno ed esterno, presentata nella Sezione 1 di questo documento ha tenuto conto di numerosi elementi, tra i quali i documenti di programmazione e monitoraggio dei Dipartimenti, la Relazione del Nucleo di Valutazione, nonché dei risultati delle precedenti programmazioni e del contributo degli stakeholder descritto successivamente. Essa ha utilizzato una duplice metodologia: l'analisi SWOT e l'analisi PESTEL⁵.

Condivisione della governance centrale e delle strutture fondamentali

I vertici accademici - il Rettore, i Prorettori e i Delegati - a partire dal mese di maggio 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 della Qualità (PQA) ha garantito che le politiche per la qualità pervadano l'intero processo di programmazione.

Coinvolgimento degli stakeholder esterni

Il contributo alla definizione del Piano Strategico dei principali stakeholder delle tipologie sopra individuate è stato formalizzato con la somministrazione di un questionario nei mesi di luglio-settembre 2024, le cui risultanze hanno contribuito alla mappatura degli stakeholder presentata nella Sezione 1, all'analisi del contesto e alla definizione degli obiettivi.

⁵ L'analisi PESTEL (Political, Economic, Socio-Cultural, Technological, Environmental, Legal), una tipologia di analisi del contesto focalizzata soprattutto sul contesto regionale.

Studentesse e studenti

Le studentesse e gli studenti sono coinvolti attraverso la partecipazione agli Organi Collegiali, la valutazione della qualità della didattica e la rilevazione della customer satisfaction.

Il loro contributo alla definizione del Piano Strategico è stato formalizzato attraverso una consultazione sul testo preliminare, la quale ha consentito a tutti loro di formulare osservazioni e proposte nei mesi di luglio-settembre 2024.

Personale

Coinvolgimento degli stakeholder interni

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 nei mesi di luglio-settembre 2024.

Organismi interni

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.

2.1.3 Le politiche e le strategie

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).



ONU Agenda 2030

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



UNIONE EUROPEA
Politica di coesione
UE 2021-2027



PRESIDENZA CONSIGLIO
DEI MINISTRI
Piano nazionale di ripresa
e resilienza (PNRR)



MUR
PNR Programma Nazionale
per la Ricerca (2021_2027)



MUR
Linee Generali di indirizzo
della programmazione delle
Università



Regione Liguria
Action plan locali

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 ad 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.

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.

2.1.4 Il Valore settoriale

A seguito del processo descritto in precedenza l'Ateneo ha definito gli obiettivi strategici da perseguire nel corso del mandato rettorale 2021-2026 in coerenza con le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università del MUR⁶.

Gli obiettivi strategici costituiscono gli obiettivi di Valore settoriale dell'Ateneo, in quanto tesi a generare, grazie alle strategie loro sottese, un impatto positivo sul benessere degli stakeholder in specifici settori, ovvero negli ambiti di missione: Formazione e servizi agli studenti, Ricerca e Terza missione. A questi si aggiungono gli obiettivi di Valore Pubblico interno, aggregati nell'ambito Organizzazione e Risorse e tesi a creare le condizioni abilitanti del Valore Pubblico.

Gli obiettivi strategici sono perseguiti attraverso obiettivi operativi di durata compresa tra uno e tre anni.

Di seguito sono presentati i 12 obiettivi strategici e i 33 obiettivi operativi in cui sono declinati per il triennio 2025-2027, definiti dal Piano Strategico 2021-2026.

⁶ Per il triennio 2024-2026 DM n. 773/2024

<https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/universita/programmazione-e-finanziamenti/programmazione-triennale>

Formazione e servizi agli studenti		Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
ST-01	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	 	 	 
OP-01.1 Adeguare l'offerta formativa alle esigenze del contesto socioeconomico locale, nazionale e internazionale OP-01.2 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 OP-01.3 Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa					
ST-02	Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti	W6 W8 T5	 	 	 
OP-02.1 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 OP-02.2 Migliorare la qualità degli spazi a disposizione di studentesse e studenti, riqualificando quelli per la didattica e lo studio e ampliando quelli residenziali OP-02.3 Promuovere la mobilità internazionale studentesca e del corpo docente, sia in entrata che in uscita					
ST-03	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	 	 	 
OP-03.1 Consolidare l'attività di orientamento in ingresso a livello regionale, nazionale e internazionale OP-03.2 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 OP-03.3 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					
Ricerca		Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
ST-04	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	 	 	 
OP-04.1 Consolidare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, in particolare, internazionali OP-04.2 Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca, anche completando le attività dei progetti finanziati dal PNRR e PNC OP-04.3 Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale					
ST-05	Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze	S3 W3	 	 	 
OP-05.1 Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca di qualità anche in vista della prossima VQR OP-05.2 Favorire la disseminazione, la circolazione e la promozione dei risultati della ricerca, facilitando l'Open Science OP-05.3 Garantire la sicurezza della ricerca e la corretta gestione di beni e tecnologie dual use					
ST-06	Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale	S1 S3 O2	 	 	 
OP-06.1 Consolidare l'attrattività dei dottorati di ricerca per il sistema produttivo OP-06.2 Consolidare la dimensione internazionale del dottorato di ricerca OP-06.3 Valorizzare le esperienze di ricerca e la produzione scientifica dei dottorandi					

Terza missione		Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
ST-07	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			
OP-07.1 Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio OP-07.2 Potenziare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo anche in collaborazione con altri atenei e centri di ricerca OP-07.3 Potenziare le attività di apprendimento permanente in relazione ai bisogni del territorio, valorizzando le eccellenze di Ateneo, anche attraverso i Centri e IANUA					
ST-08	Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale	S6 W6 O3			
OP-08.1 Consolidare il rapporto con la collettività, tramite l'organizzazione di eventi di public engagement e di divulgazione scientifica e culturale OP-08.2 Condividere con la collettività il patrimonio scientifico, storico, artistico, bibliotecario, archivistico e museale dell'Ateneo OP-08.3 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					
ST-09	Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva	S7			
OP-09.1 Gestire l'Ateneo limitando l'impatto ambientale, diffondendone la cultura della sostenibilità ambientale all'interno e all'esterno OP-09.2 Promuovere la cultura dell'inclusione, della sostenibilità sociale e della cittadinanza attiva nella comunità accademica e all'esterno OP-09.3 Potenziare e valorizzare le esperienze di volontariato e di inclusione supportate e riconosciute dall'Ateneo					

Cui si aggiungono i seguenti obiettivi strategici per le attività istituzionali e la gestione.

Organizzazione e Risorse		Contesto	Linee strategiche	Ambiti di intervento	Stakeholder
ST-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			
OP-10.1 Riesaminare il funzionamento del sistema di governo e progettare eventuali interventi correttivi OP-10.2 Riesaminare la comunicazione interna tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali					
ST-11	Riqualificare e progettare gli spazi e le infrastrutture garantendone la sicurezza, la sostenibilità finanziaria e la qualità della manutenzione	W6			
OP-11.1 Concludere la riqualificazione degli spazi da adibire a residenze per le studentesse e gli studenti OP-11.2 Concludere l'operazione Erzelli e gli interventi di riqualificazione degli spazi per la didattica e la ricerca previsti dal Piano edilizio					
ST-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			
OP-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 OP-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					

L'impatto specifico degli obiettivi strategici è misurato attraverso una Balanced Scorecard (BSC)⁷, con 4 prospettive, una per ciascuno degli ambiti descritti in precedenza, e 14 indicatori in grado di

⁷ La 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.

misurarne gli impatti specifici. Dieci di questi indicatori sono utilizzati anche per distribuire una parte della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario da parte del MUR. 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.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo operativo è misurato con uno o più indicatori cui sono attribuiti target.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi è valutato rilevando le risorse 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.

La rendicontazione dei risultati, con la relativa misurazione e valutazione, degli obiettivi strategici avvengono 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.

2.1.5 Il Valore Pubblico in senso stretto

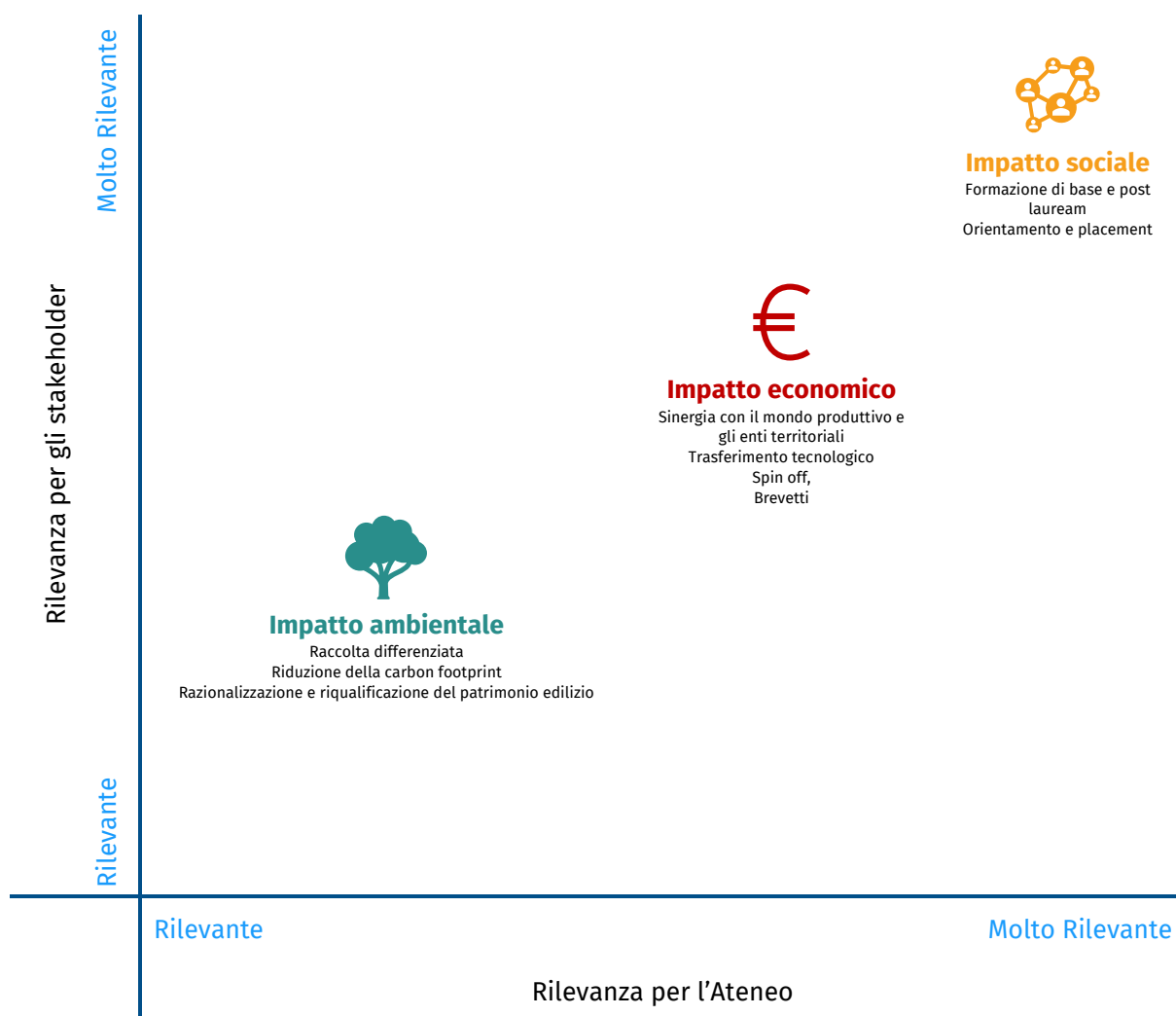
Al fine di misurare, valutare e rendicontare l'impatto multidimensionale dell'azione dell'Ateneo sul benessere complessivo degli stakeholder, in questo Piano si definiscono gli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, perseguiti attraverso gli obiettivi di Valore settoriale.

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

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

In base alla mappatura degli stakeholder effettuata di cui al paragrafo 2.1.2 è stato possibile definire la matrice di materialità, al fine di misurare il loro interesse per le attività dell'Ateneo, non solo in relazione agli ambiti di Valore Pubblico individuati

Tale interesse può essere confrontato con l'interesse dell'Ateneo, sintetizzando l'analisi in una matrice di materialità, 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



Gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo ha definito in ciascun ambito per il 2026-2028 sono di seguito descritti, insieme agli stakeholder e agli obiettivi strategici di riferimento:

Ambito e obiettivo	Contesto	Stakeholder	Obiettivi strategici
Impatto sociale			
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
Impatto economico			
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
Impatto ambientale			
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici	S7		OS-09

A ciascun obiettivo è stato assegnato un codice di riferimento alfanumerico basato sull'ambito di appartenenza.

2.1.6 Il collegamento con l'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 di Valore Pubblico, ha tenuto conto delle proprie possibilità di contribuirvi.

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



Impatto sociale	
VP-01-S Contribuire allo sviluppo della libera conoscenza per il progresso della società	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 10 PAZIE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 5 PARITÀ DI GENERE 10 RIFORME LE DISUGUAGLIANZE
Impatto economico	
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 8 LAVORO DIGNITOSO E ECONOMICA
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca	8 LAVORO DIGNITOSO E ECONOMICA 9 INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE 17 PARTNERSHIP PER LO SVILUPPO
Impatto ambientale	
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici	7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE 12 ECONOMIA CIRCOLARE E RESPONSABILE 13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

2.1.7 Il Valore Pubblico in senso ampio

Il Valore Pubblico in senso ampio, ossia 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.

Esso è misurato raffrontando i risultati di Valore Pubblico in senso stretto con i risultati relativi a:

- ciclo della performance, di cui alla Sottosezione 2.2;
- prevenzione della corruzione e della trasparenza, di cui alla Sottosezione 2.3;
- risultati del monitoraggio della Sezione 3, Organizzazione e capitale umano.

Le relative modalità di rilevazione dei risultati di ciascun ambito sono indicate in ciascuna sottosezione e riassunte nella Sezione 4 Monitoraggio dei risultati.

2.1.8 La semplificazione e la digitalizzazione

L'Ateneo persegue la semplificazione e la digitalizzazione tramite i seguenti obiettivi strategici, ossia di valore settoriale:

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

Tale obiettivo è stato declinato in obiettivi operativi nel Piano Strategico e in obiettivi esecutivi del ciclo della performance, illustrati nei paragrafi 2.2.4 e 2.2.5.

2.1.9 L'accessibilità

L'Ateneo persegue l'accessibilità tramite i seguenti obiettivi strategici, ossia di valore settoriale:

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

Tale obiettivo è stato declinato in obiettivi operativi nel Piano Strategico e in obiettivi esecutivi del ciclo della performance, illustrati nel paragrafo 2.2.6.

Infine, gli obiettivi di accessibilità di cui all'art. 9 del D.L. n. 179/2012 sono pubblicati sul sito di Ateneo⁸ e aggiornati in base a quanto previsto da AGID.

2.1.10 La valutazione del rischio

Per ogni ambito di Valore Pubblico 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 e prevedendo misure di prevenzione e mitigazione.

Impatto sociale

IS Diminuzione del numero di studenti

Fonte del rischio	Calo demografico regionale e nazionale
Probabilità	Alta
Impatto	Alto
Misure di Prevenzione e mitigazione	Aumento dell'attrattività da fuori regione e dai paesi stranieri

Impatto economico

IE Diminuzione del PIL regionale e nazionale

Fonte del rischio	Conclusione del PNRR
Probabilità	Media
Impatto	Medio
Misure di Prevenzione e mitigazione	Aumentare l'attrattività dei laureati potenziando il placement (Obiettivo esecutivo (SER-05-D))

Impatto ambientale

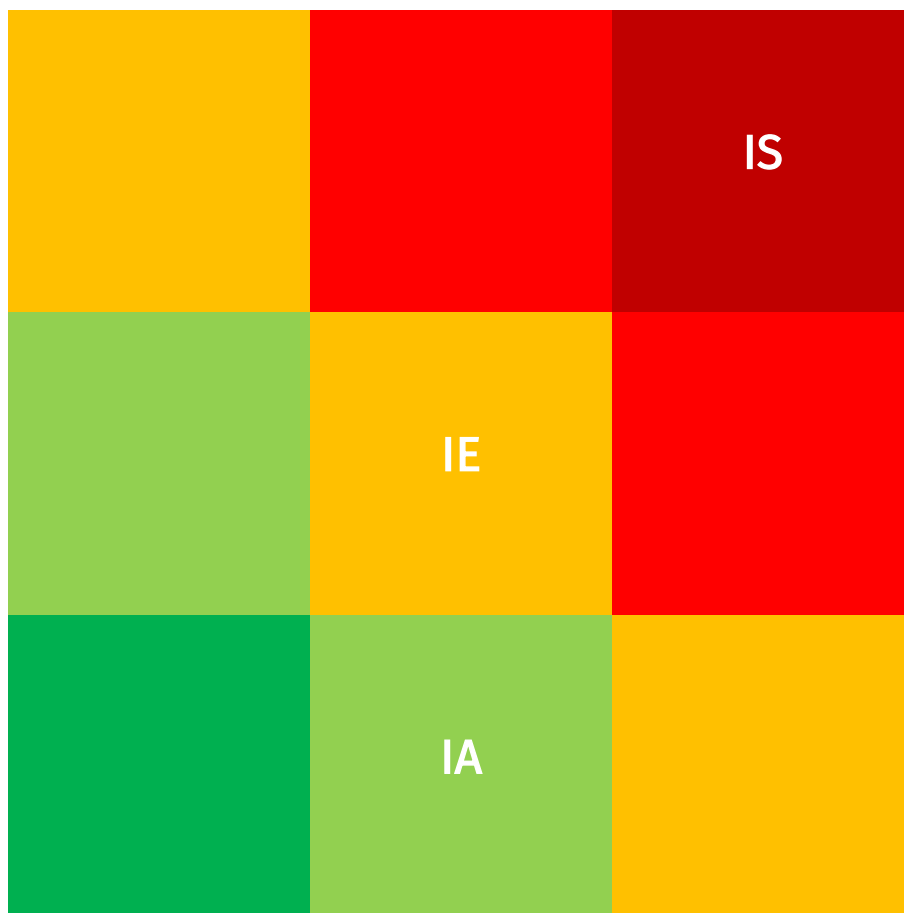
IA Ritardi nelle politiche ambientali italiane

Fonte del rischio	Sottovalutazione del rischio climatico
Probabilità	Bassa
Impatto	Medio
Misure di Prevenzione e mitigazione	Consolidamento delle politiche di Ateneo

La matrice del rischio

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

⁸ <https://unige.it/accessibilita>



2.1.11 Il collegamento tra obiettivi e risorse

Il Bilancio espone, da un punto di vista contabile, l'attività prevista per il perseguimento degli obiettivi di Ateneo, garantendo la sostenibilità economica, finanziaria e patrimoniale.

Il Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione prende forma al termine di un processo integrato di definizione del budget e degli obiettivi, che inizia nel mese di luglio dell'anno precedente a quello di esercizio e coinvolge le Strutture Fondamentali e le Aree Dirigenziali (centri di gestione).

Tale processo, in particolare, attua gli indirizzi generali per il bilancio di previsione definiti dal Piano Strategico per il triennio. Per il triennio 2025-2027, tali indirizzi sono i seguenti:

A	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
B	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
C	Effettuare valutazioni attendibili pur a fronte della mancanza di informazioni certe sull'ammontare del FFO dell'anno successivo
D	Attivare un controllo in itinere, annuale e pluriennale, sull'andamento della gestione economica basato su informazioni oggettive e adeguate

In tale processo, ogni centro di gestione, a seguito della programmazione annuale della propria attività e quantificati gli aspetti economico finanziari, trasmette all'Area Risorse e Bilancio una proposta di budget, costituita da un budget economico e da un budget degli investimenti, che il dirigente della menzionata Area recepisce nella proposta di Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio, contenente il complesso dei costi da sostenere, dei ricavi da conseguire, nonché degli acquisti di investimento e delle relative fonti di finanziamento.

Congiuntamente, vengono definiti gli obiettivi e, nell'ambito della richiesta di budget, ciascun centro di gestione quantifica le risorse necessarie al loro raggiungimento, indicando:

- le risorse annuali necessarie per il perseguimento degli obiettivi del Piano Strategico;
- la proposta di obiettivi esecutivi del ciclo della performance per i quali il collegamento con le risorse è illustrato nel paragrafo 2.2.10;
- le risorse annuali necessarie per gli obiettivi esecutivi proposti, con indicazione della relativa voce di contabilità analitica.

Terminata la fase tecnica di formazione, la proposta di Bilancio viene sottoposta al Direttore Generale e al Rettore per l'analisi di adeguatezza alle politiche di governance.

La proposta così definita viene presentata dal Rettore all'approvazione del Consiglio di amministrazione, sentito il Senato Accademico, entro il termine del 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento.

Nella nota illustrativa al Bilancio Unico di Previsione (Tabella Budget per attività) vengono indicate le risorse effettivamente attribuite a ciascun obiettivo strategico e operativo del Piano Strategico.

Le risorse a disposizione del perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico sono, quindi, quelle attribuite agli obiettivi strategici che contribuiscono al loro perseguimento riportate nell'allegato A e di seguito sintetizzate. Per gli obiettivi strategici che concorrono a più obiettivi di Valore Pubblico le risorse sono considerate pro quota.

Ambito e obiettivo	Obiettivi strategici	2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
Impatto sociale				
VP-01-S Contribuire allo sviluppo della libera conoscenza per il progresso della società	OS-01, OS-04, OS-05, OS-06, OS-08, OS-09	14.993.873	14.515.748,38	13.902.080,60
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione	OS-01, OS-02, OS-03, OS-06	16.382.582	15.860.174,23	15.189.669,50
Impatto economico				
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti	OS-01, OS-02, OS-03, OS-06	16.382.582	15.860.174,23	15.189.669,50
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca	OS-01, OS-04, OS-07	6.926.976	6.706.088,59	6.422.581,99
Impatto ambientale				
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici	OS-09	28.500	27.591,19	26.424,75

*L'importo ricomprende anche risorse attribuite all'obiettivo strategico 11.2 in relazione a interventi di efficientamento energetico.

Gli obiettivi di Valore Pubblico possono essere aggregati secondo le missioni del bilancio: Istruzione universitaria, Ricerca e innovazione, Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche,

al fine di evidenziare ulteriormente l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, grazie all'indicazione degli stanziamenti di bilancio in contabilità finanziaria classificati per missioni e programmi (ai sensi del Decreto Legislativo n. 21 del 16 gennaio 2014 e dall'articolo 4 comma 2 lettera d) del Decreto Legislativo 8 giugno 2017 n. 394), che rilevano le finalità della spesa.

Missione	Programma	Obiettivi di Valore Pubblico	Risorse (€) ⁹
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	VP-01-S, VP-04-E	184.561.860,72
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata		3.430.454,24
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	VP-01-S, VP-02-S, VP-03-E	156.965.894,02
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria		480.000,00
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	-	33.154.484,61
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	VP-05-A	1.598.306,13
	Servizi e affari generali per le amministrazioni		53.836.789,28
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	-	9.822.834,00

2.1.12 Il monitoraggio

Il grado di raggiungimento degli obiettivi Valore Pubblico sarà monitorato tramite 6 indicatori, tra i quali uno utilizzato dal MUR e uno tratto da Alma Laurea, aggregati a una Balanced Scorecard con tre prospettive, una per ciascun ambito.

Impatto sociale (A)	40%
Indicatore	Peso
VPI1 Numero medio di pubblicazioni Open Science per docente	30%
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	70%
Impatto economico (B)	35%
Indicatore	Peso
VPI2 Utilizzo da parte dei laureati delle competenze acquisite con la laurea	50%
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	50%
Impatto ambientale (C)	25%
Indicatore	Peso
TEM7 Emissioni di gas serra	60%
VPI3 Spesa annua per energia elettrica e gas	40%
VALORE PUBBLICO CREATO O MANTENUTO = 40%A+35%B+25%C	

Dal 2026, l'indicatore VPI3 è stato modificato al fine di disporre del dato in tempo utile per la stesura della Relazione sulla Performance.

Nell'Allegato A, per ciascun obiettivo, sono indicati:

- la prospettiva della Balanced Scorecard;

⁹ Bilancio preventivo unico di Ateneo 2026 non autorizzatorio in contabilità finanziaria, Riclassificazione della spesa per Missioni e Programmi.

- gli stakeholder di riferimento;
- il collegamento con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030;
- gli obiettivi strategici di riferimento;
- le risorse attribuite;
- gli indicatori sopra riportati con:
 - o la prospettiva e il peso nella Balanced Scorecard;
 - o le motivazioni della scelta;
 - o le relative specifiche;
 - o la fonte del dato;
 - o la struttura di riferimento per il dato;
 - o il valore iniziale degli indicatori;
 - o il target annuale degli indicatori per l'orizzonte temporale;
 - o i criteri di definizione del target.

Il Valore Pubblico in senso ampio è valutato considerando i risultati, oltre che degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, di quelli della performance, della prevenzione della corruzione e dell'organizzazione e del capitale umano, con le modalità descritte per ciascun ambito nelle successive sezioni e sottosezioni di questo Piano.

Infine, il Valore Pubblico riconosciuto verrà misurato e valutato almeno ogni tre anni mediante specifici questionari somministrati ai principali stakeholder esterni, come mappati nel paragrafo 1.3.

2.2 Performance

2.2.1 Dagli obiettivi generali, di Valore Pubblico e strategici a quelli esecutivi

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance¹⁰, il Direttore Generale, in coerenza con le menzionate Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università del MUR, ha declinato in attività amministrative e tecniche gli obiettivi strategici e operativi del Piano Strategico 2021-2026, al fine di individuare gli strumenti e le attività necessarie a supportare il perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico illustrati in precedenza.

Tale processo, in particolare, attua gli indirizzi generali per l'attività di gestione amministrativa e tecnica relativi alla performance definiti dal Piano Strategico per il triennio. Per il triennio 2025-2027, tali indirizzi sono i seguenti:

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

In tale processo, iniziato nel mese di luglio 2025, il Direttore Generale ha analizzato l'opinione degli utenti e degli altri stakeholder, anche attraverso i risultati dei questionari di customer satisfaction somministrati, i risultati conseguiti nell'anno precedente rendicontati nella Relazione Annuale sulla Performance 2024, nonché le risultanze del monitoraggio in itinere del ciclo della performance 2025 e la Relazione del Nucleo di Valutazione 2025, in particolare per l'Ambito B del modello AVA 3 relativo alla "Gestione delle Risorse".

Tenuto conto delle informazioni assunte, il Direttore Generale, coinvolti la governance e i dirigenti, ha definito gli obiettivi per il ciclo della performance 2026, individuando i relativi responsabili e le

¹⁰ Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo è stato approvato, da ultimo, dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 dicembre 2025, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione nella seduta del 15 dicembre 2025. Il documento è disponibile all'indirizzo:
<https://intranet.unige.it/personale/cicli-della-performance>.

necessarie risorse, valorizzate nell'ambito del processo di formazione del budget, descritto nel paragrafo 2.1.10 e nel paragrafo 2.2.10.

Un particolare ruolo è stato rivestito dal Dirigente introdotto dal D. Lgs. n. 222/2023 in relazione alle modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte degli utenti ultrasessantacinquenni e degli utenti con disabilità.

Al fine di verificare la presenza di obiettivi del ciclo della performance non raggiunti nel 2025 e di individuare un target adeguato agli indicatori, nel mese di novembre 2025 si è operata la rilevazione pre-consuntiva prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Gli obiettivi esecutivi di seguito individuati costituiscono, quindi, la declinazione degli obiettivi strategici e operativi, definiti nel Piano Strategico, in attività tecnico-amministrative, ossia strumenti a supporto della loro realizzazione, secondo i requisiti previsti dal sistema di AQ.

Albero della performance

Formazione e servizi agli studenti	
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	
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	
Obiettivo Operativo 1.3 Incrementare la dimensione internazionale dell'offerta formativa	
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	
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	
Obiettivo esecutivo SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	
Obiettivo esecutivo INF-08-I Adottare l'approccio user centric con soluzioni basate su AI generativa per migliorare i servizi alle studentesse, agli studenti e agli altri utenti	
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	
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	
Obiettivo esecutivo SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	
Obiettivo esecutivo INF-01-A Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	
Obiettivo esecutivo INF-02-A Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	
Obiettivo esecutivo INF-06-I Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti	
Obiettivo Operativo 2.3 Promuovere la mobilità internazionale studentesca e del corpo docente, sia in entrata che in uscita	
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	
Obiettivo esecutivo SER-02-D Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi	
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	
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	
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	
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	
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	
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	
Obiettivo esecutivo SER-05-D Migliorare i servizi di Career Service e placement utilizzando metodologie innovative	

Ricerca

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

Obiettivo esecutivo SER-06-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

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

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

Obiettivo Operativo 4.3 Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

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

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

Obiettivo Operativo 5.2 Favorire la disseminazione, la circolazione e la promozione dei risultati della ricerca, facilitando l'Open Science

Obiettivo Operativo 5.3 Garantire la sicurezza della ricerca e la corretta gestione di beni e tecnologie dual use

Obiettivo esecutivo INF-05-I Adeguare i sistemi ICT alla direttiva NIS2 e rafforzare la governance della cybersicurezza

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

Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione

Obiettivo Operativo 6.1 Consolidare l'attrattività dei dottorati di ricerca per il sistema produttivo

Obiettivo Operativo 6.2 Consolidare la dimensione internazionale del dottorato di ricerca

Obiettivo Operativo 6.3 Valorizzare le esperienze di ricerca e la produzione scientifica dei dottorandi

Terza missione

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

Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

Obiettivo Operativo 7.2 Potenziare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo anche in collaborazione con altri atenei e centri di ricerca

Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

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

Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

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

Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

Obiettivo Operativo 8.2 Condividere con la collettività il patrimonio scientifico, storico, artistico, bibliotecario, archivistico e museale dell'Ateneo

Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

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

Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

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

Obiettivo esecutivo RIS-05-S Ridurre i consumi energetici

Obiettivo Operativo 9.2 Promuovere la cultura dell'inclusione, della sostenibilità sociale e della cittadinanza attiva nella Comunità Accademica e all'esterno

Obiettivo Operativo 9.3 Potenziare e valorizzare le esperienze di volontariato e di inclusione supportate e riconosciute dall'Ateneo

Organizzazione e risorse

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 esecutivo PRO-02-H Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale

Obiettivo esecutivo PRO-04-O Consolidare la legalità/trasparenza dei processi di approvvigionamento

Obiettivo esecutivo INF-03-A Standardizzare i processi concessori di spazi nella disponibilità dei singoli Dipartimenti

Obiettivo esecutivo INF-05-I Adeguare i sistemi ICT alla direttiva NIS2 e rafforzare la governance della cybersicurezza

Obiettivo esecutivo INF-07-I Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT

Obiettivo esecutivo INF-08-I Adottare l'approccio user centric con soluzioni basate su AI generativa per migliorare i servizi alle studentesse, agli studenti e agli altri utenti

Obiettivo esecutivo RIS-06-S Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile

Obiettivo Operativo 10.1 Riesaminare il funzionamento del sistema di governo e progettare eventuali interventi correttivi

Obiettivo esecutivo PRO-05-O Monitorare l'adequazione dei Regolamenti vigenti alle norme di grado superiore e alle esigenze dell'Ateneo

Obiettivo esecutivo PRO-06-O Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali

Obiettivo Operativo 10.2 Riesaminare la comunicazione interna tra gli Organi centrali e le Strutture Fondamentali

Obiettivo esecutivo PRO-06-O Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali

Obiettivo esecutivo PRO-07-O Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing

OBIETTIVO STRATEGICO 11 Riqualificare 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

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

Obiettivo esecutivo INF-04-A Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli

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 esecutivo PRO-01-H Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale

Obiettivo esecutivo PRO-03-H Aumentare la partecipazione del personale ai corsi di formazione

Obiettivo esecutivo PRO-07-O Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing

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

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

A ciascun obiettivo è stato assegnato un codice di riferimento alfanumerico basato sulla mappa strategica adottata, illustrata nel paragrafo successivo.

Gli obiettivi esecutivi possono essere aggregati in base agli obiettivi di Valore Pubblico che sono finalizzati a sostenere.

Ambito e obiettivo
Impatto sociale
VP-01-S Contribuire allo sviluppo della libera conoscenza per il progresso della società
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione
Obiettivo esecutivo SER-02-D Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi
Obiettivo esecutivo SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari
Obiettivo esecutivo SER-06-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione
Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione
Obiettivo esecutivo SER-02-D Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi
Obiettivo esecutivo SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari
Obiettivo esecutivo SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità
Impatto economico
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti
Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione
Obiettivo esecutivo SER-05-D Migliorare i servizi di Career Service e placement utilizzando metodologie innovative
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca
Obiettivo esecutivo SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione
Obiettivo esecutivo INF-04-A Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli
Impatto ambientale
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici
Obiettivo esecutivo RIS-05-S Ridurre i consumi energetici

Gli altri obiettivi esecutivi concorrono alla creazione e al mantenimento di Valore Pubblico in senso ampio

2.2.2 Gli obiettivi esecutivi 2026-2028

Gli obiettivi esecutivi, indicati nel paragrafo precedente, sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari, e presentano i requisiti previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, cui si rimanda.

Nella redazione del PIAO 2026-2028, nell'ambito del percorso sopra delineato, sono state individuate alcune priorità di metodo e di merito.

Gli obiettivi proposti evidenziano, infatti, alcune direttrici fondamentali:

- **Innovazione e Sicurezza Digitale:** si accelera il processo di trasformazione tecnologica, introducendo l'Intelligenza Artificiale generativa per il supporto agli studenti e, contestualmente, elevando gli standard di sicurezza informatica (adeguamento NIS 2) per proteggere il patrimonio informativo dell'Ateneo;
- **Qualità e Inclusione dei Servizi:** si conferma la volontà di non limitare l'erogazione dei servizi a uno standard minimo, ma di monitorarne la qualità percepita e migliorarne l'accessibilità, con un focus specifico sulle fasce d'utenza più fragili e sul supporto alla carriera e alla ricerca;
- **Efficienza Gestionale e Sostenibilità:** l'attenzione ai costi (monitoraggio costi unitari e consumi energetici) si affianca a una gestione più consapevole del bilancio e del patrimonio edilizio, puntando a liberare risorse tramite l'efficienza dei processi;

- Trasparenza e Capitale Umano: si investe sulla formazione continua, in coerenza con le Direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica, sulla legalità (whistleblowing, appalti) e sulla chiarezza dei processi decisionali, elementi ritenuti abilitanti per tutte le altre attività.

Gli obiettivi proposti per il triennio 2026-2028 sono riportati nell'Allegato B.1 e si pongono in continuità con l'annualità precedente ma integrano le nuove esigenze derivanti dal parzialmente migliorato quadro di bilancio e dalla transizione organizzativa prevista per il 2026, con la conseguente necessità di un riassetto dei processi interni.

Si è ritenuto prioritario mantenere un numero contenuto di obiettivi (29 rispetto ai 26 del 2025) per focalizzare l'azione amministrativa e tecnica su alcune priorità strategiche e su adempimenti normativi obbligatori di particolare impatto organizzativo.

Per questo motivo i Dirigenti e il personale tecnico-amministrativo sono tenuti a svolgere anche tutti gli altri adempimenti normativi o attività organizzative, comunque dovuti, seppure non ricompresi negli obiettivi, nell'ambito della propria ordinaria gestione.

Tra le priorità spicca l'adeguamento alla Direttiva NIS 2, che ha l'obiettivo di elevare il livello comune di cybersicurezza nell'Unione Europea, imponendo a enti e amministrazioni misure tecniche, operative e organizzative più stringenti per la gestione dei rischi e la notifica degli incidenti informatici.

Si è, altresì, tenuto conto delle risultanze del “Riesame del Sistema di Governo” approvato nel mese di maggio agli Organi di Governo: ad esempio l'obiettivo *PRO-06-O Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali*, dà applicazione ad un'azione prevista da tale documento e prevede una nuova analisi dei processi al fine di individuare, in particolare, i nodi di collegamento nella comunicazione tra strutture e uffici della Direzione generale, aggiornando la preesistente mappatura dei processi.

Come lo scorso anno, al fine di restituire un risultato d'insieme più significativo, gli obiettivi monitorati tramite questionari di *customer satisfaction* sono stati aggregati per macro-aree di servizio, in linea con la nuova Carta dei Servizi pubblicata a fine 2024 e periodicamente aggiornata. Tale aggregazione non ostacola una puntuale attribuzione dei risultati alle singole strutture, né impedisce un'analisi granulare, poiché, oltre al dato complessivo, verrà misurata la performance delle singole prestazioni che compongono il servizio.

Si conferma, inoltre, lo specifico obiettivo dedicato all'accessibilità dell'Amministrazione per l'utenza ultrasessantacinquenne e con disabilità. Tale obiettivo vedrà il coinvolgimento diretto del Dirigente competente, nominato ai sensi del D. Lgs. n. 222/2023, figura che in Ateneo coincide con il Responsabile dell'inserimento del personale con disabilità (Dirigente dell'Area Personale). I risultati saranno rilevati attraverso i sopracitati strumenti di *customer satisfaction*.

Coerentemente con l'impostazione degli anni precedenti, numerosi obiettivi proposti sono qualificabili come “di processo”: non si limitano, cioè, alla mera conclusione di un'attività *una tantum*, ma mirano al miglioramento continuo o al consolidamento di servizi e flussi di lavoro, misurati tramite indicatori di efficacia (spesso multipli) basati prevalentemente sulla percezione dell'utenza.

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, gli obiettivi individuati sono stati declinati in una mappa strategica con 4 prospettive, ciascuna con un peso percentuale tale che la somma dei pesi di tutte le prospettive sia pari a 100%, e 8 aree strategiche, al fine di evidenziarne il collegamento con gli obiettivi strategici e le finalità, nonché consentirne la misurazione tramite una *Balanced Scorecard*, come per gli obiettivi di Valore Pubblico e quelli del Piano Strategico¹¹:

¹¹ Si veda la Sezione “Valore Pubblico”, paragrafo 2.1.11 Il Monitoraggio.

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
SERVIZI	Supporto alla Didattica Supporto alla Ricerca e alla Terza Missione	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della missione dell'Ateneo, ossia la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione. Ricomprende l'attività bibliotecaria e quella di supporto all'internazionalizzazione che si pongono in ausilio ad entrambe
PROCESSI	Organizzazione Capitale Umano	Aggrega le attività necessarie al funzionamento e al miglioramento dell'organizzazione e del contributo degli individui e dei gruppi
INFRASTRUTTURE	Ambienti e Attrezzature Servizi Informatici	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici
RISORSE	Sostenibilità Programmazione e Monitoraggio	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo, con particolare riferimento alla capacità di monitoraggio

A ciascun obiettivo, cui è assegnato un codice di riferimento così composto: Abbreviazione Prospettiva - Numero progressivo all'interno della Prospettiva - Abbreviazione Area Strategica, è attribuito un peso percentuale, in modo tale che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi della prospettiva sia pari a 100%.

PROSPETTIVA/Area strategica/Obiettivo		Peso
SERVIZI		40%
Supporto alla didattica		
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	20%
SER-02-D	Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi	15%
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	10%
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	10%
SER-05-D	Migliorare i servizi di Career Service e placement utilizzando metodologie innovative	15%
Supporto alla ricerca e alla terza missione		
SER-06-R	Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione	10%
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	10%
SER-08-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	10%
PROCESSI		25%
Capitale umano		
PRO-01-H	Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale	20%
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	10%
PRO-03-H	Aumentare la partecipazione del personale ai corsi di formazione	10%
Organizzazione		
PRO-04-O	Consolidare la legalità/trasparenza dei processi di approvvigionamento	20%
PRO-05-O	Monitorare l'adeguatezza dei Regolamenti vigenti alle norme di grado superiore e alle esigenze dell'Ateneo	10%
PRO-06-O	Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali	20%
PRO-07-O	Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing	10%
INFRASTRUTTURE		25%
Ambienti e attrezzature		
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	20%
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	10%
INF-03-A	Standardizzare i processi concessori di spazi nella disponibilità dei singoli Dipartimenti	5%
INF-04-A	Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli	25%
Servizi informatici		
INF-05-I	Adeguare i sistemi ICT alla direttiva NIS2 e rafforzare la governance della cybersicurezza	15%
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti	5%
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	10%
INF-08-I	Adottare l'approccio user centric con soluzioni basate su AI generativa per migliorare i servizi alle studentesse, agli studenti e agli altri utenti	10%
RISORSE		10%
Programmazione		
RIS-01-P	Rispettare i tempi di pagamento	10%
RIS-02-P	Utilizzare concretamente il sistema di controllo di gestione implementato	25%
RIS-03-P	Affinare le modalità di presentazione del preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione	25%
Sostenibilità		
RIS-04-S	Monitorare i costi unitari dei servizi	20%
RIS-05-S	Ridurre i consumi energetici	10%
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	10%

Gli obiettivi esecutivi sopra illustrati sono assegnati:

- al Direttore Generale che, nell'ambito del coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è complessivamente responsabile del loro raggiungimento;
- ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali) responsabili, il cui Dirigente competente è il diretto responsabile del loro raggiungimento. Nel caso lo stesso obiettivo sia attribuito a più strutture (obiettivi trasversali) è individuata una struttura

principalmente responsabile¹². In alcuni casi gli obiettivi sono attribuiti a ciascuna struttura responsabile solo per alcuni risultati specifici.

Obiettivo	Struttura
Servizi	
Supporto alla didattica	
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione
	Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione
	Area per le strutture fondamentali
	Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione
	Strutture Fondamentali
SER-02-D	Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi
	Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione
	Area ICT
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari
	Area per le strutture fondamentali
	Strutture Fondamentali
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità
	Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione
	Area ICT
	Area negoziale
	Area per le strutture fondamentali
	Area personale
	Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione
	Area risorse e bilancio
	Area tecnica
SER-05-D	Migliorare i servizi di Career Service e placement utilizzando metodologie innovative
	Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione
Supporto alla ricerca e alla terza missione	
SER-06-R	Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione
	Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca
	Area per le strutture fondamentali
	Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione
	Strutture Fondamentali
SER-08-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione
	Area per le strutture fondamentali
	Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione
	Strutture Fondamentali

¹² Per gli obiettivi dell'Area Direzionale è direttamente responsabile il Direttore Generale, dirigente dell'Area. Il Dirigente dell'Area per le Strutture Fondamentali è responsabile degli obiettivi di Scuole, Centri, Dipartimenti.

Obiettivo	Struttura
Processi	
Capitale umano	
PRO-01-H	Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale Area personale
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale Area per le strutture fondamentali Area personale Area risorse e bilancio Strutture Fondamentali
PRO-03-H	Aumentare la partecipazione del personale ai corsi di formazione Area personale
Organizzazione	
PRO-04-O	Consolidare la legalità/trasparenza dei processi di approvvigionamento Area negoziale
PRO-05-O	Monitorare l'adeguatezza dei Regolamenti vigenti alle norme di grado superiore e alle esigenze dell'Ateneo Area legale e generale
PRO-06-O	Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione Area direzionale Area ICT Area legale e generale Area negoziale Area per le strutture fondamentali Area personale Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione Area risorse e bilancio Area tecnica Strutture Fondamentali
PRO-07-O	Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione Area direzionale Area ICT Area legale e generale Area negoziale Area per le strutture fondamentali Area personale Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione Area risorse e bilancio Area tecnica Strutture Fondamentali

Obiettivo	Struttura
Infrastrutture	
Ambienti e attrezzature	
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente Area tecnica
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici Area negoziale Area per le strutture fondamentali Area tecnica Strutture Fondamentali
INF-03-A	Standardizzare i processi concessori di spazi nella disponibilità dei singoli dipartimenti Area legale e generale
INF-04-A	Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli Area tecnica
Servizi informatici	
INF-05-I	Adeguare i sistemi ICT alla direttiva NIS2 e rafforzare la governance della cybersicurezza Area ICT Area legale e generale Area per le strutture fondamentali Strutture Fondamentali
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione Area ICT
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT Area ICT
INF-08-I	Adottare l'approccio user centric con soluzioni basate su AI generativa per migliorare i servizi alle studentesse, agli studenti e agli altri utenti Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione Area ICT
Risorse	
Programmazione	
RIS-01-P	Rispettare i tempi di pagamento Ateneo
RIS-02-P	Utilizzare concretamente il sistema di controllo di gestione implementato Area direzionale Area risorse e bilancio
RIS-03-P	Affinare le modalità di presentazione del preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione Area risorse e bilancio
Sostenibilità	
RIS-04-S	Monitorare i costi unitari dei servizi Area direzionale Area risorse e bilancio
RIS-05-S	Ridurre i consumi energetici Ateneo
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile Area risorse e bilancio

Per ciascun obiettivo sono, altresì, individuate una o più unità organizzative di riferimento. Anche in questo caso gli obiettivi sono attribuiti alle unità organizzative solo per alcuni risultati specifici.

Nell'Allegato B.1 è presentata una scheda per ciascun obiettivo esecutivo per il triennio 2026-2028, che descrive l'obiettivo e illustra tutti gli elementi previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Nell'Allegato B.2 è, invece, presentato il riepilogo degli obiettivi assegnati a ciascuna Struttura con l'unità organizzativa e il relativo peso¹³.

Degli obiettivi e dell'attribuzione delle loro responsabilità verranno anche predisposte schede on line¹⁴.

2.2.3 Gli obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi e valutazione partecipativa

Obiettivi

Gli obiettivi specifici 2026-2028 in materia di qualità dei procedimenti e dei servizi amministrativi e tecnici sono i seguenti:

Obiettivi specifici	n.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Analizzare le criticità nei servizi offerti e attuare interventi di miglioramento	1	Consolidare la rilevazione della customer satisfaction	VP-01-S, VP-02-S, VP-03-E, VP-04-E ST-01, ST-02, ST-03, ST-04, ST-05, ST-06, ST-07, ST-08, ST-09
	2	Migliorare la fruibilità, on line e in presenza, dei servizi	VP-01-S, VP-02-S, VP-03-E, VP-04-E ST-01, ST-02, ST-03, ST-04, ST-05, ST-06, ST-07, ST-08, ST-09

L'art. 19 bis del D. Lgs. n. 150/2009 prevede una forma di valutazione partecipativa tramite la rilevazione della customer satisfaction con questionari periodici.

Di seguito si presenta la mappa dei servizi valutati, degli utenti coinvolti.

Servizio	Utenti
Servizi di supporto alla formazione	Studentesse e Studenti Personale docente
Servizi bibliotecari	Studentesse e Studenti Personale docente
Servizi di supporto alla ricerca	Personale docente
Servizi di supporto alla terza missione	Personale docente
Servizi al personale	Personale docente Personale tecnico amministrativo
Servizi generali e logistici	Studentesse e Studenti Personale docente Personale tecnico amministrativo
Servizi ICT	Studentesse e Studenti Personale docente Personale tecnico amministrativo
Supporto contabile	Personale tecnico amministrativo

Il questionario di valutazione verrà somministrato tra novembre 2026 e gennaio 2027.

Nel mese di giugno 2026, come lo scorso anno, verrà somministrato a un campione degli utenti un questionario ridotto, al fine di effettuare il monitoraggio in itinere.

¹³ Nel caso a una struttura o a un'unità organizzativa siano assegnati risultati specifici di un obiettivo, la misurazione del risultato per la struttura avverrà riparametrando proporzionalmente i pesi di detti specifici risultati in modo che il loro peso totale sia pari al 100%.

¹⁴ La versione navigabile è disponibile a questo indirizzo:

[Valore Pubblico e ciclo della performance | UniGe | Università di Genova](#)

Gli obiettivi specifici correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi sono perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi:

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca
SER-08-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile

Considerata l'elevata soddisfazione per alcuni di questi servizi, il target degli indicatori correlati non è di miglioramento ma di mantenimento o consolidamento. Nel caso la partecipazione a un questionario di customer satisfaction non sia tale da garantire un margine di errore inferiore al 5% con livello di confidenza del 95%, la stessa non sarà considerata ai fini della misurazione del grado di raggiungimento del relativo obiettivo.

2.2.4 Gli obiettivi in materia di semplificazione

Obiettivi

Gli obiettivi specifici 2026-2028 in materia di semplificazione per i servizi amministrativi e tecnici sono i seguenti:

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Analizzare e revisionare i regolamenti interni al fine di semplificare le procedure	1	Ridurre gli aggravii procedurali	VP in senso ampio ST-10
	2	Migliorare la comunicazione tra Direzione Generale e Strutture Fondamentali al fine di processi decisionali più efficaci	VP in senso ampio ST-10

Gli obiettivi specifici in materia di semplificazione sono perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi descritti in precedenza.

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi
SER-02-D	Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi
PRO-05-O	Monitorare l'adeguatezza dei Regolamenti vigenti alle norme di grado superiore e alle esigenze dell'Ateneo
PRO-06-O	Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali

2.2.5 Gli obiettivi in materia di digitalizzazione

Gli obiettivi specifici 2026-2028 in materia di semplificazione e digitalizzazione per i servizi amministrativi sono i seguenti:

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Semplificare e potenziare la fruizione online dei servizi agli studenti e al personale	1	Migliorare i servizi online agli studenti e al personale anche con l'uso della AI	VP in senso ampio ST-10
	2	Potenziare il livello di sicurezza delle infrastrutture e dei processi informatici	VP in senso ampio ST-10

Gli obiettivi specifici in materia di digitalizzazione sono perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi descritti in precedenza.

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi
INF-05-I	Adeguare i sistemi ICT alla direttiva NIS2 e rafforzare la governance della cybersicurezza
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT
INF-08-I	Adottare l'approccio user centric con soluzioni basate su AI generativa per migliorare i servizi alle studentesse, agli studenti e agli altri utenti

2.2.6 Gli obiettivi in materia di accessibilità con particolare riferimento a quella dei cittadini ultrasessantacinquenni e con disabilità

Nel corso del 2023, l'Ateneo ha adeguato la propria organizzazione e la propria azione a quanto previsto dal D. Lgs. n. 222/2023, individuando lo specifico Dirigente previsto dal provvedimento, inserendo specifiche domande nei questionari di customer satisfaction, e revisionando la Carta dei Servizi in modo da indicare i livelli di accessibilità da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

Su indicazione dello specifico Dirigente individuato dal D. Lgs. n. 222/2023, sono stati definiti i seguenti obiettivi di accessibilità, che misurano, oltre all'accessibilità in generale, quella da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità.

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Rendere più accessibili i servizi on line	1	Migliorare i servizi online agli studenti anche con l'utilizzo della AI	VP-02-S ST-02
	2	Migliorare l'area intranet	VP in senso ampio ST-10
B Garantire la partecipazione ai servizi alle persone con disabilità e ultrasessantacinquenni	1	Verificare l'accessibilità dei siti web e dei servizi da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità	VP-02-S ST-02, ST-08
	2	Verificare l'accessibilità dell'area intranet da parte del personale ultrasessantacinquenne e con disabilità	VP in senso ampio ST-10

Gli obiettivi specifici in materia di accessibilità sono perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi descritti in precedenza:

Obiettivo specifico	Cod. rif.	Obiettivi esecutivi			
A Rendere più accessibili i servizi on line	SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione			
	SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari			
	SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca			
	SER-08-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione			
	PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale			
	INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT			
	RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile			
Obiettivo specifico	Obiettivi esecutivi		Metrica	Valore 2025	Target 2026
B	Garantire la partecipazione ai servizi alle persone con disabilità e ultrasessantacinquenni	Questionario sull'accessibilità dedicato alle persone con disabilità e ultrasessantacinquenni	Definizione di un questionario specifico da somministrare nel 2027	NO	SI
		SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	Questionario di customer satisfaction o questionario specifico	ND	100%

2.2.7 Gli obiettivi per favorire pari opportunità, l'equilibrio di genere e inclusione

L'Università di Genova prevede tra i suoi obiettivi la tutela della non discriminazione, delle pari opportunità e dell'inclusione. A tal fine promuove una cultura e un modello organizzativo orientati a valorizzare le differenze, prevenire e contrastare le discriminazioni, dirette e indirette, basate su sesso, genere, identità di genere, orientamento sessuale, età, disabilità, condizione sociale, convinzioni personali, etnia, nazionalità e religione.

Il Piano di azioni positive (PAP), di durata triennale, previsto dal Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (d.lgs. n. 198 del 2006, art. 48), è il documento che aveva l'obiettivo specifico di definire le azioni per rimuovere gli ostacoli che impediscono la realizzazione delle pari opportunità e dell'inclusione. Da ultimo (d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, art. 1, c. 1, lett. f) è stato previsto che gli obiettivi per favorire pari opportunità e l'equilibrio di genere diventino parte integrante del PIAO, esplicitando così che le azioni in esso contenute sono una parte essenziale delle attività e dell'organizzazione dell'Ateneo.

Il PIAO deve inoltre porsi in continuità con il documento GEP-Gender Equality Plan, la cui edizione 2025-2027 è stata prorogata fino al 31 marzo 2026, e la cui edizione 2026-2030 sarà definita tenuto anche conto di questo PIAO, in particolare per promuovere un ambiente universitario pienamente inclusivo e rispettoso delle differenze, lavorando su ciò che concerne:

- integrare la dimensione di genere nella didattica e nella ricerca;
- adottare una comunicazione istituzionale non binaria;
- favorire l'adozione di linguaggi e documenti accessibili;
- agevolare l'accesso ai servizi per migliorare e ottimizzare i processi;
- monitorare, secondo una prospettiva di efficacia organizzativa, i servizi di supporto;
- sensibilizzare e informare tutta la comunità accademica sui servizi presenti in Ateneo.

Si evidenzia inoltre la presenza in Ateneo di altri organi e uffici collegati ad azioni CPO/CUG:

- Terza missione, che si occupa della corretta formazione dei panel negli eventi UniGe e del loro monitoraggio nei diversi ambiti correlati gli obiettivi di UniGe;
- Gruppo di gestione per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato;
- Settore servizi per l'inclusione degli studenti con disabilità e con DSA;

- Carta servizi e standard di qualità - Settore sviluppo organizzativo;
- Settore Welfare e sviluppo del personale.

Obiettivi specifici

Obiettivi specifici	Azioni	Destinatari	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Pari opportunità di genere e inclusione	Costruire rete tra CPO e CUG e direttori e direttrici di dipartimento, finalizzata al coordinamento e diffusione delle attività	Tutte le componenti	VP in senso ampio ST-09
	Formare Tutor di accoglienza/studenti 150 ore specifici per le pari opportunità di genere e inclusione	Componente studentesca	VP-01-S ST-02
	Favorire acquisizione di competenze sui temi dell'inclusione e delle pari opportunità attraverso il conseguimento di CFU da maturarsi in percorsi formativi.	Componente studentesca	VP-02-S ST-03
	Incrementare l'accessibilità dei documenti digitali/pubblicazioni dell'Ateneo.	Tutte le componenti	VP-02-S ST-02
	Promuovere lo sviluppo della Carta dei servizi per il personale con disabilità anche in analogia alla Carta dei servizi adottata per la componente studentesca con disabilità	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
B Conciliazione vita lavoro e studio	Agevolare il percorso di studio di ragazze in stato di gravidanza e neo-genitori	Componente studentesca	VP-02-S ST-02
	Agevolare l'attivazione di servizi di assistenza diffusi a livello dipartimentale e territoriale	Personale UniGe e componente studentesca	VP-02-S ST-02
	Creazione di attività di promozione del benessere organizzativo	Tutte le componenti	VP in senso ampio ST-08
	Promuovere formazione finalizzata alla diffusione di strumenti per la prevenzione e la gestione dello stress lavoro correlato	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-08
	Monitoraggio in ottica di genere ed età sui dipendenti coinvolti nelle diverse tipologie di telelavoro previste (lavoro agile e lavoro da remoto) e valutazione sull'impatto in termini di efficienza, efficacia, soddisfazione e risoluzione di problematiche relative alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
C Orientamento sessuale e identità di genere	Riformare Carriera Alias	Componente studentesca	VP-02-S ST-02
	Monitorare azioni rivolte alla diffusione del linguaggio inclusivo e alla sensibilizzazione verso una cultura non binaria	Tutte le componenti	VP-01-S ST-02
D Contrasto alla violenza e alle discriminazioni	Promuovere campagne di sensibilizzazione basate sul coinvolgimento di tutte le componenti presenti in Ateneo (laboratori partecipativi)	Tutte le componenti	VP-01-S ST-02
	Sportello di ascolto e contrasto alla violenza	Tutte le componenti	VP-01-S ST-02
	Rafforzare il ruolo della/del Consulente di fiducia	Tutte le componenti	VP-01-S ST-02
	Verifica sull'aggiornamento del "Documento di valutazione dei rischi" in un'ottica di genere e di età	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09

Monitoraggio dei risultati

Il raggiungimento di tali specifici obiettivi verrà monitorato, oltre che con le modalità previste dal GEP 2026-2029*, utilizzando i seguenti indicatori e rendicontato annualmente in sede di Relazione sulla Performance:

Obiettivo specifico		Indicatore	Metrica	Valore 2025	Target 2026
A	Pari opportunità di genere e inclusione**	Obiettivo esecutivo SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	Grado di raggiungimento dell'obiettivo SER-04-D	76,4%	100%
B	Conciliazione vita lavoro e studio	Adeguamento del questionario sul benessere organizzativo	Revisione dell'attuale modello "CIVIT" del questionario sul benessere organizzativo entro marzo 2026	NO	SI
C	Orientamento sessuale e identità di genere	Valutazione dell'estensione del questionario al personale docente e agli studenti	Studio di fattibilità	NO	SI
D	Contrasto alla violenza e alle discriminazioni				

* modificato a seguito di monitoraggio in itinere con delibera del Consiglio di amministrazione in data 22.7.2026.

**I risultati 2025 sono provvisori

I risultati verranno inoltre rilevati nell'ambito del questionario sul benessere organizzativo riferito al 2026 che, revisionato, verrà somministrato entro il mese di aprile 2027.

2.2.8 I processi da reingegnerizzare

La conclusione dell'obiettivo PRO-05-O del PIAO 2023-2025 "Adeguare la mappatura dei processi alla nuova organizzazione anche ai fini di aggiornare gli standard di qualità", ha consentito una completa individuazione dei processi.

Tale ricognizione è disponibile nell'Allegato D.

Poiché tale analisi ha evidenziato margini di miglioramento in termini di fluidità e chiarezza dei flussi informativi e decisionali tra organi centrali e strutture, in coerenza con il "Riesame del Sistema di Governo dell'Università degli Studi di Genova", approvato dagli Organi di Governo nel maggio 2025, nel 2026 si procederà a un'analisi approfondita dei principali iter decisionali per individuarne le criticità, semplificare le procedure, definire con nettezza ruoli e responsabilità e potenziare il supporto digitale.

A tal fine è stato definito l'obiettivo:

Cod. rif.	Obiettivo esecutivo
PRO-06-O	Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali

2.2.9 Gli obiettivi individuali e di gruppo**Direttore Generale**

Il Direttore Generale risponde dell'attuazione di tutti gli obiettivi esecutivi dell'Ateneo, secondo quanto illustrato nel paragrafo 2.2.2

Considerata la scadenza del mandato dell'attuale Direttore Generale il 28.2.2026 e la prevista nomina di un nuovo Direttore dal 1.3.2026, sono previsti 2 obiettivi distinti che tengono conto dei rispettivi mandati:

Cod. rif.	Obiettivo individuale	Assegnatario
IND-01-DG	Redazione e presentazione della Relazione di fine mandato relativa alle attività del quinquennio 2021-2026	Direttore Generale fino al 28.2.2026
IND-02-DG	Coordinamento e attuazione della reingegnerizzazione dei processi decisionali complessi	Direttore Generale dal 1.3.2026

Dirigenti

Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti per l'anno 2026 sono i seguenti:

Cod. rif.	Obiettivo individuale	Dirigente
IND-01-DIR	Formarsi prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skill	Tutti i dirigenti
IND-02-DIR	Sviluppare il capitale umano dei propri collaboratori attraverso la loro partecipazione alla formazione	Tutti i dirigenti
IND-03-DIR	Attuare il monitoraggio periodico del Gender Equality Plan (GEP) e garantire i flussi informativi per il Bilancio di Genere (BdG)	Dirigente dell'Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione Dirigente dell'Area personale Dirigente dell'Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione Dirigente dell'Area risorse e bilancio
IND-04-DIR	Emanare un regolamento relativo alla mobilità interna del personale tecnico-amministrativo	Dirigente dell'Area personale
PRO-07-O	Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing	RPCT

RIS-01-P Rispettare i tempi di pagamento

In ottemperanza all'art. 4 bis del D.L. n. 13 del 24.2.2023, convertito con modifiche dalla L. n. 41 del 21.4.2023, che associa una quota della retribuzione di risultato dei dirigenti al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture, al Direttore Generale e tutti i Dirigenti, oltre agli obiettivi di cui a paragrafi precedenti è assegnato l'obiettivo RIS-01-P Rispettare i tempi di pagamento, di cui all'Allegato B.1.

Il punteggio della valutazione del Direttore Generale e della valutazione della performance individuale dei Dirigenti calcolato secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, sarà diminuito in proporzione alla differenza tra 100% e la percentuale di raggiungimento effettivo dell'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento, secondo la seguente formula:

$$RR = (PI * 70\%) + (PI * PAG * 30\%)$$

Dove:

- RR = punteggio di valutazione ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- PI = valutazione del Direttore Generale o valutazione della performance individuale del Dirigente, calcolata ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- PAG = risultato dell'obiettivo RIS-01-P.

Personale tecnico-amministrativo

Tipologia di personale	Tipologia obiettivo	Cod. Rif.	Obiettivo
Capi Servizio	Individuale	IND-01-PTA	Sviluppare il capitale umano del gruppo di lavoro attraverso la partecipazione alla formazione
Restante personale	Di gruppo	GRP-01-PTA	Sviluppare il proprio capitale umano attraverso la partecipazione alla formazione

Entrambi gli obiettivi promuovono la formazione del personale, secondo le modalità definite dalla Direttiva del 14.1.2025 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Gli obiettivi individuali e di gruppo, con le relative modalità di misurazione, sono illustrati nell'Allegato B.3.

2.2.10 La valutazione del rischio

Per ogni Prospettiva 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 e prevedendo misure di prevenzione e mitigazione.

Servizi

S1 Possibile calo della soddisfazione degli utenti per un aumento delle aspettative

Fonte del rischio	Avanzamento tecnologico
Probabilità	Bassa
Impatto	Medio
Misure di Prevenzione e mitigazione	Utilizzo dell'intelligenza artificiale nei servizi (obiettivo INF-08-I)

Processi

P1 Cambiamento della governance

Fonte del rischio	Cambiamento nel 2026 di Rettore e Direttore Generale
Probabilità	Media
Impatto	Medio
Misure di Prevenzione e mitigazione	Prevedere una Relazione finale del Direttore Generale al fine di un passaggio di consegne consapevole (obiettivo IND-01-DG) Aggiornare la mappatura dei processi (obiettivo PRO-6-O)

Infrastrutture

I1 Difficoltà nel gestire tutti i progetti edilizi

Fonte del rischio	Operazione Erzelli ed altri ingenti finanziamenti del Fondo Edilizio
Probabilità	Bassa
Impatto	Alto
Misure di Prevenzione e mitigazione	Costituzione di una apposita unità organizzativa per i progetti strategici dal 1.1.2026

I2 Adeguamenti in materia di sicurezza informatica

Fonte del rischio	Direttiva NIS2
Probabilità	Bassa
Impatto	Alto
Misure di Prevenzione e mitigazione	Definizione di un apposito obiettivo (INF-05-I) per assicurare l'adeguamento nei tempi

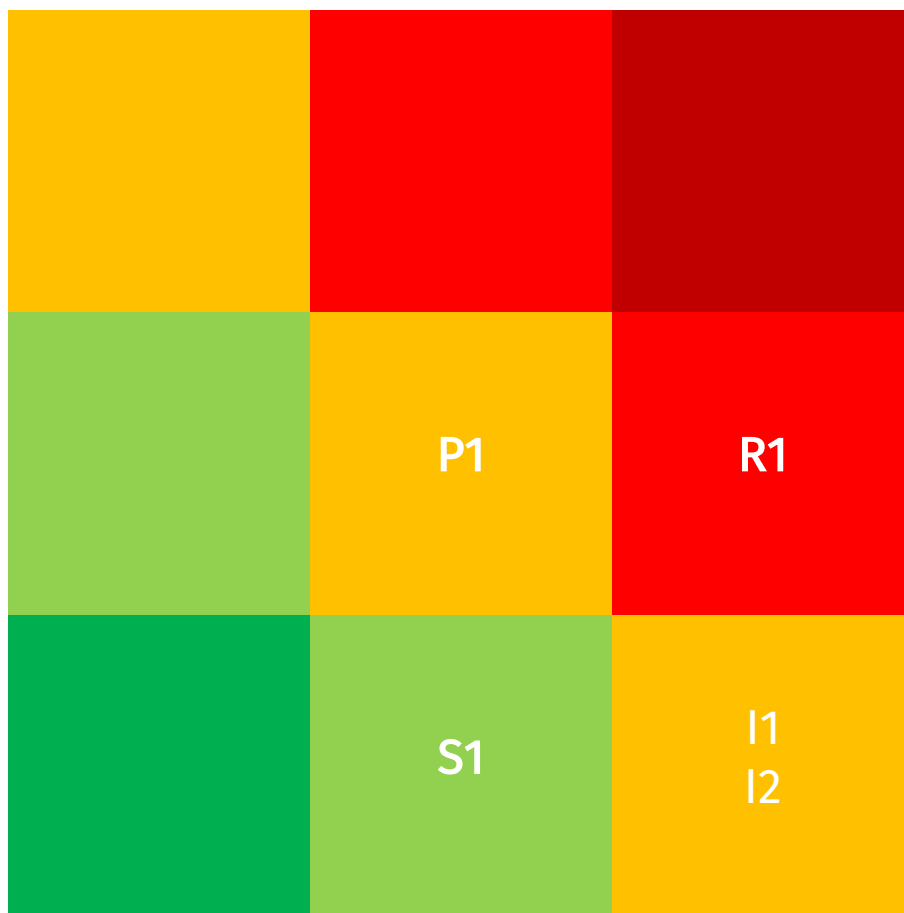
Risorse

R1 Incertezza del FFO

Fonte del rischio	Diminuzione FFO (T2), impiego risorse per Erzelli (O1)
Probabilità	Medio
Impatto	Alto
Misure di Prevenzione e mitigazione	Monitorare la sostenibilità economico-finanziaria (obiettivi RIS-03-P, RIS-04-P, RIS-05-P)

La matrice del rischio

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



2.2.11 Il collegamento tra obiettivi esecutivi e risorse

Nell'ambito del processo di formazione del bilancio di previsione descritto nel paragrafo 2.1.8, ciascun centro di gestione quantifica le risorse necessarie al raggiungimento dei propri obiettivi esecutivi:

- formulando la proposta di obiettivi esecutivi del ciclo della performance;
- richiedendo le risorse annuali necessarie per gli obiettivi esecutivi proposti, con indicazione della relativa voce di contabilità analitica.

Terminata la fase tecnica di formazione, la proposta di Bilancio viene sottoposta al Direttore Generale e al Rettore per l'analisi di adeguatezza alle politiche di governance e successivamente sottoposta al Consiglio di amministrazione, sentito il Senato Accademico, entro il termine del 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento.

Le risorse attribuite al perseguimento degli obiettivi esecutivi state individuate tenuto conto del budget effettivamente assegnato in sede di Bilancio Unico di Previsione.

Le stesse sono riportate nell'allegato B.1 e di seguito sintetizzate.

PROSPETTIVA/Area strategica/Obiettivo		2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
SERVIZI				
Supporto alla didattica				
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	684.097	662.282,30	655.175,78
SER-02-D	Semplificare le procedure per le studentesse e gli studenti in mobilità con particolare riguardo all'erogazione dei contributi *	15.000	-	-
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	3.007.372	2.911.471,96	2.880.230,86
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	238.691	231.079,55	228.599,98
SER-05-D	Migliorare i servizi di Career Service e placement utilizzando metodologie innovative *	10.000	-	-
Supporto alla ricerca e alla terza missione				
SER-06-R	Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione	90.000	87.130,05	86.195,12
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	90.000	87.130,05	86.195,12
SER-08-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	215.000	208.144,01	205.910,55
PROCESSI				
Capitale umano				
PRO-01-H	Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale	172.000	166.515,81	164.728,44
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	840.000	813.213,81	804.487,75
PRO-03-H	Aumentare la partecipazione del personale ai corsi di formazione	268.800	270.000	270.000,00
Organizzazione				
PRO-04-O	Consolidare la legalità/trasparenza dei processi di approvvigionamento	-	-	-
PRO-05-O	Monitorare l'adeguatezza dei Regolamenti vigenti alle norme di grado superiore e alle esigenze dell'Ateneo	-	-	-
PRO-06-O	Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali	-	-	-
PRO-07-O	Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing **	1.200	-	-
INFRASTRUTTURE				
Ambienti e attrezzature				
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	8.806.457,60	67.305.742,73	13.389.257,74
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	9.493.457	9.190.726,61	9.092.106,95
INF-03-A	Standardizzare i processi concessori di spazi nella disponibilità dei singoli Dipartimenti	-	-	-
INF-04-A	Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli *	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Servizi informatici				
INF-05-I	Adeguare i sistemi ICT alla direttiva NIS2 e rafforzare la governance della cybersicurezza *	130.000	-	-
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti ***	-	-	-
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	3.539.978	3.427.094,05	3.390.320,15
INF-08-I	Adottare l'approccio user centric con soluzioni basate su AI generativa per migliorare i servizi alle studentesse, agli studenti e agli altri utenti *	10.000	-	-

PROSPETTIVA/Area strategica/Obiettivo		2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
RISORSE				
Programmazione				
RIS-01-P	Rispettare i tempi di pagamento	-	-	-
RIS-02-P	Utilizzare concretamente il sistema di controllo di gestione implementato	-	-	-
RIS-03-P	Affinare le modalità di presentazione del preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione	-	-	-
Sostenibilità				
RIS-04-S	Monitorare i costi unitari dei servizi	-	-	-
RIS-05-S	Ridurre i consumi energetici	10.000	9.681,12	9.577,24
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	41.486	40.163,08	39.732,12

* obiettivo con termine previsto nel 2026

** risorse previste nel Piano di Formazione e rimodulabili, obiettivo con termine previsto nel 2026

*** risorse stanziare nel 2025, obiettivo con termine nel 2026

Nello stesso Allegato B.1, per ciascun obiettivo sono indicate anche le risorse umane (quantificate in FTE) specificamente previste per il suo raggiungimento.

Gli obiettivi esecutivi possono essere aggregati secondo le missioni del bilancio: Istruzione universitaria, Ricerca e innovazione, Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche, al fine di evidenziare ulteriormente l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, grazie all'indicazione degli stanziamenti di bilancio in contabilità finanziaria classificati per missioni e programmi (ai sensi del Decreto Legislativo n. 21 del 16 gennaio 2014 e dall'articolo 4 comma 2 lettera d) del Decreto Legislativo 8 giugno 2017 n. 394), che rilevano le finalità della spesa.

Missione	Programma	Obiettivi esecutivi	Risorse (€) ¹⁵
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	SER-06-R, SER-07-R, SER-08-R	184.561.860,72
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata		3.430.454,24
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	SER-01-D, SER-02-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-05-D	156.965.894,02
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria		480.000,00
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria		33.154.484,61
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico	INF-01-A, INF-02-A, INF-03-A, INF-04-A,	1.598.306,13
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	INF-05-I, INF-06-I, INF-07-I, INF-08-I,	53.836.789,28
		RIS-01-P, RIS-02-P, RIS-03-P, RIS-04-S, RIS-05-S, RIS-06-S	
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare		9.822.834,00

2.2.12 Il monitoraggio

Monitoraggio in itinere

Durante il corso dell'anno, il Direttore generale, di concerto con i dirigenti e con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, garantisce un monitoraggio costante sul grado di avanzamento degli obiettivi (sia esecutivi che relativi alla prevenzione della corruzione e trasparenza) e sullo stato di utilizzo delle risorse umane e finanziarie allocate.

¹⁵ Bilancio preventivo unico di Ateneo 2026 non autorizzatorio in contabilità finanziaria, Riclassificazione della spesa per Missioni e Programmi.

Sulla base dei dati raccolti, il Direttore generale comunica l'avanzamento dei lavori e le eventuali criticità rilevate a due organi specifici: al Nucleo di valutazione entro il 15 luglio e al Consiglio di amministrazione entro il 31 luglio.

Entro il 31 luglio, il Nucleo di valutazione esamina l'andamento della performance e delle misure anticorruzione rispetto a quanto programmato, segnalando al Consiglio di amministrazione eventuali problematiche o l'opportunità di interventi correttivi.

In base agli esiti del monitoraggio e delle indicazioni del Nucleo, il Consiglio di amministrazione provvede, sempre entro il 31 luglio, a individuare le criticità e ad adottare le necessarie rimodulazioni degli obiettivi per garantirne la realizzazione. Tali interventi correttivi vengono comunicati dal Direttore generale al Nucleo di valutazione entro la medesima scadenza del 31 luglio; essi confluiscono nella Relazione annuale sulla performance e sono oggetto di valutazione ai fini della validazione da parte del Nucleo stesso.

La procedura di revisione e riprogrammazione sopra descritta viene attivata anche nel caso in cui, durante l'anno, si verifichino eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto organizzativo e le risorse disponibili, anche su indicazione del Nucleo di valutazione.

Infine, entro la conclusione dell'anno di riferimento, il Direttore generale effettua una rilevazione pre-consuntiva sul raggiungimento dei risultati, operazione funzionale alla calibrazione degli obiettivi da definire nel PIAO per l'anno successivo.

Misurazione finale

Al termine del ciclo della performance, verrà rilevato il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo con modalità di misurazione che differiscono a seconda della tipologia e che sono illustrate nelle schede obiettivo di cui all'Allegato B.1.

I dati relativi agli indicatori rilevati sono validati dal Nucleo di Valutazione in occasione della formulazione della proposta di valutazione del Direttore Generale.

Performance organizzativa complessiva di Ateneo

Al termine del periodo di riferimento sarà rilevato il grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascuna prospettiva della mappa strategica. La media ponderata di tali obiettivi costituirà il risultato della prospettiva.

La media ponderata dei risultati delle prospettive, in applicazione del metodo sotteso alla *Balanced Scorecard*, rappresenterà il risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Performance organizzativa di Struttura

La media, ponderata in base ai rispettivi pesi, del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati ad un'Area Dirigenziale o Struttura Fondamentale di cui all'Allegato B.2, costituirà il risultato della performance organizzativa della medesima Area Dirigenziale o Struttura Fondamentale.

Valutazione dei risultati

Gli scostamenti rispetto ai risultati attesi saranno analizzati al fine di valutare l'andamento dell'azione amministrativa e tecnica delle strutture, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo, di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.

La performance organizzativa sarà rendicontata in relazione ai risultati conseguiti, alle attività svolte, alle motivazioni che hanno condotto a tali esiti e agli interventi migliorativi previsti nella Relazione Annuale sulla Performance.

La valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo avverrà

secondo i criteri e le modalità previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, cui si rimanda.

Controllo della gestione

Oltre al monitoraggio, alla misurazione e alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico, strategici, operativi ed esecutivi, l'Ateneo monitorerà 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.

Tali indicatori ricomprendono i seguenti set:

- indicatori di customer satisfaction, rilevati tramite i questionari annuali;
- indicatori di realizzazione, quali lo svolgimento dei termini delle procedure concorsuali o dei lavori;
- tempi medi di esecuzione dei processi, quali quello di approvvigionamento;
- costi unitari di attività o servizi, rilevati in base alla contabilità analitica;
- alcuni indicatori ANVUR previsti dal modello AVA 3 per la sede, relativi all'ambito B.

Tale set di indicatori, insieme al set di KPI utilizzato per il monitoraggio degli obiettivi di missione previsti dal Sistema di Programmazione Controllo, costituisce il sistema di programmazione e controllo di Ateneo, propedeutico al controllo di gestione.

Il set è stato integrato con ulteriori indicatori di efficienza costruiti sui dati della contabilità analitica, al fine di consolidare il collegamento tra programmazione e gestione delle risorse.

Riesame

Ogni anno 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.

Le modifiche procedurali verranno attuate nell'ambito della revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce a generare Valore Pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa in termini di utilità ed efficienza.

Grazie alla redazione del PIAO risulta più organico lo sviluppo coordinato e sinergico della pianificazione dei processi e delle attività dell'organizzazione in ordine all'anticorruzione e alla performance, basato sulla correlazione diretta degli obiettivi strategici relativi ai due ambiti.

2.3.1 Premessa

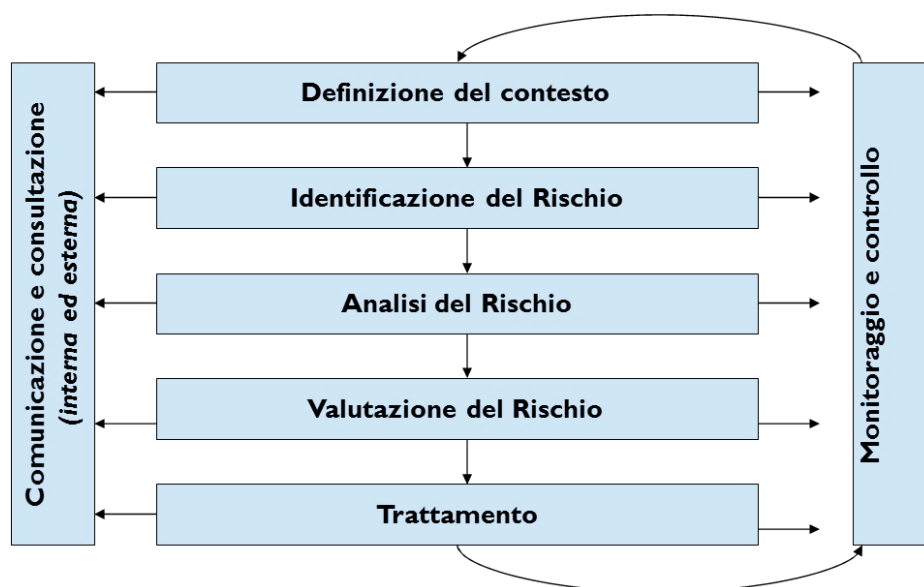
Attraverso questa sezione del Piano, l'Ateneo valuta e gestisce il rischio corruttivo, secondo una metodologia che comprende l'analisi del contesto (interno ed esterno), la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) e il trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure di prevenzione).

2.3.2 L'analisi del contesto

Indicazioni metodologiche

L'analisi del contesto costituisce la prima fase del processo di gestione del rischio: vengono acquisite le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Amministrazione opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

Fasi del processo di gestione del rischio:



Come si evince dalla sua rappresentazione, il processo di gestione del rischio segue una logica sequenziale e ciclica ai fini di un continuo miglioramento attuato attraverso azioni di monitoraggio e riesame.

L'analisi del contesto fornisce elementi di valutazione circa l'esistenza di condizioni, esterne o interne all'ente, atte a favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi.

Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno espone le caratteristiche culturali, sociali, economiche del territorio in cui l'Amministrazione agisce, considerate rilevanti al fine di comprendere quali elementi possano incidere sull'esposizione al rischio corruttivo.

Dall'analisi effettuata si rileva che il contesto ligure non può definirsi ad alta criticità per il fenomeno corruttivo.

Fonti:

- Ministero dell'Interno "Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali - Report al 31 dicembre 2024"¹⁶
- Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica sicurezza "I reati corruttivi - Report Maggio 2024"¹⁷
- Report sulla sicurezza - anno 2024 - Regione Liguria¹⁸

a) Ministero dell'Interno "Atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali - Report al 31 dicembre 2024"

Gli atti intimidatori nei confronti degli amministratori locali rappresentano una delle forme più insidiose di pressione contro chi è chiamato a governare il territorio, difendere l'interesse pubblico e garantire il rispetto della legalità.

Il report, che analizza elementi informativi raccolti a livello territoriale, mostra nel 2024, rispetto alla precedente annualità, un andamento in aumento del fenomeno.

¹⁶ https://www.interno.gov.it/sites/default/files/2025-04/report_atti_intimidatori_amm_locales_anno_2024.pdf

¹⁷ https://www.interno.gov.it/sites/default/files/2024-06/i_reati_corruttivi_maggio_2024.pdf

¹⁸ https://www.regione.liguria.it/components/com_publiccompetitions/includes/download.php?id=73428:report-sicurezza-2024.pdf

L'esame dei dati relativi al 2024, anno in cui sono stati registrati 630 atti intimidatori, consente di rilevare un aumento del 13,9% rispetto ai 553 episodi del 2023.



Il focus sulle vittime conferma la maggior incidenza di casi ai danni delle figure costituenti il *front* per il cittadino, ovvero i sindaci.

Il modus operandi più frequente nel 2024 è rappresentato dalla pubblicazione di contenuti ingiuriosi o minacciosi sui social network/web che, con 156 episodi totali, fa registrare un aumento del 19,1% rispetto ai 131 casi registrati nel 2023.

La seguente tabella riporta il numero complessivo degli atti intimidatori registrati negli anni 2013 - 2024 suddivisi

per regione:

REGIONE	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Abruzzo	4	6	4	4	3	15	14	21	21	25	19	14
Basilicata	6	4	10	5	5	4	1	13	7	6	8	12
Calabria	90	109	75	113	79	58	54	51	73	69	54	57
Campania	48	63	49	48	52	47	59	69	77	77	64	52
Emilia Romagna	20	46	30	41	21	23	53	51	34	24	18	21
Friuli V. G.	4	7	13	9	18	20	19	17	21	8	8	11
Lazio	43	37	35	29	31	25	20	40	33	24	15	42
Liguria	19	18	0	16	24	24	31	25	24	9	14	28
Lombardia	61	80	65	52	96	73	74	65	105	66	59	74
Marche	9	22	16	21	11	11	11	10	11	12	13	14
Molise	1	4	0	0	5	8	4	4	5	1	1	5
Piemonte	27	28	47	27	35	24	39	32	48	33	42	42
Puglia	89	90	83	93	88	65	66	61	66	61	54	85
Sardegna	86	67	77	77	66	78	50	31	25	32	34	26
Sicilia	99	136	65	89	64	57	84	73	64	66	76	69
Toscana	25	33	19	25	10	25	30	25	30	20	15	19
Trentino A. A.	3	5	0	7	3	3	1	4	20	7	12	12
Umbria	6	5	0	3	2	0	5	1	3	9	3	4
Valle d'Aosta	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Veneto	34	45	31	34	47	29	41	31	53	31	44	43
TOTALE	674	805	619	693	660	589	656	624	722	580	553	630

Nella sottostante tabella si tiene conto dell'incidenza del numero di intimidazioni in rapporto alla popolazione (100 mila): su un totale di 630 atti intimidatori, nel 2024 la media nazionale è di 1,04 episodi ogni 100 mila abitanti.

REGIONE	EPISODI 2024	EPISODI PER 100 MILA ABITANTI
CALABRIA	57	2,93
BASILICATA	12	2,13
PUGLIA	85	2,11
LIGURIA	28	1,81
MOLISE	5	1,64
SARDEGNA	26	1,59
SICILIA	69	1,38
TRENTINO ALTO ADIGE	12	1,12
ABRUZZO	14	1,07
MEDIA NAZIONALE		1,04
PIEMONTE	42	0,96
MARCHE	14	0,92
FRIULI	11	0,91
CAMPANIA	52	0,90
VENETO	43	0,88
LOMBARDIA	74	0,74
LAZIO	42	0,71
TOSCANA	19	0,51
EMILIAROMAGNA	21	0,47
UMBRIA	4	0,45
VALLEDAOSTA	0	0,00
TOTALE	630	

Dall'analisi dei dati emerge che la Liguria, nona regione per numero complessivo di atti intimidatori registrati nel 2024, sale al quarto posto per incidenza in rapporto alla popolazione.

b) Ministero dell'Interno - Dipartimento della Pubblica sicurezza "I reati corruttivi – Report Maggio 2024"

Il report è a cura del Servizio Analisi Criminale, struttura a composizione interforze incardinata nell'ambito della Direzione Centrale della Polizia Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza.

L'ambito esplorato è quello dei delitti legati al fenomeno corruttivo, ricompresi tra i delitti contro la Pubblica Amministrazione, che sono contemplati nel titolo II del libro II del Codice penale e riguardano gli illeciti che incidono negativamente sulle attività dello Stato e degli Enti pubblici.

Sono, quindi, state individuate dodici fattispecie, in relazione alle quali con l'analisi si intende valutare l'evoluzione del fenomeno a livello nazionale ed individuare le aree geografiche che risultano maggiormente interessate, analizzando un periodo di tempo ampio, che va dal 2004 al 2023, con dati consolidati e, pertanto, non più soggetti a variazione.

Per una lettura più immediata e comprensibile del fenomeno relativo ai più significativi reati contro la Pubblica Amministrazione, la seguente tabella riporta i dati, accorpando le fattispecie in quattro macro-categorie.



Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2023.
(Dati consolidati di fonte SDI/SSD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var. % 2004-2023
Concussione (artt. 317 e 319 quater c.p.)	138	115	86	130	145	140	146	130	168	161	144	109	119	104	84	88	97	67	74	61	-55,8%
Reati corruttivi (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322 e 346 bis c.p.)	414	359	361	386	463	460	382	430	433	402	350	468	412	444	328	388	327	282	296	205	-50,5%
Peculato e peculato mediante profitto dell'errore altrui (artt. 314 e 316 c.p.)	291	290	258	292	296	371	438	377	500	488	429	378	388	377	358	488	278	297	254	274	-5,8%
Abuso d'ufficio (art. 323 c.p.)	1.016	1.051	905	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1.365	1.157	966	658	-35,2%

Per avere un riferimento aggiornato sull'incidenza di tale fenomenologia criminale sul territorio, i reati sono stati rapportati alla popolazione residente.

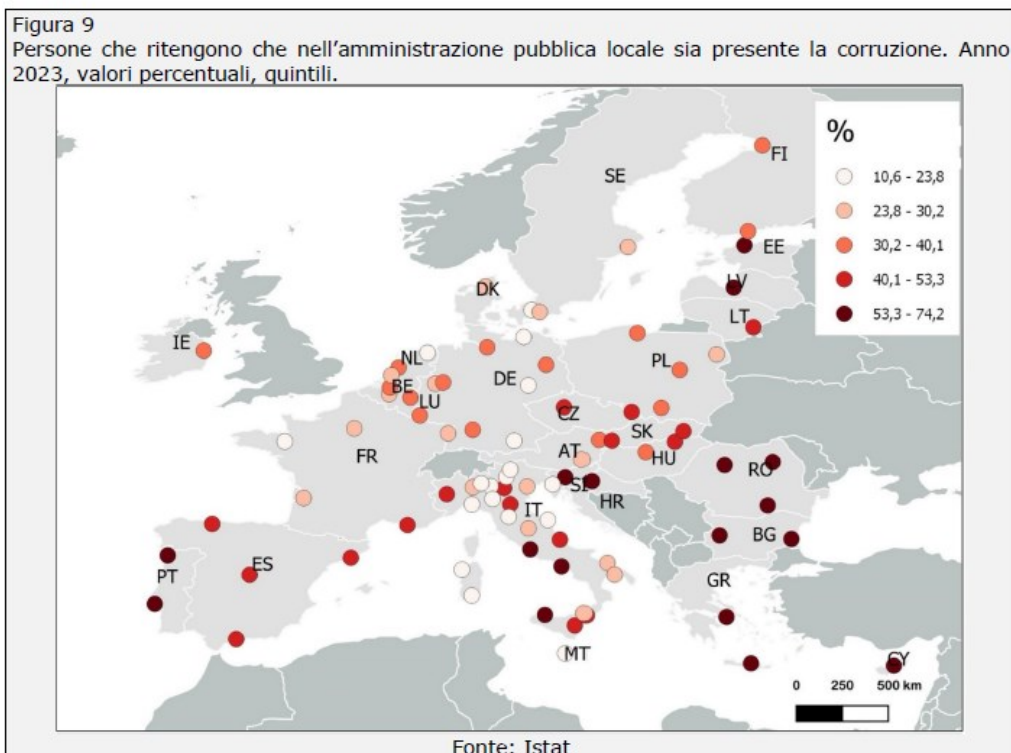
Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	21,45
CALABRIA	20,73
MOLISE	18,45
PUGLIA	12,61
SICILIA	11,94
CAMPANIA	11,78
LAZIO	10,79
ABRUZZO	10,73
UMBRIA	10,04
MEDIA NAZIONALE	8,31
SARDEGNA	7,16
MARCHE	6,96
VALLE D'AOSTA	6,24
EMILIA ROMAGNA	5,73
TOSCANA	5,23
LIGURIA	5,20
VENETO	5,18
PIEMONTE	4,73
FRIULI VENEZIA GIULIA	4,61
LOMBARDIA	4,43
TRENTINO ALTO ADIGE	4,24

In Italia, nel triennio che va dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2023 si ottiene un valore medio nazionale di 8,31 eventi per 100 mila abitanti.

Il confronto dei dati nazionali evidenzia, per le quattro macro-categorie, un andamento tendenzialmente decrescente nel tempo, tra il 2004 e il 2023, pur se tale analisi non può ritenersi esaustiva a causa della rilevanza della parte sommersa del fenomeno.

c) Report sulla sicurezza – anno 2024 – Regione Liguria

Il report esamina, oltre alla percezione della sicurezza e della criminalità, la percentuale di chi ritiene presente la corruzione nell'Amministrazione pubblica locale.



È interessante questa analisi per un confronto tra i dati effettivi rappresentati nei precedenti report e i dati percepiti della seguente rappresentazione.

IL FENOMENO DELLA CORRUZIONE VISTO DAI CITTADINI

Fonte: Istat (2024), La corruzione in Italia. In calo le richieste alle famiglie di denaro o altro in cambio di agevolazioni, beni o servizi

L'obiettivo è stato quello di stimare il numero di famiglie coinvolte in dinamiche corruttive: alle persone tra i 18 e gli 80 anni di età è stato chiesto, infatti, se a loro stessi o ad un familiare convivente fosse stato suggerito o richiesto di pagare, fare regali o favori in cambio di facilitazioni per avere un servizio o un'agevolazione.

Sebbene la maggior parte delle domande si riferisca al territorio nazionale o alle ripartizioni geografiche, l'Istat ha rilasciato anche alcuni dati regionali, che permettono di delineare un quadro parziale sul fenomeno della corruzione in Liguria.

Dall'analisi dei dati si rileva innanzitutto che, nella regione, le persone che conoscono qualcuno (amici, parenti o colleghi) a cui è stato richiesto denaro, favori o regali per ottenere agevolazioni o servizi sono 5,6 ogni 100 persone di 18-80 anni. Questo dato è inferiore alla media nazionale (pari a 8,3%) e il sesto più basso in Italia (dopo Bolzano, Friuli-Venezia Giulia, Trento, Valle d'Aosta e Lombardia).

L'indagine, inoltre, ha raccolto, per la prima volta, alcune informazioni sull'accettabilità della corruzione.

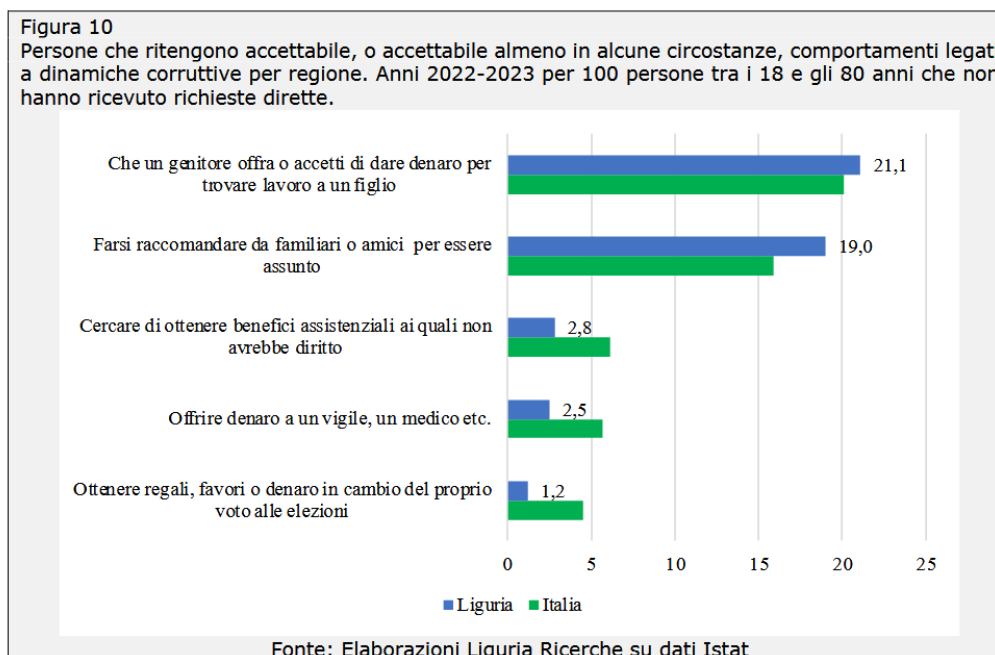
È emerso che i due comportamenti che risultano più accettabili sono legati ad illeciti finalizzati all'ottenimento di un posto di lavoro. In entrambi i casi, il dato regionale è superiore a quello nazionale, come di seguito specificato:

- l'offerta di denaro da parte di un genitore con lo scopo di trovare lavoro a un figlio è dichiarata accettabile dal 21,1% dei cittadini in Liguria, rispetto ad una media italiana del 20,1%;

- l'ipotesi di farsi raccomandare da familiari o amici per essere assunto è ritenuta accettabile dal 19,0% dei cittadini in Liguria, rispetto al 15,9% dell'Italia.

Dai dati regionali risultano invece meno accettabili, sia rispetto alle fattispecie sopra descritte, sia nel raffronto con il livello nazionale, i comportamenti volti ad ottenere regali, favori o denaro in cambio del proprio voto alle elezioni (1,2% rispetto al 4,5% dell'Italia) o benefici assistenziali ai quali non si avrebbe diritto (2,8% rispetto a 6,1%), così come l'offerta di denaro a un vigile o a un medico (2,5% e 5,7% in Italia).

La tabella sotto riportata espone mediante un grafico i dati appena esposti.



Infine, è stato chiesto ai rispondenti di indicare se si ritenessero “molto o abbastanza d'accordo” con alcune affermazioni inerenti al tema della corruzione (anche in questo caso il dato è riferito a 100 persone tra i 18 e gli 80 anni che non hanno ricevuto richieste dirette).

In Liguria, quasi la totalità dei rispondenti indica la corruzione come un danno per la società (98,2% rispetto al 92,4% dell'Italia), che va combattuta denunciandone gli eventi (97,7% rispetto a 90,7% dell'Italia).

Altrettanto diffusa è l'idea che la corruzione sia la causa di maggior costi che i cittadini devono pagare per i servizi (92,2% rispetto al 77,1% medio complessivo).

Allo stesso tempo, però, più del 70% degli intervistati giudica pericoloso denunciare i fatti di corruzione mentre il 22% ritiene inutile la denuncia.

Inoltre, circa un cittadino su quattro indica la corruzione come naturale ed inevitabile e, per il 30% circa dei rispondenti, i fenomeni corruttivi riguardano solo le grandi imprese e i politici.

Il contesto interno

Uno dei punti centrali delle strategie di prevenzione della corruzione, come individuati dal legislatore e dalla stessa ANAC, è rappresentato dall'analisi del contesto interno, di cui la mappatura dei processi costituisce l'elemento predominante, al fine di:

- identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi;

- evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e quindi poter migliorare l'efficienza allocativa e finanziaria, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati e porre le basi per una corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo.

A partire dal 2019 la mappatura dei processi è stata oggetto o base per specifici obiettivi di performance.

Per il ciclo della Performance 2024, inoltre, in considerazione della stringente relazione sussistente tra l'art. 10, comma 1, del d.lgs. 231/2007 e i Piani Nazionali Anticorruzione ANAC, che evidenziano la correlazione tra l'attività di prevenzione della corruzione e quella di contrasto del fenomeno di riciclaggio, sono stati previsti i seguenti obiettivi:

- PRO-11-O - Consolidare gli strumenti e i metodi di prevenzione della corruzione, il quale prevede la Mappatura dei processi per individuare e presidiare le aree di attività maggiormente esposte al rischio di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, anche in via potenziale e coinvolge tutte le strutture;
- INDDIR-02- Predisporre un Disciplinare per la rilevazione e comunicazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo;
- INDDIR-04 - Predisporre un Disciplinare per il coordinamento tra l'attività del Gestore e del RPCT, in merito all'attività di antiriciclaggio.

Per il ciclo della Performance 2025, al fine di ottimizzare l'attività di verifica dell'adeguatezza dei Regolamenti vigenti e l'eventuale revisione, prevista dall'obiettivo INDDIR-09 per l'anno 2024, si è ritenuto di inserire il seguente obiettivo per tutte le Aree di Ateneo:

PRO-06-O Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza. L'obiettivo è assegnato alle Aree Dirigenziali. Per l'Area direzionale i relativi Servizi saranno le unità organizzative di riferimento.

La buona amministrazione e la cultura della legalità all'interno della Pubblica amministrazione rappresentano un potente antidoto alla corruzione. Si è chiesto quindi ai Dirigenti, per la struttura di propria competenza, di procedere, senza appesantimenti meramente burocratici, ad analizzare i Regolamenti vigenti integrandoli, ove necessario od opportuno, affinché indirizzino a corretti comportamenti che garantiscano l'attuazione dei principi di buona amministrazione e trasparenza. Si raccomanda di perseguire il suddetto obiettivo anche nella redazione di nuovi Regolamenti.

2.3.3 Attività svolta nel 2025

Dall'analisi delle attività svolte nel corso del 2025 nell'ambito dell'obiettivo di cui al paragrafo precedente, il RPCT, rileva che l'attività richiesta è stata svolta.

I Dirigenti, svolta l'analisi dei regolamenti e degli atti normativi di competenza hanno inviato alla valutazione del RPCT, entro la scadenza del 31.05.2025, il riepilogo delle criticità individuate relative alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza e le proposte di interventi necessari per eliminare o mitigare le criticità rilevate.

L'adempimento si è concluso con la presentazione all'approvazione degli organi delle modifiche dei seguenti regolamenti:

- Regolamento per la disciplina delle spese di rappresentanza, delle spese di funzionamento per riunioni degli organi collegiali di governo e per lo svolgimento di convegni, seminari e conferenze: inserimento della disposizione per cui, nel rispetto dei principi generali di economicità e di efficacia dell'azione amministrativa, l'Ateneo acquisisce i beni e servizi necessari ricorrendo prioritariamente alle procedure ordinarie, mediante un'adeguata programmazione degli approvvigionamenti che consenta di razionalizzare la spesa attraverso l'aggregazione degli acquisti, assicurando il rispetto del principio di non frazionamento e la rotazione dei fornitori.

- Regolamento per l'utilizzo delle carte di credito: introduzione dell'obbligo di resa del conto giudiziale presso la sezione giurisdizionale regionale della Corte dei Conti, da parte dei titolari delle carte di credito.
- Regolamento di Genova University Press (GUP): previsto, tra l'altro, l'inserimento del nuovo ruolo di "Direttore di Collana" favorendo una maggiore trasparenza dell'iter delle istanze e della programmazione delle attività della Casa Editrice di Ateneo in una visione di sistema.
- Atto normativo in materia di Programmazione e controllo (Sistema di Programmazione e Controllo): introduzione di un richiamo esplicito che definisce la prevenzione della corruzione e la trasparenza come principi fondamentali cui l'Ateneo uniforma le proprie strategie e la propria azione e con l'aggiunta di un riferimento specifico all'obbligo di pubblicazione dei costi unitari dei servizi nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo.
- Regolamento dei corsi per master universitari di primo e secondo livello (ex DPR 270/2004): favorita una maggiore trasparenza sulle responsabilità e competenze della struttura di afferenza; stabilite regole finalizzate a una trasparente gestione economica dei corsi.
- Regolamento per lo svolgimento di attività di supporto alla didattica nei corsi di studio: Integrazione dei principi di buona amministrazione e trasparenza, in coerenza con la normativa nazionale in materia di prevenzione della corruzione e con le Linee Guida ANAC, al fine di assicurare una gestione chiara, documentata e verificabile delle attività di supporto didattico, con particolare attenzione ai processi di selezione, affidamento e rendicontazione. Introduzione di disposizioni specifiche sul conflitto di interessi, con l'obiettivo di definire criteri e procedure per la prevenzione e gestione di eventuali situazioni di conflitto, in conformità ai principi di imparzialità e correttezza amministrativa e in analogia con quanto previsto in altri regolamenti di Ateneo.
- Abrogazione della "Normativa per il sostegno della genitorialità a favore di dottorandi, specializzandi, assegnisti di ricerca e ricercatori a tempo determinato": necessità di un'attenta riconsiderazione nel suo complesso, anche in un'ottica di trasparenza e chiarezza regolamentare, essendo mutate le tipologie di potenziali destinatari

Codice di comportamento

L'Ateneo, oltre a dare ampia diffusione a tutta la comunità accademica dell'entrata in vigore del D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, che ha apportato modifiche al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, "Regolamento recante Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165", ha inserito, dal 2024, nel piano di formazione obbligatoria il corso "Il nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici dopo il DPR 13/06/2023, n. 81" (PA360).

Il RPCT ha inoltre monitorato l'applicazione del proprio Codice di comportamento emanato con D.R. n. 1195 del 11.03.2024, grazie ai report dell'area personale. Nel corso del 2026 verrà valutata la necessità di procedere a eventuale aggiornamento del suddetto Codice.

PNRR

L'Ateneo ha vinto numerosi progetti PNRR, sia come capofila che come *Partner*, con *budget* e responsabilità diversificate e complesse, in ragione della diversificazione dei programmi e misure dei progetti cui afferiscono, della tipologia dei soggetti coinvolti come partner e delle diverse regole di gestione e rendicontazione. Il PNRR è un programma *performance based*, con traguardi qualitativi e quantitativi prefissati a scadenze stringenti, al fine di garantire una gestione coordinata delle iniziative e il corretto conseguimento dei traguardi e degli obiettivi (milestone e target), con DDG n. 1621/2023 è stata istituita la Cabina di Regia PNRR, che resterà in carica fino alla conclusione dei progetti finanziati dal PNRR, coordinata dal Direttore Generale che ha il compito di:

- coadiuvare tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nella realizzazione delle iniziative finanziate con risorse PNRR, anche attraverso la definizione di Linee Guida interne per l'attuazione dei progetti;

- intervenire sulle eventuali criticità che dovessero verificarsi nella gestione dei progetti finanziati;
- mettere a fattor comune le soluzioni adottate, le informazioni raccolte e le esperienze acquisite allo scopo di contribuire al raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali e di monitorare e garantire un efficiente utilizzo delle risorse disponibili.

In considerazione della particolare natura degli interventi legati al PNRR e delle relative modalità di finanziamento a consuntivo nella rigida osservanza di tempi e modalità di esecuzione, è sottoposta al Collegio dei Revisori dei Conti, con cadenza semestrale, *“una relazione analitica sui progetti PNRR in essere, sui tempi previsti di esecuzione delle varie fasi, sull’effettivo rispetto dei tempi e delle modalità di esecuzione, nonché sugli impegni finanziari assunti dall’Ateneo nel semestre considerato, sulle somme rendicontate e su quelle effettivamente incassate. Nella relazione dovrà essere evidenziato anche l’andamento delle attività alle quali collaborano, a qualsivoglia titolo, soggetti terzi e che possono presentare ricadute sul bilancio dell’Ateneo”*.

Una sintesi del report semestrale sui progetti PNRR è pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente/Altri contenuti in apposita pagina denominata Attuazione Misure PNRR, in attuazione di quanto sancito dalla Ragioneria Generale dello Stato.

Nel luglio 2025 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione un documento di aggiornamento relativo ai “Sistemi interni di gestione e controllo PNRR e PNC” con l’obiettivo di rappresentare i sistemi interni idonei ad assicurare il corretto impiego delle risorse finanziarie assegnate nell’ambito degli investimenti in oggetto, nonché il raggiungimento degli obiettivi in conformità alle disposizioni generali, sia normative sia amministrative, di contabilità pubblica. Il documento raccoglie tutte le procedure adottate per la gestione dei progetti e le mette a sistema per efficientare i monitoraggi e i controlli svolti da UniGe e dagli enti esterni.

Il documento è anche il riferimento per l’attestazione degli esiti delle procedure di controllo eseguite dal soggetto attuatore ai sensi dell’Art.27 comma 2 del Decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13 per l’Università.

Antiriciclaggio

Il PNA 2022 ha evidenziato, tra l’altro, il legame tra battaglia antiriciclaggio e lotta anticorruzione.

In relazione agli obblighi che derivano dalla normativa antiriciclaggio, il Gestore, dirigente dell’Area risorse e bilancio, e il RPCT hanno provveduto nel corso del 2024 all’emanazione del Disciplinare per la rilevazione e comunicazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, finalizzato al coordinamento tra l’attività del Gestore e dei dirigenti, e per il coordinamento tra l’attività del Gestore e del RPCT, in merito all’attività di antiriciclaggio.

Il Gestore riceve dagli addetti della PA le informazioni rilevanti ai fini della valutazione delle operazioni sospette ed è interlocutore nei confronti dell’Unità di informazione finanziaria (UIF) con comunicazioni sull’apposito portale.

Il coordinamento tra il Gestore e il RPCT è di fondamentale importanza per lo stretto legame che intercorre tra le misure antiriciclaggio e le misure anticorruzione.

Dal 2024, si è provveduto a somministrare la formazione di base in materia, che rientra tra gli obblighi formativi a cui l’Ateneo è soggetto, ai sensi dell’art. 10, co. 5, del D.Lgs. n. 231/2007 come riformato dal legislatore mediante il D.lgs. n. 90/2017 e dall’art. 8 del D.M. Interno del 25 settembre 2015 per assicurare il riconoscimento, da parte dei propri dipendenti, delle fattispecie meritevoli di essere comunicate.

L’Ateneo ha inserito nel piano di formazione obbligatoria il corso “L’antiriciclaggio nella P.A.”.

Nel corso del 2025 nessuna segnalazione è pervenuta al Gestore.

2.3.4 Obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza 2026-2028

Gli obiettivi anticorruzione e trasparenza per il triennio 2026-2028 sono stati programmati quale supporto alla creazione del Valore Pubblico in senso ampio di cui alla Sottosezione 2.1, con un'ottica temporale di riferimento sia annuale, sia pluriennale, tenuto conto dell'analisi del contesto e delle attività svolte nel 2025.

Tali obiettivi concorrono a realizzare il Valore Pubblico in senso ampio di cui alla medesima sottosezione e sono collegati agli obiettivi di Valore Pubblico, a quelli Strategici e a quelli esecutivi. Gli stessi sono, altresì, collegati alle Linee Strategiche, agli obiettivi del PNA 2025.

Pur nella logica di coordinamento e di integrazione, gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza mantengono una propria valenza autonoma come contenuto fondamentale di questa Sottosezione.

Di seguito si illustrano tali obiettivi, con le relative azioni e i loro collegamenti.

MISURE E OBIETTIVI-IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	N.	AZIONI	MISURE	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO, STRATEGICI ED ESECUTIVI CORRELATI	LINEE STRATEGICHE, OBIETTIVI E AZIONI DEL PNA 2025
A Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni	1	Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder interni	Trasparenza	VP 02 ST-12 SER-04-D PRO-06-O	LS1 O1.2 A1.2.2 A.1.2.3
	2	Consolidare chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione "Amministrazione Trasparente		VP 02 ST-2 SER-04-D PRO-06-O	LS1 O1.2 A1.2.2 A.1.2.3
B Promuovere l'integrazione e il coordinamento del sistema anticorruzione con gli altri strumenti di programmazione nel PIAO	1	Coinvolgere il RPCT nel monitoraggio in itinere del PIAO	Monitoraggio	VP in senso ampio PRO-06-O	LS3 O3.2 A.3.2.2
	2	Introdurre un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione della Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO integrato nel sistema di misurazione e valutazione della performance.		VP in senso ampio PRO-06-O	LS3 O3.2 A.3.2.2
C Rafforzare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici	1	Revisionare la modulistica in materia di inconferibilità e incompatibilità sulla base di quelli standardizzati definiti da ANAC	Misure generali	VP in senso ampio ST-12 PRO-01-H PRO-02-H	LS4 O4.2 A4.2.1 A.2.2
	2	Revisionare la modulistica in materia di conflitto di interessi sulla base di quelli standardizzati definiti da ANAC	Misure generali	VP in senso ampio ST-12 PRO-01-H PRO-02-H	LS4 O4.2 A4.2.1 A.2.2
D Allineare i canali di segnalazione interni e formare e sensibilizzare il personale in base alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle Linee Guida	1	Emanare Linee Guida interne in materia di whistleblowing	Whistleblowing	VP in senso ampio ST-10 PRO-03-H PRO-07-O	LS6 O6.2 A.6.2.1
	2	Incrementare la formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza con particolare riferimento al whistleblowing		VP in senso ampio ST-12 PRO-03-H PRO-07-O	LS6 O6.2 A.6.2.1

Tali obiettivi saranno perseguiti, oltre che con interventi ad hoc, attraverso l'applicazione delle misure specifiche e generali di seguito illustrate.

In particolare, in relazione all'Obiettivo D2 è stato previsto uno specifico obiettivo esecutivo assegnato a tutte le strutture, descritto nella sezione 2.2 relativa alla performance:

PRO-07-O Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing.

L'obiettivo mira a incrementare la conoscenza e la consapevolezza del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo in materia di segnalazione di illeciti (whistleblowing)

2.3.5 Le misure

Misure specifiche

In coerenza con gli obiettivi programmati, il RPCT ha valutato di mantenere le seguenti misure specifiche adottate nel precedente PIAO:

Monitoraggio procedimenti disciplinari (Area personale).

Tempi di attuazione: a partire dal gennaio 2025

Monitoraggio semestrale dei procedimenti disciplinari tramite trasmissione entro il 15 luglio e il 31 dicembre di un report al RPCT con le seguenti informazioni:

- numero delle violazioni segnalate e contestate nei sei mesi precedenti;
- indicazioni delle norme violate
- indicazione della qualifica e profilo professionale del trasgressore
- indicazione della struttura di appartenenza del trasgressore
- numero dei procedimenti disciplinari attivati e conclusi nel medesimo periodo
- indicazione della tipologia e numero delle sanzioni applicate
- indicazione delle archiviazioni disposte e relative motivazioni

Motivazione Provvedimenti

Il RPCT ribadisce, alla luce della recente normativa e delle modifiche apportate in primis al codice degli appalti, che solo apparentemente rendono più libera l'azione amministrativa, il richiamo agli operatori sulle maggiori responsabilità che comporta questa aumentata autonomia di azione. Rinnova quindi la raccomandazione di prestare la massima attenzione alla indicazione ed esposizione dettagliata della motivazione a fondamento dei provvedimenti amministrativi, in particolar modo quelli di ampliamento della sfera giuridica dei destinatari. (Attività negoziale/Borse di ricerca/contratti lavoro autonomo) (tutte le aree).

Visto il parere ANAC n. 3938 del 22 ottobre 2025, si introduce la seguente misura.

Monitoraggio trasmissione da parte dei dirigenti in attività in Ateneo di informazioni sulla propria situazione reddituale e patrimoniale (Area personale).

Tempi di attuazione: a partire dal gennaio 2026

Monitoraggio annuale dell'adempimento da parte dei dirigenti in attività in Ateneo tramite trasmissione entro il 31 dicembre di un report al RPCT.

Misure generali

Formazione del Personale

La cultura della legalità e il corretto orientamento etico costituiscono il presupposto per un'efficace realizzazione delle strategie di prevenzione sul lungo periodo. Per tali ragioni il legislatore e ANAC ne riconoscono un ruolo centrale fra le misure generali da adottarsi.

Per quanto concerne l'antiriciclaggio, nel corso del 2024, si è provveduto a somministrare la formazione di base in materia, che rientra tra gli obblighi formativi a cui l'Ateneo è soggetto, ai sensi dell'art. 10, co. 5, del D.Lgs. n. 231/2007 come riformato dal legislatore mediante il D.lgs. n. 90/2017 e dall'art. 8 del D.M. Interno del 25 settembre 2015 per assicurare il riconoscimento, da parte dei propri dipendenti, delle fattispecie meritevoli di essere comunicate. Il Gestore e il RPCT hanno partecipato a una formazione specifica di livello avanzato.

Dal 2024 l'Ateneo ha inserito la formazione obbligatoria in materia di codice di comportamento e di antiriciclaggio.

Dal 2026 verrà introdotta la formazione obbligatoria in materia di whistleblowing, obbligo valido anche ai fini della performance.

La suddetta formazione affiancherà e integrerà la relativa misura prevista dai precedenti piani e sotto riportata:

RISCHIO	MISURA DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2026-2028	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLA MISURA	TARGET	RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA
Carente formazione in tema di etica e integrità, nonché scarsa conoscenza dei principi e delle regole di condotta contenuti nei Codici di comportamento (Nazionale e dell'Ateneo)	Corsi di formazione generale, anche in modalità e-learning, rivolto ai neoassunti	tempestiva	Misura attuata con la partecipazione di almeno l'85% del personale individuato quale destinatario del corso	Area Personale Responsabile della prevenzione della Corruzione

Rotazione del personale

La rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta una misura di importanza cruciale tra gli strumenti di prevenzione della corruzione e l'esigenza del ricorso a questo sistema è stata sottolineata anche a livello internazionale. Considerati:

- il profondo riassetto organizzativo e gli avvicendamenti nella titolarità delle funzioni dirigenziali avvenuti a partire dal 1.1.2023
- l'Atto di organizzazione amministrativa e tecnica (D.D.G. n. 5301 del 06.11.2023), vigente dal 01.01.2024 che ha ulteriormente modificato l'assetto organizzativo di Ateneo
- il prossimo cambiamento della governance di Ateneo dovuto alla scadenza di mandato del rettore e di incarico del direttore generale che rende necessario, nel periodo di transizione, un saldo presidio delle attività

non si ritiene di dover adottare nel presente Piano alcuna specifica misura in merito.

Conflitto di interessi

La definizione di conflitto di interessi, che qui interessa, configura quella particolare situazione in cui la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui il funzionario sia titolare direttamente o indirettamente. Secondo tale definizione, il conflitto di interessi non deve pertanto essere necessariamente seguito da una condotta impropria, ma è sufficiente che lo stesso, anche solo in astratto, possa incidere sull'imparzialità dell'agire amministrativo (c.d. conflitto potenziale). Inoltre, per valutarne correttamente la sussistenza, occorre considerare anche quelle ipotesi in cui l'attività amministrativa possa essere pregiudicata in modo sistematico e permanente da interessi personali o professionali in relazione alle posizioni ricoperte e alle funzioni attribuite (c.d. conflitto strutturale).

Alle previsioni nazionali sul conflitto di interessi devono essere correlate le disposizioni regolamentari adottate in tema dall'Università di Genova nel proprio Codice di comportamento.

La gestione del conflitto di interessi assume uno speciale rilievo nello svolgimento delle procedure di affidamento degli appalti e concessioni, uno dei settori a maggior rischio corruttivo. Il Codice dei contratti pubblici contiene all'art. 16 una specifica norma in materia, anche avendo riguardo all'esigenza di garantire la parità di trattamento degli operatori economici.

La stessa normativa europea emanata per l'attuazione del PNRR assegna un particolare valore alla prevenzione dei conflitti di interessi. In proposito, l'art. 22, co. 1, del Regolamento UE 241/2021 prevede espressamente: *"Nell'attuare il dispositivo gli Stati membri, in qualità di beneficiari o mutuatari di fondi a titolo dello stesso, adottano tutte le opportune misure per tutelare gli interessi finanziari dell'Unione e per garantire che l'utilizzo dei fondi in relazione alle misure sostenute dal*

dispositivo sia conforme al diritto dell'Unione e nazionale applicabile, in particolare per quanto riguarda la prevenzione, l'individuazione e la rettifica delle frodi, dei casi di corruzione e dei conflitti di interessi".

Inoltre, il medesimo articolo, al fine di prevenire il conflitto di interessi, stabilisce specifiche misure, imponendo agli Stati membri, fra l'altro, l'obbligo di fornire alla Commissione i dati del titolare effettivo del destinatario dei fondi o dell'appaltatore.

Il RPCT implementerà un modello base di dichiarazione da utilizzare in Ateneo nel quale venga esplicitata la normativa di riferimento per consentire una maggiore consapevolezza in fase di compilazione.

Si ritiene, quindi, di mantenere la misura di prevenzione prevista dai precedenti piani, che si intende riconfermata:

RISCHIO	MISURA DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2026-2028	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLA MISURA	TARGET	RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA
Illegittimità atti delle commissioni per irregolare formazione	Acquisizione dichiarazione dei commissari nominati sull'assenza di conflitto di interessi	Tempestiva	Misura attuata con l'acquisizione delle dichiarazioni per ciascun commissario nominato	Dirigenti responsabili della nomina delle commissioni
Illegittimità atti delle commissioni per irregolare formazione	Verifica delle dichiarazioni acquisite.	Annuale	Controllo a campione di almeno il 5% delle nomine dell'anno per ciascun ufficio/struttura interessato/a.	Ufficio/struttura interessato/a

Gli incarichi extra-istituzionali

L'art. 53 del d.lgs. 165/2001 disciplina lo svolgimento di incarichi e prestazioni non compresi nei doveri d'ufficio da parte dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni.

In via generale i dipendenti pubblici con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato non possono, salvo le previsioni puntualmente previste al suindicato articolo 53, intrattenere altri rapporti di lavoro dipendente o autonomo o svolgere attività che presentano i caratteri dell'abitudine e professionalità o esercitare attività imprenditoriali, secondo quanto stabilito agli articoli 60 e seguenti del D.P.R. 10 n. 3/1957, a cui lo stesso D.lgs. n.165/2001 rinvia.

La deroga a tale divieto si realizza tramite la previsione, sempre all'articolo 53 del D.lgs. n.165/2001: di un regime di autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza, sulla base di criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto della specifica professionalità e del principio di buon andamento della pubblica amministrazione; di una parziale differenziazione delle incompatibilità basata sul regime orario prescelto dal pubblico dipendente; nonché sull'individuazione a livello normativo di alcune attività extra istituzionali non incompatibili con lo *status* di pubblico dipendente.

La legge n. 190/2012 è intervenuta a modificare l'articolo 53 in ragione della connessione con il sistema di prevenzione della corruzione e ha aggiunto ai criteri per il rilascio dell'autorizzazione quello volto a escludere espressamente situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi, che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite (art. 53, commi 5 e 7).

Sul tema delle incompatibilità l'Ateneo ha realizzato un sistema di autorizzazioni, sia per personale docente che tecnico amministrativo, e un sistema di controllo sull'effettivo rispetto della normativa

in materia, oltre ad aver adottato un Regolamento in materia di svolgimento di incarichi e attività per conto di soggetti esterni da parte di professori e ricercatori¹⁹.

È, altresì, in corso di redazione analogo regolamento in materia di incarichi per il personale TA.

Osservanza dei termini previsti per la conclusione dei procedimenti amministrativi, adempimento degli obblighi di trasparenza

I dirigenti devono comunicare al RPCT, entro il 31 dicembre di ogni anno, i procedimenti amministrativi conclusi dopo i termini previsti dalla legge o da disposizioni regolamentari specifiche, o conclusi senza l'adozione di un provvedimento espresso. I responsabili del procedimento segnalato, su richiesta del RPCT e nel termine perentorio di 30 giorni, comunicano per iscritto le ragioni che hanno determinato la conclusione oltre le scadenze temporali imposte, o la mancata adozione di un provvedimento.

Il Responsabile della prevenzione trasmette immediatamente alle competenti autorità le segnalazioni in cui ritiene sussistano profili di responsabilità penale e/o amministrativo contabile.

La prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici: l'art. 35-bis del d.lgs. 165 del 2001

Nell'ambito di misure preventive che anticipano la tutela al momento di individuazione degli organi che sono deputati a prendere decisioni e a esercitare il potere nelle amministrazioni, il legislatore ha previsto divieti a svolgere determinate attività avendo riguardo a condizioni soggettive degli interessati.

Tra esse, in particolare, l'art. 35-bis del d.lgs. 165/2001, introdotto dalla L. 190/2012, stabilisce preclusioni a operare in settori esposti a elevato rischio corruttivo a coloro la cui affidabilità sia stata incisa da una sentenza di condanna, anche non definitiva, per reati di cui al capo I del titolo II del libro secondo del Codice penale (Dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione).

Il RPCT implementerà un modello base di dichiarazione da utilizzare in Ateneo nel quale venga esplicitata la normativa di riferimento per consentire una maggiore consapevolezza in fase di compilazione.

Si riporta la misura prevista dai precedenti piani, che si intende riconfermata:

RISCHIO	MISURA DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2026-2028	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLA MISURA	TARGET	RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA
Illegittimità atti delle commissioni per irregolare formazione	Acquisizione dichiarazione dei commissari nominati sull'assenza di condanne penali	Tempestiva	Misura attuata con l'acquisizione delle dichiarazioni per ciascun commissario nominato	Dirigenti responsabili della nomina delle commissioni
Illegittimità atti delle commissioni per irregolare formazione	Verifica sulla veridicità delle dichiarazioni acquisite, anche tramite estrazioni a campione	Annuale	Controllo a campione di almeno il 5% delle nomine dell'anno di soggetti interni all'Ateneo per ciascun ufficio/struttura interessato/a.	Ufficio/struttura interessato/a
Illegittimità atti delle commissioni	Verifica sulla veridicità delle	Annuale	Controllo del 100% delle nomine	Ufficio/struttura interessato/a

¹⁹ https://unige.it/sites/unige.it/files/2023-11/Regolamento_autorizzazione_incarichi.pdf

RISCHIO	MISURA DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2026-2028	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLA MISURA	TARGET	RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA
per irregolare formazione	dichiarazioni acquisite, anche tramite estrazioni a campione		dell'anno di soggetti esterni all'Ateneo per ciascun ufficio/struttura interessato/a.	

Divieti post-employment (pantouflage)

Il vigente art. 53 del d.lgs. n. 165/2001 dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari di provvedimenti della stessa amministrazione adottati in virtù dei suddetti poteri. La norma prevede, inoltre, in caso di violazione del divieto, specifiche conseguenze sanzionatorie che hanno effetto nei confronti sia dell'atto sia dei soggetti. I contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli e i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire compensi eventualmente percepiti.

La disposizione è volta a scoraggiare comportamenti impropri del dipendente, che facendo leva sulla propria posizione all'interno dell'amministrazione potrebbe preconstituire delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro. Allo stesso tempo, il divieto è volto a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente di un'amministrazione opportunità di assunzione o incarichi una volta cessato dal servizio, qualunque sia la causa della cessazione (ivi compreso il collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione).

ANAC ha fornito alcune indicazioni applicative sull'istituto, rispondendo in tal modo ad alcuni dubbi interpretativi che erano emersi sin dall'introduzione del divieto, in relazione all'ambito di applicazione, al contenuto dell'esercizio di poteri autoritativi e negoziali e alle sanzioni.

Il RPCT ha trasmesso al personale e alle strutture interessate un documento illustrativo delle disposizioni (normative e di ANAC) sul *pantouflage*, corredato da modelli di autocertificazione da far sottoscrivere agli interessati e da clausole che dovranno integrare atti e provvedimenti di rispettiva competenza. La suddetta documentazione e modulistica è stata pubblicata alla [pagina dedicata](#) del sito di Ateneo.

Fermi restando i riconosciuti poteri di ANAC di accertamento e sanzionatori in materia, le amministrazioni svolgono una verifica istruttoria sul rispetto della norma sul *pantouflage* da parte dei propri ex dipendenti.

Per il triennio 2026-2028 il RPCT propone di mantenere le prescrizioni dei precedenti Piani, riepilogate nel suddetto documento illustrativo e di effettuare verifiche a campione sul corretto adempimento di quanto prescritto.

RISCHIO	MISURA DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2026-2028	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLA MISURA	TARGET	RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA
Sviamento dei poteri autoritativi o negoziali finalizzato alla creazione di un vantaggio personale su future situazioni	Acquisizione di una dichiarazione da parte dei dirigenti e del personale che comunque svolge poteri autoritativi o negoziali	Tempestiva (al momento dell'assunzione o della nomina)	Misura attuata con l'acquisizione delle dichiarazioni	Dirigente Area Personale

RISCHIO	MISURA DA ATTUARE NEL TRIENNIO 2026-2028	TEMPI DI ATTUAZIONE DELLA MISURA	TARGET	RESPONSABILI DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA
lavorative esterne all'Ateneo. Condizionamenti o pressioni sul dipendente provenienti dai soggetti privati con promesse di future opportunità lavorative	per conto dell'Ateneo sull'effettiva conoscenza del divieto imposto dalla normativa		per ciascun dipendente	
Sviamento dei poteri autoritativi o negoziali finalizzato alla creazione di un vantaggio personale su future situazioni lavorative esterne all'Ateneo. Condizionamenti o pressioni sul dipendente provenienti dai soggetti privati con promesse di future opportunità lavorative	Acquisizione di una dichiarazione da parte dei dirigenti e dei dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio hanno svolto poteri autoritativi o negoziali sull'impegno al rispetto del divieto di <i>pantouflage</i> .	Tempestiva (al momento della cessazione dal servizio o dall'incarico)	Misura attuata con l'acquisizione delle dichiarazioni per ciascun dipendente interessato	Dirigente Area Personale
Sviamento dei poteri autoritativi o negoziali finalizzato alla creazione di un vantaggio personale su future situazioni lavorative esterne all'Ateneo. Condizionamenti o pressioni sul dipendente provenienti dai soggetti privati con promesse di future opportunità lavorative	Verifiche a campione sull'acquisizione delle dichiarazioni	31.12.2026	Misura attuata con almeno n. 2 verifiche annuali	Responsabile della prevenzione della Corruzione

Trasparenza

La trasparenza assume rilievo come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica.

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013, i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria e l'individuazione dei responsabili dell'elaborazione/trasmissione e pubblicazione degli stessi sono rappresentati nella tabella "Obblighi di pubblicazione e responsabili" (Allegato C). Le responsabilità sono indicate con riferimento all'area responsabile delle informazioni in luogo del nominativo del soggetto responsabile, che risulta individuabile all'interno dell'organigramma pubblicato sul portale di Ateneo. La tabella è aggiornata a seguito della revisione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo, disposta con D.D.G. n. 5301/2023, vigente dal 01.01.2024.

La pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente è stata monitorata costantemente dal Settore trasparenza, anticorruzione e privacy. Dall'anno 2019 si è inserito, quale ulteriore sistema di monitoraggio, l'adempimento, richiesto ad ogni dirigente, di certificare via mail al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza lo stato di attuazione della pubblicazione, che si è rivelato molto efficace con una maggior presa di consapevolezza da parte dei responsabili della pubblicazione.

Considerata la complessità e dinamicità dell'organizzazione dell'ente, il livello di esecuzione degli obblighi di trasparenza risulta nel complesso soddisfacente e la pubblicazione dei dati in progressivo adeguamento alla normativa.

L'attività di controllo svolta dall'OIV, ai sensi dell'art. 14, c. 4 lett. g) del d.lgs. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 192/2025, per la verifica dello stato di pubblicazione al 31 maggio 2025, si è conclusa con l'attestazione che l'Ateneo ha individuato misure organizzative che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente", senza necessità di ulteriore monitoraggio.

La piattaforma "PAT" di CINECA, per la gestione della sezione Amministrazione Trasparente del sito, che consente di gestire in modo organizzato la documentazione da pubblicare, nonché l'integrazione automatica di alcuni dati provenienti da altri applicativi CINECA, acquistata nel 2024 è stata adottata a pieno regime dal 01.01.2025. All'avvio di tale modalità di pubblicazione è stato diffuso agli utenti della piattaforma un documento di istruzioni dettagliate per ciascuna pagina della sezione Amministrazione Trasparente, contenente gli obblighi di pubblicazione, la struttura responsabile, le modalità operative e le istruzioni per il bilanciamento tra trasparenza e tutela dei dati personali, di cui al paragrafo successivo.

Nel corso del 2026 sarà avviata un'attività di miglioramento del livello di accessibilità dei documenti pubblicati.

Trasparenza e disciplina della tutela dei dati personali (Reg. UE 2016/679)

L'art. 2-ter del d.lgs. 196/2003, introdotto dal d.lgs. 101/2018, in continuità con il previgente articolo 19 del Codice, dispone al comma 1 che la base giuridica per il trattamento di dati personali effettuato per l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri, ai sensi dell'art. 6, paragrafo 3, lett. b) del Regolamento (UE) 2016/679, «è costituita esclusivamente da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento». Inoltre, il comma 3 del medesimo articolo stabilisce che «La diffusione e la comunicazione di dati personali, trattati per l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri, a soggetti che intendono trattarli per altre finalità sono ammesse unicamente se previste ai sensi del comma 1».

Inoltre, l'attività di pubblicazione dei dati sui siti web per finalità di trasparenza, anche se effettuata in presenza di idoneo presupposto normativo, deve avvenire nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti all'art. 5 del Regolamento (UE) 2016/679. In particolare, assumono rilievo i principi di adeguatezza, pertinenza e limitazione a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali i dati personali sono trattati (minimizzazione dei dati) (par. 1, lett. c) e quelli di esattezza e aggiornamento dei dati, con il conseguente dovere di adottare tutte le misure ragionevoli per cancellare o rettificare tempestivamente i dati inesatti rispetto alle finalità per le quali sono trattati (par. 1, lett. d).

Accesso civico

Il d.lgs. 25 maggio 2016, n. 97, in vigore dal 23 giugno 2016, ha introdotto numerose e importanti modifiche al d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33: l'ambito oggettivo di applicazione del diritto di accesso è stato infatti ampliato. Il diritto di accesso civico è esercitabile, come prima, da chiunque e senza alcun obbligo di motivazione dell'istanza a prescindere dalla dimostrazione di uno specifico interesse ed è esteso ai dati e documenti detenuti dall'amministrazione, anche non rientranti fra quelli oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale, nel rispetto di alcuni limiti tassativamente indicati dalla legge e comunque nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti inerenti a privacy, difesa, sicurezza, proprietà intellettuale, ecc., ai sensi dell'articolo 5 bis (Esclusioni e limiti all'accesso civico) del D. Lgs. 33/2013.

Le due tipologie di accesso civico sono identificabili in:

- "semplice", art. 5, c. 1 d.lgs. n. 33/2013, per ottenere la pubblicazione sul sito di documenti, informazioni o dati che l'Ateneo abbia omesso di pubblicare pur avendone l'obbligo;
- "generalizzato" art. 5, c. 2 d.lgs. n. 33/2013, per ottenere copia di documenti, informazioni o dati ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria.

In data 29 novembre 2021 con D.R. n. 5675 è stato emanato il Regolamento in materia di procedimento amministrativo, diritto di accesso ai documenti amministrativi e diritto di accesso civico semplice e

generalizzato, che disciplina, tra l'altro, le diverse modalità di esercizio del diritto di accesso. È stata aggiornata di conseguenza la relativa pagina nella sezione Amministrazione trasparente del sito di Ateneo nella quale è stata altresì pubblicata la modulistica.

Nel 2025 sono pervenute all'Ateneo n. 15 richieste di accesso civico generalizzato, tutte registrate e riscontrate.

Whistleblowing

La Legge n. 190/2012 ha segnato un punto fondamentale nella repressione del fenomeno corruttivo nelle pubbliche amministrazioni, spostando il baricentro della lotta alla corruzione dalla repressione alla prevenzione. Centrale, a tal proposito, è stata l'introduzione dell'art. 54-*bis* nel D. Lgs. n. 165/2001 rubricato "*Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti*", con il quale sono state previste specifiche forme di garanzia per il dipendente che decide di informare l'amministrazione di appartenenza su condotte illegali o irregolari.

Successivamente sono state emanate da ANAC le Linee Guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, di cui alla Determinazione n. 6 del 2015, e il già citato art. 54-*bis* nel D. Lgs. n. 165/2001 è stato novellato per opera della L. n. 179/2017, che ha introdotto significative innovazioni, quali l'ampliamento dell'ambito soggettivo, con l'inclusione dei lavoratori e dei collaboratori delle imprese che realizzano beni, servizi o lavori in favore della PA.

È stata quindi adottata la nuova procedura, emanata con D.R. n. 915 del 08.03.2021.

Con essa è stato formalmente adottato il progetto WhistleblowingPA. Il progetto è realizzato da Whistleblowing Solutions e Transparency International Italia, i quali mettono a disposizione delle pubbliche amministrazioni un software gratuito per la presentazione delle segnalazioni con modalità che garantiscono la riservatezza e l'anonimato, nel rispetto delle previsioni di legge e la possibilità di dialogare da parte del RPCT con i segnalanti stessi. Tale modalità di presentazione, accessibile all'URL <https://unige.whistleblowing.it/>, si affianca a quella tradizionale mediante posta ordinaria, mentre si è ritenuto di eliminare la casella di posta elettronica whistleblowing@unige.it, stante l'opportunità di elevare gli standard di sicurezza. L'accesso alla piattaforma è riservato al solo RPCT e all'ufficio di supporto (ufficio trasparenza, anticorruzione e privacy).

Date le novità normative, prima fra tutte l'emanazione del D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24²⁰, volto a recepire il contenuto della direttiva (UE) 2019/1937, con il quale si raccoglie all'interno di un unico testo normativo l'intera disciplina dei canali di segnalazione e delle forme di tutela predisposte a favore dei segnalanti sia del settore pubblico, sia del settore privato, si rende necessario un adeguamento.

Pertanto, nel corso del 2026 si provvederà alla revisione dell'attuale procedura in adeguamento alle novità normative in materia, anche al fine di meglio precisare l'ambito soggettivo di applicazione della medesima all'interno della "comunità accademica" e la tipologia di canali per la segnalazione, e alla adozione di una nuova versione della stessa.

Nel 2025 sono pervenute all'Ateneo n. 7 segnalazioni sulla piattaforma e sono state regolarmente riscontrate.

2.3.6 Il monitoraggio

Monitoraggio delle misure

Il monitoraggio, la cui responsabilità è in capo al RPCT, rappresenta un'attività continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio, che si può distinguere in due sottofasi:

- il monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio

²⁰ [D.Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023](#)

- il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio

I risultati di tale attività consentono di effettuare il riesame periodico della funzionalità complessiva del "Sistema di gestione del rischio".

Stante l'elevato livello di complessità dell'Ateneo, si adotta un **sistema di monitoraggio su più livelli**, in cui il primo è in capo alla struttura organizzativa chiamata ad adottare le misure e il secondo livello in capo al RPCT.

Il monitoraggio di primo livello è attuato annualmente in autovalutazione da parte dei responsabili delle unità organizzative delle aree in cui il rischio di corruzione è più basso (tenuti a svolgere le attività previste dagli obiettivi e attuare le misure stesse oggetto del monitoraggio). Detti responsabili sono tenuti a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura e dell'attività svolta. Il RPCT verifica la veridicità delle informazioni rese attraverso la richiesta di documenti, informazioni e/o qualsiasi "prova" dell'effettiva azione svolta.

Nelle aree a più alto rischio, tale monitoraggio di primo livello è integrato dall'azione di monitoraggio svolta dal RPCT, che verifica l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio previste nel Piano da parte delle unità organizzative e il risultato degli obiettivi specifici in materia di anticorruzione e trasparenza utilizzando gli indicatori ritenuti più significativi.

Stesso sistema di monitoraggio su più livelli viene adottato in materia di trasparenza come già indicato al par. 2.3.5.

Con il presente Documento si è introdotto un ulteriore forma di monitoraggio in relazione alle violazioni del Codice di Comportamento (vedi par. 2.3.5 Misure specifiche)

In via ordinaria, il monitoraggio di secondo livello è realizzato sulla totalità delle misure di prevenzione programmate all'interno del PTPCT ed è effettuato attraverso la richiesta di conferma ai singoli responsabili delle unità organizzative interessate e attraverso campionamento delle misure da sottoporre a verifica. Delle risultanze del monitoraggio si darà conto all'interno del Piano del periodo successivo, nonché della Relazione annuale del RPCT.

In caso di assenza imprevista o impedimento del RPCT, il Direttore Generale individua un sostituto, tra i dirigenti in servizio, per il periodo di tempo necessario.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dà conto degli esiti nella propria Relazione annuale.

Monitoraggio dei risultati

Inoltre, da quest'anno, al fine di monitorare i risultati degli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza, si intendono, come per le altre sezioni, utilizzare alcuni degli indicatori ritenuti più significativi, quale terzo livello.

Questo terzo livello di monitoraggio è svolto, oltre che dal RPCT, dal Consiglio di Amministrazione e dal Nucleo di Valutazione, in sede di validazione della Relazione sulla Performance.

Obiettivo	Indicatore	Metrica	Valore 2025	Target 2026	Target 2027	Target 2028
A	Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni	Risultato obiettivo esecutivo SER-04-D Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	76,4%	100%	100%	100%
B	Promuovere l'integrazione e il coordinamento del sistema anticorruzione con gli altri strumenti di programmazione e nel PIAO	Coinvolgimento del RPCT nel monitoraggio in itinere Presentazione agli Organi di Governo del monitoraggio in itinere degli indicatori di monitoraggio di questa sezione nell'ambito del monitoraggio in itinere	NO	SI	SI	SI
C	Rafforzare i processi di controllo sull'affidamento degli incarichi pubblici	Pubblicazione di moduli aggiornati e accessibili per le dichiarazioni di inconferibilità, incompatibilità, conflitto di interessi Pubblicazione sul sito di Ateneo di moduli pdf accessibili per le seguenti dichiarazioni: inconferibilità incompatibilità conflitto di interessi	NO	SI	SI	SI
D	Allineare i canali di segnalazione interni e formare e sensibilizzare il personale in base alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle Linee Guida	Risultato obiettivo esecutivo PRO-07-O Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo PRO-07-O Rafforzare la cultura della legalità attraverso la formazione sul whistleblowing	0%	100%	100%	100%

I risultati del monitoraggio sono rendicontati nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance.

3. Organizzazione e Capitale Umano

La strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali relativi alle modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte degli utenti ultrasessantacinquenni e degli utenti con disabilità sono stati definiti in accordo con il Dirigente introdotto dal D. Lgs. n.222/2023.

3.1 Struttura organizzativa

3.1.1 L'organigramma e il funzionigramma

Le principali modifiche, collegate agli obiettivi del Piano Strategico, effettuate nel 2025 e vigenti dal 1.1.2026 riguardano:

Intervento	Finalità
Costituzione di un Servizio per la gestione dei progetti edilizi strategici	Presidiare l'operazione Erzelli e le altre operazioni edilizie collegate a significativi contributi esterni
Riconduzione all'Area per le Strutture fondamentali delle attività di gestione degli spazi	Potenziare il servizio alle Strutture Fondamentali per i servizi logistici

Strutture e Unità Organizzative

La struttura organizzativa tecnico-amministrativa che supporta la mission dell'Ateneo, vigente dal 1.1.2026 è, quindi, la seguente:

DIRETTORE GENERALE	
cui compete la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione	
<i>da cui dipende, direttamente o tramite snodi intermedi, la gestione amministrativa e tecnica di:</i>	<i>da cui dipendono direttamente le seguenti Aree dirigenziali con funzioni verticali:</i>
DIPARTIMENTI - Assicurano lo svolgimento delle attività didattiche, sono sede dell'attività scientifica dei docenti, promuovono e sostengono l'attività di ricerca dei propri docenti SCUOLE - Hanno compiti di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche delle strutture ad esse afferenti nonché di gestione dei servizi comuni CENTRI DI SERVIZIO D'ATENEO strutture per la gestione di servizi o apparecchiature complesse, ovvero per la promozione di attività di interesse generale dell'Ateneo CENTRI DI ECCELLENZA DI ATENEO strutture che possono svolgere attività di ricerca scientifica e attività didattica e formativa IANUA - SCUOLA SUPERIORE DELL'UNIVERSITÀ DI GENOVA che ha l'obiettivo di promuovere ed organizzare percorsi di alta formazione integrativa volti a qualificare e valorizzare i migliori studenti dell'Ateneo SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO costituito dall'insieme dei Poli bibliotecari cui fanno capo le Biblioteche di Scuola	AREA DIREZIONALE - Presidia i processi d'immediata strumentalità rispetto alle attribuzioni del Rettore e del Direttore Generale AREA DIDATTICA, SERVIZI AGLI STUDENTI, ORIENTAMENTO E INTERNAZIONALIZZAZIONE - Coordina e gestisce, in collaborazione con le Strutture Fondamentali, le attività relative all'offerta formativa, compresa la formazione post lauream, gestisce la carriera delle studentesse e degli studenti e presidia le attività di orientamento e internazionalizzazione della didattica. Gestisce i servizi per gli studenti con disabilità e DSA. Supporta il Centro multidisciplinare per la formazione degli insegnanti. AREA RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E TERZA MISSIONE - Coordina e supporta la gestione delle attività collegate alla ricerca scientifica. Concorre allo sviluppo sociale, economico e culturale del territorio, promuove la valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica, il sostegno a nuove imprese e progetti innovativi, l'apprendimento permanente e la formazione continua. Coordina le attività di terza missione. Supporta lo sviluppo delle strategie di public engagement. Promuove la sostenibilità. Supporta le iniziative di cooperazione internazionale AREA RISORSE E BILANCIO - Garantisce e coordina la gestione economico- finanziaria dell'Ateneo AREA PERSONALE - Gestisce il reclutamento e il rapporto di lavoro del personale strutturato e degli assegnisti di ricerca (ad esaurimento), dei titolari di contratti di ricerca, di incarichi post-doc, di incarichi di ricerca. Cura le relazioni sindacali. Supporta le strutture nell'utilizzo di lavoro flessibile e autonomo AREA LEGALE E GENERALE - Assicura il presidio e il supporto giuridico all'Ateneo. Gestisce le attività generali e istituzionali. Presiede alla gestione giuridica del patrimonio immobiliare. Cura e gestisce i rapporti di carattere generale, non rientranti nelle competenze di altre aree dirigenziali AREA NEGOZIALE - Acquisisce beni, servizi e lavori, supportando le Strutture Fondamentali attraverso i Poli di Facility Management AREA TECNICA - Coordina e gestisce gli interventi di manutenzione e recupero delle infrastrutture esistenti e sovrintende alla progettazione e realizzazione delle nuove opere dell'Ateneo. Definisce e coordina le procedure di controllo e gestione BIM AREA ICT - Organizza, progetta, realizza e gestisce il sistema informativo digitale dell'Ateneo fornendo supporto alle Strutture Fondamentali attraverso i 5 Poli di Facility Management AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI - Costituisce la posizione di collegamento tra le Strutture Fondamentali e le Aree della Direzione Generale.

Presidi funzionali

Il nuovo modello organizzativo introduce un nuovo strumento: il Presidio Funzionale, punto aggregatore di processi, servizi o progetti teso al coordinamento di attività gestionali e professionali, necessarie alla realizzazione di un processo o di un progetto trasversale, strategico o complesso e di carattere continuativo, che indirizza e raccoglie l'attività delle unità organizzative e del personale coinvolti all'interno del processo, del servizio o del progetto stesso e la responsabilità del risultato finale. Per i Presidi Funzionali sono individuate le unità organizzative con il personale di riferimento, nonché un coordinatore tra il personale coinvolto.

Attualmente i Presidi Funzionali previsti dall'atto di organizzazione amministrativa e tecnica sono i seguenti:

Presidio Funzionale	Funzioni
5 Poli Territoriali di Facility Management: Balbi Carignano - Sarzano Albaro San Martino - Sturla Valletta Puggia	manutenzione edilizia e impiantistica, servizio fornito dall'Area Tecnica; negoziale, servizio fornito dall'Area Negoziale; ICT, servizio fornito dall'Area ICT.
5 Sportelli Unici per gli Studenti: Scuola di Scienze MFN Scuola di Scienze Mediche e Farmaceutiche Scuola di Scienze Sociali Scuola di Scienze Umanistiche Scuola Politecnica	gestione delle carriere delle studentesse e degli studenti orientamento e career service mobilità internazionale
Redazione web di Ateneo	definizione di modelli di comunicazione esterna e di modalità di presentazione delle informazioni sul sito web; individuazione delle tecnologie per la gestione dei contenuti e dei relativi servizi di supporto; progettazione della linea editoriale di UniGe; raccolta di notizie e informazioni dalle strutture; attività redazionale di valutazione, rielaborazione e organizzazione delle informazioni pervenute; supporto al personale per la pubblicazione delle informazioni online; realizzazione elementi grafici e contenuti multimediali in relazione al sito web; monitoraggio delle informazioni inserite sul sito web.

3.1.2 La distribuzione del personale tra le strutture

La distribuzione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato al 31.12.2025 è la seguente:

Struttura	Unità	FTE
Aree Dirigenziali	636	612,83
Biblioteche	58	54,58
Centri - IANUA	46	44,92
Dipartimenti	467	455,25
Totale	1.207	1.167,58

3.1.3 Le tipologie e la pesatura delle posizioni

Dal 1.5.2024, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale introdotto dal CCNL 2019-2021, sono previste le seguenti posizioni:

Incarico	Settori contrattuali	Struttura
Capo Servizio	qualsiasi settore	Area Dirigenziale
Responsabile di Polo Territoriale di Facility Management	settore tecnico-informatico	Area Tecnica, Area ICT
Responsabile Tecnico di Dipartimento	settore tecnico-informatico settore scientifico-tecnologico settore medico-odontoiatrico e socio-sanitario	Dipartimenti delle Scuole di Scienze MFN, Scienze mediche e farmaceutiche e Politecnica
Direttore di Polo Bibliotecario EP	settore delle biblioteche	Polo Bibliotecario
Direttore Tecnico scientifico EP	settore tecnico-informatico settore scientifico-tecnologico settore medico-odontoiatrico e socio-sanitario	SIMAV, GBH&HBG
Responsabile Amministrativo EP	settore amministrativo-gestionale settore amministrativo dipartimentale	Dipartimento, Centro, IANUA
Responsabile della gestione di attività di elevata responsabilità, alta qualificazione, specializzazione o professionali	qualsiasi settore	qualsiasi struttura
Responsabile Tecnico di laboratorio	settore tecnico-informatico settore scientifico-tecnologico settore medico-odontoiatrico e socio-sanitario	Dipartimento, Centro
Responsabile di progetto	qualsiasi settore	qualsiasi struttura

Incarico	Settori contrattuali	Struttura
Capo Settore	qualsiasi settore	Area Dirigenziale
Coordinatore di Polo Territoriale di Facility Management	settore tecnico-informatico	Area Tecnica, Area ICT
Coordinatore Tecnico di Dipartimento	settore tecnico-informatico settore scientifico-tecnologico settore socio-sanitario	Dipartimenti delle Scuole di Scienze MFN, Scienze mediche e farmaceutiche e Politecnica
Direttore di Polo Bibliotecario F	settore delle biblioteche	Polo Bibliotecario
Direttore Tecnico scientifico F	qualsiasi settore	SIMAV, GBH&HBG
Coordinatore di attività specialistica professionale	qualsiasi settore	qualsiasi struttura
Coordinatore di edificio/zona	qualsiasi settore	qualsiasi struttura
Coordinatore per i servizi bibliotecari	settore delle biblioteche	Poli Bibliotecari, SBA
Coordinatore per la didattica	settore amministrativo-gestionale settore amministrativo dipartimentale	Scuola, Dipartimento, Centro
Coordinatore per la ricerca	settore amministrativo-gestionale settore amministrativo dipartimentale	Dipartimento, Centro
Responsabile Amministrativo F	settore amministrativo-gestionale settore amministrativo dipartimentale	Dipartimento, Centro, IANUA
Coordinatore Tecnico di laboratorio	settore tecnico-informatico settore scientifico-tecnologico settore socio-sanitario	Dipartimento, Centro
Coordinatore di progetto	qualsiasi settore	qualsiasi struttura
Responsabile di Unità	qualsiasi settore	Scuola, Dipartimento, Centro

La pesatura relativa alla retribuzione di risultato del Direttore Generale è effettuata dal MUR.

La pesatura delle posizioni, per le Aree Dirigenziali della Direzione Generale e i rispettivi Servizi è effettuata in base ai seguenti criteri²¹:

Criteri	PESO
Dimensione organizzativa	Complessità organizzativa
	Ruolo strategico
	Responsabilità giuridica ed economica
Dimensione professionale	Competenze tecnico professionali
	Competenze gestionali
	Competenze relazionali
	Competenze d'innovazione
Totale	100%

²¹ DDG n. 2124 del 30.4.2024.

Le Aree Dirigenziali sono graduate in base ai pesi dei Servizi loro afferenti, tenuto anche conto del numero di Settori ad esse in staff.

Le rimanenti posizioni sono pesate secondo i seguenti criteri²²:

Unità Organizzativa /Unità/Posizione	Numero Fasce	Criteri
Settore	2	I Settori che prevedano il coordinamento di un Presidio Funzionale sono posti in fascia I. I Settori in staff al Dirigente o al Direttore Generale, ossia non afferenti ad un Servizio, sono posti in fascia I. In caso di posizione di Capo Servizio vacante, per il periodo corrispondente, le posizioni relative ai Settori del Servizio medesimo sono poste in fascia I. Gli altri Settori sono posti in fascia II.
Direzione tecnico scientifica di Centro	1	Tutte le posizioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Polo Bibliotecario	1	Tutte le posizioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Posizione di Responsabile Amministrativo	2	Le posizioni relative ai Dipartimenti sono inserite in 2 fasce secondo i criteri di cui alla Tabella 2 Le strutture diverse dai Dipartimenti sono poste in fascia II
Posizione di Responsabile/Coordinatore Tecnico di Dipartimento	2	Le posizioni sono inserite in 2 fasce secondo i criteri di cui alla Tabella 3
Posizione di Responsabile/Coordinatore Tecnico di laboratorio	1	Tutte le posizioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Posizione di Responsabile/Coordinatore di progetto	-	L'importo è definito, in sede di delibera del Consiglio di Amministrazione o di determina del Direttore Generale, in relazione alla dimensione organizzativa ed economica del progetto
Funzione di Responsabile/Coordinatore di Polo Territoriale di Facility Management	1	Tutte le funzioni relative a tutti i Poli sono poste in un'unica fascia
Unità	1	Tutte le unità sono poste in un'unica fascia
Funzione di Coordinatore per la didattica	1	Tutte le funzioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Funzione di Coordinatore per la ricerca	1	Tutte le funzioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Funzione di Coordinatore per i servizi bibliotecari	1	Tutte le funzioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Responsabile della gestione di attività di elevata responsabilità, alta qualificazione, specializzazione o professionali	-	L'importo è definito, in sede di conferimento dell'incarico

²² DDG n. 1287 del 24.3.2025.

Unità Organizzativa /Unità/Posizione	Numero Fasce	Criteri
Funzione di Coordinatore di attività specialistica professionale	1	Tutte le funzioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia
Funzione di Coordinatore di edificio/zona	1	Tutte le funzioni relative a tutte le Strutture sono poste in un'unica fascia

3.1.4 Gli ulteriori interventi previsti

Gli ulteriori interventi per il 2026 non sono di carattere strutturale ma funzionale e prevedono:

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico, strategici ed esecutivi correlati
A Consolidare la gestione dei Poli Territoriali di Facility Management	1	Potenziare il supporto ICT alle Strutture Fondamentali	VP in senso ampio ST-11 INF-07-I
	2	Codificare i processi di richiesta di intervento	VP in senso ampio ST-11 INF-02-A
B Sviluppare il supporto alla Didattica	1	Potenziare i servizi agli studenti	VP-02-S ST-02, ST-03 SER-01-D, INF-05-I, INF-06-I
	2	Supportare i processi di AQ nelle Strutture Fondamentali in vista della visita di accreditamento periodico	VP-02-S, VP-03-E ST-01, ST-02, ST-03 SER-01-D
C Sviluppare il supporto alla Ricerca e alla Terza Missione	1	Potenziare il supporto alla Ricerca e alla Terza Missione alle Strutture Fondamentali	VP-04-E ST-04 SER-06-R
	2	Supportare i processi di AQ nelle Strutture Fondamentali in vista della visita di accreditamento periodico	VP-01-S, VP-04-E ST-04, ST-05, ST-06, ST-07, ST-08, ST-09 SER-07-R, SER-08-R
D Analizzare e migliorare i processi decisionali	1	Analizzare i processi partendo dalla mappatura già effettuata	VP-01-S, VP-04-E ST-07, ST-08, ST-09 SER-07-R
	2	Intervenire sugli snodi decisionali ai fini di una maggiore efficienza e una maggiore condivisione	VP-01-S, VP-04-E ST-07, ST-08, ST-09 SER-07-R

Monitoraggio dei risultati

L'avanzamento degli interventi organizzativi nel 2026 è monitorato nell'ambito del ciclo della performance tramite i risultati dei seguenti obiettivi illustrati nella Sottosezione 2.2.2:

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca
SER-08-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione
PRO-06-O	Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Il livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

Il contesto

La conciliazione vita-lavoro ha assunto sempre maggiore importanza ai fini di un'efficiente ed efficace gestione dell'organizzazione e delle risorse umane, in particolare con la L. n. 81/2017 e la Direttiva n. 3 dello stesso anno del Dipartimento della Funzione Pubblica. Tuttavia, prima del 2020 l'Ateneo, pur a fronte di alcuni interventi²³, non utilizzava gli strumenti per il lavoro a distanza in modo diffuso.

Soltanto a partire dal febbraio 2020, in applicazione della normativa nazionale emanata per l'emergenza sanitaria relativa al COVID 19, è stata attivata la modalità di lavoro agile emergenziale, consentendo ai lavoratori impegnati su attività eseguibili a distanza di svolgerle in modalità agile allo scopo di limitare la presenza in sede e la prossimità tra le persone.

Al termine dell'emergenza sanitaria, il ricorso agli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto è stato normalizzato consolidando gli elementi positivi emersi nell'ambito del lavoro agile emergenziale e integrandoli in un quadro organizzativo teso a garantire il livello di servizio atteso dagli utenti e a valorizzare la conciliazione vita-lavoro con l'emanazione della Normativa in Materia di Lavoro a Distanza dell'Università di Genova²⁴ e la sottoscrizione degli accordi individuali di lavoro agile e lavoro da remoto, a regime dal 1.10.2022.

Alla scadenza degli accordi individuali, di durata annuale, si è proceduto, previa verifica degli impatti organizzativi e dei risultati, al rinnovo per un altro anno.

Diffusione del lavoro agile

Il ricorso al lavoro agile nel tempo ha avuto il seguente andamento:

	01.11.2023		1.11.2024		1.11.2025	
	Genere Femminile	Genere Maschile	Genere Femminile	Genere Maschile	Genere Femminile	Genere Maschile
Dipendenti in telelavoro	106	31	90	29	89	27
Dipendenti in lavoro agile	551	257	587	285	594	288

Analisi organizzativa

Già nell'ambito del progetto "Lavoro agile per il futuro della PA", citato in precedenza, dopo alcuni mesi di lavoro agile emergenziale, si è svolta un'analisi sugli effetti e il grado di sostenibilità del lavoro agile, con risultati positivi per quanto riguarda la pianificazione delle attività e il livello di

²³ Regolamento in materia di telelavoro del 2017 e "Lavoro agile in allerta rossa" nel 2019 nell'ambito del più ampio progetto "Lavoro agile per il futuro della PA" – finanziato dal PON Governance 2014-2020.

²⁴ D.D.G. n. 3460 del 8.8.2022, da ultimo aggiornata con D.D.G. n. 3936 del 2.8.2024, disponibile all'indirizzo: <https://intranet.unige.it/personale/lavoro-distanza>

digitalizzazione, e non in linea con le attese con alcune attività che richiedono interazione con un livello di dematerializzazione minore.

Per quanto riguarda la percezione del lavoro agile da parte del personale e dei responsabili, sono emersi numerosi elementi positivi riguardo alla conciliazione vita-lavoro, al mantenimento della qualità del lavoro, al miglioramento delle competenze digitali, al lavoro in gruppo.

Nel corso del 2023, nell'ambito dell'obiettivo PRO-05-O del PIAO 2023-2025, "Adegua la ricognizione dei processi alla nuova organizzazione anche ai fini di aggiornare gli standard di qualità", sono state rilevate le attività parzialmente o totalmente lavorabili a distanza, di cui si dirà al punto successivo.

3.2.2 Le condizionalità e i fattori abilitanti

Modalità attuative

L'Università di Genova ha implementato in via ordinaria il lavoro agile e il lavoro da remoto secondo le seguenti fasi:

- | | |
|---|--|
| 1 | Individuazione delle attività tecnicamente svolgibili, completamente o in parte, da remoto e valutazione del loro impatto sull'organizzazione e sul servizio all'utenza |
| 2 | Individuazione dei fabbisogni tecnologici e formativi e verifica della loro sostenibilità |
| 3 | Definizione di una Normativa di Ateneo in materia di lavoro agile e di lavoro da remoto, nonché di un modello standard di accordo individuale |
| 4 | Individuazione, di concerto con ciascun dirigente e responsabile, dei lavoratori che possono accedere al lavoro agile o al lavoro a distanza |
| 5 | Accesso, su richiesta, dei lavoratori individuati al lavoro agile o da remoto |
| 6 | Verifica della performance dei lavoratori, con gli strumenti previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e dell'impatto sull'organizzazione e sui servizi |
| 7 | Verifica degli impatti sull'organizzazione e sui servizi ed eventuali interventi correttivi |

Considerando il lavoro agile e da remoto uno strumento di organizzazione del lavoro, l'Amministrazione non ha posto limiti alla percentuale, minima e massima, di dipendenti che, con la sottoscrizione di un accordo individuale, potrà usufruire del lavoro a distanza, ma ne consente l'utilizzo alle condizioni previste dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, con particolare riferimento all'invarianza dei servizi resi all'utenza e alla riservatezza dei dati e delle informazioni

Attività svolgibili da remoto

La mappatura delle attività di lavoro compatibili ha come obiettivo quello di individuare le attività che possono essere prestate, tenuto conto della dimensione organizzativa e funzionale di ciascuna struttura, in modalità agile o da remoto. Essa ha rappresentato un elemento fondamentale nel passaggio dal lavoro agile "emergenziale" al lavoro agile "ordinario", orientato a incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'Ateneo, ad agevolare la conciliazione vita-lavoro e a favorire l'adesione agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU grazie alla riduzione della mobilità con uso di mezzi privati.

Dopo alcune mappature sperimentali, nel 2023, si è giunti a una mappatura consolidata, grazie al raggiungimento dell'obiettivo PRO-05-O del PIAO 2023-2025 "Adegua la mappatura dei processi alla nuova organizzazione anche ai fini di aggiornare gli standard di qualità".

Tale mappatura, periodicamente verificata e invariata rispetto allo scorso anno, è presentata nell'Allegato D.

Strumenti tecnologici

Già nel marzo 2020, l'Ateneo era dotato di piattaforme tecnologiche che consentono ai dipendenti di utilizzare da remoto le postazioni, gli applicativi e i repository²⁵ tramite una VPN (*Virtual Private Network*), ovvero una rete privata virtuale che garantisce privacy, anonimato e sicurezza dei dati attraverso un canale di comunicazione riservato tra dispositivi che non necessariamente devono essere collegati alla stessa LAN (*Local Area Network*). Per la sicurezza informatica è, altresì, vigente il Regolamento dell'Università degli studi di Genova per la realizzazione e gestione della rete dati, corredato dalle relative norme attuative²⁶.

Questa impostazione di sicurezza permette all'Ateneo di concedere ai dipendenti in lavoro agile la possibilità di scegliere se richiedere all'Amministrazione strumentazioni tecnologiche o utilizzare le proprie. Per il lavoro da remoto, come da normativa, l'Amministrazione fornisce sempre la strumentazione.

Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Un ruolo fondamentale nell'implementazione del lavoro agile e del lavoro da remoto è svolto dai dirigenti e dai responsabili di struttura, cui è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare improntando le relazioni alla fiducia reciproca e spostando l'attenzione dal controllo delle procedure alla responsabilità per i risultati.

Come illustrato in precedenza, i dirigenti e i responsabili di struttura sono stati coinvolti nella mappatura dei processi di lavoro al fine di individuare quelli compatibili con il lavoro agile e il lavoro da remoto e di identificare gli interventi organizzativi o tecnologici necessari per migliorare tale compatibilità. Essi sono, inoltre, responsabili di individuare in concreto, nell'ambito del potere di organizzazione, il personale che può accedere alla modalità di lavoro agile e da remoto e monitorare, in itinere ed ex-post, le prestazioni.

A livello centrale, il ruolo di indirizzo e coordinamento del processo di introduzione del lavoro agile viene svolto dall'Area Direzionale in collaborazione con l'Area Personale, in base alle direttive del Direttore Generale.

Un ruolo di rilievo è attribuito anche al Responsabile per la Transizione al Digitale (RTD), al quale è affidato il compito di analizzare gli adeguamenti tecnologici che i cambiamenti organizzativi richiedono.

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo, è quello di valutare, con l'approvazione del presente piano, l'opportunità e l'adeguatezza delle soluzioni proposte dal Direttore Generale.

Il ruolo del Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è quello di verificare, nell'ambito della validazione della Relazione Annuale sulla Performance, i risultati complessivi dell'applicazione degli istituti in termini di efficacia e di efficienza complessiva dell'azione dell'Ateneo e di soddisfazione dell'utenza.

Ulteriori interlocutori fondamentali sono il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), il Comitato per le Pari Opportunità (CPO) e le Rappresentanze Sindacali, che sono state coinvolte nella redazione della normativa, ciascuno nel rispetto delle proprie prerogative.

²⁵ https://ict.unige.it/Smart_Working

²⁶ <https://unige.it/regolamenti/altriregolamenti>

3.2.3 Gli obiettivi e il contributo al miglioramento della performance

Obiettivi del ciclo della performance

Nella sottosezione “Performance” di questo Piano non sono previsti obiettivi specifici in materia di lavoro agile e da remoto, in quanto si considerano questi istituti quali strumenti organizzativi che possono contribuire al miglioramento della *performance* senza, in nessun caso, diminuire i servizi resi all’utenza. Al fine di monitorare l’impatto sui servizi sono presenti numerose rilevazioni della soddisfazione dell’utenza che daranno il quadro, anche in una prospettiva storica, dell’impatto del consolidamento del lavoro agile e di quello a distanza per i diversi servizi.

Di seguito si richiamano, invece, gli obiettivi specifici sottesi al lavoro a distanza per il 2026:

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico, strategici ed esecutivi correlati
A Migliorare la qualità dei servizi offerti a distanza	1	Promozione dei servizi a distanza rivolti alle studentesse e agli studenti	VP-02-S ST-02 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-07-R, SER-08-R, PRO-02-H, INF-02-A, INF-07-I, RIS-06-S
	2	Incremento del numero di servizi fruibili a distanza	VP-02-S ST-10 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-07-R, SER-08-R, PRO-02-H, INF-02-A, INF-07-I, RIS-06-S
B Diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e al conseguimento dei risultati	1	Valorizzazione delle competenze delle persone e sviluppo di nuove competenze, con particolare attenzione a quelle digitali e a quelle trasversali	VP in senso ampio ST-12 PRO-02-H
	2	Consolidamento della cultura della misurazione e della valutazione della performance dell’Ente, organizzativa e individuale	VP in senso ampio ST-10 PRO-02-H
C Migliorare il benessere organizzativo dei dipendenti con particolare riferimento al loro benessere fisico, psichico e sociale	1	Facilitazione della conciliazione vita-lavoro	VP in senso ampio ST-12 PRO-02-H
	2	Promozione dell’inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea.	VP in senso ampio ST-12 SER-04-D
D Contribuire allo sviluppo sostenibile	1	Riduzione dell’impatto degli spostamenti casa-lavoro sulla viabilità cittadina	VP-05-A ST-09 RIS-05-S
	2	Riduzione delle emissioni di Co2	VP-05-A ST-09 RIS-05-S

Contributo al miglioramento della performance in termini di efficienza ed efficacia

Il contributo al miglioramento della performance in termini di efficienza ed efficacia verrà misurato attraverso gli indicatori di questa tipologia di cui la paragrafo successivo.

Monitoraggio dei risultati

Al fine di monitorare l’andamento del lavoro agile e del lavoro da remoto in questa fase di consolidamento, l’Ateneo intende misurare alcune dimensioni tramite gli indicatori più significativi indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Obiettivi Specifici	Indicatore	Metrica	Valore 2025	Target 2026
ORGANIZZAZIONE	Percentuale giornate di lavoro agile e da remoto sulle giornate lavorate	Rapporto tra numero di giornate svolte in lavoro agile o da remoto da tutti i dipendenti e numero di giornate lavorate totali	28,51%	25%
BENESSERE ORGANIZZATIVO	Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e personale	Risultati del questionario sul benessere organizzativo relativo al lavoro agile. Saranno proposte 3 domande: 1 a responsabili e dirigenti sulla funzionalità dell'organizzazione del lavoro agile e da remoto 1 ai dipendenti non in lavoro agile sugli impatti sul clima organizzativo portati dal lavoro agile e da remoto nella loro unità organizzativa 1 ai dipendenti in lavoro agile e da remoto sul loro livello di soddisfazione per la conciliazione e il loro grado di inserimento nell'organizzazione del lavoro	MEDIA 5,01 4,56 4,97 5,49	5/6
FORMAZIONE	Percentuale di dipendenti formati sul lavoro agile e da remoto*	Rapporto tra numero di dipendenti formati sul lavoro agile e da remoto e numero totale di dipendenti in servizio al 31.12 (fonte Syllabus)	26,85% (337/1255)	80%
EFFICACIA	Risultati degli obiettivi che prevedono la valutazione partecipativa dell'utenza*	Media dei risultati degli obiettivi del PIAO 2026-2028: SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca SER-08-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione PRO-02-H Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale INF-02-A Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici INF-07-I Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT RIS-06-S Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	95,03%	90%
EFFICIENZA	Diminuzione assenze	Differenza tra: percentuale giorni di assenza anno 2019 percentuale giorni di assenza anno di riferimento (da amministrazione trasparente – dati riferiti al periodo maggio 2024 – aprile 2025)	- 3,46%	-3,5%

* I risultati 2025 sono provvisori.

3.3 Programmazione del personale

3.3.1 Il reclutamento nelle Università

Il reclutamento nel settore universitario avviene secondo meccanismi specifici definiti a livello nazionale. La legge n. 43/2005 (art. 1-ter) ha, infatti, introdotto la programmazione per le Università, ivi compresa quella del personale. A seguito di tale provvedimento il MUR ha previsto il sistema di programmazione del personale (PRO.PER) basato sulla grandezza di riferimento denominata punto organico (p.o.), equivalente al costo standard per il reclutamento di un professore ordinario.

Il “punto organico” è l’unità di misura utilizzata per definire la dimensione annuale delle assunzioni effettuabili da parte delle Università. Ogni dipendente, sulla base della tipologia (personale docente e personale tecnico amministrativo) e del livello di inquadramento, corrisponde a un equivalente in punti organico:

- un Professore Ordinario corrisponde a 1 punto organico;
- un Professore Associato corrisponde a 0,70 punti organico;
- un Ricercatore varia da 0,40 (per quelli di tipo A) a 0,50 punti organico (per quelli di tipo B e a tempo indeterminato);
- un Tecnico-Amministrativo (PTA) varia sulla base delle seguenti corrispondenze, Area Operatori = 0,20 punti organico; Area Collaboratori = 0,25 punti organico; Area Funzionari = 0,30 punti organico; Area Elevate Professionalità = 0,40 punti organico; Dirigente = 0,65 punti organico.

Il comma 13-bis dell’art. 66 del D.L. n. 112/2008 ha fissato le misure percentuali di turnover valide per il sistema universitario nel suo complesso. In particolare, fino al 2024 il sistema universitario nel suo complesso poteva procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 100% di quella relativa al personale complessivamente cessato dal servizio nell’anno precedente.

La legge di bilancio 2025 ha, tuttavia, ridotto questo limite al 75% per tutte le Pubbliche Amministrazioni dal 2025, con l’eccezione, per le Università, dei ricercatori. La legge di bilancio 2026 ha riportato, pur ponendo nuove eccezioni per i ricercatori, tale limite al 100%.

L’attribuzione del contingente di assunzioni spettante ai singoli Atenei è disposta, con decreto ministeriale, tenuto conto di quanto previsto dall’art. 7 del D. Lgs. 49/2012, che prevede l’adozione da parte degli Atenei di un documento di programmazione (art. 4).

È prevista una quota base per ogni Ateneo, indipendentemente dal valore degli indicatori sopra menzionati, che corrisponde a una percentuale dei punti organico derivanti dalle cessazioni dell’anno precedente (attualmente 50%).

Oltre a questi punti organico, agli Atenei che presentano il valore dell’indicatore delle spese di personale pari o inferiore all’80% e dell’indicatore delle spese per indebitamento inferiore al 10%, sono assegnati dei punti organico aggiuntivi in base a un calcolo sugli indicatori²⁷.

Oltre a questo metodo di attribuzione delle risorse assunzionali a livello di sistema, il D.M. 445/2022 e il D.M. n. 795/2023 (Piani Straordinari A e B) hanno previsto, a partire dal 1.10.2022, ulteriori risorse destinate alla attivazione di piani straordinari di reclutamento di professori universitari, ricercatori a tempo determinato e di personale tecnico-amministrativo per gli anni 2022-2026 con copertura economica delle assunzioni.

Tuttavia, l’art. 15 del D.L. 31 maggio 2024 n. 71, convertito con L. 29 luglio 2024 n. 106, prevede che le risorse già assegnate alle università con D.M. n. 445/2022 e n. 795/2023, relative ai Piani Straordinari A e B, e non utilizzate per il reclutamento nei termini indicati dai medesimi provvedimenti, possano essere impiegate a copertura dei maggiori oneri stipendiali e che le risorse che saranno stanziare per Piani Straordinari C e D a decorrere dagli anni 2025 e 2026 siano assegnate alle università nell’ambito del FFO per il cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali. A tale previsione sono corrisposte modifiche dei criteri di assegnazione del FFO che non hanno più assicurato la copertura, in precedenza garantita, con risorse consolidate, del reclutamento effettuato coi Piani Straordinari.

²⁷ Gli atenei che al 31.12 dell’anno precedente riportino un valore dell’indicatore delle spese di personale inferiore all’80%, possono procedere all’assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato con oneri a carico del proprio bilancio per una spesa media annua non superiore al 50% di quella relativa al personale cessato dal servizio nell’anno precedente, maggiorata di un importo. Tale quota addizionale è pari al 20% del margine ricompreso tra: 82% delle entrate da FFO e contribuzione studentesca, al netto delle spese per fitti passivi, e la somma delle spese di personale, aggiunte agli oneri di ammortamento annuo di eventuali mutui a carico del bilancio, complessivamente sostenuti al 31.12 dell’anno precedente. Ciò avviene fino a concorrenza dei limiti di spesa fissati a livello nazionale, pertanto, tiene conto dell’andamento di tutti gli atenei del sistema.

Alla luce di queste specificità e considerato che il personale docente universitario non è contrattualizzato, l'Ateneo ha previsto processi diversi per la programmazione del personale docente e di quello tecnico-amministrativo.

Il processo relativo al personale docente è definito dalle "Linee Guida per la programmazione triennale sul reclutamento del personale docente", approvate dagli Organi di Governo nelle sedute del 24 e 25.10.2023.

Per il personale tecnico-amministrativo la programmazione verrà, invece, sviluppata in questo piano.

3.3.2 La situazione occupazionale

È presentata di seguito l'evoluzione della situazione occupazionale del personale tecnico-amministrativo nell'ultimo triennio.

Trend dell'organico

Personale	2023	2024	2025
Collaboratori ed esperti linguistici	12	11	10
Lettori di scambio	3	3	3
Dirigenti	11	10	11
Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato	1.161 (1.114,8 FTE)	1.225 (1.185,4 FTE)	1.196 (1.156,6 FTE)
Personale tecnico-amministrativo a tempo determinato	54 (51,8 FTE)	40 (39,3 FTE)	48 (45,8 FTE)

Distribuzione dell'organico al 31.12.2025

Struttura	Macro Settore Amministrativo				Macro Settore Tecnico				Settore Biblioteche				Dir	Tot
	op	coll	funz	EP	op	coll	funz	EP	coll	funz	EP			
Aree Dirigenziali	28	240	143	24	22	75	72	13	3	3	2	11	636	
Biblioteche	1	1	1		6	2			35	12			58	
Centri - IANUA		10	5		5	16	8	2					46	
Dipartimenti	20	163	44		25	91	115	9					467	
Totale	49	414	193	24	58	184	195	24	38	15	2	11	1.207	

Personale che ha lavorato nel 2024 per macro-attività

Attualmente l'Ateneo monitora la distribuzione del personale attribuendo un ruolo a ciascun dipendente, pratica utile anche nel momento della valutazione del personale. I ruoli sono aggregati in famiglie professionali. La distribuzione del personale che ha lavorato nell'Ateneo nel 2024 per almeno 30 giorni nelle diverse famiglie professionali risultava la seguente²⁸:

²⁸ Per le strutture fondamentali è stato usato il ruolo attribuito in sede di valutazione. Per il personale delle Aree Dirigenziali le competenze della struttura di appartenenza. Il valore è riferito a tutto il personale tecnico amministrativo che ha lavorato nel 2024 e pertanto differisce dal valore al 31.12.2024.

Famiglia professionale	Percentuale di personale
Famiglie professionali di gestione	31,77%
Servizi istituzionali e Gestione del Personale	16,42%
Contratti Pubblici	3,68%
Economico-finanziario-contabile	11,67%
Famiglie professionali di servizio	32,39%
Didattica e Servizi agli studenti	19,03%
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	6,22%
Public engagement e comunicazione	2,30%
Servizi bibliotecari	4,83%
Famiglie professionali tecniche e scientifiche	35,84%
Tecnico-scientifica	19,72%
Servizi tecnico informatici	6,37%
Gestione degli spazi	9,75%
Totale	100,00%

Cessazioni di personale nel 2025

Area	Settore professionale	n.	p.o.
Operatori	Settore amministrativo	1	0
	Settore dei servizi generali e tecnici	5	0,4
	Settore socio-sanitario	-	-
Collaboratori	Settore amministrativo	15	3,5
	Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	9	2,25
	Settore delle biblioteche	-	-
	Settore della comunicazione e informazione	2	0,5
	Settore socio-sanitario	-	-
Funzionari	Settore amministrativo-gestionale	3	0,9
	Settore amministrativo dipartimentale	1	0,3
	Settore tecnico-informatico	2	0,6
	Settore scientifico-tecnologico	6	1,8
	Settore delle biblioteche	2	0,6
	Settore della comunicazione e informazione	-	-
Elevate professionalità	Settore socio-sanitario	1	0,3
	Settore amministrativo-gestionale	-	-
	Settore amministrativo-dipartimentale	-	-
	Settore tecnico-informatico	-	-
	Settore scientifico-tecnologico	1	0,4
	Settore delle biblioteche	-	-
	Settore della comunicazione e informazione	-	-
Dirigenti	Settore medico-odontoiatrico e socio-sanitario	-	-
		-	-
Totale		48	11,55

Programmazione 2025

La programmazione 2025 è avvenuta in due momenti distinti.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027

Nel PIAO 2025-2027 approvato nel mese di gennaio 2025, si sono previste procedure per il reclutamento esterno di 16 unità di personale e per la progressione tra aree di 34 unità. Tutte le procedure, per un totale di 6,35 p.o. sono state bandite.

Tale programmazione ha dovuto tenere conto del valore dell'indicatore delle spese di personale e delle risorse economiche disponibili e si è basata sulla rilevazione dei fabbisogni 2024.

Integrazione

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del mese di novembre, verificata la capienza delle risorse e il valore dell'indicatore delle spese di personale, sono state previste procedure per ulteriori 17 unità di personale, per 4,55 p.o. Le procedure sono in itinere.

In tale integrazione non si è data priorità alle nuove esigenze emerse nella rilevazione dei fabbisogni 2025 illustrata al punto successivo, ma alle richieste già formulate nel 2024 e riproposte in quanto non soddisfatte dalla programmazione 2025, nonché ad altre esigenze urgenti, quali:

- garantire il presidio dei servizi informatici coordinati dall'Area ICT;
- assicurare la sostenibilità degli interventi organizzativi nell'Area Tecnica, anche in riferimento alla copertura delle nuove posizioni;
- ripristinare l'organico dell'Area Legale e Generale, anche a seguito di trasferimenti;
- costruire un adeguato pool di collaboratori di area amministrativa da impiegare in varie strutture.

Le priorità emerse in sede di rilevazione dei fabbisogni 2025 di cui al punto successivo non soddisfatte con tale integrazione sono state prese in carico nell'ambito della programmazione 2026-2028, tenuto conto delle risorse disponibili e dei valori previsti degli indicatori di bilancio.

Rilevazione dei fabbisogni

A partire dal 2022, viene ogni anno effettuata dalla Direzione Generale la rilevazione qualitativa dei fabbisogni di personale delle diverse strutture.

La rilevazione coinvolge Scuole, Dipartimenti, Centri, Biblioteche e Aree Dirigenziali, e i relativi responsabili accademici e amministrativi, richiedendo loro di indicare l'ambito professionale, l'area professionale (ex categoria) e le motivazioni della posizione richiesta, nonché l'ordine di priorità da 1 (massimo) a 5 (minimo).

L'analisi 2025 ha rilevato un fabbisogno complessivo di 255 unità di personale tecnico-amministrativo, CEL e tecnologici. Di seguito si offre un breve commento ai dati aggregati presentati nelle tabelle.

Priorità	Unità richieste
1	94
2	58,5
3	38,5
4	35
5	25
6 (non previste ma segnalate)	2
7 (non previste ma segnalate)	2
Totale	255

La rilevazione evidenzia una forte concentrazione delle richieste sulle priorità più alte. Delle 255 unità totali, ben 94 sono indicate come "Priorità 1", e le prime tre priorità raggruppano la maggior parte del fabbisogno. Questo dato segnala che le strutture hanno identificato necessità considerate urgenti e strategiche, piuttosto che richieste di potenziamento generico.

È da evidenziare che il totale di 255 (contro le 238 dello scorso anno) richieste ricomprende anche la reiterazione delle richieste effettuate l'anno precedente per le quali non sono state programmate e non sono state concluse procedure di reclutamento.

Riepilogo Fabbisogni per Area e Categoria

Tutte le priorità

Area	Operatori	Collaboratori	Funzionari	Elevate professionalità	CEL	Tecnologi	Totale
Direzione Generale	2	59	22	2	0	0	85
Strutture Fondamentali	4	109	39	4	13	1	170
Totale	6	168	61	6	13	1	255

Priorità 1

Area	Collaboratori	Funzionari	Totale
Direzione generale	35	7	42
Strutture fondamentali	42	10	52
Totale	77	17	94

Le richieste sono così ripartite:

- Strutture Fondamentali (Dipartimenti, Centri): 170 unità. La richiesta è trainata dalla categoria "Collaboratori" (109 unità), indicando un forte bisogno di supporto operativo, tecnico e amministrativo diretto alle attività di didattica e ricerca;
- Direzione Generale (Aree Amministrative): 85 unità. Le aree con maggiore richiesta risultano essere l'Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione (15 unità), l'Area ricerca e terza missione (12 unità) e l'Area ICT (10 unità). Anche qui, la categoria prevalente è quella dei "Collaboratori" (59 unità), seguita dai "Funzionari" (22 unità).

Concentrando l'analisi sulle 94 unità richieste con "Priorità 1", emerge un quadro più focalizzato. È, infatti, significativo notare come la totalità delle richieste di Priorità 1 si concentri esclusivamente su due categorie: i Collaboratori (77 unità, pari all'82% delle priorità 1) e i Funzionari (17 unità). Questo dato rafforza l'osservazione precedente: il fabbisogno più urgente e strategico per l'Ateneo risiede nel personale di supporto qualificato, mentre le altre figure (Operatori, EP, CEL, Tecnologi) non rientrano nelle richieste di massima urgenza.

Tutte le priorità

Ambito	Struttura		
	Direzione generale	Strutture fondamentali	Totale
Supporto amministrativo alla didattica	15	14	29
Supporto amministrativo alla ricerca	7	21	28
Supporto amministrativo alla terza missione	3		3
Servizi istituzionali	45	34	79
Servizi bibliotecari		17	17
Servizi generali e logistici	1	8	9
Servizi ICT	6		6
Supporto tecnico-scientifico		58	58
CEL, Tecnologi, Figure specialistiche	8	18	26
Totale	85	170	255

Priorità 1

Ambito	Struttura		
	Direzione generale	Strutture fondamentali	Totale
Supporto amministrativo alla didattica	5	2	7
Supporto amministrativo alla ricerca		9	9
Supporto amministrativo alla terza missione	3		3
Servizi istituzionali	28	17	45
Servizi bibliotecari		7	7
Servizi generali e logistici		2	2
Supporto tecnico-scientifico		14	14
Altro (ad es. CEL, tecnologi, figure specialistiche)	6	1	7
Totale	42	52	94

Le famiglie professionali con la maggiore richiesta sono:

1. Servizi istituzionali (amministrazione, contabilità) (79 unità);
2. Servizi tecnici per la didattica e la ricerca (58 unità);
3. Supporto amministrativo alle strutture di didattica e ricerca (29 e 28 unità);
4. Servizi bibliotecari (17 unità).

A queste si aggiungono figure specialistiche come CEL e tecnologi che, pur essendo contrattualizzati, non rientrano propriamente tra il personale tecnico-amministrativo.

Questi dati confermano che il fabbisogno principale dell'Ateneo si concentra sul potenziamento delle figure tecniche e amministrative che supportano direttamente le funzioni "core" dell'istituzione.

L'analisi specifica degli ambiti professionali con "Priorità 1" (94 unità totali) accentua ulteriormente queste tendenze. Emerge con preminenza il fabbisogno nei "Servizi istituzionali" (amministrazione, contabilità), che con 45 unità rappresentano quasi la metà (48%) di tutte le richieste di massima priorità. Di queste, 28 sono localizzate nella Direzione Generale e 17 nelle Strutture Fondamentali. Seguono, come urgenze principali, il "Supporto tecnico-scientifico" (14 unità) e il "Supporto amministrativo alla ricerca" (9 unità), entrambi ambiti di competenza quasi esclusiva delle Strutture Fondamentali, a conferma della necessità di sostenere direttamente le attività di missione. Anche l'ambito "Servizi bibliotecari" (7 unità) e "Supporto amministrativo alla didattica" (7 unità) mostrano rilevanza.

3.3.3 Le risorse a disposizione

Indicatori

Si riportano di seguito i valori dei principali indicatori collegati al personale e alla possibilità di reclutamento²⁹:

²⁹ L'indicatore "Costi del personale su FFO e tasse nette" è calcolato come rapporto tra i costi fissi e accessori sostenuti per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ossia finanziamento ordinario ministeriale più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento che non deve essere superato è assunto pari all'80%.

L'indicatore di indebitamento è calcolato rapportando l'importo annuo dell'ammortamento dei finanziamenti passivi (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei

Indicatore	2024*	Previsione stanziamento esercizio 2025	Previsione stanziamento esercizio 2026
Spese per personale su FFO e tasse nette	75,98%	79,72%	78,57%
Indice di sostenibilità economico finanziaria (ISEF)	1,07	1,02	1,03
Indebitamento	1,82%	2,18%	2,00%

*Dato dell'ultimo anno certificato dal MUR

Punti Organico

L'assegnazione dei punti organico per il 2025 è avvenuta con Decreto Ministeriale n. 719 del 9.10.2025, che attribuisce all'Ateneo 27,49 p.o.

Per il personale tecnico-amministrativo, a seguito delle delibere del Consiglio di Amministrazione, per l'anno 2026, sono disponibili 18,79 p.o. che derivano da:

A	B	C	D	E	F=(A+B+C-D-E)
PO anni 2023 e precedenti	Saldo PO ordinari 2024	Anticipo (50%) assegnazione PO ordinari 2025	Integrazione programmazione e 2025	Incremento fondo accessorio	PO disponibili
14,7	3,32	6,03	4,55	0,71	18,79

Risorse a bilancio

Il bilancio di previsione pluriennale 2025-2027, tenuto conto di quanto sopra illustrato, prevede i seguenti stanziamenti, comprensivi del personale docente:

	2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	166.153.834,00	166.751.408,00	165.404.271,00
a) docenti/ricercatori	144.313.001,00	147.625.620,00	148.082.109,00
b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)	14.157.758,00	12.048.111,00	10.709.098,00
c) docenti a contratto	3.084.080,00	3.043.456,00	2.913.135,00
d) esperti linguistici	972.175,00	861.824,00	810.524,00
e) altro personale dedicato alla ricerca e alla didattica	3.626.820,00	3.172.397,00	2.889.405,00
Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	60.972.547,00	60.654.412,00	60.010.186,00
Totale	227.126.381,00	227.405.820,00	225.414.457,00

Nella successiva tabella è presentato il dettaglio degli stanziamenti a bilancio per il 2026 e il raffronto con il 2025:

requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra A e B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, fondo di programmazione triennale, contribuzione netta degli studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dal costo del personale e oneri di ammortamento dei finanziamenti passivi.

Descrizione	Stanziamiento budget 2026 (€)	Stanziamiento budget 2025 (€)	Delta (€)
1) Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	166.153.834,00	166.421.024,00	-267.190,00
a) docenti e ricercatori	144.313.001,00	143.416.013,00	896.988,00
b) collaborazioni scientifiche	14.157.758,00	14.544.943,00	-387.185,00
c) docenti a contratto	3.084.080,00	3.605.797,00	-521.717,00
d) esperti linguistici	972.175,00	946.387,00	25.788,00
e) altro personale dedicato alla ricerca e alla didattica	3.626.820,00	3.907.884,00	-281.064,00
2) Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo	60.972.547,00	59.858.590,00	1.113.957,00
Totale	227.126.381,00	226.279.614,00	846.767,00

L'incremento complessivo della voce "costi del personale dirigente e tecnico amministrativo" di ca + € 1,1 mil. deriva dalla previsione di ca + € 0,6 mil. stanziati per nuovo reclutamento da effettuare nel 2026, nonché dalla maggiore previsione di reclutamento di personale a tempo determinato sia con risorse dipartimentali sia a valere sul progetto finanziato dalla Compagnia S. Paolo (ca + € 0,4 mil.).

3.3.4 La programmazione del personale tecnico-amministrativo

Considerata la riduzione delle risorse disponibili, si effettua la programmazione delle assunzioni per l'anno 2026 e si definiscono gli obiettivi per la programmazione 2026-2028 come segue:

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico, strategici ed esecutivi correlati
A ORGANICO	1	Conclusione delle procedure già in atto	VP in senso ampio ST-12 PRO-01-H
	2	Distribuzione del personale adeguata alle effettive esigenze	VP in senso ampio ST-12 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-R, INF-02-A, INF-07-I
B PROFESSIONALITÀ	1	Valorizzazione delle professionalità presenti in Ateneo attraverso il passaggio tra Aree	VP in senso ampio ST-12 PRO-01-H
	2	Specifica formazione del personale coinvolto nei passaggi e nei trasferimenti	VP in senso ampio ST-12 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-R, INF-02-A, INF-07-I
C CELERITÀ	1	Svolgimento delle procedure per le progressioni tra Aree al fine di ridurne i tempi	VP in senso ampio ST-10, ST-12 PRO-01-H
	2	Definizione di una nuova normativa per la mobilità interna	VP in senso ampio ST-10, ST-12 PRO-01-H
D COSTI	1	Mantenimento dell'indicatore PRO.PER relativo alle spese di personale sotto la soglia di attenzione	VP in senso ampio ST-10, ST-12 PRO-01-H
	2	Sostenibilità di bilancio, anche a lungo termine, delle procedure programmate	VP in senso ampio ST-10, ST-12 RIS-03-P

Programmazione 2026-2028

Programmazione 2026

Considerato quanto indicato nei paragrafi precedenti e al fine di perseguire gli obiettivi sopra indicati, nel 2026 si procederà al reclutamento di personale tecnico amministrativo, tenuto conto di:

- il vincolo dell'80% del valore dell'indicatore relativo alle spese di personale;
- la compatibilità di bilancio;
- i punti organico disponibili;
- la rilevazione dei fabbisogni effettuata nel 2025;
- le assegnazioni di personale già effettuate;
- le cessazioni previste che, per il 2026, ammontano a 23 (6 operatori, 12 collaboratori, 4 funzionari e 1 dirigente);
- le procedure programmate per il 2025 e non concluse.

La programmazione per l'anno 2026 è, quindi, la seguente:

Reclutamento esterno

Settore contrattuale	Area	Ambito professionale	Strutture	Unità	P.O.	Note
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Dipartimenti	2	0	integrazione programmazione e 2025
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Dipartimenti	11	2,75	
Amministrativo	Collaboratore	Supporto amministrativo alla didattica	Servizio coordinamento amministrativo delle scuole e dei dipartimenti di scienze sociali e scienze umanistiche	1	0,25	
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Servizio coordinamento amministrativo delle scuole e dei dipartimenti di scienze sociali e scienze umanistiche	1	0,25	
Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Collaboratore	Servizi ICT	Dipartimenti	1	0,25	utilizzo graduatoria
Amministrativo dipartimentale	Funzionario	Ambito amministrativo contabile	Dipartimenti	2	0,6	utilizzo graduatoria
Scientifico - tecnologico	Funzionario	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Dipartimenti	1	0,3	
Scientifico - tecnologico	Funzionario	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Dipartimenti	4	0,6	cofinanziati dal Dipartimento su p.o. docenti al 50%
Tecnico, scientifico,	Collaboratore	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Dipartimenti	1	0,25	

Settore contrattuale	Area	Ambito professionale	Strutture	Unità	P.O.	Note
tecnologico, informatico e dei servizi generali						
Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Collaboratore	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Dipartimenti	1	0,125	cofinanziati dal Dipartimento su p.o. docenti al 50%
Biblioteche	Collaboratore	Servizi Bibliotecari	SBA/Biblioteche	3	0,75	
Tecnico-informatico	Funzionario	Studi e statistiche	Area Direzionale	1	0,3	
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Legale e Generale	1	0,25	
Amministrativo-gestionale	Funzionario	Ambito amministrativo contabile	Area ICT	1	0,3	
Dirigente	Dirigente	Servizi di Supporto	Area Tecnica	1	0,65	
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Tecnica	2	0,5	
Amministrativo-gestionale	Funzionario	Servizi di orientamento e placement	Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	4 al 50% *	0,6	
Amministrativo-gestionale	Funzionario	Supporto amministrativo alla didattica	Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	1	0,3	
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	1	0,25	
Amministrativo	Collaboratore	Supporto amministrativo alla didattica	Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	1	0,25	
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Negoziabile	1	0	integrazione programmazione e 2025
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Personale	1	0	integrazione programmazione e 2025
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	1	0,25	
Amministrativo	Collaboratore	Supporto amministrativo alla ricerca	Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	1	0,25	

Settore contrattuale	Area	Ambito professionale	Strutture	Unità	P.O.	Note
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Risorse e Bilancio	3	0,75	
Totale				48 *	10,775	

* modificato a seguito di monitoraggio in itinere con delibera del Consiglio di amministrazione in data 22.7.2026.

Le procedure per il medesimo Settore, la medesima Area e per ambiti di attività affini potranno essere aggregate, indipendentemente dalle strutture di riferimento, tra loro o con quelle previste dall'integrazione della programmazione 2025 non ancora concluse, al fine di ridurre tempi e garantire l'efficienza del processo di reclutamento.

*Passaggi tra Aree**

Per il 2026, 0,7 punti organico sono riservati alle progressioni tra le Aree in sede di approvazione del PIAO nel mese di gennaio. I posti sono così stati così individuati dal Consiglio di Amministrazione in occasione del monitoraggio in itinere a luglio 2026:

Settore contrattuale	Area	Ambito professionale	Strutture	Unità	P.O.
Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Collaboratori	Servizi tecnici per la didattica e ricerca	Dipartimenti	2	0,1
Amministrativo	Collaboratori	Amministrativo contabile	Aree Dirigenziali, Dipartimenti	2	0,1
Amministrativo dipartimentale	Funzionari	Amministrativo dipartimentale, gestionale e contabile	Dipartimenti	4	0,2
Scientifico-tecnologico	Funzionari	Servizi tecnici per la didattica e ricerca	Dipartimenti	2	0,1
Amministrativo-gestionale	Funzionari	Amministrativo contabile	Aree Dirigenziali	2	0,1
Biblioteche	Funzionari	Servizi bibliotecari	SBA / Biblioteche	1	0,05
Socio-sanitario	Funzionari	Servizi socio-sanitari	Dipartimenti	1	0,05
TOTALE				14	0,7

Poiché le procedure di progressione potrebbero interessare personale universitario operante in regime convenzionale con il Servizio sanitario nazionale, la destinazione della relativa posizione sarà subordinata all'acquisizione del preventivo assenso dell'Azienda ospedaliero-universitaria competente, anche ai fini della copertura degli eventuali maggiori oneri connessi all'applicazione dell'indennità perequativa prevista dall'art. 31 del D.P.R. 20 dicembre 1979, n. 761. Qualora tale assenso non venga acquisito, la posizione sarà destinata alla procedura di progressione relativa al Settore professionale delle biblioteche. *

* modificato a seguito di monitoraggio in itinere con delibera del Consiglio di amministrazione in data 22.7.2026.

I punti organico non programmati per il reclutamento esterno e i passaggi tra aree, in totale 7,315, potranno essere riportati agli anni successivi o destinati a nuovi interventi da definire in corso d'anno.

La programmazione 2026 consentirà un aumento di organico che, per il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato:

Organico al 31.12.2025	Cessazioni previste	Integrazione programmazione 2025	Programmazione 2026	Organico teorico al 31.12.2026
1.207	23	5	46	1.235

Programmazione 2027-2028

Per il biennio 2027-2028, previa verifica di:

- il valore dell'indicatore relativo alle spese di personale;
- i punti organico disponibili;

- la compatibilità di bilancio;
- le esigenze della rilevazione dei fabbisogni 2025 non soddisfatte,
- la rilevazione dei fabbisogni effettuata annualmente;
- le future assegnazioni di personale;
- le cessazioni previste

è prevista la seguente programmazione provvisoria e di massima che verrà confermata o variata nei PIAO approvati negli anni di riferimento:

Settore contrattuale	Area	Ambito professionale	Strutture	Unità	P.O.
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Dipartimenti	7	1,75
Amministrativo	Collaboratore	Supporto amministrativo alla didattica	Dipartimenti	2	0,5
Tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	Collaboratore	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Dipartimenti	2	0,5
Scientifico - tecnologico	Funzionario	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Dipartimenti	4	1,2
Amministrativo	Collaboratore	Comunicazione	Area Direzionale	1	0,25
Amministrativo	Collaboratore	Supporto amministrativo alla didattica	Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	3	0,75
Tecnico-informatico	Funzionario	Servizi ICT	Area ICT	2	0,6
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Legale e Generale	1	0,25
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area per le Strutture Fondamentali	1	0,25
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	SBA	1	0,25
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Personale	1	0,25
Amministrativo-gestionale	Funzionario	Ambito amministrativo contabile	Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	1	0,3
Scientifico - tecnologico	Funzionario	Servizi tecnici per la didattica e la ricerca	Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	1	0,3
Amministrativo	Collaboratore	Ambito amministrativo contabile	Area Risorse e Bilancio	1	0,25
Totale				28	7,4

Monitoraggio dei risultati

Al fine di monitorare i risultati della programmazione si intendono misurare alcune dimensioni tramite gli indicatori ritenuti più significativi.

Dimensione	Indicatore	Metrica	Valore 2025	Target 2026
TRASPARENZA	Grado di aggiornamento delle modalità di assunzione e mobilità del personale	Aggiornamento della normativa per la mobilità del personale tecnico amministrativo	NO	SI
EFFICACIA	Grado di raggiungimento degli obiettivi: PRO-01-H - Consolidare l'efficacia delle procedure di reclutamento del personale - Risultato B	Procedure previste nel PIAO avviate nell'anno di riferimento/n. procedure previste nel PIAO per l'anno di riferimento	100%	100%
ORGANIZZAZIONE	Verifica della distribuzione del personale alle strutture fondamentali	Verifica dei fabbisogni ed eventuale redistribuzione del personale alle strutture fondamentali	SI	SI

I risultati 2025 sono provvisori.

3.3.5 La formazione del personale

La situazione attuale

Contesto esterno

Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato tre direttive che hanno un significativo impatto sulla formazione del personale della Pubblica Amministrazione.

La prima, ad oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" del 23.3.2023, offre una disciplina organica della gestione della formazione, valorizzando la piattaforma Syllabus e prevedendo un impegno formativo non inferiore a 24 ore annue per dipendente.

La seconda, ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 28.11.2023, prevedeva che le amministrazioni assegnino ai dirigenti obiettivi specifici per promuovere la formazione, inclusa la partecipazione del dirigente stesso (min. 24 ore annue) e la definizione di piani formativi individuali per i collaboratori.

La terza, "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14.1.2025, oltre a portare detto monte ore a 40, si è focalizzata sulla formazione come leva per la creazione di Valore Pubblico.

Nel PIAO 2025-2027, in relazione a tali direttive, sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- IND-10-FOR Formarsi prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills (obiettivo individuale dirigenti);
- IND-11-PTA Sviluppare le competenze dei propri collaboratori previste dal PNRR (obiettivo individuale Capi Servizio);
- GRP-01-PTA Sviluppare le competenze del personale previste dal PNRR.

Tali obiettivi erano tesi a valorizzare il contributo dell'Ateneo ai target PNRR su Syllabus. Nel 2026, sarà data piena applicazione alla Direttiva del 14.1.2025 per quanto attiene alle 40 ore di formazione per ciascun dipendente.

Nel mese di dicembre 2025 sono state emanate *le Linee Guida per la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo*, che definiscono i principi, le finalità, il sistema di programmazione e le modalità di analisi dei fabbisogni, cui si rimanda per il dettaglio del processo.

Analisi dei fabbisogni

Per riallineare la programmazione alle esigenze del personale tecnico-amministrativo, nel primo trimestre 2023 l'Ateneo ha rilevato e analizzato i fabbisogni formativi tramite questionari rivolti ai Responsabili e a tutto il personale. Tale rilevazione è stata aggiornata, coinvolgendo i Dirigenti, nell'ottobre 2023, nell'ottobre 2024 e nell'ottobre 2025. Ulteriori elementi sono emersi dalle esigenze formative individuali segnalate dai Dirigenti a marzo 2025 (valutazione 2024).

Nel 2023 è stata inoltre costituita la Commissione Consultiva per la Formazione del Personale Tecnico-Amministrativo (con componenti designati da RSU, CUG, CPO e Amministrazione), coinvolta nell'analisi dei fabbisogni e nella stesura del Piano di formazione 2024-2026.

Nel corso del 2026 si procederà a una nuova rilevazione dei fabbisogni formativi, utilizzando gli strumenti previsti dalle Linee Guida per la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo, che sarà utilizzata per l'aggiornamento delle annualità 2027 e 2028 di questo Piano e per la definizione degli interventi previsti per il 2029.

La formazione erogata

Nell'ultimo triennio, l'andamento delle attività formative effettuate e delle risorse impiegate è stato il seguente:

	2023	2024	2025
Numero di partecipazioni a corsi di formazione*	3.970	4.047	4.400
Percentuale di unità di personale destinatarie di almeno un intervento formativo**	100%	100%	100%

* La partecipazione di uno stesso dipendente a più corsi è contata per il numero di corsi frequentati.

** In ciascun anno del triennio preso in considerazione erano presenti corsi rivolti a tutto il personale.

	2023 (€)	2024 (€)	2025 (€)
Risorse utilizzate per la formazione*	184.922,05	258.236,49	257.155,23

* gli importi sono estratti da SIOPE e sono riferiti alle uscite di cassa e comprendono le risorse per la formazione in materia di sicurezza realizzata ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008.

In particolare, nel 2025 sono state svolte o organizzate le seguenti attività formative previste dal PIAO 2025-2027:

Percorso formativo	Intervento formativo*	n. edizioni	Data
Percorso di sviluppo delle competenze trasversali	Il sistema di valutazione del personale	2	febbraio - marzo
Percorso di sviluppo delle competenze trasversali	Le competenze trasversali per la PA – Dirigenti	1	avviato a dicembre
Percorso di sviluppo delle competenze trasversali	Lo sviluppo del gruppo di lavoro e la gestione dei conflitti	1	aprile
Percorso di sviluppo delle competenze trasversali	Rafforzare le Soft Skills livello 2 (3. Analisi di casi di studio sullo sviluppo del gruppo di lavoro e la gestione dei conflitti)	2	settembre - ottobre
Percorso di Sviluppo delle Comunità Professionali	2. Formazione per formatori del personale tecnico-amministrativo	2	maggio - dicembre
Percorso Etica pubblica	Anticorruzione e trasparenza	1	online da gennaio
Percorso Gestione delle risorse	Utilizzo piattaforma MePA: novità, criticità, soluzioni	1	aprile - giugno
Percorso Gestione delle risorse	Aggiornamento professionale per RUP	1	settembre - ottobre
Percorso Inserimento e inclusione	Formazione per personale di recente assunzione	1	avviato a dicembre
Percorso Inserimento e inclusione	Linguaggio inclusivo di Ateneo	1	online da agosto
Percorso Inserimento e inclusione	Percorso individuale di training on the job	1	avviato a dicembre
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali	1	dicembre 2025
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	UnigeDidattica	2	marzo - aprile
Percorso Valorizzare le Biblioteche	Analisi dati per i Servizi di Biblioteca**	1	maggio
Percorso Verso la Visita di accreditamento periodico	Didattica e Servizi agli studenti: competenze integrate per un Ateneo efficiente	1	giugno - novembre

*Nei casi in cui in sede di progettazione o organizzazione è stato variato il titolo dell'intervento, sono indicati il titolo nuovo e, tra parentesi, il titolo originale previsto dal Piano di Formazione 2025-2027.

**Realizzato con risorse 2024

I seguenti corsi, progettati o acquisiti nel 2025, sono stati pianificati nel primo trimestre del 2026:

Percorso formativo	Intervento formativo
Percorso Attrarre e gestire le risorse per la ricerca e il trasferimento tecnologico	Principi base, tecniche e metodi di gestione, rendicontazione e audit dei progetti europei a gestione diretta
Percorso Attrarre e gestire le risorse per la ricerca e il trasferimento tecnologico	Principi base, tecniche e metodi di gestione, rendicontazione e audit dei progetti europei a gestione indiretta
Percorso di internazionalizzazione	Conversational English
Percorso Gestione delle risorse	Incarichi di lavoro autonomo e incarichi di insegnamento
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	U-Gov
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	Aggiornamento professionale per addetti alla manutenzione informatica delle postazioni di lavoro
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	1. Office 365
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	2. Excel livello base

I seguenti corsi, che non si sono potuti realizzare nel corso dell'anno, sono stati riportati nel Piano di Formazione 2026-2028 di seguito illustrato:

Percorso formativo	Intervento formativo
Percorso di internazionalizzazione	2a. Scientific English
Percorso di internazionalizzazione	2b. Library English
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	Strumenti di Collaboration online livello base
Percorso Sviluppo delle competenze digitali	Corso base informatica: l'uso del PC e in particolare degli strumenti di comunicazione (e-mail e teams)
Percorso Tecniche di ricerca	Gestione laboratori

Nel corso del 2025, tenuto conto dell'esperienza dello strumento acquisita nel 2024, sono, inoltre, state attivate le seguenti comunità, previa formazione dei referenti.

- Comunità professionale Servizi bibliotecari;
- Comunità professionale Tecnico-scientifica;
- Comunità professionale Public engagement e comunicazione;
- Comunità professionale Servizi tecnico informatici;

Programmazione

Obiettivi formativi

In coerenza con la Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 23.3.2023, la programmazione dell'offerta formativa 2026-2028 è declinata in base ai gap formativi rilevati e in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico (D) e del PIAO (A, B, C):

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico, strategici ed esecutivi correlati
A Valorizzazione del capitale umano	1	Rafforzamento delle soft skills (adattabilità, autonomia, capacità organizzativa e pianificazione, apprendimento continuo, capacità comunicativa e gestione delle informazioni, problem solving)	VP in senso ampio ST-12 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-R, INF-02-A, INF-07-I
	2	Accompagnamento dei processi di inserimento lavorativo del personale di recente assunzione	VP in senso ampio ST-12
	3	Consolidamento e potenziamento delle competenze linguistiche	VP-02-S ST-1, ST-12 SER-01-D
	4	Rafforzamento delle competenze trasversali necessarie a consolidare le forme di lavoro a distanza	VP in senso ampio ST-10, ST-12 INF-07-I
B Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua	1	Trasferimento delle competenze tecniche legate all'operatività di ciascun ruolo per favorire la crescita culturale e l'efficacia dei servizi	VP in senso ampio ST-12 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-R, INF-02-A, INF-07-I
	2	Rafforzamento e aggiornamento delle competenze esistenti per far fronte ai mutamenti di contesto	VP in senso ampio ST-12 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-R, INF-02-A, INF-07-I
	3	Sviluppo e condivisione delle competenze tecnico-scientifiche per il personale tecnico dei Dipartimenti	VP-01-S ST-4, ST-5 SER-06-R
	4	Formazione in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione e protezione dei dati	VP in senso ampio ST-12 PRO-06-O

Obiettivi specifici	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico, strategici ed esecutivi correlati
C Digitalizzazione e semplificazione	1	Rafforzamento delle competenze digitali	VP in senso ampio ST-10, ST-12 INF-07-I
	2	Rafforzamento delle competenze in materia di sicurezza informatica	VP in senso ampio ST-10 INF-07-I
	3	Formazione in tema di analisi e ingegnerizzazione dei processi e di project management	VP in senso ampio ST-10, ST-12 PRO-06-O
	4	Sviluppo delle competenze per la gestione dei principali applicativi in uso per le attività di lavoro e rafforzamento dell'informatica di base	VP in senso ampio ST-10 INF-07-I
D Supporto alle attività di missione	1	Consolidamento delle competenze e processi sviluppati in occasione delle attività propedeutiche alla visita di accreditamento	VP-01-S, VP-02-S ST-01, ST-02, ST-03, ST-04, ST-05, ST-06, ST-07, ST-08, ST-09 ST-12 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-R
	2	Formazione al supporto alla didattica, per il miglioramento e l'internazionalizzazione dell'Offerta Formativa	VP-01-S ST-01, ST-12 SER-01-D
	3	Formazione per la gestione e la rendicontazione dei progetti europei e internazionali, con particolare riferimento al PNRR	VP-04-E ST-04, ST-12 SER-06-R, SER-07-R
	4	Formazione a supporto delle attività di Terza Missione	VP-04-E ST-04, ST-12 SER-06-R, SER-07-R

Risorse disponibili

Le risorse a disposizione saranno pari a € 170.000 annui e sono così ripartite (per il dettaglio si rinvia all'Art. 26 delle Linee Guida):

Tipologia di intervento	2026 (€)	2027 (€)	2028 (€)
Corsi in offerta formativa	105.000	105.000	105.000
Comunità Professionale tecnico-scientifica	5.000	5.000	5.000
Corsi esterni (compresi i Dirigenti)	30.000	30.000	30.000
Piattaforme di e-learning	15.000	15.000	15.000
Alta Formazione	5.000	5.000	5.000
Corsi in offerta formativa Dirigenti	10.000	10.000	10.000
Totale	170.000	170.000	170.000

Eventuali economie sulle singole voci potranno essere distribuite in base ad altre esigenze emerse in corso d'anno. In caso di assegnazione di budget inferiore, si ridurranno prioritariamente le risorse per alta formazione e corsi esterni.

Risorse separate sono destinate alla formazione in materia di sicurezza (D. Lgs. n. 81/2008).

La formazione specifica del personale tecnico-amministrativo, finalizzata alla consapevolezza in materia di cybersicurezza, ai sensi del D.Lgs. n. 138/2024, è definita nel Piano previsto dall'art. 22 del Regolamento di Ateneo per la sicurezza informatica, con modalità integrate rispetto al Piano di formazione del presente PIAO. *

* modificato a seguito di monitoraggio in itinere con delibera del Consiglio di amministrazione in data 22.7.2026.

Offerta formativa

L'offerta formativa del Piano di Formazione 2026-2028 (All. F) è strutturata, in continuità con il piano precedente, nei seguenti percorsi tematici pluriennali:

- Attrarre e gestire le risorse per la ricerca e il trasferimento tecnologico;
- Internazionalizzazione;
- Sviluppo delle competenze trasversali;
- Sviluppo delle Comunità Professionali;
- Etica pubblica;
- Gestione delle risorse;
- Inserimento e inclusione;
- Sviluppo delle competenze digitali;
- Tecniche di ricerca;
- Valorizzare le attività culturali e sociali dell'Ateneo;
- Valorizzare le Biblioteche.

L'offerta formativa 2027 e 2028 verrà aggiornata in base alla rilevazione dei fabbisogni formativi che verrà svolta nel 2026. In particolare, i corsi per l'anno 2028 relativi a Tecniche di ricerca e Valorizzare le Biblioteche saranno definiti negli anni 2026 e 2027 a seguito di tale rilevazione con lo specifico contributo delle relative comunità.

Le tipologie di interventi (corsi interni, in house, e-learning, ecc.), le modalità di erogazione e le forme di collaborazione sono disciplinate dalle Linee Guida (Artt. 6, 7, 13).

Nell'ambito del percorso *Sviluppo delle competenze trasversali* si evidenziano:

- l'erogazione del corso "Formazione per personale di recente assunzione" (riprogettato nel 2025) per la trasmissione di competenze trasversali e informazioni pratiche (disciplinato anche dall'Art. 19 delle Linee Guida);
- l'estensione degli interventi in materia di soft skill ai Capi Settore;
- il corso "Formazione sul sistema di valutazione del personale", finalizzato a illustrare meccanismi e finalità del sistema, erogato per la prima volta nel 2025.

Nell'ambito del percorso relativo allo *Sviluppo delle competenze digitali*, assumono, inoltre, una particolare rilevanza gli interventi previsti nelle seguenti tematiche:

- Cybersicurezza, formazione obbligatoria prevista dall'art. 23 del D.lgs. 138/2024, rivolta a tutto il personale. Il percorso formativo, focalizzato sulla cybersecurity awareness e finanziato parzialmente da risorse esterne, mira ad accrescere la consapevolezza e le competenze di base in materia di sicurezza informatica, promuovendo comportamenti responsabili e l'adozione di buone pratiche per la protezione dei dati e dei sistemi informativi. La formazione potrà essere estesa anche al personale docente senza gravare sul budget destinato al personale tecnico-amministrativo. Nel 2025 gli organi direttivi e di amministrazione in carica hanno partecipato gratuitamente al Ciclo Seminari su NIS 2 "Cybersecurity e Governance Universitaria: Strategia, Norme e Innovazione" promosso dal CODAU;
- formazione in materia di Intelligenza Artificiale per i titolari di una licenza di Chat GPT, progettata con la relativa Commissione (in fase di insediamento) e coerentemente con le Linee Guida in materia;

Sono da segnalare, infine, i seguenti corsi proposti e progettati dalle Comunità Professionali:

- Gestione della Strumentazione scientifica (Percorso Tecniche di ricerca);
- Fondamenti di statistica e analisi dei dati (Percorso Tecniche di ricerca);
- Gestione delle risorse elettroniche di Ateneo (Percorso Valorizzare le Biblioteche).

Comunità professionali

Nel corso del 2026, tenuto conto dell'esperienza dello strumento acquisita nel biennio precedente, verranno attivate le seguenti comunità, previa formazione dei referenti.

- Comunità professionale Ricerca e Trasferimento Tecnologico;
- Comunità professionale Gestione degli spazi;
- Comunità professionale Servizi istituzionali e Gestione del Personale.

Syllabus

L'Ateneo, che ha già superato nel 2022 il target 2024 di partecipazione all'assessment, valorizzerà nel triennio la fruizione dei corsi dell'offerta formativa Syllabus per raggiungere i target previsti dal DFP. I corsi disponibili su Syllabus sono volti a realizzare la transizione digitale, ecologica e amministrativa e a diffondere i principi e valori della PA. Anche nel 2026 alcuni corsi della piattaforma sono inseriti nei percorsi formativi.

Valore PA

L'Ateneo aderisce al Programma Valore PA di INPS per la copertura del costo di partecipazione a corsi universitari su aree tematiche strategiche (documenti digitali, transizione digitale, PNRR, project management, lavoro agile, competenze linguistiche, anticorruzione, IA, ecc.).

Sistema di Contabilità "accrual"

In linea con la Riforma 1.15 del PNRR, si utilizzerà il portale di formazione dedicato per supportare la transizione al nuovo sistema contabile per gli operatori specializzati, in collegamento con la competente Comunità Professionale.

Partecipazione a interventi formativi disponibili sul mercato (Formazione esterna)

Per esigenze formative specifiche non coperte dall'offerta programmata, è possibile ricorrere a corsi esterni. Le modalità di richiesta, autorizzazione, i criteri di valutazione e la gestione delle risorse sono definiti dall'art. 18 delle Linee Guida.

Alta formazione e formazione extralavorativa

L'Ateneo promuove l'accesso a percorsi di alta formazione (Master, Corsi di perfezionamento) e la formazione extralavorativa, secondo i principi, i criteri di scelta e le modalità (incluse borse di studio e agevolazioni) definiti dall'art. 20 delle Linee Guida.

Sono inoltre disponibili i permessi straordinari retribuiti per motivi di studio (150 ore) e i permessi di 30 ore per iscrizioni a singoli insegnamenti, secondo le normative vigenti.

Metodologie, organizzazione e partecipazione

L'intero impianto metodologico, organizzativo e di partecipazione ai processi formativi è disciplinato dalle Linee Guida per la formazione³⁰. Si rimanda a tale documento per il dettaglio dei seguenti aspetti:

- Metodologie didattiche (Art. 6), Formazione a distanza (Art. 7) e Training on the job (Art. 8): L'Ateneo utilizza una pluralità di metodologie (lezione, esercitazioni, e-learning, affiancamento, ecc.) scelte in base agli obiettivi formativi.
- Comunità Professionali (Art. 9): L'Ateneo adotta tale strumento per la diffusione delle conoscenze e la progettazione partecipata. Sarà erogato uno specifico corso per i Coordinatori e Referenti delle nuove comunità.
- Misure per l'inclusione del personale con disabilità (Art. 22): in conformità con le Linee Guida e con il supporto del Progetto di accompagnamento dedicato, sono adottate misure mirate, tra cui: rilevazione di specifici fabbisogni di ausili; definizione di percorsi individuali di training on the job; tutoraggio individuale o per piccoli gruppi; adozione di misure facilitanti (es. tempo aggiuntivo) "ex ante". L'efficacia sarà monitorata.

³⁰ <https://intranet.unige.it/personale/formazione>

- Progettazione, organizzazione e individuazione docenti (Artt. 11, 14, 15): le fasi di macro e micro-progettazione, la gestione organizzativa e la selezione dei docenti (tramite l'Albo Formatori interno) seguono le procedure definite nelle Linee Guida.

I corsi sono aggregati in base alle Aree di competenza definite nel Dizionario delle competenze. L'offerta formativa degli anni 2027 e 2028 verrà aggiornata nel prossimo PIAO in base ai risultati del 2026, alle nuove esigenze emerse e alle risorse disponibili.

Monte ore formazione

La partecipazione è un diritto/dovere (Artt. 16, 17). Sarà, quindi, garantito l'accesso alle 40 ore di formazione annuale previste dalla direttiva ministeriale, assicurando pari opportunità. Infatti, il totale dei corsi rivolti a tutto il personale nel Piano è pari a 45 ore nel 2026, 44 nel 2027 e nel 2028.

Per il 2026, è, quindi, assegnato ai Dirigenti e al personale con posizioni organizzative l'obiettivo individuale di fruire di 40 ore di formazione. Al restante personale è assegnato analogo obiettivo di gruppo misurato a livello di Area Dirigenziale o di struttura.

Al fine del calcolo di tale monte ore si terrà conto di tutte le attività previste nel Piano di Formazione, dei corsi esterni, della formazione fruita nell'ambito delle Comunità Professionali e del training on the job, secondo le modalità previste dalle Linee Guida.

Monitoraggio dei risultati

Il raggiungimento degli obiettivi formativi verrà monitorato utilizzando i seguenti indicatori e rendicontato annualmente in sede di Relazione sulla Performance:

2026

	Obiettivo specifico	n. dipendenti da formare (target)	percentuale dipendenti (target)
A	Valorizzazione del capitale umano	1200	100%
B	Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua	1200	100%
C	Digitalizzazione e semplificazione	1200	100%
D	Supporto alle attività di missione	50	6%

2027

	Obiettivo specifico	n. dipendenti da formare (target)	percentuale dipendenti (target)
A	Valorizzazione del capitale umano	1.200	100%
B	Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua	1.200	100%
C	Digitalizzazione e semplificazione	1.200	100%
D	Supporto alle attività di missione	90	8%

2028

	Obiettivo specifico	n. dipendenti da formare (target)	percentuale dipendenti (target)
A	Valorizzazione del capitale umano	1.200	100%
B	Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua	1.200	100%
C	Digitalizzazione e semplificazione	1.200	100%
D	Supporto alle attività di missione	120	10%

Saranno, altresì, utilizzati per il monitoraggio annuale gli indicatori già previsti dal precedente PIAO e altri due nuovi collegati rispettivamente a Syllabus e all'emanazione della normativa in materia di formazione:

Obiettivo	Indicatore	Metrica	Valore 2025	Target 2026
ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI	Cronoprogramma	Nuova analisi dei fabbisogni del personale tecnico amministrativo	NO	SI
COPERTURA DEI FABBISOGNI FORMATIVI	Percentuale di personale formato nell'anno	Rapporto tra numero di unità di personale tecnico-amministrativo che ha frequentato almeno un corso di formazione nell'anno e numero di unità di personale tecnico-amministrativo in servizio al 31.12	90,36%	100%
UTILIZZO DELLE RISORSE	Spesa per formazione del personale	Risorse annuali utilizzate per la formazione del personale tecnico-amministrativo (COAN CO.04.01.02.01.06.03 Formazione non obbligatoria e iscrizione a convegni del personale tecnico amministrativo)	€159.075	€ 170.000
GRADIMENTO PER I CORSI	Livello di soddisfazione sulla formazione	Media del livello di soddisfazione rilevato con i questionari erogati a seguito dei corsi di formazione nell'anno	80%	85%
FORMAZIONE DEI LAVORATORI A DISTANZA	Percentuale di dipendenti formati sul lavoro agile e da remoto*	Rapporto tra numero di dipendenti formati sul lavoro agile e da remoto e numero totale di dipendenti in servizio al 31.12 (fonte Syllabus)	26,85%	80%
ASSESSMENT DELLE COMPETENZE E RECUPERO DEI GAP FORMATIVI	Percentuale di dipendenti attivi su Syllabus	Rapporto tra dipendenti a tempo indeterminato che abbiano completato attività su Syllabus e totale dipendenti tempo indeterminato	64%	75%
TRASPARENZA E ORGANIZZAZIONE	Presenza di una Normativa Interna di Riferimento per la gestione delle attività formative	Cronoprogramma a fine lavori	SI	Verifica dell'efficacia ed eventuale revisione

I risultati 2025 sono provvisori.

4. Il monitoraggio

Come negli anni precedenti, la Relazione sulla Performance renderà i risultati di tutte le sezioni del PIAO, allineandosi al Report integrato introdotto dalle Linee Guida 2025 sul PIAO del Dipartimento della Funzione Pubblica.

4.1 Il Valore Pubblico

Le modalità di monitoraggio, misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi sono descritte nel paragrafo 2.1.12.

La rendicontazione dei risultati di cui al presente Piano avverrà entro il 30 giugno 2027 nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance 2026.

I risultati del Valore Pubblico in senso ampio saranno valutati considerando i risultati, oltre che degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, di quelli della performance, della prevenzione della corruzione e dell'organizzazione e del capitale umano, con le modalità descritte in ciascuna sezione e sottosezione e riassunte nei successivi paragrafi.

Anch'essi saranno, pertanto, rendicontati nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance 2026, entro il 30 giugno 2027.

Infine, il Valore Pubblico riconosciuto verrà misurato e valutato almeno ogni tre anni mediante specifici questionari somministrati ai principali stakeholder esterni, come mappati nel paragrafo 1.3.

4.2 La performance

Le modalità di monitoraggio, misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del ciclo della performance sono previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e descritte nel paragrafo 2.2.12.

La rendicontazione dei risultati del ciclo della performance di cui al presente Piano avverrà entro il 30 giugno 2027 nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance 2026.

4.3 La prevenzione della corruzione e la trasparenza

Le modalità di monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza di cui al presente Piano, ove non vi siano collegati obiettivi del ciclo della performance o obiettivi specifici della Sezione 2.3, saranno rendicontate nella Relazione del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2026.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della Sezione 2.3 sarà monitorato con le modalità indicate nella stessa e rendicontato nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance 2026, entro il 30 giugno 2027.

4.4 I programmi e le azioni relativi alle altre sezioni

Lo stato di avanzamento e gli esiti dei programmi e delle azioni previste nelle altre sezioni del presente Piano, qualora non collegate ad obiettivi del ciclo della performance, saranno monitorati con le modalità indicate in ciascuna sezione e rendicontati nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance 2026, entro il 30 giugno 2027.

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione nelle funzioni di OIV.

UniGe