



**Università
di Genova**



**Relazione sulla Performance
2025**

Sommario

Guida alla lettura	6
1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione	9
1.1 UniGe al centro	9
1.1.1 La mission	9
1.1.2 La vision	9
1.2 Gli stakeholder	10
1.3 La qualità.....	11
1.4 Il contesto	12
1.4.1 I numeri dell'Ateneo	12
1.4.2 L'analisi del contesto	13
2. I risultati 2025	16
2.1 Il Valore Pubblico	16
2.1.1 Il concetto di Valore Pubblico	16
2.1.2 Il processo di pianificazione strategica e di programmazione triennale	17
2.1.3 Le politiche e le strategie.....	17
2.1.4 Il Valore Settoriale	19
2.1.5 Gli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto	22
2.1.6 Il Valore Pubblico in senso ampio	23
2.1.7 I risultati degli Obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto	24
2.1.8 Il monitoraggio del Valore Pubblico in senso ampio.....	27
2.2 La performance	27
2.2.1 Dagli obiettivi generali, di Valore Pubblico e strategici a quelli esecutivi.....	27
2.2.2 Gli obiettivi esecutivi e i relativi risultati.....	31
2.2.3 I risultati in materia di semplificazione, digitalizzazione e accessibilità	41
2.2.4 Gli obiettivi per favorire pari opportunità, equilibrio di genere e inclusione	43
2.2.5 I processi reingegnerizzati	44
2.2.6 Key Performance Indicators.....	45
2.2.7 La performance individuale.....	46
2.3 Il collegamento tra obiettivi e risorse	52
2.3.1 Il quadro economico.....	53
2.3.2 Il processo di formazione del bilancio di previsione	56
2.3.3 Utilizzo della contabilità analitica ai fini del controllo di gestione.....	57
2.3.4 Allocazione dei costi indiretti agli obiettivi	59
2.3.5 La correlazione tra obiettivi esecutivi e risorse umane.....	66
2.3.6 Riclassificazione del bilancio per missioni e programmi	67
2.3.7 Rilevazione di efficienza del progetto Good Practice	67
2.4 I rischi corruttivi e la trasparenza	72
2.4.1 La prevenzione della corruzione	72

2.4.2 La trasparenza	74
3. Gli stakeholder e la valutazione partecipativa	76
3.1 Le fasi del processo, i tempi e i soggetti coinvolti	76
3.2 La Valutazione partecipativa	77
3.2.1 Rilevazione della soddisfazione degli utenti	77
3.2.2 Obiettivi	77
3.2.3 Studenti	78
3.2.4 Studenti post-lauream	80
3.2.5 Docenti	83
3.2.6 Personale tecnico-amministrativo	85
3.2.7 Analisi dei risultati e azioni di miglioramento	88
4. L'organizzazione e il capitale umano	90
4.1 L'organizzazione	90
4.1.1 L'assetto organizzativo	90
4.1.2 La distribuzione del personale tra le strutture	92
4.1.3 Le tipologie e la pesatura delle posizioni	92
4.1.4 Obiettivi	95
4.1.5 Interventi attuati o progettati nel 2025	96
4.1.6 Monitoraggio	97
4.2 Il lavoro agile	97
4.2.1 Contesto	97
4.2.2 Obiettivi	98
4.2.3 Diffusione del lavoro agile	98
4.2.4 Monitoraggio	99
4.3 La situazione occupazionale	101
4.3.1 Contesto	101
4.3.2 Obiettivi	104
4.3.3 Reclutamento 2025	105
4.3.4 Monitoraggio	106
4.4 La formazione del personale	106
4.4.1 Contesto	106
4.4.2 Obiettivi	107
4.4.3 Formazione erogata	109
4.4.4 Monitoraggio	111
4.5 Il bilancio di genere	111
4.6 Il benessere organizzativo	119
4.6.1 Rilevazione	119
4.6.2 Partecipazione	119
4.6.3 Risultati	120
4.6.4 Confronto con l'anno precedente	121

4.6.5 Benchmark nazionale	123
4.6.6 Analisi dei risultati e azioni di miglioramento	125
5. Le criticità e le ipotesi di miglioramento	128
5.1 Risultati.....	128
5.1.1 Valore Pubblico	128
5.1.2 Ciclo della performance	129
5.1.3 Organizzazione e capitale umano	130
5.2 Metodologia.....	132
5.2.1 Valore Pubblico.....	132
5.2.2 Controllo di gestione.....	132
5.2.3 Rilevazione dei dati	132
5.2.4 Attività di dettaglio non ricomprese nei documenti di programmazione	133
6. Conclusioni.....	134

Allegati:

A Risultati di Valore Pubblico

B Risultati della performance 1 Schede obiettivi esecutivi - 2 Schede Strutture e Unità Organizzative

- 3 Risultati della performance individuale

C Key Performance Indicators

D Processi 1 Ricognizione dei processi - 2 Trasparenza

E Risultati della rilevazione della *customer satisfaction*

F Risultati del questionario sul benessere organizzativo

Guida alla lettura

La Relazione sulla Performance è il documento conclusivo del ciclo annuale della performance nel quale sono rendicontati i risultati dell'azione amministrativa e tecnica definiti in fase di programmazione.

A partire dal ciclo della performance 2022, la normativa nazionale è mutata con l'assorbimento del Piano della Performance (Piano Integrato per le Università) nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nuovo documento previsto dall'art. 6 del D. L. n. 80/2021. Il Piano ha durata triennale e viene aggiornato annualmente. Il suo obiettivo è assorbire e razionalizzare le discipline di programmazione in un'ottica di semplificazione, 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 ricomprende e sostituisce, 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).

L'introduzione del nuovo documento ha reso necessaria una revisione delle modalità di rendicontazione, pur in assenza di specifiche Linee Guida da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica o dell'ANVUR.

Allo scopo di monitorare compiutamente ogni aspetto del PIAO 2025-2027, la presente Relazione illustra i seguenti elementi, che, integrando le novità normative citate, assorbono e confermano i parametri già previsti nelle annualità precedenti.

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

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

2. I risultati 2025

2.1 Il Valore Pubblico

In questa sottosezione sono riportati i risultati relativi agli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto definiti nel PIAO 2025-2027. Tutte le informazioni che hanno condotto a tale rendicontazione sono illustrate, in dettaglio, nell'Allegato A.

2.2 La performance

Nella sottosezione sono riportati e analizzati i risultati relativi agli obiettivi esecutivi, ossia propri dell'attività amministrativa e tecnica, previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027. Oltre a illustrare le modifiche ed i correttivi individuati in occasione del monitoraggio infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi, viene dapprima rappresentata, in forma sintetica, la performance organizzativa complessiva di Ateneo. Sono quindi presentati i risultati specifici della performance organizzativa di ciascuna struttura dell'Ateneo. Infine, vengono presentati e analizzati i risultati aggregati della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo.

2.3 Il collegamento tra obiettivi e risorse

In questa sezione, viene evidenziato il collegamento tra ciclo programmatico e ciclo di bilancio ed è dato conto dell'utilizzo delle risorse finanziarie e umane specificamente previste per ciascun obiettivo esecutivo, facendo anche riferimento alla contabilità analitica, nell'ambito dell'introduzione complessiva del controllo di gestione.

2.4 I rischi corruttivi e la trasparenza

In questa parte sono descritti, in modo sintetico, i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione, fatti salvi ulteriori dati specifici richiesti dalla normativa in vigore e dalle direttive stabilite dall'ANAC, che sono comunicati nelle sedi e con le modalità previste.

3. Gli stakeholder e la valutazione partecipativa

In questa sezione si presentano i soggetti coinvolti nelle diverse fasi del processo e i risultati della rilevazione della soddisfazione degli utenti.

4. L'organizzazione e il capitale umano

In questa sezione vengono illustrati gli elementi relativi alla salute organizzativa dell'Ateneo, fornendo informazioni in relazione agli interventi organizzativi che hanno caratterizzato il 2025, la situazione occupazionale, il bilancio di genere, il benessere organizzativo e la formazione del personale.

Per gli elementi presenti nell'analoga sezione del PIAO 2025-2027 sono anche presentati i risultati del monitoraggio effettuato.

5. Le criticità e le ipotesi di miglioramento

Nell'ultima parte del documento, in base ai risultati descritti nella relazione, si individuano le criticità emerse e gli interventi migliorativi o risolutivi individuati come necessari.

6. Conclusioni

In questa sezione vengono tratte alcune considerazioni finali sul percorso svolto e sulle azioni ancora da intraprendere.

Allegati

L'Allegato A, denominato "Risultati di Valore Pubblico", contiene l'esposizione dei risultati che hanno contribuito a creare e mantenere il Valore Pubblico.

L'Allegato B comprende i "Risultati della performance", articolati in "Schede obiettivo" e "Schede Strutture e Unità Organizzative", e i "Risultati della performance individuale", ripartiti per "Direttore Generale", "Dirigenti" e "Personale tecnico-amministrativo". Questo allegato descrive i risultati ottenuti in termini di performance dall'organizzazione e dalle sue strutture, nonché i risultati di performance raggiunti individualmente dalle figure professionali indicate.

L'Allegato C, relativo ai "Key Performance Indicators", presenta gli indicatori chiave, utilizzati per misurare le prestazioni chiave delle attività amministrative e tecniche.

L'Allegato D, relativo a "Processi", presenta la ricognizione dei processi dell'amministrazione e le correlate responsabilità in materia di pubblicazione in Amministrazione Trasparente.

L'Allegato E, intitolato "Risultati della rilevazione della *customer satisfaction*", riporta i risultati ottenuti a seguito della rilevazione effettuata per misurare la *customer satisfaction*.

L'Allegato F, "Risultati del questionario sul benessere organizzativo", espone i risultati derivanti dalla somministrazione del questionario volto a indagare il benessere organizzativo.

Nota metodologica

Le tabelle presentate in questa relazione riportano valori derivanti da elaborazioni a più passaggi. I calcoli sono svolti sui valori completi, mentre i dati esposti sono rappresentati con un numero fisso di decimali per tipologia di dato, secondo criteri uniformi di arrotondamento. Eventuali differenze minime nelle somme o nelle riconciliazioni, generalmente contenute entro pochi centesimi, sono pertanto imputabili esclusivamente agli arrotondamenti dei valori esposti e/o alla presenza di decimali non visualizzati nei passaggi intermedi.

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

1.1 UniGe al centro

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

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

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

1.1.1 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

1.1.2 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.

1.2 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 internazionali¹.



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.

¹ 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 socio-sanitario, per valorizzare il loro contributo alla vita universitaria e favorirne lo sviluppo personale e professionale.

1.3 La qualità

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

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

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

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

Per questo motivo, l'Ateneo realizza le proprie politiche per la qualità mediante azioni di progettazione, implementazione, monitoraggio e controllo, con lo scopo di garantire che ogni attore coinvolto nei processi abbia consapevolezza del suo ruolo e lo svolga nel rispetto degli obiettivi dell'Ateneo, garantendo efficacia, trasparenza e tracciabilità.

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

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

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

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

1.4 Il contesto

1.4.1 I numeri dell'Ateneo

LA DIDATTICA E LA RICERCA	
STUDENTESSE E STUDENTI	
32.961	Iscritti corsi I e II livello (a.a. 2024/2025)
1.413	Dottorandi (a.a. 2024/2025)
1.461	Specializzandi (a.a. 2023/2024)
5.838	Laureati (a.s. 2025)
OFFERTA FORMATIVA	
136	Corsi di laurea triennale e magistrale (a.a. 2025/2026)*
18	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)
52,1	Milioni proventi per ricerca (a.s. 2025)
7,1	Milioni proventi commerciali (a.s. 2025)
15	Spin-off attivi (a.s. 2025)
126	Brevetti attivi (a.s. 2025)
INTERNAZIONALIZZAZIONE	
3.377	Studentesse e studenti internazionali corsi I e II livello (a.a. 2024/2025)
1.651	Studentesse e studenti in mobilità Erasmus (834 in, 817 out – a.a. 2024/2025)
24	Corsi di studio internazionali (a.a. 2025/2026)
35	Accordi per il rilascio di doppio titolo (a.s. 2025)

*Alcuni corsi sono replicati su più sedi

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

(dati al 31.12.2025)

LE RISORSE UMANE

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 complessivo²

(dati al 31.12.2025)

IL PATRIMONIO EDILIZIO

249.238	Mq complessivi spazi utilizzati a fini istituzionali (Mq netti e chiusi)
3,72%	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)

1.4.2 L'analisi del contesto

Come sarà illustrato nella Sezione 2, l'Università di Genova ha definito le proprie strategie alla luce dell'analisi del contesto interno (punti di forza e di debolezza) ed esterno (opportunità e ostacoli) in cui si trova a operare. A tal fine è stata utilizzata una matrice SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. L'analisi è stata effettuata una prima volta nel 2021 e aggiornata nel corso del 2024; in quest'ultima occasione, per l'analisi del contesto esterno è stato utilizzato il modello PESTEL, in modo da individuare i fattori che lo influenzano: *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*.

Di seguito si presenta l'analisi complessiva.

² 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.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> 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 mila 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 attrarre 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 8,2 mld nel 2020 a 9,2 mld 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

I punti di forza

L'Università di Genova si distingue per la sua vocazione generalista e la forte multidisciplinarietà, garantendo un'ampia scelta formativa e un'intensa attività di ricerca in quasi tutte le aree scientifiche. L'Ateneo vanta tassi di occupazione superiori alla media nazionale, supportati da efficaci servizi di orientamento e placement e da una struttura policentrica radicata sulle quattro province liguri. UniGe dispone di un ricco patrimonio culturale, museale e architettonico, oggetto di una continua valorizzazione e digitalizzazione. Costituiscono ulteriori elementi positivi l'impegno verso la sostenibilità, con il perseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030, e la recente riprogettazione dei processi di pianificazione strategica nell'ottica della Qualità.

I punti di debolezza

Tra le principali criticità si evidenzia una frammentazione eccessiva dell'offerta formativa, spesso onerosa e sovradimensionata rispetto alla domanda. L'Ateneo ha una limitata attrattività verso le studentesse e gli studenti fuori sede, causata da carenze strutturali e residenziali del territorio, che favoriscono l'esodo verso altre regioni. Si rileva una performance di ricerca (VQR) disomogenea e la necessità di un miglior coordinamento tra la Governance centrale e le strutture periferiche. La gestione del prestigioso patrimonio immobiliare comporta elevati costi di manutenzione e restauro. Si registra inoltre una perdita di competenze nel personale tecnico-amministrativo a causa del mancato turnover, a cui si sta ponendo rimedio solo di recente, e un'implementazione ancora incompleta del sistema di Assicurazione della Qualità (AVA 3) per i Corsi di Dottorato.

Le opportunità

Le prospettive di sviluppo locale sono strettamente legate all'Economia del Mare e agli ingenti fondi del PNRR, che favoriscono le infrastrutture e le sinergie con gli enti territoriali, come dimostra il Progetto Bandiera Erzelli per la Scuola Politecnica. La crescente vocazione turistica ligure rappresenta un'occasione per valorizzare il patrimonio di Ateneo e per orientare l'offerta formativa verso nuove figure professionali. Un'ulteriore spinta espansiva deriva dalla domanda di didattica in forma blended e a distanza, supportata da progetti come Edunext, per attrarre studentesse e studenti non residenti. Infine, le risultanze della visita di accreditamento del novembre 2025 costituiranno un importante impulso per il miglioramento interno.

Gli ostacoli

L'azione dell'Ateneo è fortemente limitata dal calo demografico, dall'invecchiamento della popolazione e dalle carenze logistico-infrastrutturali del territorio ligure. Tali fattori riducono l'attrattività e inaspriscono la competizione con gli atenei delle regioni confinanti, più capaci di offrire sistemi integrati territorio-università. A livello nazionale, le modifiche nei criteri di distribuzione e i vincoli del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) minacciano la sostenibilità finanziaria e ostacolano gli investimenti strutturali. Infine, la continua evoluzione normativa genera un aggravio di adempimenti burocratici che rischia di vanificare i vantaggi dell'attuale digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

2. I risultati 2025

2.1 Il Valore Pubblico

2.1.1 Il concetto di Valore Pubblico

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

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

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.

Tali definizioni specifiche di Valore Pubblico, introdotte nel PIAO 2025-2027 si sono dimostrate pienamente coerenti con il D.M. 30 ottobre 2025³, con il quale il Ministro per la pubblica amministrazione ha emanato le nuove Linee Guida sul PIAO e i relativi Manuali operativi.

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



³ <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/notizie-del-dipartimento/linee-guida-piao/>

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

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. Esso si declina attraverso la pianificazione strategica e la programmazione triennale di Ateneo e, infine, il ciclo della performance. L'Assicurazione della Qualità (AQ) permea 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**. Tale Piano è stato aggiornato nel 2024 in relazione al **triennio 2025-2027**.

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 PESTEL ⁵ .
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.
Coinvolgimento degli stakeholder interni	<p><i>Studentesse e studenti</i></p> <p>Le studentesse e gli studenti sono coinvolti attraverso la partecipazione agli Organi Collegiali, la valutazione della qualità della didattica e la rilevazione della <i>customer satisfaction</i>. Il loro contributo alla definizione del Piano Strategico è stato formalizzato attraverso una consultazione sul testo preliminare, la quale ha consentito all'intera componente studentesca di formulare osservazioni e proposte nei mesi di luglio-settembre 2024.</p> <p><i>Personale</i></p> <p>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 <i>customer satisfaction</i>. 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 tutto il personale di formulare osservazioni e proposte nei mesi di luglio-settembre 2024.</p> <p><i>Organismi interni</i></p> <p>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.</p>

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 Covid-19. 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

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

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			PRESIDENZA CONSIGLIO DEI MINISTRI Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)	
	UNIONE EUROPEA Politica di coesione UE 2021-2027			MUR PNR Programma Nazionale per la Ricerca (2021_2027)	
	PRESIDENZA CONSIGLIO DEI MINISTRI Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)			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 e 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 1 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					

A tali obiettivi 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, correntezza, 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 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 avviene 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 Gli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto

Al fine di misurare, valutare e rendicontare l'impatto multidimensionale dell'azione dell'Ateneo sul benessere complessivo degli stakeholder, nel PIAO 2025-2027 sono stati definiti, per la prima volta, 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
---	---	--

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

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.

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		ST-01, ST-04, ST-05, ST-06, ST-08, ST-09
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione	S1, W1, W2, O4, T1, T3		ST-01, ST-02, ST-03, ST-06
Impatto economico			
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti	S1, S2, W2, O5		ST-01, ST-02, ST-03, ST-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		ST-01, ST-04, ST-07
Impatto ambientale			
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici	S7		ST-09

Tali obiettivi sono collegati agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Impatto sociale			
VP-01-S Contribuire allo sviluppo della libera conoscenza per il progresso della società			
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione			
Impatto economico			
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti			
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca		 	
Impatto ambientale			
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici		 	

2.1.6 Il Valore Pubblico in senso ampio

Il Valore Pubblico in senso ampio è costituito dall'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 trasparenza, di cui alla Sottosezione 2.4;
- risultati del monitoraggio della Sezione 4, Organizzazione e capitale umano.

In tale alveo, l'Ateneo pone particolare attenzione anche alle dimensioni trasversali della semplificazione e dell'accessibilità.

Semplificazione e digitalizzazione

L'Ateneo persegue la semplificazione e la digitalizzazione tramite il seguente obiettivo strategico, 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 nella sottosezione 2.2.

Accessibilità

L'Ateneo persegue l'accessibilità tramite il seguente obiettivo strategico, 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 2.2.3.

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 dall'AGID.

2.1.7 I risultati degli Obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto

La metodologia

Il grado di raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico è monitorato tramite 6 indicatori, tra i quali uno utilizzato dal MUR e uno tratto da AlmaLaurea, aggregati in 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 Consumo in kWh di gas complessivo	40%
VALORE PUBBLICO CREATO O MANTENUTO = 40%A+35%B+25%C	

Il monitoraggio e gli interventi correttivi in corso d'anno

Sebbene gli obiettivi relativi alla creazione di Valore Pubblico richiedano, per la loro natura, una valutazione di lungo periodo, si è proceduto al loro monitoraggio congiuntamente a quello relativo agli obiettivi di performance, entro il 31 luglio 2025.

All'epoca del monitoraggio, il MUR e l'ANVUR non avevano ancora pubblicato alcuni dati aggiornati necessari per il monitoraggio.

È stato, tuttavia, evidenziato un risultato non soddisfacente per VPI2 Utilizzo da parte dei laureati delle competenze acquisite con la laurea, riferito alle lauree di I livello (dato AlmaLaurea) e per TEM7

⁸ <https://unige.it/accessibilita>

Emissioni di gas serra. A tal proposito è da ricordare il cambiamento delle modalità di calcolo delle emissioni.

A seguito del monitoraggio è stato adeguato il valore iniziale e il target dell'indicatore TEM7 Emissioni di gas serra alle nuove modalità di calcolo con la seguente formula:

$$\text{Nuovo target} = \text{Vecchio target} * \text{Nuovo Valore iniziale} / \text{Vecchio valore iniziale}$$

Presentazione dei risultati

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

Scheda obiettivo

Prospettiva della <i>Balanced Scorecard</i>
Peso della prospettiva
Stakeholder di riferimento
Collegamento con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030
Obiettivi strategici di riferimento
Risorse attribuite
Situazione iniziale e risultati attesi

Scheda monitoraggio

Stato di avanzamento

Scheda Risultati

Risorse utilizzate
Valori finali degli indicatori
Grado di raggiungimento di ciascuna prospettiva
Motivazione dell'eventuale non completo raggiungimento
Eventuali azioni di miglioramento

Di seguito è presentato il risultato della *Balanced Scorecard*.

Ambito/Indicatore	Risultato	Peso
Impatto sociale (A)	90,72%	40%
VPI1 Numero medio di pubblicazioni Open Science per docente	71,15%	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	99,11%	70%
Impatto economico (B)	95,91%	35%
VPI2 Utilizzo da parte dei laureati delle competenze acquisite con la laurea	91,82%	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	100%	50%
Impatto ambientale (C)	97,89%	25%
TEM7 Emissioni di gas serra*	96,49%	60%
VPI3 Consumo in kWh di gas complessivo**	100%	40%
VALORE PUBBLICO CREATO O MANTENUTO = 40%A+35%B+25%C	94,33%	

*Valore riferito al 2022, ultima certificazione disponibile

**Il valore è riferito al periodo aprile 2024-marzo 2025. Il valore per il periodo aprile 2025-marzo 2026 non è disponibile al momento di approvazione di questa Relazione

Esaminando i risultati relativi ai singoli indicatori è possibile analizzare la seguente aggregazione per classi:

% indicatori	n. indicatori	% sul totale
100%	2	33,33%
>=90% < 100%	3	50,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	1	16,67%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	6	100%

Il Valore Pubblico creato o mantenuto dall'Ateneo risulta pari a circa 94,33%. Si tratta quindi di un livello elevato di raggiungimento complessivo.

È, tuttavia, da evidenziare che si tratta della prima misurazione del Valore Pubblico secondo queste modalità, per cui non è disponibile una serie storica.

La distribuzione dei risultati mostra infatti che, su 6 indicatori, 2 raggiungono il 100%, 3 si collocano nella fascia compresa tra 90% e 100% e 1 si attesta tra 50% e 75%. Il profilo che emerge è quindi complessivamente favorevole, pur in presenza di una disomogeneità interna dovuta soprattutto a un singolo indicatore sensibilmente più basso degli altri. È, tuttavia, da tenere presente che i valori di alcuni indicatori che fanno riferimento a valori certificati (C_d, TEM7 e VPI3) sono riferiti ad anni precedenti, in quanto i dati riferiti al 2025 non sono pubblicati.

La prospettiva relativa all'impatto ambientale (C) presenta il risultato più elevato, pari a 97,89%, seguito da quella relativa all'impatto economico (B) con circa 95,91% e da quella relativa all'impatto sociale (A) con circa 90,72%.

Impatto sociale

% raggiungimento indicatori	n. indicatori	% sul totale
100%	0	0,00%
>=90% < 100%	1	50,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	1	50,00%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	2	100%

Con riferimento all'impatto sociale (A), il quadro è positivo ma meno omogeneo rispetto alle altre aree. L'indicatore relativo alla proporzione di studenti che si iscrivono per la prima volta a un Corso di Studio rispetto al numero di diplomati nella Regione sede del corso raggiunge infatti il 99,11%. Più contenuto risulta invece il valore dell'indicatore relativo al numero medio di pubblicazioni *Open Science* per docente, fermo al 71,15%. Questa circostanza, motivata dalle ridotte risorse per i contratti trasformativi poste a bilancio 2025 a seguito della riduzione del FFO 2024, costituisce il principale fattore di contenimento non solo della prospettiva, ma anche del risultato complessivo.

Impatto economico

% raggiungimento indicatori	n. indicatori	% sul totale
100%	1	50,00%
>=90% < 100%	1	50,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	2	100%

L'impatto economico (B) mostra risultati solidi. L'indicatore relativo all'utilizzo da parte dei laureati delle competenze acquisite con la laurea si attesta al 91,82%, mentre quello relativo al numero di spin off universitari e di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo raggiunge il 100%. L'area presenta quindi una performance elevata e bilanciata, con un risultato pieno sul versante della valorizzazione dell'innovazione e un dato, comunque, positivo sul piano della spendibilità delle competenze acquisite.

Impatto ambientale

% raggiungimento indicatori	n. indicatori	% sul totale
100%	1	50,00%
>=90% < 100%	1	50,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	2	100%

L'impatto ambientale (C) è l'area con la performance più alta e più uniforme. L'indicatore relativo alle emissioni di gas serra raggiunge il 96,49%, mentre quello riferito al consumo complessivo di gas in kWh si attesta al 100%, con una notevole riduzione dei consumi. I risultati delineano un andamento particolarmente favorevole sotto il profilo ambientale. Tuttavia, come detto, i valori finali, gli ultimi disponibili, sono riferiti ad anni precedenti al 2025.

In sintesi, il quadro complessivo indica una buona capacità di mantenere o creare Valore Pubblico. I punti di forza più evidenti si concentrano negli ambiti economico e soprattutto ambientale, mentre l'ambito sociale presenta un andamento complessivamente buono ma più differenziato, per effetto del risultato più contenuto relativo alle pubblicazioni *Open Science* per docente. L'assenza di indicatori critici o non disponibili conferma, comunque, una situazione nel complesso solida.

2.1.8 Il monitoraggio del Valore Pubblico in senso ampio

Il Valore Pubblico in senso ampio creato considera oltre ai risultati degli obiettivi di Valore Pubblico in senso stretto, anche quelli relativi alla performance, alla prevenzione della corruzione e all'organizzazione e al capitale umano, monitorati con le modalità descritte per ciascun ambito nelle successive sezioni e sottosezioni.

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 1.2. La prossima rilevazione è prevista per il 2027.

2.2 La performance

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

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance⁹, 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:

⁹ Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2025 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2024, previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione nella seduta del 2 dicembre 2024. Il documento è disponibile all'indirizzo: <https://intranet.unige.it/personaleta/cicli-della-performance>.

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

In tale processo, iniziato nel mese di luglio 2024, 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 sulla Performance 2023, nonché le risultanze del monitoraggio in itinere del ciclo della performance 2024 e la Relazione del Nucleo di Valutazione 2024, 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 2025, individuando i relativi responsabili e le necessarie risorse, valorizzate nell'ambito del processo di formazione del budget, descritto nel paragrafo 2.3.2.

Un particolare ruolo è stato rivestito dal Dirigente introdotto dal D. Lgs. n. 222/2023 in relazione alle modalità e alle 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 2024 e di individuare un target adeguato agli indicatori, nel mese di novembre 2024 è stata effettuata la rilevazione preconsuntiva 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	
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	
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	
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
	<i>Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione</i>
	<i>Obiettivo esecutivo SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità</i>
	<i>Obiettivo esecutivo INF-05-I Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione</i>
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
	<i>Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione</i>
	<i>Obiettivo esecutivo SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari</i>
	<i>Obiettivo esecutivo INF-06-I Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti</i>
OP-02.3	Promuovere la mobilità internazionale studentesca e del corpo docente, sia in entrata che in uscita
	<i>Obiettivo esecutivo SER-02-D Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale</i>
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	
OP-03.1	Consolidare l'attività di orientamento in ingresso a livello regionale, nazionale e internazionale
	<i>Obiettivo esecutivo PRO-05-O Costituire un tavolo permanente con gli Uffici Scolastici Regionali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona</i>
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

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

OP-04.1 Consolidare il tasso di partecipazione e successo a bandi competitivi per la ricerca, in particolare, internazionali

Obiettivo esecutivo SER-05-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione

Obiettivo esecutivo SER-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

OP-04.2 Potenziare le infrastrutture e gli strumenti a supporto della ricerca, anche completando le attività dei progetti finanziati dal PNRR e PNC

Obiettivo esecutivo SER-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

OP-04.3 Rafforzare l'attrattività della ricerca per il sistema produttivo territoriale

Obiettivo esecutivo SER-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

ST-05 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze

OP-05.1 Promuovere la produzione scientifica e il conferimento di prodotti della ricerca di qualità anche in vista della prossima VQR

Obiettivo esecutivo SER-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

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

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

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

OP-07.1 Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

OP-07.2 Potenziare la capacità brevettuale dei gruppi di ricerca di Ateneo anche in collaborazione con altri atenei e centri di ricerca

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

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

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

ST-08 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale

OP-08.1 Consolidare il rapporto con la collettività, tramite l'organizzazione di eventi di public engagement e di divulgazione scientifica e culturale

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

OP-08.2 Condividere con la collettività il patrimonio scientifico, storico, artistico, bibliotecario, archivistico e museale dell'Ateneo

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

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

Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione

ST-09 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva

OP-09.1 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

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

Organizzazione e risorse

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

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

Obiettivo esecutivo PRO-03-O Consolidare la tempestività dei processi di approvvigionamento

Obiettivo esecutivo PRO-04-O Consolidare la tempestività della consulenza giuridica

Obiettivo esecutivo INF-03-A Effettuare una ricognizione dell'assegnazione degli spazi per individuarne le titolarità

Obiettivo esecutivo INF-05-I Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione

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

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

OP-10.1 Riesaminare il funzionamento del sistema di governo e progettare eventuali interventi correttivi

<i>Obiettivo esecutivo PRO-06-O Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza</i>
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
OP-11.1 Concludere la riqualificazione degli spazi da adibire a residenze per le studentesse e gli studenti
<i>Obiettivo esecutivo INF-01-A Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente</i>
OP-11.2 Concludere l'operazione Erzelli e gli interventi di riqualificazione degli spazi per la didattica e la ricerca previsti dal Piano edilizio
<i>Obiettivo esecutivo INF-01-A Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente</i>
<i>Obiettivo esecutivo INF-02-A Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici</i>
<i>Obiettivo esecutivo INF-04-A Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli</i>
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
<i>Obiettivo esecutivo PRO-01-H Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale</i>
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

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
<i>Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-02-D Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-05-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca</i>
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione
<i>Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-02-D Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità</i>
<i>Obiettivo esecutivo PRO-05-O Costituire un tavolo permanente con gli Uffici Scolastici Regionali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona</i>
<i>Obiettivo esecutivo INF-05-I Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione</i>
Impatto economico
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti
<i>Obiettivo esecutivo SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione</i>
<i>Obiettivo esecutivo SER-05-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione</i>
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca
<i>Obiettivo esecutivo SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione</i>
<i>Obiettivo esecutivo INF-04-A Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli</i>
Impatto ambientale
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici
<i>Obiettivo esecutivo RIS-05-S Ridurre i consumi energetici</i>

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

2.2.2 Gli obiettivi esecutivi e i relativi risultati

La metodologia

Gli obiettivi esecutivi, indicati nel paragrafo precedente, sono risultati rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari, e hanno presentato i requisiti previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, cui si rimanda.

Nella redazione del PIAO 2025-2027, nell'ambito del percorso sopra delineato, sono state individuate alcune priorità di metodo e di merito. Per quanto riguarda il metodo, come negli anni precedenti, si è ritenuto prioritario mantenere limitato il numero di obiettivi (26 rispetto ai 32 dello scorso anno), evidenziando le effettive priorità dell'azione amministrativa e tecnica dell'Ateneo, senza includere tutti gli adempimenti che, indipendentemente dal ciclo della performance, è stato necessario assolvere.

In particolare, al fine di evidenziare un risultato complessivo, il grado di raggiungimento degli obiettivi, rilevato tramite i questionari di *customer satisfaction*, è stato aggregato per servizi, tenendo conto della nuova carta recentemente implementata, ampliando allo stesso tempo la rilevazione alle studentesse e agli studenti post-lauream. Tale aggregazione non ha impedito un'attribuzione capillare dei risultati alle strutture, né un'analisi altrettanto capillare in quanto, oltre al risultato complessivo, è stato misurato il risultato per ogni tipologia di utente e di servizio.

In tale ambito è stato previsto uno specifico obiettivo relativo all'accessibilità dell'Amministrazione per i cittadini ultrasessantacinquenni e con disabilità, seguendo le indicazioni del dirigente competente nominato ai sensi del D. Lgs. n. 222/2023, coincidente con il responsabile dell'inserimento del personale con disabilità, ovvero il dirigente dell'area personale.

Nell'ottica di consolidare l'introduzione del controllo di gestione, il PIAO non conteneva un'elencazione esaustiva delle attività che le aree dirigenziali e le strutture fondamentali dovevano svolgere nel 2025, ma gli obiettivi definiti erano finalizzati a programmare e misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e tecnica dell'Ateneo nel suo complesso e a livello di singola struttura. Per questo motivo i dirigenti e il personale TABS, anche nel 2025, sono stati tenuti a svolgere tutti gli altri adempimenti normativi o attività organizzative, comunque dovuti, seppure non ricompresi negli obiettivi, nell'ambito della propria ordinaria gestione.

Alla luce di ciò, come per l'anno precedente, la maggior parte degli obiettivi definiti è stata "di processo": non ha riguardato quindi la mera conclusione di un'attività, bensì il miglioramento o il consolidamento di servizi e processi. Questi ultimi sono stati misurati tramite indicatori di efficacia (talvolta più di uno), che nella maggior parte dei casi hanno valutato l'efficacia percepita dagli utenti.

A partire dalla precedente relazione, infatti, è stato applicato un primo sistema di controllo di gestione dell'Ateneo, come previsto dal già menzionato modello AVA 3, attraverso l'individuazione di alcuni KPI dell'attività amministrativa e tecnica, in grado di rappresentarne l'efficacia, l'efficienza e l'economicità (Allegato C).

Questi indicatori, insieme a quelli individuati per le attività di missione, consentono un costante monitoraggio delle attività dell'Ateneo e, a seconda del loro andamento, sarà possibile individuare le priorità di intervento sulle quali costruire obiettivi di miglioramento annuali o pluriennali.

Per quanto riguarda il merito, la riduzione delle risorse attribuite nel 2024 in sede nazionale alle università, tra le quali il nostro Ateneo, ha reso necessaria l'individuazione di alcuni obiettivi correlati al controllo della spesa, quali:

- RIS-02-P Verificare e semplificare il sistema di controllo di gestione al fine di un concreto efficace utilizzo;
- RIS-03-P Effettuare un preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione;
- RIS-04-S Ottimizzare i costi unitari dei servizi;

- RIS-05-S Ridurre i consumi energetici.

In questo ambito ha assunto una particolare importanza l'obiettivo di efficienza relativo all'ottimizzazione dei costi unitari dei servizi, che ha consentito di monitorare la spesa per macroattività, al fine di individuare, anche in base alla serie storica, l'opportunità di interventi per la riduzione dei costi non necessari.

Numerosi obiettivi e indicatori del PIAO precedente sono, quindi, stati mantenuti, adeguando i target, tenendo anche conto della rilevazione preconsuntiva citata in precedenza e del *benchmarking* con gli altri Atenei, possibile grazie alla partecipazione al Progetto Good Practice. Questo elemento di continuità consentirà di costruire serie storiche, contribuendo all'affinamento del sistema di controllo di gestione.

Sempre nell'ottica del controllo di gestione, sono stati ritenuti anche quest'anno obiettivi prioritari il monitoraggio e lo sviluppo dei servizi attraverso la rilevazione della soddisfazione degli utenti, esterni ed interni.

Infine, particolare importanza hanno rivestito anche:

- gli obiettivi relativi alle infrastrutture:
 - o INF-01-A Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente;
 - o INF-02-A Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici;
 - o INF-03-A Effettuare una ricognizione dell'assegnazione degli spazi per individuarne le titolarità;
 - o INF-04-A Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli.
- l'introduzione o l'adeguamento di normative interne:
 - o SER-02-D Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale;
 - o PRO-05-O Costituire un tavolo permanente con gli Uffici Scolastici Regionali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona;
 - o PRO-06-O Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza.
- l'aggiornamento dei servizi informatici:
 - o INF-05-I Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione;
 - o INF-06-I Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti.

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 Strategico:

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%.

Il monitoraggio e gli interventi correttivi in corso d'anno

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che, entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base dei dati forniti dai singoli dirigenti, comunichi al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e le eventuali criticità riscontrate. In tale occasione, il Consiglio individua eventuali scostamenti e definisce possibili interventi correttivi idonei a garantire la realizzazione dei risultati prestabiliti. Tali interventi – che nel ciclo in esame hanno previsto modifiche ai target soltanto per circostanze sopravvenute e non prevedibili al momento della loro definizione – sono stati tempestivamente comunicati, unitamente allo stato di attuazione complessivo, al Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Monitoraggio

Ai fini del monitoraggio, presentato al Consiglio di Amministrazione in data 23.7.2025, si è provveduto, pertanto, a rilevare il grado di avanzamento degli obiettivi esecutivi previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 alla conclusione del primo semestre dell'anno, secondo i seguenti criteri:

- per gli obiettivi di processo si è proceduto alla rilevazione del valore dei correlati indicatori al 30.6.2025, se disponibile;
- per gli obiettivi a progetto si è rilevato lo stato di attuazione delle attività previste al 30.6.2025.

In base ai risultati della rilevazione, è stata verificata l'eventuale presenza di criticità che facessero prevedere il mancato o ritardato raggiungimento dell'obiettivo entro il 31 dicembre 2025 o altro termine precedente previsto.

Dall'analisi del monitoraggio effettuato, l'avanzamento degli obiettivi nel primo semestre era il seguente:

Esito del monitoraggio	Numero Obiettivi
In linea con le attese	17
Parzialmente in linea con le attese	4
Inferiore alle attese	3
Non rilevabile	2

Risultato finale previsto	Numero Obiettivi
Raggiunto	13
Raggiunto parzialmente	2
Non prevedibile	11

Nel 2025 è stata effettuata per la prima volta la rilevazione intermedia della *customer satisfaction* (CS), introdotta al fine di colmare una precedente lacuna nel monitoraggio. Tale rilevazione non aveva la finalità di definire un risultato intermedio, ma di fornire un'ulteriore opportunità per raccogliere *feedback* durante l'anno e attuare interventi correttivi con maggiore immediatezza.

La rilevazione intermedia è stata infatti concepita come un questionario in forma ridotta, con un esiguo numero di domande e ampio spazio per i commenti, somministrato in un limitato orizzonte temporale (una settimana) e, conseguentemente, a un limitato numero di partecipanti.

Le risultanze, pertanto, non potevano essere comparate con i risultati finali dello scorso anno, ma si sono rivelate utili a definire e attuare interventi in vista della rilevazione finale. Per questo motivo, la stima del grado di raggiungimento degli obiettivi legati alla *customer satisfaction* è stata indicata come "Non prevedibile".

A seguito dei feedback raccolti, si sono monitorati con particolare attenzione nel secondo semestre i seguenti ambiti di servizio:

- i servizi di orientamento e placement, di supporto all'internazionalizzazione, per il diritto allo studio e per la didattica a distanza per le studentesse e gli studenti dei corsi di laurea;

- i servizi ai dottorandi;
- i servizi di supporto alla ricerca e alla terza missione, logistici e negoziali per i docenti;
- i servizi negoziali per il personale tecnico-amministrativo.

A seguito di monitoraggio si sono effettuati alcuni interventi correttivi.

Adeguamenti e correttivi

Obiettivo SER-05-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione

È stata rilevata, da una parte, una sovrapposizione nelle specifiche dei due indicatori e, dall'altra, un'eccessiva limitazione dei progetti di ricerca per i quali è rilevato il tasso di successo. Si è pertanto proceduto a una modifica tecnica volta a estendere la rilevazione del tasso di successo a tutti i progetti per cui, rispettivamente, il Servizio ricerca (indicatore A) e il Servizio per il trasferimento tecnologico e delle conoscenze (indicatore B) hanno pubblicizzato il bando e fornito supporto alla presentazione.

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

Il progetto esecutivo relativo al lotto A è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 30 dicembre 2024, con avvio delle procedure di appalto. La Stazione Unica Appaltante Regionale (SUAR), per conto dell'Università di Genova (UniGe), ha avviato la gara il 23 gennaio 2025. Durante la procedura, sono emerse richieste di chiarimenti tecnici da parte degli operatori economici. Tuttavia, uno degli studi di progettazione, originariamente incaricato da GHT e non da UniGe, ha mostrato resistenze nel fornire le risposte necessarie. Tale inadempienza ha costretto la SUAR a prorogare la scadenza per la presentazione delle offerte dal 12 maggio 2025 al 30 maggio 2025, per evitare possibili ricorsi. Successivamente, il 10 giugno 2025, la SUAR ha comunicato l'elenco delle ditte concorrenti, richiedendo a UniGe la nomina di due componenti per la commissione giudicatrice. Ad oggi, non è stato possibile individuare tali membri a causa di incompatibilità, poiché molti professori della Scuola Politecnica hanno contratti di ricerca in essere con alcune delle ditte partecipanti. Si prevede che, anche con una nomina a luglio, i lavori della commissione non inizieranno prima di settembre e richiederanno diversi mesi per concludersi. A causa di questi ritardi, non imputabili all'Ateneo, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di:

- posticipare al 28 febbraio 2026 la conclusione della progettazione per la variante ai lavori del lotto B;
- posticipare al 30 aprile 2026 l'aggiudicazione della gara per il lotto A;
- inserire quale ulteriore deliverable la stipula del contratto per la commissione di collaudo dei lavori del lotto A entro il 31 dicembre 2025.

Obiettivo INF-05-I Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione

È stata inclusa l'implementazione del *badge* digitale, fissando il termine per la sua realizzazione al 30 settembre 2025. Questa azione si integra con le finalità di dematerializzazione che caratterizzano l'obiettivo.

Obiettivo INF-06-I Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti

Sono state limitate le attività previste per l'anno 2025 a una fase di studio e definizione delle specifiche (*Deliverable 1*, con scadenza originaria al 31 dicembre 2025). Rispetto alla precedente proposta, l'implementazione effettiva del nuovo registro delle attività didattiche (*Deliverable 2*) è stata posticipata al 31 agosto 2026 rispetto al termine originario del 30 giugno 2026, al fine di allineare la modifica al registro con l'inizio delle lezioni dell'a.a. 2026/2027.

Presentazione dei risultati

Nell'Allegato B1 sono riportate le schede relative a ciascun obiettivo con:

Scheda obiettivo

Finalità e azioni
Stakeholder
Utenti
Collegamento con gli obiettivi di Valore Pubblico
Collegamento con gli obiettivi strategici e operativi del Piano Strategico 2021-2026
Strutture responsabili
Unità organizzative di riferimento
Eventuali altre strutture coinvolte
Risorse
Tipologia obiettivo
Peso nella prospettiva della <i>Balanced Scorecard</i>
Situazione iniziale e risultati attesi

Scheda monitoraggio in itinere

Stato di avanzamento
Azioni correttive e risultato finale previsto

Scheda risultato

Esito delle principali azioni svolte
Risorse utilizzate
Valori finali degli indicatori/ Avanzamento del cronoprogramma
Documentazione a supporto
Grado di raggiungimento dell'obiettivo
Motivazione dell'eventuale non completo raggiungimento
Eventuali azioni di miglioramento

La performance organizzativa complessiva di Ateneo

Il risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo corrisponde alla media ponderata dei risultati delle prospettive, secondo il metodo sotteso alla BSC, determinati a loro volta dalla media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati alle strutture dell'Ateneo (aree dirigenziali e strutture fondamentali), ponderata in base ai rispettivi pesi.

Di seguito si presentano gli obiettivi esecutivi per il triennio 2025-2027 e il peso relativo di ciascun obiettivo nell'ambito della performance complessiva di Ateneo:

Prospettiva/Area strategica/Obiettivo		Peso	Risultato	Risultato ponderato
A) Servizi		40%		93,57%
Supporto alla didattica				
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	40%	90,00%	36,00%
SER-02-D	Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale	10%	100,00%	10,00%
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	10%	100,00%	10,00%
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	10%	76,40%	7,64%
Supporto alla ricerca e alla terza missione				
SER-05-R	Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione ¹⁰	10%	100,00%	10,00%
SER-06-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	10%	99,29%	9,93%
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	10%	100,00%	10,00%
B) Processi		25%		100,00%
Capitale umano				
PRO-01-H	Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale	20%	100,00%	20,00%
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	10%	100,00%	10,00%
Organizzazione				
PRO-03-O	Consolidare la tempestività dei processi di approvvigionamento	20%	100,00%	20,00%
PRO-04-O	Consolidare la tempestività della consulenza giuridica	10%	100,00%	10,00%
PRO-05-O	Costituire un tavolo permanente con gli Uffici Scolastici Regionali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona	20%	100,00%	20,00%
PRO-06-O	Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza	20%	100,00%	20,00%
C) Infrastrutture		25%		98,41%
Ambienti e attrezzature				
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	20%	100,00%	20,00%
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	20%	95,33%	19,07%
INF-03-A	Effettuare una ricognizione dell'assegnazione degli spazi per individuarne le titolarità	5%	100,00%	5,00%
INF-04-A	Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli ¹¹	20%	100,00%	20,00%
Servizi informatici				
INF-05-I	Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione ¹²	15%	100,00%	15,00%
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti ¹³	10%	100,00%	10,00%
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	10%	93,38%	9,34%
D) Risorse		10%		80,00%
Programmazione				
RIS-01-P	Rispettare i tempi di pagamento	10%	100,00%	10,00%
RIS-02-P	Verificare e semplificare il sistema di controllo di gestione al fine di un concreto efficace utilizzo	10%	100,00%	10,00%
RIS-03-P	Effettuare un preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione	30%	100,00%	30,00%
Sostenibilità				
RIS-04-S	Ottimizzare i costi unitari dei servizi	20%	100,00%	20,00%
RIS-05-S	Ridurre i consumi energetici	20%	0,00%	0,00%
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	10%	100,00%	10,00%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DI ATENE0 (40%A+25%B+25%C+10%D=37,43% + 25,00%+24,60%+8,00%)				95,03%

La performance organizzativa complessiva di Ateneo è pari al 95,03%.

Rispetto all'anno precedente, i risultati delle prospettive sono variati come segue:

¹⁰ Indicatori adeguati a seguito di monitoraggio in itinere.

¹¹ Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

¹² Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

¹³ Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

Prospettiva	2024	2025
SERVIZI	91,28%	93,57%
PROCESSI	97,15%	100,00%
INFRASTRUTTURE	98,75%	98,41%
RISORSE	80,00%	80,00%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DI ATENEO	93,49%	95,03%

La performance organizzativa complessiva di Ateneo nel 2025 si attesta al 95,03%, in miglioramento rispetto al 93,49% del 2024.

Esaminando i risultati relativi ai singoli obiettivi è possibile analizzare la seguente aggregazione per classi:

Balanced Scorecard

Percentuale di raggiungimento	N. Obiettivi	Percentuale sul totale
100%	20	76,92%
>=90% < 100%	4	15,38%
>=75% < 90%	1	3,85%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	1	3,85%
ND	0	0,00%
Totale	26	100,00%

Il risultato conferma un quadro complessivamente positivo, con una diffusione ampia del pieno raggiungimento degli obiettivi: 20 obiettivi su 26, pari al 76,92% del totale, risultano conseguiti al 100%, mentre solo 1 obiettivo si colloca sotto il 50%.

Il miglioramento complessivo è sostenuto soprattutto dall'andamento della prospettiva Servizi, che cresce dal 91,28% al 93,57%, e della prospettiva Processi, che raggiunge il 100%, evidenziando la piena efficacia delle azioni riferite al capitale umano e all'organizzazione. La prospettiva Infrastrutture si mantiene su livelli molto elevati, pur registrando un lieve calo dal 98,75% al 98,41%, mentre la prospettiva Risorse rimane stabile all'80%, confermandosi l'area relativamente più critica.

L'analisi per classi di raggiungimento conferma quindi una struttura della performance solida e sostanzialmente omogenea.

Servizi

Percentuale di raggiungimento	N. Obiettivi	Percentuale sul totale
100%	4	57,14%
>=90% < 100%	2	28,57%
>=75% < 90%	1	14,29%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	7	100,00%

Nell'area Servizi, 4 obiettivi su 7 sono pienamente raggiunti, 2 si collocano nella fascia 90%-100% e 1 nella fascia 75%-90%, segnalando un buon andamento generale ma anche alcuni margini di miglioramento, in particolare sui servizi di supporto alla formazione, sull'accessibilità e sul supporto alla ricerca.

Processi

Percentuale di raggiungimento	N. obiettivi	Percentuale sul totale
100%	6	100,00%
>=90% < 100%	0	0,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	6	100,00%

L'area Processi rappresenta il punto di massima tenuta del sistema, con il 100% degli obiettivi pienamente conseguiti.

Infrastrutture

Percentuale di raggiungimento	N. Obiettivi	Percentuale sul totale
100%	5	71,43%
>=90% < 100%	2	28,57%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
ND	0	0,00%
Totale	7	100,00%

Nell'area Infrastrutture, 5 obiettivi su 7 sono raggiunti al 100% e i restanti 2 si collocano comunque nella fascia 90%-100%, a conferma di un livello di realizzazione molto elevato.

Risorse

Percentuale di raggiungimento	N. Obiettivi	Percentuale sul totale
100%	5	83,33%
>=90% < 100%	0	0,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	1	16,67%
ND	0	0,00%
Totale	6	100,00%

Più problematica risulta invece l'area Risorse, il cui risultato complessivo è condizionato in modo determinante dal mancato conseguimento dell'obiettivo relativo alla riduzione dei consumi energetici, per il quale, come lo scorso anno, non è stato possibile certificare il valore del consumo energetico in tempo per la redazione della Relazione sulla Performance per motivi non imputabili all'Ateneo, in quanto la certificazione è esterna. L'obiettivo è comunque stato considerato non raggiunto.

Gli obiettivi non completamente raggiunti sono i seguenti:

Obiettivo	Risultato
SER-01-D – Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	90,00%
SER-04-D – Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	76,40%
SER-06-R – Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	99,29%
INF-02-A – Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	95,33%
INF-07-I – Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	93,38%
RIS-05-S – Ridurre i consumi energetici	0,00%

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

Nonostante il miglioramento, i seguenti servizi non hanno raggiunto i risultati di soddisfazione attesi:

Utenti	Risultato
Studentesse e studenti dei corsi di laurea-servizi segreteria	88,3%
Studentesse e studenti dei corsi di laurea-servizi di placement e orientamento al lavoro	90,0%
Studentesse e studenti dei corsi di laurea-supporto all'internazionalizzazione	74,0%
Studentesse e studenti dei corsi di laurea-diritto allo studio	86,7%
Studentesse e studenti dei corsi di laurea-servizi di supporto tecnico alla didattica	75,0%

Tutti gli indicatori che non hanno raggiunto il target sono relativi alle studentesse e agli studenti dei Corsi di Laurea. È da notare che i risultati relativi a Specializzandi, Iscritti a Master e Iscritti a Corsi di Perfezionamento, che erano tutti pari al 100%, non sono stati considerati in quanto non sufficientemente rappresentativi, a differenza di tutte le altre rilevazioni.

Sono da evidenziare, in particolare, i risultati relativi al supporto all'internazionalizzazione e ai servizi di supporto tecnico alla didattica. I primi hanno ottenuto un miglioramento significativo rispetto al 2024, ma ancora inferiore alle attese. I secondi sono in calo rispetto all'anno precedente.

Gli altri indicatori presentano risultati comunque positivi.

SER-04-D - Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità

Utenti	Risultato
Personale docente-accessibilità	0%
Personale tecnico-amministrativo-accessibilità	82%

In questo caso è da evidenziare, oltre al risultato parziale per il personale tecnico-amministrativo, il risultato relativo all'accessibilità da parte del personale docente. Si ritiene urgente approfondire la tematica con il Dirigente preposto.

SER-06-R - Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca

Utenti	Risultato
Personale docente-supporto tecnico alla ricerca	98,57%

In questo caso, è da rilevare soltanto un lieve scostamento in relazione alla qualità del supporto tecnico alla ricerca percepito dal personale docente.

INF-02-A - Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici

Utenti	Risultato
Personale docente-servizi logistici e stato degli spazi	76,67%

Per la qualità dei servizi logistici e lo stato degli spazi, è da rilevare un significativo scostamento, seppur limitato al personale docente.

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

Utenti	Risultato
Studentesse e studenti-didattica a distanza	91,25%
Studentesse e studenti-rete	84%
Personale docente-rete	66,67%

Per quanto riguarda la percezione delle studentesse e degli studenti, il risultato è superiore al 90% per il supporto alla didattica a distanza e pari all'84% per la rete. Occorre approfondire quest'ultima tematica, confrontando la percezione delle studentesse e degli studenti con quella, più critica, del personale docente.

RIS-05-S - Ridurre i consumi energetici

Il risultato di questo obiettivo è condizionato dall'impossibilità, per il secondo anno, di rilevare in tempo utile il consumo, che dovrebbe essere riferito, per questa relazione, al periodo aprile 2025-marzo 2026. Il valore dell'anno precedente è stato utilizzato nell'ambito dei risultati di Valore Pubblico, i cui obiettivi hanno un orizzonte temporale più lungo, ma non si ritiene corretto l'utilizzo nell'ambito del ciclo annuale della performance 2025, anche in ragione dell'utilizzo di tali risultati per la corresponsione di emolumenti. In considerazione di ciò, dal 2026 l'indicatore è stato sostituito da un nuovo indicatore basato sulla spesa rilevata da SIOPE.

Nel complesso, il quadro restituisce un Ateneo con una performance organizzativa elevata e in miglioramento, caratterizzata dal presidio dei processi e da adeguati risultati nei servizi e nelle infrastrutture. Permangono tuttavia alcuni ambiti su cui concentrare le azioni di miglioramento, in particolare l'accessibilità dei servizi, alcuni profili qualitativi del supporto alla formazione, alla ricerca, ai servizi logistici e ICT, e soprattutto il tema della sostenibilità energetica, che rappresenta l'elemento di maggiore criticità del ciclo 2025.

La performance organizzativa delle strutture

La performance organizzativa delle strutture evidenzia nel complesso un livello di risultato elevato e omogeneo.

Di seguito vengono riportati i risultati della performance organizzativa di ciascuna struttura.

Area Dirigenziale	Risultato
Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	96,32%
Area Direzionale	100,00%
Area ICT	97,17%
Area Legale e Generale	98,24%
Area Negoziabile	97,05%
Area per le Strutture Fondamentali	97,35%
Area Personale	97,05%
Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	98,57%
Area Risorse e Bilancio	99,10%
Area Tecnica	97,36%
Minimo	96,32%
Massimo	100,00%
Media	97,82%
Mediana	97,36%
Deviazione standard	0,01

Performance Organizzativa di Struttura – Aree Dirigenziali	Numero Aree	Percentuale del totale Aree
100%	1	10,00%
90% - 100%	9	90,00%
75% - 90%	0	0,00%
50% - 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
Totale	10	100,00%

Con riferimento alle Aree dirigenziali, la media dei risultati si attesta al 97,82%, con valori compresi tra un minimo del 96,32% e un massimo del 100,00%; anche la mediana, pari al 97,36%, conferma un generale allineamento delle strutture su livelli elevati di performance.

La distribuzione per classi di raggiungimento mostra infatti che 1 Area su 10 ha conseguito il 100% del risultato, mentre le restanti 9 Aree, pari al 90% del totale, si collocano tutte nella fascia tra il 90% e il 100%. Ne emerge un quadro di sostanziale solidità organizzativa, privo di situazioni di criticità significativa e caratterizzato da una capacità diffusa di presidio degli obiettivi assegnati.

Nel dettaglio, il risultato massimo è conseguito dall'Area Direzionale, che raggiunge il 100,00%, mentre tutte le altre Aree dirigenziali si attestano comunque su valori molto elevati: Area Risorse e Bilancio (99,10%), Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione (98,57%), Area Legale e Generale (98,24%), Area Tecnica (97,36%), Area per le Strutture Fondamentali (97,35%), Area ICT (97,17%), Area Negoziabile (97,05%), Area Personale (97,05%) e Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione (96,32%). La contenuta variabilità dei risultati conferma, pertanto, una performance complessivamente equilibrata, senza scostamenti rilevanti tra le diverse articolazioni dirigenziali.

Strutture Fondamentali	Risultato
Scuole	91,07%
Dipartimenti	96,07%
Biblioteche	98,44%
Centri	98,45%
Minimo	91,07%
Massimo	98,45%
Media	96,01%
Mediana	97,26%
Deviazione standard	0,03

Performance Organizzativa di struttura – Strutture Fondamentali	Numero Strutture	Percentuale del totale Strutture
100%	0	0,00%
>=90% < 100%	4	100,00%
>=75% < 90%	0	0,00%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	0	0,00%
Totale	4	100%

Anche con riguardo alle Strutture fondamentali il quadro risulta ampiamente positivo, pur con un livello medio leggermente inferiore rispetto a quello delle Aree dirigenziali. La media si attesta infatti al 96,01%, con valori compresi tra il 91,07% delle Scuole e il 98,45% dei Centri; la mediana, pari al 97,26%, segnala anche in questo caso un buon livello di tenuta complessiva. La distribuzione per classi evidenzia che tutte e 4 le Strutture fondamentali si collocano nella fascia tra il 90% e il 100%, senza alcun caso di pieno raggiungimento, ma anche senza alcuna situazione di risultato inferiore al 90%.

Nel dettaglio, i risultati migliori sono registrati dai Centri (98,45%) e dalle Biblioteche (98,44%), seguiti dai Dipartimenti (96,07%), mentre le Scuole presentano il valore più contenuto, pari comunque al 91,07%. Anche in questo caso, pertanto, si rileva un andamento complessivamente positivo, con margini di miglioramento più evidenti soltanto in alcune tipologie di strutture, ma senza elementi di particolare criticità.

Nel complesso, l'analisi aggregata per struttura conferma dunque un sistema organizzativo caratterizzato da risultati elevati, diffusi e sostanzialmente omogenei. Le Aree dirigenziali mostrano una capacità molto elevata di conseguimento degli obiettivi, con una concentrazione dei risultati nella fascia più alta e un caso di pieno raggiungimento; le Strutture fondamentali, pur senza raggiungere il 100%, evidenziano anch'esse livelli di performance solidi e uniformemente superiori al 90%.

Nell'Allegato B2 vengono dettagliati gli obiettivi assegnati a ciascuna struttura, il relativo peso e il relativo risultato.

2.2.3 I risultati in materia di semplificazione, digitalizzazione e accessibilità

Gli obiettivi esecutivi descritti in precedenza possono essere aggregati in base alle tipologie indicate dal D. L. n. 80/2021 e dalle relative Linee Guida.

Obiettivi in materia di semplificazione

Gli obiettivi specifici in materia di semplificazione per i servizi amministrativi e tecnici per il 2025 erano i seguenti:

Obiettivi specifici 2025-2027	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A	1	Ridurre gli aggravati procedurali	VP in senso ampio ST-10
	2	Valorizzare i rapporti tra Direzione Generale e Strutture Fondamentali	VP in senso ampio ST-10

Tali obiettivi erano perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi di cui si richiama il risultato.

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi	Servizio o processo	Utenti	Risultato
SER-02-D	Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale	Servizi agli studenti	Studentesse e Studenti	100%
PRO-06-O	Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Vari	Vari	100%
RIS-02-P	Verificare e semplificare il sistema di controllo di gestione al fine di un concreto efficace utilizzo	Servizi istituzionali	Governance	100%
Media				100%

Tutti gli obiettivi risultano raggiunti.

Obiettivi in materia di digitalizzazione

Gli obiettivi specifici 2025-2027 in materia di semplificazione e digitalizzazione per i servizi amministrativi sono i seguenti:

Obiettivi specifici 2025-2027	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A	1	Migliorare i servizi online agli studenti e al personale	VP in senso ampio ST-10
	2	Ridurre il carico di attività amministrative sul personale docente	VP in senso ampio ST-10

Tali obiettivi erano perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi descritti in precedenza.

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi	Servizio o processo	Utenti	Risultato
INF-05-I	Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione	Servizi agli studenti	Studentesse e Studenti	100,00%
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti	Servizi ICT	Personale	100,00%
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	Servizi ICT	Studentesse e Studenti, Personale	93,38%
Media				97,79%

L'unico obiettivo non completamente raggiunto, ma con un risultato comunque superiore al 90% è *INF-07-I Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT*. Le motivazioni del parziale raggiungimento sono illustrate nel paragrafo 2.2.2.

Obiettivi in materia di accessibilità con particolare riferimento a quella dei cittadini ultrasessantacinquenni e con disabilità

Nel corso del 2025, 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, per il 2025 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 2025-2027	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Rendere più accessibili i servizi online	1	Migliorare i servizi online agli studenti	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	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 con disabilità	VP in senso ampio ST-10

Tali obiettivi specifici sono perseguiti tramite i seguenti obiettivi esecutivi e lo specifico obiettivo riferito all'accessibilità per le persone ultrasessantacinquenni e con disabilità:

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi	Risultato
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	90,00%
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	100,00%
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	76,40%
SER-06-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	99,29%
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	100,00%
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	100,00%
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	95,33%
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	93,38%
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	100,00%
Media		94,93%

Si rimanda al paragrafo 2.2.2 per le motivazioni che hanno portato al parziale raggiungimento di alcuni obiettivi.

Si rimanda alle singole schede obiettivo (Allegato B1) per i dettagli di ciascun obiettivo esecutivo.

2.2.4 Gli obiettivi per favorire pari opportunità, equilibrio di genere e inclusione

Nel 2025, a fronte del termine naturale del Piano di Azioni Positive 2021-2024, si è provveduto per la prima volta a definire specifici obiettivi per le pari opportunità, l'equilibrio di genere e l'inclusione, con il contributo di CUG e CPO.

Obiettivi specifici 2025-2027	N.	Azioni	Destinatari	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
A Pari opportunità di genere e inclusione	1	Istituire il/la Referente di Scuola e Referenti in ogni Dipartimento	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
	2	Rafforzare collaborazione con Alisa per screening su patologie genere-correlate	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-08
	3	Istituire e formare Tutor di accoglienza/studenti 150 ore specifici per le pari opportunità di genere e inclusione	componente studentesca	VP-01-S ST-02
	4	Istituire il/la <i>Disability Manager</i> e un servizio di supporto al personale con disabilità	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
	5	Percorsi personalizzati per studentesse e studenti in possesso di Attestato di credito formativo	componente studentesca	VP-02-S ST-03
	6	Incrementare l'accessibilità dei documenti digitali/pubblicazioni dell'Ateneo	tutte le componenti	VP-02-S ST-02
	7	Approvazione e monitoraggio della Carta dei servizi per il personale con disabilità in analogia alla Carta dei servizi adottata con d.r. n. 1240 del 2014 con riferimento alle studentesse e agli studenti con disabilità	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
B	1	Agevolare il percorso di studio di ragazze in stato di gravidanza e neo-genitori	componente studentesca	VP-02-S ST-02

Obiettivi specifici 2025-2027	N.	Azioni	Destinatari	Obiettivi di Valore Pubblico e strategici correlati
Conciliazione vita-lavoro-studio	2	Monitorare e implementare Azione Caregiver	componente studentesca	VP-02-S ST-02
	3	Attivare Convenzioni con strutture di assistenza (minori, disabili, anziani)	Personale UniGe e componente studentesca	VP-02-S ST-02
	4	Integrare l'indennità di missione a favore del personale UniGe in missione con figli minori.	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
	5	Promozione della salute nei luoghi di lavoro. Creazione di attività di promozione del benessere organizzativo che abbiano delle ripercussioni positive su tutte le componenti di Ateneo e costituiscano uno strumento di protezione dallo stress lavoro correlato	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-08
	6	Punto di ascolto e supporto per rendere più facile la fruizione di servizi sociali e assistenziali, creando un punto di prima accoglienza in cui il personale possa essere indirizzato ai servizi esistenti, garantendo una migliore conoscenza e una maggiore fruibilità degli stessi, e favorito nell'attivazione di risorse personali utili alla soluzione dei problemi quotidiani.	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09
	C Orientamento sessuale e identità di genere	1	Riformare Carriera Alias	componente studentesca
2		Diffusione di una cultura orientata al non binarismo	Personale UniGe e componente studentesca	VP-01-S ST-02
3		Monitoraggio in ottica di genere ed età sui dipendenti coinvolti nelle diverse tipologie di lavoro remoto previste ed una 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
D Contrasto alla violenza e alle discriminazioni	1	Panchina rossa in ogni area universitaria	tutte le componenti	VP-01-S ST-02
	2	Sportello di ascolto e contrasto alla violenza	Personale UniGe e componente studentesca	VP-01-S ST-02
	3	Rafforzare il ruolo della/del Consulente di fiducia	tutte le componenti	VP-01-S ST-02
	4	Analisi del "Documento di valutazione dei rischi" in un'ottica di genere e di età	Personale UniGe	VP in senso ampio ST-09

Tali obiettivi specifici sono stati monitorati nell'ambito del ciclo della performance tramite il seguente obiettivo esecutivo:

Cod. rif.	Obiettivo esecutivo	Risultato
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	76,40%

Si rimanda al paragrafo 2.2.2 per le motivazioni che hanno portato al parziale raggiungimento dell'obiettivo da parte dell'Ateneo.

Si rimanda alle singole schede obiettivo (Allegato B1) per i dettagli di ciascun obiettivo esecutivo.

2.2.5 I processi reingegnerizzati

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 stata aggiornata nel 2025 ed è disponibile nell'Allegato D1.

Nel corso del 2025 si è, inoltre, provveduto a:

- aggiornare la mappatura dei processi ai fini di prevenzione della corruzione come illustrato nel paragrafo 2.4;
- analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza (obiettivo esecutivo PRO-06-O).

Si rimanda alle singole schede obiettivo (Allegato B1) per i dettagli di ciascun obiettivo esecutivo.

2.2.6 Key Performance Indicators

In questo paragrafo si analizzano le serie storiche di alcuni indicatori scelti per misurare gli obiettivi esecutivi, inclusi nel set di KPI del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Non essendo previsti target annuali specifici per i KPI, non emergono scostamenti da segnalare. I trend e i benchmark disponibili offrono tuttavia elementi utili per valutare l'andamento delle attività amministrative e tecniche dell'Ateneo. Permettono, inoltre, di progettare eventuali interventi migliorativi che potrebbero non emergere dalla sola analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi.

Servizi

La soddisfazione per i servizi bibliotecari si conferma il punto di forza dell'ambito, con un trend in costante crescita. Quella per i servizi alla didattica mostra invece un andamento oscillante, con una flessione nell'ultimo anno. I servizi a supporto della ricerca e della terza missione presentano livelli elevati e trend positivi.

Processi

Il quadro è composito. La soddisfazione per i servizi al personale è in crescita, ma il tasso di realizzazione delle procedure di reclutamento si è stabilizzato al di sotto del pieno raggiungimento. La spesa per formazione del PTA per unità risulta significativamente inferiore alla media nazionale, mentre l'allocazione di FTE nelle aree amministrative la supera ampiamente. Tra i tempi medi, quello degli acquisti si allunga, mentre quello della consulenza giuridica migliora sensibilmente.

Infrastrutture

La realizzazione delle opere è confermata al massimo livello sull'intero triennio. La soddisfazione per i servizi generali e logistici registra il miglioramento più marcato tra tutti gli indicatori CS, pur partendo dal livello più basso. La copertura wi-fi delle aule resta stabile ma leggermente inferiore alla media nazionale; la soddisfazione per i servizi ICT è sostanzialmente stazionaria.

Risorse

I costi unitari mostrano incrementi per lo più fisiologici, con eccezioni al rialzo nei servizi generali e logistici e nell'internazionalizzazione, e riduzioni nei servizi bibliotecari, ICT e gestione spazi, indicative di possibili guadagni di efficienza. Gli indicatori di sostenibilità finanziaria collocano l'Ateneo al di sotto della media nazionale su ISEF e incidenza della spesa per il personale, con un dato migliore sull'indebitamento. La soddisfazione per i servizi contabili è elevata e in miglioramento.

Il dettaglio dei valori dei KPI è disponibile nell'Allegato C.

2.2.7 La performance individuale

Direttore Generale

La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente per il ciclo della performance 2025 prevede che la valutazione del Direttore Generale avvenga in base a:

Voce	Elementi	Peso
Risultato	Risultato della <i>performance</i> organizzativa complessiva di Ateneo	40%
	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	30%
Competenze organizzative	Comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	30%

La valutazione del Direttore Generale, in base al D. Lgs. 150 del 2009 e al Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), sentito il Rettore.

Affinché il Nucleo di Valutazione possa formulare la proposta, il Direttore Generale presenta al Rettore e al Nucleo di Valutazione la proposta di Relazione Annuale sulla Performance. Quest'ultima può essere eventualmente integrata da ulteriori elementi utili alla valutazione delle competenze organizzative, con particolare riferimento ad attività innovative svolte per il miglioramento della qualità dei servizi, per l'efficientamento dell'amministrazione e per lo sviluppo e il benessere organizzativi, non rendicontate nel suddetto documento.

Il Rettore evidenzia i comportamenti organizzativi posti in essere dal Direttore Generale nell'anno, attribuendo loro un punteggio riferito agli elementi previsti nella scheda di valutazione, e li presenta al Nucleo di Valutazione anche approfondendoli tramite confronto diretto. Il Nucleo di Valutazione, a sua volta, ha facoltà di acquisire elementi conoscitivi e di approfondimento che ritenga opportuni per esprimere una valutazione circostanziata, anche tramite confronto diretto con il Direttore Generale o altri soggetti.

Sulla base degli elementi precedentemente raccolti, il Nucleo di Valutazione formula una proposta motivata, esprimendo una valutazione complessiva in centesimi, che trasmette al Consiglio di Amministrazione. Con tale proposta, il Nucleo di Valutazione valida la misurazione della performance organizzativa, delle strutture e complessiva di Ateneo, nonché il raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo, in relazione ai singoli risultati. In caso di eventuali rettifiche rispetto al grado di raggiungimento dei risultati, in sede di approvazione e validazione della Relazione Annuale sulla Performance, la voce di valutazione "risultato", e pertanto la valutazione complessiva del Direttore Generale, viene automaticamente adeguata.

Entro il 30 giugno, il Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta del Nucleo di Valutazione, esaminata la proposta di Relazione Annuale sulla Performance e gli eventuali altri elementi forniti dal Direttore Generale precedentemente citati, procede alla valutazione motivata del Direttore Generale espressa in centesimi, anche al fine dell'attribuzione della quota di retribuzione di risultato in base ai criteri definiti dal Consiglio stesso. La valutazione è trasmessa al Direttore Generale, che entro 15 giorni può avvalersi delle procedure conciliative previste dal SMVP.

Gli obiettivi individuali assegnati al DG nel 2025, come integrati in corso d'anno, sono i seguenti.

Cod. rif.	Obiettivo individuale
IND-01-DG	Definire modalità per l'effettuazione di un preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione
RIS-03-P	Effettuare un preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione

In sede di monitoraggio in itinere, il grado di avanzamento dell'obiettivo IND-01-DG era in linea con le attese; contestualmente, in ragione di una proroga del mandato, è stato aggiunto il secondo obiettivo RIS-03-P.

L'assegnazione di tali obiettivi ha risposto alla necessità strategica di dotare la *governance* di strumenti efficaci per fronteggiare un contesto economico-finanziario caratterizzato da variabili e dinamiche esterne di crescente complessità.

La prima fase delle attività si è concentrata sulla progettazione e formalizzazione di un flusso procedurale standardizzato, illustrato al Consiglio di Amministrazione il 23 luglio 2025. Le attività di definizione metodologica si sono articolate nei seguenti punti:

- strutturazione di un processo ciclico con tempistiche precise e chiare responsabilità per le strutture coinvolte, basato sui dati contabili al 30 settembre;
- focalizzazione dell'analisi sui macro-aggregati più significativi, tra cui i proventi principali, le spese di personale e lo stato degli investimenti;
- creazione di un modello di report per il confronto diretto tra la previsione iniziale, la situazione aggiornata e la proiezione a fine esercizio, con evidenza e motivazione degli scostamenti.

Sulla base dei criteri delineati, si è successivamente proceduto all'effettiva implementazione della procedura, attraverso il coinvolgimento coordinato delle Aree Dirigenziali e dei Centri di Servizio sotto la guida dell'Area Risorse e Bilancio. L'attività operativa ha permesso di trasformare l'impianto teorico in un risultato concreto, culminando positivamente nella redazione del documento finale e nella sua formale presentazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 ottobre 2025.

Il raggiungimento congiunto di questi due obiettivi ha garantito agli Organi di Governo una visione prospettica chiara e tempestiva sull'andamento gestionale.

Il dettaglio del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali del Direttore Generale è illustrato nell'Allegato B3.

Dirigenti

La valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti avviene in base a:

Voce	Elementi	Dirigenti con responsabilità di struttura	Dirigenti con incarichi di studio e consulenza
Risultato	Grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità (performance organizzativa dell'Area Dirigenziale), che ricomprendono gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità, ove presenti	36%	
	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	20%	55%
Qualità del contributo fornito alla performance complessiva di Ateneo e Competenze organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo (10% della voce)		
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (10% della voce per i Dirigenti con responsabilità di struttura)	44%	45%
	Altri comportamenti organizzativi (80% della voce per i Dirigenti con responsabilità di struttura, 90% per i Dirigenti con incarichi di studio e consulenza)		

Nell'ambito del colloquio di valutazione relativo all'anno precedente, il Direttore Generale ha assegnato, sentiti gli interessati, i seguenti obiettivi individuali ai Dirigenti:

Obiettivi individuali

Dirigente	Cod. rif.	Obiettivo individuale
Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione	IND-02-DIR	Adeguare il Regolamento didattico di Ateneo alle Linee Guida del MUR per l'offerta formativa a distanza
Area ICT	IND-03-DIR	Adeguare l'Agenda Digitale di Ateneo al Piano Strategico per il triennio 2025-2027
Area legale e generale	IND-04-DIR	Monitorare e adeguare i regolamenti per i quali sono state rilevate criticità nell'ambito del riesame effettuato
Area negoziale Area per le strutture fondamentali	IND-05-DIR	Formare il personale sulle procedure negoziali e sull'uso delle piattaforme di e-procurement
Area personale	IND-06-DIR	Emanare un regolamento relativo alla mobilità interna del personale tecnico-amministrativo
Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione	IND-07-DIR	Monitorare e migliorare la gestione dei progetti collegati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
Area risorse e bilancio	IND-08-DIR	Formare il personale sulla contabilità economico patrimoniale in vista dell'introduzione di accrual
Area Tecnica	IND-09-DIR	Dare attuazione alla formazione obbligatoria in materia di <i>Building Information Modeling</i> , come previsto dal relativo piano
Tutti i dirigenti	IND-10-FOR	Formarsi prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills

Ne risultano i seguenti risultati aggregati per Area.

Area del Dirigente	Risultato
Area Didattica, Servizi agli Studenti, Orientamento e Internazionalizzazione	100%
Area ICT	100%
Area Legale e Generale	100%
Area Negoziale Area per le Strutture Fondamentali	100%
Area Personale	5%
Area Ricerca, Trasferimento Tecnologico e Terza Missione	81%
Area Risorse e Bilancio	100%
Area Tecnica	100%

Gli obiettivi individuali dei dirigenti possono essere aggregati in classi in base al grado di raggiungimento.

Aree dei Dirigenti	Numero Aree	Percentuale del totale Aree
100%	7	77,78%
>=90% < 100%	0	0,00%
>=75% < 90%	1	11,11%
>=50% < 75%	0	0,00%
<50%	1	11,11%
Totale	9	100%

In sede di monitoraggio, tutti gli obiettivi risultavano in linea con le attese tranne IND-10-FOR (*Formarsi prioritariamente sui temi della leadership e delle soft skills*), parzialmente in linea, in quanto nel primo semestre era stata realizzata un'unica iniziativa formativa a favore dei Dirigenti della durata di 8 ore, mentre era prevista nel secondo semestre la realizzazione di ulteriori interventi.

Al termine dell'anno, gli unici obiettivi non raggiunti sono quelli assegnati al Dirigente dell'Area Personale e quello assegnato al Dirigente dell'Area Ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione.

Per quanto riguarda il primo, IND-06-DIR (*Emanare un regolamento relativo alla mobilità interna del personale tecnico-amministrativo*), il mancato raggiungimento è dovuto al fatto che il testo,

predisposto per l'esperimento dei necessari strumenti previsti dal CCNL, è stato presentato alle Rappresentanze Sindacali soltanto nel mese di dicembre 2025. Di conseguenza, l'obiettivo è stato riproposto per il 2026 con scadenza al 30 aprile, poiché l'attuale lacuna regolamentare costituisce un ostacolo a una gestione trasparente e sistemica del personale.

Per quanto riguarda il secondo, il primo previsto report sull'avanzamento dei progetti collegati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è stato presentato agli Organi di Governo in ritardo rispetto alla tempistica prevista dal PIAO. Il secondo report è stato invece presentato nei termini previsti.

Obiettivo annuale relativo al rispetto dei 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 a tutti i Dirigenti, oltre agli obiettivi di cui ai paragrafi precedenti è assegnato il seguente obiettivo:

COD. RIF.	RIS-01-P
DENOMINAZIONE	Rispettare i tempi di pagamento
DESCRIZIONE	L'art. 4 bis del D.L. n. 13/2023 prevede che tutte le pubbliche amministrazioni, nell'ambito del sistema di valutazione delle performance, assegnino uno specifico obiettivo ai dirigenti responsabili del pagamento delle fatture (e ai dirigenti apicali delle rispettive strutture) relativo al rispetto dei tempi di pagamento, in riferimento all'indicatore di ritardo annuale
INDICATORE	Indicatore di ritardo annuale dei pagamenti
TIPOLOGIA	Efficacia oggettiva
FORMULA DI CALCOLO	Media dei ritardi di pagamento ponderata in base all'importo delle fatture
SPECIFICHE	Si considerano le fatture scadute e pagate nell'anno (dal giorno della scadenza al giorno di pagamento).
VALORE INIZIALE 2024	-14,87
TARGET	0 giorni di ritardo A 0 giorni di ritardo o un valore negativo corrisponde un grado di raggiungimento del 100% Per ogni giorno di ritardo verrà sottratto il 2% al 100%
VALORE FINALE 2025	-14
FONTE	Piattaforma dei Crediti Commerciali Validazione del Collegio dei Revisori dei Conti
RISULTATO	100%

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.

Il valore dell'indicatore 2025 per l'Ateneo è pari a -14, in ulteriore miglioramento rispetto al 2024. Esso è stato certificato da parte del Collegio dei Revisori dei Conti nella Relazione al Bilancio Unico di Esercizio 2025; ciò corrisponde a un grado di raggiungimento dell'obiettivo del 100%, che incide esclusivamente sulla corresponsione della retribuzione di risultato.

Qualità del contributo fornito alla performance e Competenze organizzative

Di seguito si riportano i dati aggregati relativi alle valutazioni annuali aggregate della Qualità del contributo fornito alla performance e delle Competenze organizzative conseguite dai dirigenti:

Genere	Numero Valutati	Media	Mediana	Minimo	Massimo	Deviazione Standard
Donne	6	82,83	82,50	81	86	1,77
Uomini	2					
Totale	8	83,50				

Al fine di garantire il rispetto della privacy, vengono omissi i dati relativi al genere maschile, in quanto il numero di valutati è inferiore a 5.

Personale tecnico-amministrativo

La valutazione annuale della *performance* individuale del personale tecnico-amministrativo avviene in base a più elementi differenziati in base all'Area professionale e alla modalità di lavoro.

*Personale di Area professionale Elevate Professionalità con incarico di responsabilità di unità organizzativa*¹⁴

Voce	Elementi	Incarico di responsabilità di unità organizzativa
Risultato	Grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi (obiettivi esecutivi assegnati all'unità organizzativa di responsabilità), che ricomprendono gli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità, ove presenti	45%
	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali	5%
Qualità del contributo fornito alla performance della Struttura e Competenze organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti al raggiungimento degli obiettivi della struttura (10% della voce)	50%
	Altri comportamenti organizzativi (90% della voce)	

Personale delle Aree professionali Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità con incarichi di responsabilità diversi da responsabile di unità organizzativa

Voce	Elementi	Operatori, Collaboratori, Funzionari senza incarichi di responsabilità	Funzionari con incarichi di responsabilità Elevate Professionalità con incarichi di responsabilità diversi da responsabile di unità organizzativa
Risultato	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali		20%
	Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi di gruppo	20%	
Qualità del contributo fornito alla performance dell'unità organizzativa e Competenze Organizzative	Contributo fornito con i propri comportamenti alla performance organizzativa dell'unità organizzativa (10% della voce)		80%
	Altri comportamenti organizzativi (90% della voce)	80%	

¹⁴ Ai sensi dell'art. 8, comma 10, sono individuate quali unità organizzative: Servizi con a capo il Capo Servizio, Dipartimenti con a capo un Responsabile Amministrativo EP, Centri con a capo un Direttore Tecnico Scientifico EP, Biblioteche con a capo un Direttore di Polo Bibliotecario EP, Unità Tecniche dei Dipartimenti con a capo un Responsabile Tecnico.

Obiettivi individuali e di gruppo

Tipologia di personale	Tipologia obiettivo	Cod. Rif.	Obiettivo
Capi Servizio	Individuale	IND-11-PTA	Sviluppare le competenze dei propri collaboratori previste dal PNRR ¹⁵
Restante personale	Di gruppo	GRP-01-PTA	Sviluppare le competenze del personale previste dal PNRR ¹⁶

Entrambi gli obiettivi sono collegati al PNRR e alla formazione del personale sulle competenze ivi previste, come richiamato dalla Direttiva del 14.1.2025 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

In sede di definizione, l'obiettivo prevedeva che ciascun dipendente concludesse almeno un corso sulla piattaforma Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica per ciascuno dei seguenti ambiti:

- Transizione amministrativa
- Transizione digitale
- Transizione ecologica
- Principi e valori della PA

In sede di monitoraggio in itinere, l'avanzamento dei due obiettivi risultava non rilevabile, in quanto la piattaforma Syllabus non consentiva esportazioni. Inoltre, questi ultimi sono stati aggiornati, in ragione delle modifiche apportate alla piattaforma stessa a giugno 2025, in modo tale da:

- includere l'ambito "Leadership e soft skills" tra quelli validi per il raggiungimento del target, ampliando da 4 a 5 le aree tematiche fruibili su Syllabus e lasciando invariato il numero complessivo di corsi da seguire;
- comprendere i test previsti dai percorsi formativi tra le attività idonee: oltre agli attestati dei corsi, sono ora considerati utili al conseguimento del risultato anche i digital badge e gli open badge.

Tale integrazione, coerente con l'aggiornamento dell'applicativo, garantisce una più chiara corrispondenza tra le attività valutabili e quelle effettivamente risultanti nel fascicolo formativo del dipendente.

L'obiettivo è stato completamente raggiunto dai dipendenti di tutte le tipologie di strutture:

Struttura	IND-11-PTA	GRP-01-PTA
Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione	100%	100%
Area direzionale	100%	100%
Area ICT	100%	100%
Area legale e generale	100%	100%
Area negoziale	100%	100%
Area per le strutture fondamentali	100%	100%
Area personale	100%	100%
Area ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione	100%	100%
Area risorse e bilancio	100%	100%
Area tecnica	100%	100%
Scuole - IANUA	Non previsto	100%
Dipartimenti	Non previsto	100%
Centri	Non previsto	100%
Biblioteche	Non previsto	100%

Qualità del contributo fornito alla performance e Competenze Organizzative

Il dato aggregato delle valutazioni della Qualità del contributo fornito alla performance e delle Competenze Organizzative conseguite dal personale tecnico-amministrativo per il 2025, nell'ambito delle procedure svoltesi dal 2 febbraio al 31 marzo 2026, è il seguente:

¹⁵ Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

¹⁶ Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

Genere	Numero Valutati	Media	Mediana	Minimo	Massimo	Deviazione standard
Donne	803	93,31	93	70	99	3,08
Uomini	467	92,12	93	59	99	4,40
Totale	1.270	92,87	93	59	99	3,67

I valori sono complessivamente più elevati di quelli attribuiti ai dirigenti, in ragione delle diverse attese nei loro comportamenti.

Il dettaglio del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo e delle competenze organizzative è illustrato nell'Allegato B3.

2.3 Il collegamento tra obiettivi e risorse

In aderenza ai principi del modello AVA 3, che sottolinea l'importanza di una gestione trasparente e consapevole delle risorse per il perseguimento degli obiettivi istituzionali e il miglioramento continuo della qualità, questa sezione è dedicata a illustrare in modo organico il collegamento tra la programmazione strategica, operativa ed esecutiva dell'Ateneo e l'allocatione delle risorse necessarie al suo compimento. La finalità primaria è quella di fornire una dimostrazione chiara e verificabile di come le intenzioni programmatiche si traducano in un impegno concreto di risorse economiche e umane, garantendo coerenza tra fini e mezzi e supportando l'*accountability* verso gli stakeholder interni ed esterni.

A tal fine, la sezione articola l'analisi attraverso diversi strumenti e prospettive complementari. Si parte dal quadro economico, presentando sia i dati di previsione (Bilancio triennale e Budget) sia quelli di consuntivo (FFO, Bilancio d'esercizio), essenziali per comprendere il contesto finanziario e la sostenibilità delle azioni intraprese. Successivamente, viene dettagliato il processo di formazione del bilancio di previsione, evidenziando come esso costituisca il meccanismo cardine attraverso cui gli obiettivi, definiti nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), vengono associati a specifiche dotazioni finanziarie, rendendo esplicito e tracciabile il nesso programmazione-risorse.

Un elemento innovativo e di particolare rilevanza strategica è l'introduzione, seppur in fase di consolidamento, della contabilità analitica basata sul modello *Activity Based Costing* (ABC). L'utilità di questo approccio risiede nella sua capacità di superare la mera allocazione del budget, mirando a determinare il "costo pieno" delle attività e, conseguentemente, degli obiettivi che esse supportano, includendo anche i costi indiretti. La correlazione tra obiettivi e risorse umane (quantificate in Full-Time Equivalent - FTE) completa il quadro, riconoscendo il personale come risorsa strategica chiave.

La progettazione e l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, cui tali attività sono finalizzate, devono essere adeguate all'impostazione strategica, all'assetto organizzativo, alla storia, alla cultura e ai valori dell'Ateneo e devono tenere conto degli aspetti tecnici necessari a rilevare e utilizzare dati e informazioni al fine di metterli a servizio dei processi decisionali. Per questo motivo, il sistema - fondamentale per una comprensione più realistica dell'assorbimento delle risorse, per future analisi di efficienza e per orientare scelte gestionali più consapevoli - necessita di un miglioramento continuo per adeguarsi alle specifiche esigenze dell'Ateneo¹⁷.

Infine, la sezione integra queste analisi interne con due prospettive esterne: la riclassificazione obbligatoria del bilancio per missioni e programmi, che allinea la rendicontazione dell'Ateneo agli standard nazionali, e l'analisi comparativa dell'efficienza attraverso la partecipazione al progetto

¹⁷ Vedi anche Agyemang & Broadbent, Management control systems and research management in universities, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2015: *"the design of management control systems is contingent on organisational history, structure, purpose, technology, size, culture, underlying values, and people"*

"Good Practice". Quest'ultima, pur con i limiti metodologici discussi, offre spunti preziosi per il confronto con altre realtà universitarie e per l'individuazione di potenziali aree di miglioramento nei processi di supporto.

Complessivamente, questa sezione intende quindi fornire una rappresentazione completa e multidimensionale dell'impegno dell'Ateneo nel garantire che ogni risorsa sia impiegata efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento della propria missione istituzionale, in un'ottica di miglioramento continuo e piena rispondenza ai requisiti di qualità e trasparenza.

2.3.1 Il quadro economico

Di seguito si presentano i principali dati contabili relativi all'esercizio 2025, sia di previsione che di esercizio, in modo da rendere possibile un raffronto.

Previsione

Budget economico triennale

	Budget 2025 (€)	Budget 2026 (€)	Budget 2027 (€)
A) Proventi operativi	384.429.712,00	379.597.936,00	378.042.113,00
B) Costi operativi	387.382.396,00	376.644.539,00	374.186.562,00
Differenza tra proventi e costi operativi (A-B)	-2.952.684,00	2.953.397,00	3.855.551,00
C) Proventi ed oneri finanziari	65.881,00	82.217,00	-322.119,00
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-
E) Proventi ed oneri straordinari	-134.300,00	-127.300,00	-127.300,00
F) Imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite anticipate	-14.145.444,00	-14.277.475,00	-14.179.976,00
Risultato economico presunto	-17.166.547,00	-11.369.161,00	-10.773.844,00
Utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità economico-patrimoniale	17.166.547,00	11.369.161,00	10.773.844,00
Risultato a pareggio	-	-	-

Nel triennio la gestione caratteristica è stata prevista con un andamento variabile, da leggermente in deficit nel 2025 a moderatamente in avanzo nel 2026-2027, ma il risultato economico presunto era previsto in perdita soprattutto per l'onere fiscale (stabile e molto superiore al margine operativo). Il pareggio ottenuto con prelievo da riserve era previsto in diminuzione nel triennio.

Budget triennale degli investimenti 2025-2027

Importi investimenti (contributi da terzi finalizzati + risorse da indebitamento + risorse proprie)	Budget 2025 (€)	Budget 2026 (€)	Budget 2027 (€)
I) Immobilizzazioni immateriali	2.969.289,00	13.265.207,00	3.062.796,00
II) Immobilizzazioni materiali	64.231.250,00	61.317.500,00	44.597.677,00
III) Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-
Totale investimenti	67.200.539,00	74.582.707,00	47.660.473,00

Il budget degli investimenti è caratterizzato da investimenti elevati, con massimo nel 2026, in ragione soprattutto dell'Operazione Erzelli e di altri interventi edilizi programmati, e una riduzione nel 2027.

Consuntivo

Bilancio unico di esercizio 2025

Stato patrimoniale

ATTIVO (€)	31.12.2025	PASSIVO (€)	31.12.2025
A) IMMOBILIZZAZIONI		A) PATRIMONIO NETTO	
I) IMMATERIALI	34.957.768,63	I) FONDO DI DOTAZIONE DELL'ATENEО	91.820.724,39
II) MATERIALI	185.336.877,88	II) PATRIMONIO VINCOLATO	308.651.005,19
III) FINANZIARIE	16.274.831,25	III) PATRIMONIO NON VINCOLATO	22.991.400,57
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (A)	236.569.477,76	TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	423.463.130,15
B) ATTIVO CIRCOLANTE		B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	2.901.889,46
I) RIMANENZE	202.427,23	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	152.897,96
II) CREDITI (con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo)	314.997.582,39	D) DEBITI (con separata indicazione per ciascuna voce, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo)	51.901.412,31
III) ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	E) RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	330.142.629,36
IV) DISPONIBILITÀ LIQUIDE	400.910.565,20	F) RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	144.889.845,54
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (B)	716.110.574,82	TOTALE PASSIVO	953.451.804,78
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	771.752,20		
D) RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO			
TOTALE ATTIVO	953.451.804,78		

Conto economico

	2025 (€)	2024 (€)	DELTA (€)
A) PROVENTI OPERATIVI			
I) PROVENTI PROPRI	109.838.166,55	94.263.619,11	15.574.547,44
II) CONTRIBUTI	266.094.062,85	247.053.407,78	19.040.655,07
III) PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO (1)	-	-	-
IV) ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI (2)	21.739.497,29	22.466.242,60	-726.745,31
V) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	63.111,99	-38.213,30	101.325,29
VI) INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	397.734.838,68	363.745.056,19	33.989.782,49
B) COSTI OPERATIVI			
VIII) COSTI DEL PERSONALE (3)	229.031.616,43	225.951.633,64	3.079.982,79
IX) COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	130.283.107,92	118.811.830,82	11.471.277,10
X) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	14.909.572,12	13.226.012,10	1.683.560,02
XI) ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	1.450.193,30	401.116,75	1.049.076,55
XII) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3.531.027,31	635.916,39	2.895.110,92
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	379.205.517,08	359.026.509,70	20.179.007,38
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	18.529.321,60	4.718.546,49	13.810.775,11
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	244.202,79	11.161,81	233.040,98
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-40.898,64	-	-40.898,64
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-250.170,67	9.006.242,79	-9.256.413,46
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE ANTICIPATE (3)	-13.405.143,07	-13.007.923,21	-397.219,86
RISULTATO DI ESERCIZIO	5.077.312,01	728.027,88	4.349.284,13

(1) Gli interventi per il diritto allo studio sono gestiti direttamente dall'Agenzia Aliseo.

(2) Comprende i proventi per attività assistenziale in ottemperanza al DI 34/2025.

(3) In ottemperanza alle disposizioni del Manuale Tecnico Operativo, l'IRAP è stata esposta nel Conto Economico nella sezione delle imposte sul reddito dell'esercizio correnti, differite, anticipate. I costi del personale sono stati pertanto rappresentati al netto dell'IRAP e la stessa è stata indicata nella sopraccitata sezione delle imposte.

Nel 2025 l'Ateneo presenta una struttura patrimoniale complessivamente solida e un equilibrio finanziario favorevole. L'attivo è concentrato, da un lato, nelle immobilizzazioni (circa 236,6 milioni) e, dall'altro, in un attivo circolante elevato (716,1 milioni), in ragione soprattutto delle disponibilità liquide e dei crediti. Sul lato delle fonti, il patrimonio netto ammonta a 423,5 milioni e rappresenta una quota rilevante del totale passivo. Di rilievo anche l'incidenza dei risconti passivi e dei contributi agli investimenti, nonché dei risconti per progetti e ricerche in corso, che riflettono la presenza significativa di risorse vincolate e finanziamenti da correlare agli esercizi futuri, correlati agli interventi previsti dal Piano di Conservazione e Sviluppo Edilizio 2024-2030.

Dal punto di vista economico, il 2025 evidenzia un miglioramento della gestione caratteristica: i proventi operativi crescono rispetto al 2024, soprattutto per effetto dell'incremento dei proventi propri (in particolare di quelli da ricerche con finanziamenti competitivi, superiori ai 52 milioni) e dei contributi, mentre i costi operativi aumentano ma con dinamica più contenuta. Ne deriva un rafforzamento del margine operativo. Il risultato finale resta positivo per 5,1 milioni. Nel complesso, emerge un profilo gestionale con adeguate tenuta economica e capacità di copertura finanziaria.

Voce	2023		2024		2025	
	Importo (€)	Peso*	Importo (€)	Peso*	Importo (€)	Peso*
Quota Base	99.324.983	2,19%	88.683.260	2,13%	104.049.947	2,15%
Integrazione quota base art. 238 D.L. 34/2020	2.806.995		3.033.607		3.125.400	
Ulteriore integrazione quota base -DM 1676/2024			1.011.202			
Quota Premiale	60.882.412	2,44%	55.837.257	2,33%	56.608.851	2,26%
Piani Straordinari	18.048.402	2,25%	27.098.952	2,34%	15.649.769	2,41%
Intervento Perequativo	5.944.722	3,96%	7.397.268	5,44%	5.362.778	3,80%
Totale quota base + quota premiale + Piani Straordinari + intervento perequativo	187.007.514		183.061.546		184.796.745	
Fondo Sostegno Giovani	1.121.006		825.424		816.900	
No Tax Area/Esoneri	4.701.807		3.911.034		2.819.255	
Dipartimenti di Eccellenza	1.293.811		1.293.811		1.293.811	
Programmazione Triennale	2.571.089		1.797.957		2.834.042	
Dottorato - Post Lauream	7.222.094	3,93%	7.195.532	3,69%	7.210.559	3,91%
Ulteriori Voci Contabilizzate**	2.676.389		2.207.088		1.667.987	
Totale FFO assegnato	206.593.710		200.292.392		201.439.299	

* Il peso indicato è quello presente nelle tabelle di assegnazione del MUR

** Includono voci variabili negli anni quali Potenziamento servizi studenti, studi di genere, GARR, riassegnazioni, una tantum

L'analisi dell'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario assegnato all'Ateneo nel triennio 2023-2025 evidenzia un'evoluzione non lineare. Partendo dal 2023, anno in cui l'assegnazione totale è stata di 206,6 milioni di euro (in crescita rispetto ai 198,7 milioni del 2022), si è verificata un'inversione di tendenza nel 2024.

Nel 2024, infatti, l'assegnazione totale è scesa a 200,3 milioni di euro, un livello nettamente inferiore all'anno precedente. Questa sensibile contrazione è riconducibile a diversi fattori congiunti:

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

Queste circostanze hanno inciso pesantemente sulle componenti principali del fondo. In particolare, la Quota Base ha subito un calo di 10,6 milioni di euro rispetto al 2023, mentre la Quota Premiale ha registrato una diminuzione di 5 milioni. Tale riduzione ha eroso l'incremento di 9 milioni di euro registrato sui Piani Straordinari, che era invece previsto da specifiche disposizioni di legge.

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

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

Per quanto riguarda il 2025, analizzando l'aggregato delle voci già assegnate (Quota Base, Quota Premiale, inclusa l'integrazione, Piani Straordinari e Intervento Perequativo), si osserva un parziale recupero. Il totale di queste componenti sale a 184,8 milioni, registrando un aumento di circa 1,7 milioni rispetto ai 183,1 milioni del 2024, sebbene resti ancora inferiore di 2,2 milioni rispetto ai 187 del 2023. Includendo nel confronto anche la Programmazione Triennale, l'aumento sul 2024 sale a circa 2,8 milioni di euro.

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

- Quota Base: si osserva un miglioramento (104,0 milioni di euro contro 88,7 del 2024) in relazione al costo standard, con un lieve aumento del peso nazionale (da 2,13% a 2,15%);
- Quota Premiale: pur registrando un peggioramento nel peso nazionale (da 2,33% a 2,26%), dato riconducibile alle voci relative alle politiche di reclutamento e alla qualità della didattica, l'importo assoluto cresce (56,6 milioni di euro contro 55,8);
- Intervento Perequativo: la dotazione risulta diminuita (5,36 milioni di euro contro 7,40), in conseguenza delle maggiori risorse complessive disponibili a livello nazionale, le quali hanno consentito maggiori assegnazioni tramite le componenti ordinarie, riducendo la necessità dell'intervento perequativo.

2.3.2 Il processo di formazione del bilancio di previsione

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).

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 (strategici e operativi);
- la proposta di obiettivi esecutivi, ossia gli obiettivi dell'attività amministrativa e tecnica propri del ciclo della performance, poi definiti nel PIAO;
- le risorse annuali necessarie per gli obiettivi esecutivi, con indicazione della relativa voce di contabilità analitica.

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

Infine, la nota illustrativa al Bilancio Unico di Previsione, in particolare nella Tabella "Budget per attività", riporta le risorse effettivamente attribuite a ciascun obiettivo strategico e operativo. Il budget relativo agli obiettivi esecutivi, invece, non trova un riscontro documentale nel Bilancio di Previsione, bensì nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). In tale documento, per ciascun obiettivo sono inoltre indicate le risorse finanziarie e umane (quantificate in FTE)

specificamente previste per il suo raggiungimento, riportate nel protocollo di rilevazione nell'Allegato B1 e analizzate nel paragrafo 2.3.5.

2.3.3 Utilizzo della contabilità analitica ai fini del controllo di gestione

L'Ateneo ha avviato l'implementazione di un sistema di contabilità analitica propedeutico al controllo di gestione, nell'ambito degli obiettivi previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 e 2024-2026.

Activity Based Costing

Tali obiettivi hanno consentito di individuare il modello dell'*Activity Based Costing* (ABC) e di:

- mappare 18 attività cui attribuire i costi indiretti e le relative modalità attraverso l'individuazione delle relative voci COAN per ciascuna di esse;
- individuare modalità di attribuzione dei costi del personale tecnico-amministrativo alle attività, attraverso la rilevazione dell'effort;
- definire gli oggetti cui attribuire i costi diretti e indiretti, con i relativi cost driver (Corsi di Studio, Progetti di Ricerca e Dipartimenti);
- rilevare i costi unitari delle attività a partire dal 2024.

Costi rilevati

Tipologia Costi		Importo (€)
A	COSTI COMPLESSIVI	477.463.173,98
B	COSTI NON ALLOCATI	100.041.505,16
C=A-B	COSTI ALLOCATI ALLE ATTIVITÀ	377.421.668,82

I costi non allocati si riferiscono a contributi, costi in attesa di allocazione, movimenti interni, trasferimenti al SSN, prestazioni conto terzi, progetti, altri trasferimenti, che al momento non possono essere allocati a un'attività specifica.

Al fine di una graduale introduzione del sistema, nel 2025 è stata condotta una prima applicazione sperimentale della metodologia volta a rilevare i costi indiretti dei processi e degli obiettivi, reiterata con alcuni affinamenti nel 2026. La finalità è fornire una visione più completa delle risorse assorbite da ciascun processo e obiettivo.

Costi unitari delle attività

In applicazione della metodologia sopra descritta, con la chiusura del bilancio 2025 è stato possibile rilevare i costi totali di ciascuna attività e, disponendo dei valori dei cost driver, calcolare sperimentalmente i costi unitari delle stesse.

Il costo unitario è pari a:

$$\frac{\text{Costo totale attività}}{N. \text{ driver complessivi per attività}}$$

Di seguito si presenta un quadro sinottico dei costi unitari rilevati per ciascuna attività con l'attribuzione a livello di Ateneo.

	A	B	C=A/B	
Macroattività e Attività	Costo totale 2025 (€)	N. driver complessivi per attività (2025)	Costo unitario Attività 2025 (€)	Imputazione driver
Formazione e Servizi agli studenti				
DIDATTICA	94.250.116,53	27.562,86	3.419,46	per studente
ORIENTAMENTO, INCLUSIONE E PLACEMENT	17.235.581,62	15.739,00	1.095,09	per studente I anno o laureato
SERVIZI AGLI STUDENTI	37.670.308,26	27.562,86	1.366,71	per studente
INTERNAZIONALIZZAZIONE	13.717.162,24	2.348,00	5.842,06	per studente internazionale o in mobilità
SERVIZI BIBLIOTECARI*	7.794.728,22	28.807,86	270,58	per fruitore (studenti, dottorandi e docenti)
Ricerca				
RICERCA COMPETITIVA	51.724.121,05	52.126.069,16	0,99	per euro di finanziamento
RISULTATI DELLA RICERCA	31.623.019,36	1.245,00	25.400,02	per docente
Terza Missione				
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	7.759.391,64	141,00	55.031,15	per spin-off e brevetto
APPRENDIMENTO PERMANENTE	8.067.611,83	9.066,00	889,88	per studenti post lauream
PUBLIC ENGAGEMENT, ATTIVITÀ SOCIALI E CULTURALI	9.839.837,82	4.516,00	2.178,88	per attività di Terza Missione
RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO	288.923,53	240,00	1.203,85	per unità di personale convenzionata
Processi di supporto				
SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	24.830.583,15	31.828,86	780,13	per fruitore
SERVIZI ICT	12.334.981,37	31.828,86	387,54	per fruitore
SERVIZI ISTITUZIONALI	10.841.978,93	31.828,86	340,63	per fruitore
APPROVVIGIONAMENTI	14.735.444,50	80.180.656,52	0,18	per euro di acquisto
GESTIONE CONTABILE	7.140.594,57	776.940.355,76	0,01	per euro gestito in entrata o uscita
GESTIONE DEL PERSONALE	4.780.362,82	4.266,00	1.120,57	per unità di personale
GESTIONE DEGLI SPAZI E DELL'AMBIENTE DI LAVORO	22.786.921,38	269.756,00	84,47	per metro quadro
TOTALE	377.421.668,82			

* I servizi bibliotecari sono riconducibili sia alla Formazione e Servizi agli studenti che alla Ricerca. Sono indicati sotto Formazione e Servizi agli studenti, in quanto tra i fruitori il numero di studentesse e studenti è prevalente.

Si evidenzia che il sistema di contabilità analitica basato sul modello *Activity Based Costing* (ABC) introdotto nel 2025 e successivamente affinato nel 2026, conserva carattere sperimentale. Tale sistema, regolato dal *Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione* e dalle *Linee Guida sull'Utilizzo della Contabilità Analitica per il Controllo di Gestione* emanate nel 2025, rappresentando un approccio avanzato e non comune nel panorama italiano dove prevale il modello della contabilità per centri di costo, richiede una progressiva messa a punto. In particolare, necessita di una revisione e di un affinamento nel tempo delle unità di driver utilizzate per l'allocazione dei costi; questo processo è strettamente legato alla crescita della comprensione del modello da parte degli attori chiave coinvolti e ai riscontri forniti dal sistema di reporting.

Saranno, inoltre, attribuiti tali costi ai Corsi di Studio, ai progetti di ricerca e ai Dipartimenti al fine di effettuare benchmark interni e, con ulteriori strumenti, all'analisi costi benefici, come previsto dal relativo obiettivo del PIAO 2026-2028.

In attesa di tale analisi, è possibile raffrontare i costi unitari 2025 con quelli 2024.

Macroattività e Attività	Costo unitario Attività 2025 (€)	Costo unitario Attività 2024 (€)	Differenza (€)	Imputazione driver
Formazione e Servizi agli studenti				
DIDATTICA	3.419,46	3.429,44	- 9,98	per studente
ORIENTAMENTO, INCLUSIONE E PLACEMENT	1.095,09	1.130,34	- 35,25	per studente I anno o laureato
SERVIZI AGLI STUDENTI	1.366,71	1.443,65	- 76,94	per studente
INTERNAZIONALIZZAZIONE	5.842,06	5.650,88	+ 191,18	per studente internazionale o in mobilità
SERVIZI BIBLIOTECARI*	270,58	298,83	- 28,25	per fruitore (studenti, dottorandi e docenti)
Ricerca				
RICERCA COMPETITIVA	0,99	1,41	- 0,42	per euro di finanziamento
RISULTATI DELLA RICERCA	25.400,02	21.911,22	+ 3.488,80	per docente
Terza Missione				
TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	55.031,15	62.518,00	- 7.486,86	per spin-off e brevetto
APPRENDIMENTO PERMANENTE	889,88	1.720,05	- 830,17	per studenti post lauream
PUBLIC ENGAGEMENT, ATTIVITÀ SOCIALI E CULTURALI	2.178,88	2.094,69	+ 84,19	per attività di Terza Missione
RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO	1.203,85	1.232,23	- 28,38	per unità di personale convenzionata
Processi di supporto				
SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	780,13	764,69	+ 15,44	per fruitore
SERVIZI ICT	387,54	383,76	+ 3,79	per fruitore
SERVIZI ISTITUZIONALI	340,63	285,03	+ 55,60	per fruitore
APPROVVIGIONAMENTI	0,18	0,18	+ 0,01	per euro di acquisto
GESTIONE CONTABILE	0,01	0,01	- 0,00	per euro gestito in entrata o uscita
GESTIONE DEL PERSONALE	1.120,57	1.098,58	+ 21,99	per unità di personale
GESTIONE DEGLI SPAZI E DELL'AMBIENTE DI LAVORO	84,47	86,95	- 2,48	per metro quadro

* I servizi bibliotecari sono riconducibili sia alla Formazione e Servizi agli studenti che alla Ricerca. Sono indicati sotto Formazione e Servizi agli studenti, in quanto tra i fruitori il numero di studentesse e studenti è prevalente.

Il confronto tra il 2024 e il 2025 evidenzia una sostanziale stabilità dei costi unitari nella maggior parte delle Attività, accanto ad alcune variazioni significative in specifici ambiti. In termini percentuali, gli incrementi più rilevanti si registrano nei Servizi istituzionali (+19,5%) e nei Risultati della ricerca (+15,9%), mentre le riduzioni più marcate riguardano l'Apprendimento permanente (-48,3%) e il Trasferimento tecnologico (-12,0%). Si osservano inoltre diminuzioni nei Servizi agli studenti, nei Servizi bibliotecari, nei Rapporti con il servizio sanitario e nella Gestione degli spazi, mentre aumentano, tra le altre, la Gestione del personale, l'Internazionalizzazione e il Public engagement. Nel complesso, il quadro resta equilibrato, pur con dinamiche differenziate in relazione ai rispettivi driver di attività.

2.3.4 Allocazione dei costi indiretti agli obiettivi

L'allocazione dei costi agli obiettivi è avvenuta utilizzando gli strumenti di contabilità analitica interna descritti nel paragrafo precedente.

Di seguito si descrive in dettaglio il processo seguito:

Fonte dei Costi Indiretti

I costi indiretti oggetto di allocazione sono quelli consuntivati e classificati per attività, che rappresentano i costi di funzionamento generale e di supporto specialistico non direttamente attribuibili a un singolo obiettivo operativo al momento della loro rilevazione.

Metodologia

La metodologia adottata si basa su un approccio semplificato a due stadi, utilizzando le Macroattività come centri di costo intermedi e i costi diretti come principale base di ripartizione:

Esclusione dei costi diretti

Al fine di evitare duplicazioni, sono stati sottratti dal totale dei costi allocati alle attività, rappresentato in precedenza, i costi diretti relativi agli obiettivi operativi, pari al budget utilizzato a consuntivo, attribuendoli proporzionalmente all'ammontare di ciascuna delle 18 attività.

I costi diretti relativi agli obiettivi strategici risultano quale somma dei costi degli obiettivi operativi in cui sono declinati. Tale metodologia è stata utilizzata, al fine di impiegare una modalità di attribuzione omogenea a quella adottata in sede di formazione del budget che non prevede un budget separato per gli obiettivi strategici.

Per gli obiettivi esecutivi, benché di supporto a questi, i costi diretti da sottrarre sono stati considerati separatamente da quelli degli obiettivi operativi, con l'eccezione dell'obiettivo INF-04-A *Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli*, il cui budget è un sottoinsieme di quello relativo all'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*. A parte questa eccezione, a tali obiettivi, è infatti attribuito un budget separato riferito alle sole attività amministrative e tecniche che, pur essendo di supporto alle attività di missione, e ai relativi obiettivi, presentano caratteristiche ed estensioni ulteriori.

Raggruppamento funzionale dei costi indiretti

Le 18 attività di cui sono stati rilevati i costi attraverso la contabilità analitica sono state analizzate e raggruppate in categorie funzionali omogenee (Macroattività), distinguendo tra quelle che forniscono supporto specifico agli ambiti di missione e quelle che forniscono supporto generale. In queste prime applicazioni, sono stati identificati i seguenti raggruppamenti principali:

- Costi Indiretti Specifici: Macroattività prevalentemente a supporto della Formazione e Servizi agli Studenti, della Ricerca, o della Terza Missione che aggregano rispettivamente:

Macroattività	Attività
FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI	DIDATTICA
	ORIENTAMENTO, INCLUSIONE E PLACEMENT
	SERVIZI AGLI STUDENTI
	INTERNAZIONALIZZAZIONE
	SERVIZI BIBLIOTECARI
RICERCA	RICERCA COMPETITIVA
	RISULTATI DELLA RICERCA
	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
TERZA MISSIONE	APPRENDIMENTO PERMANENTE
	PUBLIC ENGAGEMENT, ATTIVITÀ SOCIALI E CULTURALI
	RAPPORTI CON IL SERVIZIO SANITARIO

I costi relativi ai servizi bibliotecari, essendo a supporto sia delle attività didattiche (fruitori principali: studentesse e studenti) sia delle attività di ricerca (fruitori principali: personale docente), sono stati attribuiti proporzionalmente alle due Macroattività, secondo la percentuale di utenza potenziale (rispettivamente studentesse e studenti regolari dei Corsi di Laurea e docenti+dottorandi).

- Costi Indiretti Generali: Macroattività trasversale di supporto amministrativo, gestionale e logistico (identificata come "Servizi di Supporto"), che aggrega:

Macroattività	Attività
SERVIZI DI SUPPORTO	SERVIZI GENERALI E LOGISTICI
	SERVIZI ICT
	SERVIZI ISTITUZIONALI
	APPROVVIGIONAMENTI
	GESTIONE CONTABILE
	GESTIONE DEL PERSONALE
	GESTIONE DEGLI SPAZI E DELL'AMBIENTE DI LAVORO

Tale aggregazione corrisponde anche a quella utilizzata al livello più alto nell'analisi dei processi effettuata nel 2023 e aggiornata nel 2025, evidenziando la coerenza di base del sistema di gestione dell'Ateneo.

La suddivisione tra costi indiretti specifici e costi indiretti generali, utilizzata nel modello di contabilità analitica dell'Ateneo, è coerente con la Catena del Valore di Michael Porter¹⁸.

In questa analogia:

- i costi indiretti specifici, così come allocati alle macro-attività di Formazione, Ricerca o Terza Missione nel modello ABC dell'Ateneo, aggregano diverse tipologie di costo (come il personale docente per la didattica e i servizi agli studenti) che sono funzionalmente attribuite a uno specifico ambito di missione e corrispondono, quindi, alle Attività Primarie della Catena del Valore;
- i costi indiretti generali (raggruppati nei Servizi di Supporto trasversali come ICT, gestione del personale, servizi istituzionali, gestione contabile, ecc.) corrispondono alle Attività di Supporto della Catena del Valore, in quanto forniscono le infrastrutture e i servizi fondamentali che abilitano tutte le attività primarie e l'organizzazione nel suo complesso.

Ne deriva:

Tipologia costi	Totale (€)
A COSTI ALLOCATI ALLE ATTIVITÀ	377.421.668,82
B COSTI DIRETTI OBIETTIVI OPERATIVI (E PER AGGREGAZIONE DI QUELLI STRATEGICI)	128.771.314,00
C COSTI DIRETTI OBIETTIVI ESECUTIVI	25.682.971,00
D=A-B-C COSTI INDIRETTI DA ALLOCARE AGLI OBIETTIVI	222.967.383,82

Il budget degli obiettivi di Valore Pubblico, rappresentativo dei relativi costi diretti, è determinato quale ripartizione pro quota del budget assegnato agli obiettivi strategici di riferimento. Questi ultimi, a loro volta, risultano dalla sintesi contabile degli obiettivi operativi sottostanti.

Determinazione dei costi indiretti da allocare agli obiettivi operativi ed esecutivi

I costi indiretti residui di ciascuna attività appartenente ad una Macroattività "Specifica" sono stati allocati esclusivamente agli obiettivi operativi e agli obiettivi esecutivi appartenenti all'ambito di missione (Formazione, Ricerca, Terza Missione) corrispondente alla Macroattività.

La ripartizione è avvenuta in modo proporzionale ai costi diretti (budget) già attribuiti a ciascun obiettivo operativo ed esecutivo all'interno di quell'ambito.

I costi totali del raggruppamento "Generale" (Macroattività "Servizi di Supporto") sono stati allocati a tutti gli obiettivi operativi e agli obiettivi esecutivi. La ripartizione è avvenuta in modo proporzionale ai costi diretti (budget) di ciascun obiettivo operativo e di ciascun obiettivo esecutivo.

¹⁸ Il modello di Porter distingue tra Attività Primarie (quelle direttamente legate alla creazione del valore per l'utente finale - nel contesto universitario: Didattica, Ricerca, Terza Missione) e Attività di Supporto (quelle necessarie a sostenere le primarie - es. infrastrutture, HR, ICT, approvvigionamenti): https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore

Dall'applicazione deriva:

	A	B	C	D=B+C	E=A-D
MACRO ATTIVITÀ	Totale Costi Macroattività	Totale Costi Diretti Obiettivi operativi (e per aggregazione strategici)	Totale Costi Diretti Obiettivi esecutivi	Totale Costi Diretti	Costi Indiretti da allocare agli Obiettivi
FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI	169.831.737,26	29.712.892,00	4.500.679,00	34.213.571,00	135.618.166,26
RICERCA	84.183.300,03	31.066.833,00	1.108.422,00	32.175.255,00	52.008.045,03
TERZA MISSIONE	25.955.764,82	968.864,00	190.974,00	1.159.838,00	24.795.926,82
SERVIZI DI SUPPORTO	97.450.866,71	67.022.725,00	19.882.896,00	86.905.621,00	10.545.245,71
Totale	377.421.668,82	128.771.314,00	25.682.971,00	154.454.285,00	222.967.383,82

Di cui:

	Tipologia Costi	Costi Indiretti Specifici (€)	Costi Indiretti Generali (€)	Totale Costi Indiretti Da Allocare Agli Obiettivi (€)
A	OBIETTIVI OPERATIVI (E PER AGGREGAZIONE STRATEGICI)	188.707.585,14	8.791.760,92	197.499.346,06
B	OBIETTIVI ESECUTIVI	23.714.552,97	1.753.484,79	25.468.037,76
C=A+B	COSTI INDIRETTI DA ALLOCARE AGLI OBIETTIVI	212.422.138,11	10.545.245,71	222.967.383,82

Infine, dalla lett. A della precedente tabella è possibile scorporare le risorse da allocare agli obiettivi di Valore Pubblico, ossia quelli relativi agli Obiettivi Strategici da 1 a 9.

Obiettivo strategico	Costo Indiretto Specifico (€)	Costo Indiretto Generale (€)	Totale Costi Indiretti In €
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	30.390.079,80	523.442,67	30.913.522,47
OBIETTIVO STRATEGICO 2 Garantire un ambiente favorevole alla presenza dei giovani, di qualità, inclusivo e internazionale, adeguato alle esigenze di studentesse, studenti e docenti	84.014.723,72	1.447.080,47	85.461.804,19
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	3.373.253,83	58.101,36	3.431.355,19
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	11.533.442,19	487.154,99	12.020.597,18
OBIETTIVO STRATEGICO 5 Potenziare la produzione scientifica e la circolazione di conoscenza e di competenze	2.826.435,02	119.384,30	2.945.819,32
OBIETTIVO STRATEGICO 6 Valorizzare il dottorato di ricerca, in particolare in chiave industriale e internazionale	35.856.515,78	1.514.524,48	37.371.040,25
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	17.228.392,90	55.019,74	17.283.412,64
OBIETTIVO STRATEGICO 8 Promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'Ateneo e valorizzarne il patrimonio storico, scientifico, culturale, artistico, bibliotecario, archivistico e museale	1.817.196,69	5.803,31	1.823.000,00
OBIETTIVO STRATEGICO 9 Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione al fine di favorire una cittadinanza attiva	1.667.545,20	5.325,39	1.672.870,59
Totale	188.707.585,14	4.215.836,70	192.923.421,84

In tale quadro, l'allocazione del totale dei costi indiretti totali afferenti ai suddetti obiettivi strategici è stata effettuata proporzionalmente ai costi diretti di ciascun obiettivo di Valore Pubblico. Tale metodologia garantisce la coerenza dell'intero impianto economico, riconducendo

sistematicamente la stratificazione dei costi — dai livelli operativi a quelli strategici — alla finalità ultima del Valore Pubblico.

Determinazione del costo pieno di ciascun obiettivo

Definiti gli importi da allocare, il costo pieno di ciascun obiettivo è stato calcolato sommando:

- Costo Diretto (Budget);
- quota allocata di Costi Indiretti Specifici (se pertinente all'ambito di missione);
- quota allocata di Costi Indiretti Generali.

Data la natura ancora sperimentale e la necessità di una soluzione semplice e realizzabile con i dati disponibili, si è scelto di utilizzare i costi diretti come principale (e unico, in questa fase) driver di allocazione. Questo approccio, adottato da alcuni Atenei¹⁹, pur rappresentando una semplificazione, offre un primo passo significativo verso la comprensione del costo pieno degli obiettivi.

Questa scelta metodologica, che rappresenta una semplificazione rispetto alla piena applicazione dei principi ABC avvicinandosi a logiche di allocazione più tradizionali, è stata adottata in quanto si tratta di un'applicazione ancora sperimentale del modello nell'Ateneo. Si prevede, per le future rilevazioni, un progressivo affinamento del sistema attraverso la definizione e l'implementazione di driver di costo più specifici, coerentemente con l'approccio descritto in questo documento per l'evoluzione della metodologia ABC.

¹⁹ Ad esempio, il volume "Il controllo di gestione negli atenei: note di riflessione", CoDAU, 2019, cita l'esperienza dell'Università Politecnica delle Marche che per i servizi di supporto utilizza tale sistema.

Costi allocati agli obiettivi di Valore Pubblico

Ambito e obiettivo	Obiettivi strategici di riferimento	Costo Diretto (Budget) (€)	Costo Indiretto Specifico (€)	Costo Indiretto Generale (€)	Costo Pieno (€)
Impatto sociale		35.085.323,00	107.222.961,43	2.395.423,03	144.703.707,47
VP-01-S Contribuire allo sviluppo della libera conoscenza per il progresso della società	ST-01, ST-04, ST-05, ST-06, ST-08, ST-09	14.751.248,25	45.080.745,65	1.007.129,96	60.839.123,86
VP-02-S Garantire il diritto all'istruzione superiore di qualità a tutte le fasce della popolazione	ST-01, ST-02, ST-03, ST-06	20.334.074,75	62.142.215,78	1.388.293,08	83.864.583,61
Impatto economico		26.624.266,00	81.365.437,24	1.817.750,97	109.807.454,21
VP-03-E Promuovere la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti	ST-01, ST-02, ST-03, ST-06	20.334.074,75	62.142.215,78	1.388.293,08	83.864.583,61
VP-04-E Contribuire allo sviluppo dell'economia locale e nazionale, con particolare riferimento all'utilizzo dei risultati della ricerca	ST-01, ST-04, ST-07	6.290.191,25	19.223.221,45	429.457,90	25.942.870,60
Impatto ambientale		39.000,00	119.186,46	2.662,69	160.849,16
VP-05-A Ridurre la propria carbon footprint, anche con la riduzione dei consumi energetici	ST-09	39.000,00	119.186,46	2.662,69	160.849,16
Totale		61.748.589,00	188.707.585,14	4.215.836,70	254.672.010,84

La tabella rappresenta l'attribuzione dei costi diretti e indiretti agli obiettivi, distinti per ambito di impatto sociale, economico e ambientale. Il costo pieno risulta sostenuto prevalentemente dalla componente indiretta specifica, con una maggiore concentrazione delle risorse nell'ambito dell'impatto sociale e, successivamente, in quello economico, mentre l'impatto ambientale presenta un assorbimento più contenuto. Nel complesso, la ripartizione offre un quadro coerente del rapporto tra obiettivi, impatti attesi e utilizzo delle risorse.

Obiettivi esecutivi

Prospettiva/Area Strategica/Obiettivo	Costo Diretto (€)	Costo Indiretto Specifico (€)	Costo Indiretto Generale (€)	Costo Pieno (€)
SERVIZI	9.173.530,00	23.316.041,28	626.315,60	33.115.886,88
Supporto alla Didattica				
SER-01-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	3.462.881,00	13.726.411,99	236.425,50	17.425.718,49
SER-02-D Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale	196.923,00	780.577,28	13.444,76	990.945,04
SER-03-D Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	740.339,00	2.934.607,95	50.546,07	3.725.493,02
SER-04-D Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità*	3.473.991,00	-	237.184,02	3.711.175,02
Supporto alla Ricerca e alla Terza Missione				
SER-05-R Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione	514.965,00	832.388,83	35.158,83	1.382.512,66
SER-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	593.457,00	959.263,21	40.517,81	1.593.238,02
SER-07-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	190.974,00	4.082.792,02	13.038,60	4.286.804,62

Prospettiva/Area Strategica/Obiettivo	Costo Diretto (€)	Costo Indiretto Specifico (€)	Costo Indiretto Generale (€)	Costo Pieno (€)
PROCESSI	2.714.877,00	398.511,69	185.356,11	3.298.744,80
Capitale Umano				
PRO-01-H Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale	347.685,00	-	23.737,92	371.422,92
PRO-02-H Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	347.685,00	-	23.737,92	371.422,92
Organizzazione				
PRO-03-O Consolidare la tempestività dei processi di approvvigionamento	911.453,00	-	62.228,74	973.681,74
PRO-04-O Consolidare la tempestività della consulenza giuridica	503.759,00	-	34.393,75	538.152,75
PRO-05-O Costituire un tavolo permanente con gli Uffici Scolastici Regionali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona*	100.536,00	398.511,69	6.864,02	505.911,71
PRO-06-O Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza	503.759,00	-	34.393,75	538.152,75
INFRASTRUTTURE	11.425.889,00	-	780.093,65	12.205.982,65
Ambienti e Attrezzature				
INF-01-A Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	8.776.822,00	-	599.230,67	9.376.052,67
INF-02-A Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	1.054.149,00	-	71.971,20	1.126.120,20
INF-03-A Effettuare una ricognizione dell'assegnazione degli spazi per individuarne le titolarità	142.696,00	-	9.742,46	152.438,46
INF-04-A Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli**	-	-	-	-
Servizi Informatici				
INF-05-I Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione	614.074,00	-	41.925,42	655.999,42
INF-06-I Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti	419.074,00	-	28.611,95	447.685,95
INF-07-I Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	419.074,00	-	28.611,95	447.685,95
RISORSE	2.368.675,00	-	161.719,44	2.530.394,44
Programmazione e Monitoraggio				
RIS-01-P Rispettare i tempi di pagamento	186.656,00	-	12.743,79	199.399,79
RIS-02-P Verificare e semplificare il sistema di controllo di gestione al fine di un concreto efficace utilizzo	186.656,00	-	12.743,79	199.399,79
RIS-03-P Effettuare un preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione	186.656,00	-	12.743,79	199.399,79
Sostenibilità				
RIS-04-S Ottimizzare i costi unitari dei servizi	186.656,00	-	12.743,79	199.399,79
RIS-05-S Ridurre i consumi energetici	1.435.395,00	-	98.000,47	1.533.395,47
RIS-06-S Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	186.656,00	-	12.743,79	199.399,79
Totale complessivo	25.682.971,00	23.714.552,97	1.753.484,79	51.151.008,76

*L'obiettivo SER-04-D, essendo collegato a infrastrutture fisiche e informatiche e ricomprendendo anche il personale, è stato catalogato nella prevalente attività Processi di supporto. Viceversa, l'obiettivo PRO-05-O, collegato all'orientamento in entrata, è stato catalogato nella Macroattività prevalente Formazione e servizi agli studenti.

**Al fine di evitare duplicazioni il budget dell'obiettivo è stato considerato a 0, in quanto lo stesso budget è ricompreso in quello dell'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*

Il costo pieno evidenzia una forte concentrazione delle risorse nell'area dei Servizi e, in misura minore, nelle Infrastrutture, ma è da tenere conto che i costi relativi a Erzelli sono stati allocati interamente al relativo obiettivo operativo (OP-11.2) per evitare duplicazioni. Processi e Risorse presentano valori più contenuti. Sotto il profilo della composizione, si osserva una prevalenza dei costi diretti nelle aree Infrastrutture e Risorse, mentre nell'area dei Servizi assume un rilievo significativo anche la componente dei costi indiretti specifici. Nel complesso, la ripartizione dei costi restituisce un quadro coerente del collegamento tra obiettivi esecutivi, ambiti gestionali e impiego delle risorse, consentendo di individuare le aree a maggiore assorbimento economico e quelle su cui si concentra il supporto organizzativo e funzionale.

2.3.5 La correlazione tra obiettivi esecutivi e risorse umane

Per ciascun obiettivo sono inoltre indicate, oltre al budget, le risorse umane (quantificate in FTE) specificamente previste per il suo raggiungimento. Di seguito si presenta il raffronto tra quelle previste e quelle utilizzate:

Prospettiva/Area strategica/Obiettivo		FTE previsti	FTE utilizzati
A) Servizi			
Supporto alla didattica			
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	90	92
SER-02-D	Definire una policy di Ateneo per promuovere e gestire la mobilità internazionale	4	4
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	15	15
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	15	16
Supporto alla ricerca e alla terza missione			
SER-05-R	Consolidare l'efficacia del supporto alla ricerca e all'innovazione ²⁰	10	10
SER-06-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	50	52
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	12	12
B) Processi			
Capitale umano			
PRO-01-H	Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale	14	14
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	30	29
Organizzazione			
PRO-03-O	Consolidare la tempestività dei processi di approvvigionamento	14	13
PRO-04-O	Consolidare la tempestività della consulenza giuridica	2	1
PRO-05-O	Costituire un tavolo permanente con gli Uffici Scolastici Regionali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona	2	2
PRO-06-O	Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza	10	9
C) Infrastrutture			
Ambienti e attrezzature			
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	10	12
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	30	32
INF-03-A	Effettuare una ricognizione dell'assegnazione degli spazi per individuarne le titolarità	4	3
INF-04-A	Contribuire a proseguire positivamente l'operazione Erzelli ²¹	5	7
Servizi informatici			
INF-05-I	Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione ²²	4	4
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti ²³	4	4
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	12	12
D) Risorse			
Programmazione			
RIS-01-P	Rispettare i tempi di pagamento	10	10
RIS-02-P	Verificare e semplificare il sistema di controllo di gestione al fine di un concreto efficace utilizzo	3	3
RIS-03-P	Effettuare un preconsuntivo al fine di una più consapevole redazione del successivo bilancio di previsione	2	3
Sostenibilità			
RIS-04-S	Ottimizzare i costi unitari dei servizi	3	3
RIS-05-S	Ridurre i consumi energetici	2	2
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	3	3
Totale		360	367

La ripresa delle procedure di reclutamento del personale tecnico-amministrativo nel corso del 2025 ha consentito un lieve incremento del personale utilizzato per il perseguimento degli obiettivi rispetto a quello preventivato, con particolare riferimento alle infrastrutture, interventi accompagnati da una riorganizzazione attiva dal 1.1.2026.

²⁰ Indicatori adeguati a seguito di monitoraggio in itinere.

²¹ Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

²² Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

²³ Obiettivo modificato a seguito di monitoraggio in itinere.

2.3.6 Riclassificazione del bilancio per missioni e programmi

Il Decreto Interministeriale n. 21 del 16 gennaio 2014, così come modificato dall'articolo 4, comma 2, lettera d) del Decreto Interministeriale 8 giugno 2017 n. 394, prevede che le Università, considerate amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 1, comma 2, della L. 196/2009, siano tenute alla predisposizione di un bilancio finanziario riclassificato per missioni (Istruzione universitaria, Ricerca e innovazione, Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche) e programmi. Le prime rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi istituzionali fondamentali perseguiti dagli Atenei, mentre i secondi sono sub-aggregati omogenei di attività interne alle missioni definiti in modo da assicurare la confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse. L'informativa in oggetto deriva dai sistemi di contabilità finanziaria, mantenuti negli Atenei con finalità non autorizzatorie per consentire di elaborare i dati necessari per il consolidamento dei conti delle amministrazioni pubbliche.

Di seguito si aggregano gli obiettivi di Valore Pubblico e quelli esecutivi secondo la spesa per missioni del bilancio, al fine di evidenziare l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, riportando i valori del bilancio di previsione non autorizzatorio e del rendiconto unico in contabilità finanziaria.

Missione	Programma	Obiettivi di Valore Pubblico	Obiettivi Esecutivi	Bilancio Preventivo Unico d'ateneo non Autorizzatorio In Contabilità Finanziaria (€)	Rendiconto Unico d'ateneo In Contabilità Finanziaria (€)
Ricerca e innovazione	Ricerca scientifica e tecnologica di base	VP-01-S, VP-03-E, SER-05-R, SER-06-R, SER-	07-R	182.685.382,26	171.574.230,10
	Ricerca scientifica e tecnologica applicata	VP-04-E		5.876.498,69	15.630.932,02
Istruzione universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	VP-01-S, VP-02-S	SER-01-D, SER-02-D, SER-	157.832.711,66	155.264.864,95
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria		03-D, SER-04-D	655.000,00	1.128.269,95
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria			31.225.583,89	24.948.441,47
Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	Indirizzo politico		PRO-01-H, PRO-02-H, PRO-03-O, PRO-04-O, PRO-05-O, PRO-06-O, INF-	1.477.099,59	405.267,96
	Servizi e affari generali per le amministrazioni pubbliche	VP-05-A	01-A, INF-02-A, INF-03-A, INF-04-A, INF-05-I, INF-06-I, INF-07-I, RIS-01-P, RIS-02-P, RIS-03-P, RIS-04-S, RIS-05-S, RIS-06-S	51.862.220,91	31.032.242,96
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare			10.940.997,00	-

2.3.7 Rilevazione di efficienza del progetto Good Practice

Il progetto "Good Practice" (GP), coordinato dalla School of Management del Politecnico di Milano, è un'iniziativa nata nel 1999 con l'obiettivo primario di misurare, confrontare e migliorare le performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università italiane. Gli atenei partecipanti (oltre 40, tra università statali, non statali e scuole superiori) condividono dati e metodologie per identificare le migliori pratiche gestionali (good practice) e promuovere una cultura basata sul miglioramento continuo. Il progetto è co-finanziato dagli atenei aderenti.

L'Ateneo, dopo alcuni anni di assenza, ha ripreso a partecipare al progetto dal 2024, proseguendo nel 2025. Il sistema di valutazione si basa su due dimensioni chiave: l'efficienza e l'efficacia percepita. Mentre per la seconda si rimanda al paragrafo 3.2 relativo alla valutazione partecipativa, di seguito si descrive la dimensione relativa all'efficienza.

Il sistema di rilevazione misura le risorse impiegate per erogare i vari servizi amministrativi, analogamente al sistema introdotto dall'Ateneo. Tuttavia, la rilevazione di GP è circoscritta ai costi del personale interno (mappati tramite il modulo Dalia del CINECA), ai costi del personale esterno (collaboratori, consulenti) e ad alcuni costi per l'acquisto di beni e servizi (outsourcing, SIOPE). A tal fine, viene calcolato l'impiego di personale in termini di Full-Time Equivalent (FTE), ovvero l'equivalente a tempo pieno dedicato a ciascun servizio, successivamente convertito in valore economico.

L'analisi adotta una metodologia Activity Based Costing (ABC). I costi e gli FTE vengono allocati a oltre 50 servizi amministrativi mappati, raggruppati in macroaree quali: Amministrazione, Supporto alla Didattica, Supporto alla Ricerca, Infrastrutture/Servizi Generali e Sistemi Bibliotecari. Vengono quindi calcolati indicatori di efficienza, tipicamente sotto forma di costo unitario (es. costo per studente, costo per FTE di personale docente/ricercatore, costo per metro quadro gestito), rapportando il costo totale del servizio a un driver che ne misuri il volume o il carico di lavoro. La raccolta dati avviene tramite piattaforme dedicate (come Abcweb del CINECA) e richiede la compilazione di timesheet e l'indicazione dei valori dei driver.

Il cuore del progetto è il benchmarking. I dati di efficienza e di efficacia di ciascun ateneo vengono confrontati con la media del gruppo di partecipanti, con la mediana (o i migliori performer) e con le medie di cluster di atenei simili per dimensione (piccoli, medi, grandi, mega).

Rispetto al sistema adottato internamente dall'Ateneo, è possibile rilevare alcune aree di debolezza:

- la limitatezza del perimetro dei costi considerati rispetto ai "costi pieni" rilevati dal sistema d'Ateneo;
- l'utilizzo di driver autodichiarati dagli Atenei e non certificati esternamente, a differenza dei dati AVA, AVA 3 e PRO3 utilizzati internamente;
- la tempistica di restituzione dei risultati, che avviene alla fine dell'anno successivo a quello di riferimento (anziché entro il 30 aprile);
- l'eterogeneità delle interpretazioni nell'attribuzione degli FTE tra i diversi Atenei, con conseguente rischio di alterazione dei benchmark;
- la discrezionalità nelle modalità di rilevazione degli altri costi, dovuta alla genericità del protocollo di rilevazione.

Il progetto presenta, altresì, evidenti vantaggi:

- la possibilità di effettuare benchmark con la maggior parte degli Atenei italiani;
- la maggiore capillarità dei servizi rilevati, pur se tale elemento può aumentare la frammentazione dei risultati;
- l'integrazione dei dati nell'ambito del modello AVA 3;
- la creazione di una rete di relazioni e la partecipazione a laboratori su tematiche specifiche.

Fatte queste premesse, si presenta di seguito una sintesi del *benchmark* relativo al 2024, reso noto a dicembre 2025, attualmente il più recente tra quelli disponibili.

Benchmark

Servizio	UniGe	Tutti partecipanti	Grandi Atenei
AMM-01.01 - Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	15,00	20,80	18,53
AMM-01.02 - Pianificazione delle risorse umane	51,65	199,09	126,36
AMM-01.03 - Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	2.920,22	14.057,57	15.449,76
AMM-01.04 - Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	2,22	2,16	2,02
AMM-01.05 - Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	125,80	99,87	89,08
AMM-01.06 - Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	232,77	124,35	113,17
AMM-01.07 - Affari istituzionali e supporto organi collegiali	3.285,98	1.566,87	1.779,03
AMM-01.08 - Affari legali	254,36	306,88	275,63
AMM-01.09 - Comunicazione esterna e relazioni coi media	339,32	606,58	419,14
AMM-01.10 - Merchandising, sponsorship (new Partnership), fundraising e Alumni	0,59	2.478,21	6,92

Servizio	UniGe	Tutti i partecipanti	Grandi Atenei
AMM-01.11 - Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	93,51	105,89	98,69
AMM-01.12 - Servizi sociali e welfare	1,14	10,99	5,65
AMM-01.13 - Gestione amministrativa personale non strutturato	87,96	328,12	291,13
AMM-01.14 - Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	57,04	92,69	92,56
AMM-01.15 - Gestione amministrativa personale strutturato	468,49	649,10	582,85
AMM-01.16 - Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	266,38	11.075,88	31.709,36
DID-03.01 - Supporto alla didattica per il I e II ciclo	228,81	211,08	154,66
DID-03.02 - Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)	645,98	724,44	763,51
DID-03.03 - Supporto alla didattica per il post-laurea	216,61	889,89	642,39
DID-03.04 - Gestione della "Student life"	22,65	13,87	10,20
DID-03.05 - Gestione mense	0,00	5,43	4,74
DID-03.06 - Internazionalizzazione studenti e dottorandi	226,42	285,37	216,26
DID-03.07 - Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	2.182,74	4.590,73	3.654,63
DID-03.08 - Supporto alla gestione ospedaliera	97,80	599,26	554,93
DID-03.09 - Supporto alla gestione veterinaria*	31,35	651,51	883,17
DID-03.10 - Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	3.221,89	3.153,53	3.502,24
INFR-02.01 - Edilizia_Nuovi interventi edilizi	0,33	0,04	0,05
INFR-02.02 - Edilizia_Interventi sul costruito	9,60	4,23	3,66
INFR-02.03 - Approvigionamenti Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	0,01	0,02	0,02
INFR-02.04 - Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	0,06	1,82	0,08
INFR-02.05 - Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	0,09	0,03	0,02
INFR-02.06 - Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	13,96	7,32	5,63
INFR-02.07 - Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	9,73	7,46	6,18
INFR-02.07 - Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE	66,66	69,03	68,36
INFR-02.08 - ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	63,27	30,40	24,73
INFR-02.09 - ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	13,50	21,74	16,15
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	123,31	198,29	121,65
INFR-02.10 - Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	49,21	411,29	761,18
RIC-04.01 - Gestione trasferimento tecnologico	18.679,81	12.869,93	12.775,33
RIC-04.02 - Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	1.396,33	684,84	665,78
RIC-04.03 - Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	51.632,10	4.590,38	6.343,57
RIC-04.04 - Gestione conto terzi	0,01	0,13	0,15
RIC-04.05 - Supporto tecnico all'attività di ricerca	0,05	0,06	0,05
SBMA-05.01 - SBA_Gestione risorse online e digitali	2,75	57,40	108,82
SBMA-05.02 - SBA_Gestione patrimonio cartaceo	1,57	15,37	32,02
SBMA-05.03 - SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	24,65	22,04	16,40
SBMA-05.04 - SBA_Gestione front-office biblioteche	36,43	814,02	27,84
SBMA-05.05 - Gestione museale e/o archivistica	10,16	636,25	1.382,63
SBMA-05.06 - Gestione editoriale	9.640,13	5.725,65	8.321,48
TM-06.01 - Public Engagement	1.346,12	719,44	598,10
TM-06.02 - Formazione Continua e su commessa	25,55	73,71	201,93
TM-06.03 - Gestione attività per la salute pubblica	0,00	2.747,10	5.594,03

*Sono stati considerati gli stabulari

Dall'analisi sintetica dei benchmark emerge un quadro articolato. L'Università di Genova presenta costi unitari superiori ai valori di riferimento in alcuni ambiti amministrativi, istituzionali e di supporto, nonché in parte delle attività infrastrutturali e ICT. Scostamenti in aumento rispetto ai benchmark si riscontrano anche in alcune funzioni collegate alla ricerca e alla terza missione.

Le differenze più rilevanti si concentrano soprattutto in alcuni processi legati al trasferimento tecnologico, al supporto ai progetti di ricerca e ad alcune attività di carattere editoriale e di public engagement. In misura più contenuta, valori superiori ai benchmark si osservano anche in alcune attività di supporto alla didattica e ai servizi agli studenti.

Al contrario, l'Ateneo presenta costi unitari inferiori ai benchmark in un ampio numero di processi. Ciò riguarda in particolare diverse attività amministrative e di gestione del personale, oltre a funzioni di comunicazione, welfare e formazione. Valori inferiori ai riferimenti si osservano anche in varie attività di supporto alla didattica e all'internazionalizzazione.

Anche nell'area bibliotecaria e museale il posizionamento di UniGe risulta nel complesso positivo, con costi unitari inferiori ai benchmark in una parte significativa dei servizi considerati. Analogamente, si rilevano valori inferiori ai riferimenti in alcuni ambiti ICT e in alcune attività specialistiche di supporto.

Permangono comunque alcune aree in cui il confronto con il solo cluster dei Grandi Atenei restituisce un quadro parzialmente diverso rispetto al benchmark complessivo, segnalando per alcuni servizi scostamenti più contenuti o andamenti non pienamente coincidenti con quelli osservati rispetto all'insieme dei partecipanti.

L'analisi deve in ogni caso essere interpretata tenendo conto delle possibili differenze di perimetro e di interpretazione del protocollo di rilevazione da parte degli atenei, della sola parziale considerazione dei costi delle esternalizzazioni e, trattandosi di attività amministrative e tecniche, dell'assenza dei costi relativi al personale docente. Resta comunque confermata l'utilità del benchmark per individuare i processi che meritano ulteriori approfondimenti organizzativi, verificare l'allocazione del personale e orientare eventuali interventi di razionalizzazione o reingegnerizzazione.

Confronto con l'anno precedente

Servizio	2024	2025	Differenza
AMM-01.01 - Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	11,01	15,00	+3,99
AMM-01.02 - Pianificazione delle risorse umane	43,94	51,65	+7,71
AMM-01.03 - Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	2.358,07	2.920,22	+562,15
AMM-01.04 - Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	1,74	2,22	+0,48
AMM-01.05 - Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	176,57	125,80	-50,77
AMM-01.06 - Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	243,85	232,77	-11,08
AMM-01.07 - Affari istituzionali e supporto organi collegiali	3.691,60	3.285,98	-405,62
AMM-01.08 - Affari legali	234,66	254,36	+19,70
AMM-01.09 - Comunicazione esterna e relazioni coi media	67,60	339,32	+271,72
AMM-01.10 - Merchandising, sponsorship (new Partnership), fundraising e Alumni	0,68	0,59	-0,09
AMM-01.11 - Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	127,75	93,51	-34,24
AMM-01.12 - Servizi sociali e welfare	1,50	1,14	-0,36
AMM-01.13 - Gestione amministrativa personale non strutturato	4,57	87,96	+83,39
AMM-01.14 - Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	60,45	57,04	-3,41
AMM-01.15 - Gestione amministrativa personale strutturato	479,96	468,49	-11,47
AMM-01.16 - Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	250,80	266,38	+15,58
DID-03.01 - Supporto alla didattica per il I e II ciclo	198,04	228,81	+30,77
DID-03.02 - Supporto alla didattica per il III ciclo (dottorato)	708,96	645,98	-62,98
DID-03.03 - Supporto alla didattica per il post-laurea	300,05	216,61	-83,44
DID-03.04 - Gestione della "Student life"	20,28	22,65	+2,37
DID-03.05 - Gestione mense	-	0,00	
DID-03.06 - Internazionalizzazione studenti e dottorandi	240,85	226,42	-14,43
DID-03.07 - Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	2.947,04	2.182,74	-764,30
DID-03.08 - Supporto alla gestione ospedaliera	12,64	97,80	+85,16
DID-03.09 - Supporto alla gestione veterinaria	-	31,35	
DID-03.10 - Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	-	3.221,89	
INFR-02.01 - Edilizia_Nuovi interventi edilizi	0,00	0,33	+0,33
INFR-02.02 - Edilizia Interventi sul costruito	7,50	9,60	+2,10
INFR-02.03 - Approvigionamenti Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	0,01	0,01	+0,00
INFR-02.04 - Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	0,10	0,06	-0,04
INFR-02.05 - Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	0,08	0,09	+0,01
INFR-02.06 - Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	22,22	13,96	-8,26
INFR-02.07 - Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	13,91	9,73	-4,18
INFR-02.07 - Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE	96,28	66,66	-29,62
INFR-02.08 - ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	295,53	63,27	-232,26
INFR-02.09 - ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	5,67	13,50	+7,83
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	521,11	123,31	-397,80
INFR-02.10 - Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	10,72	49,21	+38,49
RIC-04.01 - Gestione trasferimento tecnologico	6.329,14	18.679,81	+12350,67
RIC-04.02 - Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	2.271,33	1.396,33	-875,00
RIC-04.03 - Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	0,03	51.632,10	+51632,07
RIC-04.04 - Gestione conto terzi	0,02	0,01	-0,01
RIC-04.05 - Supporto tecnico all'attività di ricerca	1.365,87	0,05	-1365,82
SBMA-05.01 - SBA_Gestione risorse online e digitali	2,70	2,75	+0,05
SBMA-05.02 - SBA_Gestione patrimonio cartaceo	1,51	1,57	+0,06
SBMA-05.03 - SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	23,04	24,65	+1,61
SBMA-05.04 - SBA_Gestione front-office biblioteche	42,39	36,43	-5,96
SBMA-05.05 - Gestione museale e/o archivistica	117,57	10,16	-107,41
SBMA-05.06 - Gestione editoriale	7.977,27	9.640,13	+1662,86
TM-06.01 - Public Engagement **		1.346,12	+1346,12
TM-06.02 - Formazione Continua e su commessa**		25,55	+25,55
TM-06.03 - Gestione attività per la salute pubblica**		0,00	0,00

* Solo nel 2025 sono stati considerati gli stabulari

** I costi della Terza Missione nel 2024 sono stati rilevati all'interno degli altri servizi

Dal confronto tra i costi unitari 2024 e 2025 dell'Università di Genova emerge un andamento differenziato tra le diverse aree di attività. Nel 2025 si rilevano incrementi in alcune funzioni amministrative e di supporto generale, quali la gestione e predisposizione del budget, la pianificazione delle risorse umane, l'assicurazione della qualità, la contabilità generale, gli affari

legali e la comunicazione esterna. Si osservano inoltre aumenti in alcune attività della didattica, in alcuni ambiti edilizi e nello sviluppo di nuovi servizi applicativi.

Le variazioni in aumento più rilevanti si concentrano tuttavia nell'area della ricerca e in alcune attività specialistiche. In particolare, crescono i costi unitari del trasferimento tecnologico, della gestione editoriale e del supporto post-award ai progetti finanziati. A tali dinamiche si affiancano, nel 2025, alcune attività non rilevate separatamente o non valorizzate nel 2024, con effetti che riducono la piena confrontabilità temporale di parte dei dati.

Per contro, nel 2025 si osserva una riduzione dei costi unitari in diversi processi amministrativi e di supporto. In particolare, diminuiscono i costi relativi alla gestione contabile del ciclo acquisti, alla gestione contabile del personale, agli affari istituzionali e al supporto agli organi collegiali, alla comunicazione interna, al welfare, alla formazione del personale e alla gestione amministrativa del personale strutturato. Si riducono inoltre i costi di alcune attività della didattica, in particolare nel dottorato, nel post-laurea e nell'internazionalizzazione di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.

Una riduzione interessa anche parte dell'area infrastrutturale e ICT, con diminuzioni nella gestione dei flussi documentali, nella programmazione degli spazi e nella gestione della domanda e assistenza applicativa ICT, nonché nel dato aggregato complessivo dell'area. Nell'ambito della ricerca si rilevano inoltre diminuzioni nel supporto pre-award, nella gestione conto terzi e nel supporto tecnico all'attività di ricerca. Anche nell'area bibliotecaria e museale si registrano riduzioni in alcuni servizi, mentre altri mostrano un andamento sostanzialmente stabile.

L'analisi del confronto temporale deve essere interpretata con cautela, poiché alcune variazioni possono risentire non solo di cambiamenti nei livelli di costo, ma anche di differenze nel perimetro di rilevazione, nella valorizzazione dei volumi di attività e nella classificazione dei costi tra un anno e l'altro. Tale cautela è particolarmente opportuna per i servizi non rilevati separatamente o non valorizzati nel 2024 e per i processi che presentano nel 2025 scostamenti ampi. Resta comunque utile il confronto storico per individuare le aree che meritano ulteriori approfondimenti organizzativi e gestionali, sia in termini di corretta imputazione dei costi, sia con riferimento all'allocazione del personale e alla possibile revisione dei processi.

2.4 I rischi corruttivi e la 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.

2.4.1 La prevenzione della corruzione

L'attività svolta nel 2025

L'art. 1, comma 10, della legge n. 190/2012 stabilisce che il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT) verifichi l'efficace attuazione e l'idoneità del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), mentre l'art. 43, comma 1, del D. Lgs. n. 33/2013 dispone che egli controlli l'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione. La presente sezione, pertanto, in una prospettiva di accountability, illustra ai soggetti destinatari del Piano e agli stakeholder di riferimento, interni ed esterni, le considerazioni di carattere generale sullo stato di attuazione della normativa in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione da parte dell'Ateneo genovese.

Le considerazioni riassunte nel presente paragrafo sono quelle già effettuate nell'annuale relazione redatta dal RPCT compilando l'apposito schema predisposto da ANAC, e pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente²⁴.

Nel corso del 2025 si è mantenuta, come sempre, particolare attenzione all'attuazione delle misure relative alla formazione del personale, poiché la cultura della legalità e il corretto orientamento etico costituiscono il presupposto per un'efficace realizzazione delle strategie di prevenzione sul lungo periodo. Oltre al corso di formazione generale, anche in modalità e-learning, rivolto ai neoassunti, si è mantenuto, quale formazione obbligatoria, il corso in materia di antiriciclaggio e dal 2026 sarà somministrato il corso in materia di whistleblowing.

In coerenza con l'obiettivo PRO-06-O "Analizzare e adeguare i regolamenti al fine della prevenzione della corruzione e della trasparenza", della sezione Performance del PIAO 2025-2027, si è proceduto ad analizzare i Regolamenti vigenti affinché indirizzassero a corretti comportamenti per l'attuazione dei principi di buona amministrazione e trasparenza e a inviare alla valutazione del RPCT 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 di 6 regolamenti e di un Atto normativo.

A partire dal gennaio 2025 è stato introdotto il monitoraggio semestrale dei procedimenti disciplinari tramite trasmissione entro il 15 luglio e il 31 dicembre di un report al RPCT, con l'indicazione, tra l'altro, delle norme violate e della qualifica e profilo professionale del trasgressore quali elementi per l'eventuale identificazione di aree di rischio e l'introduzione di specifiche misure.

In materia di Pantouflage, la precedente trasmissione da parte del RPCT del documento illustrativo delle disposizioni (normative e di ANAC), corredato da modelli di autocertificazione da far sottoscrivere agli interessati e da clausole che dovranno integrare atti e provvedimenti di rispettiva competenza, ha contribuito ad accrescere la consapevolezza dell'adempimento.

In considerazione della particolare natura degli interventi legati al PNRR 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."

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.

La principale criticità nell'attuazione delle misure previste nel Piano è legata alla complessità e dinamicità dell'organizzazione dell'ente, alla quale si aggiunge il permanente sottodimensionamento del Settore Trasparenza, anticorruzione e privacy, a supporto del RPCT, che, come evidenziato dal nome stesso, ha tra le proprie competenze anche l'attività di supporto al DPO

²⁴ https://trasparenza.unige.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html

e alle strutture dell'Ateneo in materia di trattamento dei dati personali, linea di attività di alta complessità.

2.4.2 La 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 D2). 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.

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.

3. Gli stakeholder e la valutazione partecipativa

3.1 Le fasi del processo, i tempi e i soggetti coinvolti

Il processo di programmazione di Ateneo si è svolto nelle seguenti fasi coinvolgendo i diversi stakeholder.

Documento/Attività	Attività	Soggetti	Scadenza
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Parere preventivo vincolante	Nucleo di Valutazione	31 gennaio anno di riferimento
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Adozione/adequamento	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
PIANO STRATEGICO, SEZIONE A - POLITICHE E STRATEGIE DI MANDATO	Adozione	Senato Accademico per gli obiettivi riguardanti la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti e Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	Primo anno del mandato rettorale
PIANO STRATEGICO, SEZIONE B - OBIETTIVI E AZIONI TRIENNALI	Adozione	Senato Accademico per gli obiettivi riguardanti la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti e Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	30 giugno anno precedente
PIANO STRATEGICO, SEZIONE B - OBIETTIVI E AZIONI TRIENNALI	Aggiornamento	Senato Accademico per gli obiettivi riguardanti la didattica, la ricerca e i servizi agli studenti e Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	31 gennaio anno di riferimento
PROPOSTA DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DI BUDGET	Proposta	Dirigenti e Strutture Fondamentali	30 settembre anno precedente
BUDGET	Definizione del budget	Direttore Generale	31 dicembre anno precedente
BILANCIO DI PREVISIONE	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	31 dicembre anno precedente
PROPOSTA DI PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	Definizione degli obiettivi	Direttore Generale	31 gennaio anno di riferimento
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)	Adozione	Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	nel corso dell'anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Comunicazione grado di avanzamento obiettivi a CdA e NdV	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Eventuale segnalazione a CdA di criticità e della necessità di interventi correttivi	Nucleo di Valutazione	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Individuazione criticità e adozione eventuali interventi correttivi	Consiglio di Amministrazione	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Informazione al NdV su eventuali interventi correttivi adottati	Direttore Generale	31 luglio anno di riferimento
VALIDAZIONE DEI DATI RELATIVI ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Validazione dei dati relativi alla performance organizzativa in sede di proposta di valutazione del Direttore Generale	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo
RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	Adozione	Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo
RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	Validazione	Nucleo di Valutazione	30 giugno anno successivo
VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	Comunicazione da parte degli utenti e degli altri stakeholder	Nucleo di Valutazione	qualsiasi momento

3.2 La Valutazione partecipativa

3.2.1 Rilevazione della soddisfazione degli utenti

Anche nel 2025, i diversi utenti hanno potuto partecipare a una rilevazione di *customer satisfaction* inerente ai servizi tecnici e amministrativi fruiti nel corso dell'anno, esprimendo la propria opinione e fornendo un feedback essenziale per la valutazione dell'efficacia percepita dei processi e degli interventi migliorativi attuati.

La rilevazione, anonima e facoltativa, rivolta a studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, si è svolta dal 1° al 30 dicembre 2025 e ha riguardato i servizi amministrativi e tecnici erogati. Per ciascun servizio sono previsti molteplici quesiti relativi alle diverse prestazioni che lo compongono.

La scala di valutazione utilizzata per ogni domanda spazia da 1 a 6, dove 1 indica la completa insoddisfazione e 6 la massima soddisfazione. È convenzionalmente considerato critico un valore medio di risposta inferiore a 3,75. Qualora la risposta presenti un valore pari o inferiore a 3, all'utente è richiesta l'esplicita motivazione della parziale o totale insoddisfazione.

Per la prima volta, il questionario è stato somministrato alle studentesse e studenti *post-lauream* (dottorandi, specializzandi, iscritti a Master), nonché ai frequentanti dei Corsi di perfezionamento, di formazione e di UniGeSenior.

Tale rilevazione finale è stata preceduta da una rilevazione intermedia, introdotta quest'anno al fine di colmare una precedente lacuna nel monitoraggio. Tale indagine si è tenuta dal 18 al 26 giugno 2025 e, pur non avendo la finalità di definire un risultato intermedio, ha rappresentato un'opportunità per il miglioramento continuo dei servizi, consentendo di raccogliere feedback durante l'anno e attuare interventi correttivi con maggiore tempestività.

La rilevazione intermedia è stata concepita come un "mini questionario" con un numero esiguo di domande e ampio spazio per i commenti, somministrato in un arco temporale limitato (una settimana) e, conseguentemente, con un numero circoscritto di partecipanti. Le risultanze, pertanto, non possono e non devono essere comparate con i risultati finali.

Considerata la partecipazione dell'Ateneo, nell'anno 2025, al progetto *Good Practice*, i risultati vengono comparati con i risultati degli altri Atenei aderenti, i quali rappresentano la quasi totalità delle Università italiane. In relazione a tale confronto è, tuttavia, necessario precisare che:

- i questionari utilizzati dall'Ateneo e dal progetto, per quanto affini, presentano alcune differenze. In particolare, per la popolazione studentesca, il progetto prevede due questionari distinti per gli iscritti al primo anno e per quelli degli anni successivi;
- il questionario rivolto al personale docente è somministrato dagli altri Atenei anche ad assegnisti di ricerca e dottorandi;
- la rilevazione del progetto *Good Practice* si è svolta tra febbraio e aprile 2025 (sebbene i risultati definitivi siano stati resi disponibili solo nel mese di novembre), mentre quella dell'Ateneo ha avuto luogo a dicembre 2025.

3.2.2 Obiettivi

Numerosi obiettivi esecutivi prevedevano, ai sensi dell'art. 19 bis del D. Lgs. n. 150/2009, una forma di valutazione partecipativa tramite la rilevazione della *customer satisfaction* con questionari periodici o rilevazioni mirate (*spot*). Di seguito si presenta la mappatura dei servizi valutati, degli utenti coinvolti, delle strutture di riferimento e delle modalità di rilevazione.

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi	Risultato
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	90,00%
SER-03-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi bibliotecari	100,00%
SER-04-D	Monitorare e sviluppare l'accessibilità dei servizi per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità	76,40%
SER-06-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	99,29%
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	100,00%
PRO-02-H	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi al personale	100,00%
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	95,33%
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	93,38%
RIS-06-S	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto contabile	100,00%
Media		94,93%

Si rimanda alle singole schede obiettivo (Allegato B1) per i dettagli di ciascun obiettivo esecutivo, mentre nell'Allegato E sono presentati i risultati della rilevazione con le risposte a ciascuna domanda.

Di seguito si sintetizzano le principali risultanze della rilevazione.

3.2.3 Studenti

Partecipazione

La partecipazione delle studentesse e degli studenti alla rilevazione è stata la seguente:

Corso di Studi	n.	%
Laurea Triennale o Laurea a Ciclo Unico	2895	77,89%
Laurea Magistrale	791	21,28%
Laurea del DM 509/1999 o del vecchio ordinamento	31	0,83%
Totale partecipanti	3.717	
Studenti iscritti A CdS dell'Ateneo (a.a. 2025/2026)	32.534	
Partecipazione (Totale partecipanti/ Studenti iscritti)		11,42%

La partecipazione al sondaggio è scesa dal 15,09% (4.951 studentesse e studenti) del 2024 all'11,42% (3.717) del 2025. La partecipazione garantisce un margine di errore inferiore al 5% con livello di confidenza del 95% per i risultati.

Risultati

Soddisfazione per i servizi e per l'accessibilità

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
A - Servizi di segreteria	3,84	3,93
B - Servizi orientamento	3,75	4,21
C - Servizi di placement e orientamento al lavoro	3,43	4,04
D - Supporto all'internazionalizzazione	3,44	3,87
E - Diritto allo studio	3,82	4,02
F - Servizi di supporto tecnico alla didattica	3,77	3,95
Servizi bibliotecari	4,77	4,72
Servizi generali e logistici	3,82	4,07
Servizi ICT		4,13
A - didattica a distanza	3,88	4,33
B - servizi online	4,09	4,30
C - rete	4,06	4,02
Informazione e comunicazione		3,70
Accessibilità dei servizi		3,83

I risultati evidenziano un quadro nel complesso positivo, con livelli di soddisfazione generalmente adeguati nella maggior parte degli ambiti considerati. I valori più elevati si registrano nei Servizi bibliotecari e nei Servizi ICT, mentre anche gli altri servizi presentano, nella maggior parte dei casi, valutazioni favorevoli.

L'Accessibilità dei servizi si attesta su un valore pari a 3,83, quindi superiore alla soglia di criticità, mentre "Informazione e comunicazione" presenta un valore più contenuto, pari a 3,70. In alcuni casi il dato finale risulta in miglioramento rispetto al monitoraggio che, per le motivazioni illustrate in precedenza, non è da considerarsi rappresentativo. Nel complesso, i risultati confermano una valutazione favorevole dei servizi erogati.

Per l'analisi relativa all'accessibilità si rimanda al paragrafo 2.2.3.

Confronto con l'anno precedente

Il confronto tra i risultati della *customer satisfaction* 2025 e 2024 restituisce un quadro eterogeneo della percezione dei servizi da parte delle studentesse e studenti UniGe caratterizzato da miglioramenti in alcune aree e lievi flessioni in altre.

Servizi (2025)	Valore 2024	Valore 2025	Differenza (2025-2024)
Supporto alla didattica			
A - Servizi di segreteria	3,86	3,93	+0,07
B - Servizi orientamento	4,17	4,21	+0,04
C - Servizi di placement e orientamento al lavoro	4,03	4,04	+0,01
D - Supporto all'internazionalizzazione	3,70	3,87	+0,17
E - Diritto allo studio	4,06	4,02	-0,04
F - Servizi di supporto tecnico alla didattica	4,08	3,95	-0,13
Servizi bibliotecari	4,76	4,72	-0,04
Servizi generali e logistici	3,95	4,07	+0,12
Servizi ICT	4,26	4,13	-0,13
Informazione e comunicazione	3,78	3,70	-0,08
Accessibilità dei servizi	N/D	3,83	N/D

Il confronto evidenzia nel complesso una situazione stabile, con variazioni generalmente contenute e differenze che, nella maggior parte dei casi, non modificano in modo sostanziale il livello di soddisfazione espresso dagli utenti. Si osservano tuttavia alcuni miglioramenti, in particolare per il supporto all'internazionalizzazione, per i servizi generali e logistici e, in misura più contenuta, per i servizi di segreteria, i servizi di orientamento e i servizi di placement e orientamento al lavoro.

Accanto a tali incrementi, si rilevano alcune flessioni di entità limitata, che interessano il diritto allo studio, i servizi bibliotecari, l'informazione e comunicazione, i servizi di supporto tecnico alla didattica e il dato complessivo dei servizi ICT. All'interno di quest'ultima area, il confronto disaggregato mostra tuttavia un andamento differenziato: didattica a distanza e servizi online risultano in lieve miglioramento rispetto al dato aggregato 2024, mentre la rete presenta una diminuzione più marcata, pur mantenendosi su valori complessivamente non critici.

L'accessibilità dei servizi, pur in assenza di un corrispondente dato 2024, si attesta nel 2025 a 3,83, quindi al di sopra della soglia di criticità fissata a 3,75, ma su un valore relativamente più contenuto rispetto a diversi altri ambiti. Il dato conferma l'opportunità di proseguire nelle azioni volte a rendere i servizi sempre più facilmente individuabili e fruibili.

Nel complesso, pur con i limiti derivanti dalla non piena omogeneità delle classificazioni tra i due anni, il confronto restituisce un quadro generalmente favorevole, con alcuni miglioramenti e alcune lievi flessioni che non ne modificano in misura sostanziale l'andamento complessivo.

Benchmark nazionale

Poiché i dati della rilevazione della soddisfazione delle studentesse e studenti di *Good Practice* sono suddivisi tra il primo anno e gli anni successivi, e non disponendo delle percentuali di rispondenti necessarie per un'aggregazione ponderata, si è operata una media ponderata rispetto al numero di rispondenti tra i punteggi delle due coorti, quale stima del benchmark complessivo per ciascun servizio. Occorre evidenziare che tale procedura costituisce un'approssimazione metodologica.

I valori di "Good Practice" riportati di seguito hanno scopo puramente illustrativo, in quanto basati su medie tipiche osservate in contesti universitari di alto profilo. Inoltre, considerata la parziale divergenza tra i set di domande dei questionari a confronto, l'analisi si concentrerà esclusivamente sulle aree di servizio principali per le quali sia possibile definire un benchmark comparabile.

Servizi (2025)	Soddisfazione UniGe 2025	Benchmark "Good Practice" Tutti i Partecipanti	Benchmark "Good Practice" Grandi Atenei
Supporto alla didattica			
A - Servizi di segreteria	3,93	3,84	3,90
B - Servizi orientamento	4,21	4,26	4,06
C - Servizi di placement e orientamento al lavoro	4,04	3,60	3,53
D - Supporto all'internazionalizzazione	3,87	4,09	3,78
E - Diritto allo studio	4,02	4,08	4,12
F - Servizi di supporto tecnico alla didattica	3,95		
Servizi bibliotecari	4,72	4,68	4,48
Servizi generali e logistici	4,07	4,20	3,97
Servizi ICT	4,13	4,00	3,96
Informazione e comunicazione	3,70	4,07	3,94
Accessibilità dei servizi	3,83		

Il confronto tra i risultati UniGe 2025 e i benchmark del progetto Good Practice evidenzia un quadro nel complesso favorevole, con un posizionamento superiore ai valori di riferimento in alcuni ambiti e inferiore in altri.

UniGe presenta risultati superiori sia alla media di tutti i partecipanti sia a quella dei Grandi Atenei nei Servizi di segreteria, nei Servizi di placement e orientamento al lavoro, nei Servizi bibliotecari e nei Servizi ICT. In particolare, il dato relativo al placement si distingue per uno scostamento positivo più marcato rispetto a entrambi i benchmark, mentre i Servizi bibliotecari e i Servizi ICT confermano un posizionamento comparativamente favorevole.

I Servizi di orientamento si collocano in una posizione intermedia: il valore UniGe risulta infatti lievemente inferiore alla media complessiva dei partecipanti, ma superiore a quella dei Grandi Atenei. Analogamente, il Supporto all'internazionalizzazione si attesta su un livello inferiore rispetto al benchmark complessivo, ma superiore a quello dei Grandi Atenei, evidenziando un posizionamento intermedio.

Risultano invece inferiori a entrambi i benchmark il Diritto allo studio e, in misura più evidente, l'Informazione e comunicazione, che rappresenta l'ambito con il divario comparativo più marcato. Anche i Servizi generali e logistici si collocano al di sotto della media complessiva dei partecipanti, pur risultando superiori a quella dei Grandi Atenei.

Per i Servizi di supporto tecnico alla didattica e per l'Accessibilità dei servizi non sono disponibili valori di benchmark e non è pertanto possibile sviluppare un confronto diretto. Nel complesso, il posizionamento di UniGe risulta favorevole in diversi ambiti, accanto ad alcune aree, in particolare informazione e comunicazione, diritto allo studio e internazionalizzazione, che presentano valori inferiori ai benchmark di confronto.

3.2.4 Studenti post-lauream

Partecipazione

La partecipazione degli studenti post-lauream è stata la seguente:

Tipologia	N.	% del totale iscritti
Dottorandi	329	23,57%
Specializzandi	128	8,76%
Iscritti a Master	133	30,93%
Iscritti a UniGeSenior	589	23,56%
Iscritti a Corsi di perfezionamento o formazione	117	14,66%
Totale partecipanti	1296	19,70%

Si rileva un'ampia partecipazione complessiva.

Il livello raggiunto per i dottorandi raggiunge la necessaria rappresentatività. Al contrario, la partecipazione limitata in termini numerici assoluti registrata per le categorie degli Specializzandi, degli iscritti a Master e ai Corsi di perfezionamento o formazione non consente di soddisfare un livello di confidenza pari o superiore al 95%, né un margine di errore inferiore al 5%.

Di conseguenza, tali dati non sono stati computati ai fini del calcolo del risultato relativo all'obiettivo SER-01-D "Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione". Tuttavia, a scopo puramente informativo e pur con le dovute riserve circa la loro limitata rappresentatività, essi vengono analizzati nel prosieguo del documento. Nelle restanti casistiche, l'adesione garantisce pienamente il rispetto dei requisiti statistici richiesti.

Risultati

Dottorandi

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
A - Servizi di segreteria	3,54	4,39
Servizi bibliotecari	4,73	4,83
Servizi generali e logistici	2,82	4,00
Servizi ICT	3,83	4,42
Informazione e comunicazione	-	3,67
Accessibilità dei servizi	2,50	3,60

I risultati evidenziano un quadro nel complesso positivo, con valori più elevati per i Servizi di segreteria (4,39), i Servizi bibliotecari (4,83), i Servizi generali e logistici (4,00) e i Servizi ICT (4,42). Permangono tuttavia alcune criticità, in quanto Informazione e comunicazione (3,67) e Accessibilità dei servizi (3,60) si collocano al di sotto della soglia di 3,75.

Negli ambiti per i quali il confronto è disponibile, il dato finale risulta in miglioramento rispetto al monitoraggio che, per le motivazioni illustrate in precedenza, non è da considerarsi rappresentativo. Nel complesso emergono quindi livelli di soddisfazione favorevoli, pur in presenza di margini di miglioramento con riferimento alla fruibilità e alla comunicazione dei servizi.

Specializzandi

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
A - Servizi di segreteria	4,06	4,11
Servizi bibliotecari	4,11	4,59
Servizi generali e logistici	3,27	3,79
Servizi ICT	3,75	4,22
Informazione e comunicazione		3,22
Accessibilità dei servizi	4,50	-

Per gli specializzandi, i risultati finali restituiscono un quadro nel complesso positivo, con valori superiori alla soglia di criticità per i Servizi di segreteria (4,11), i Servizi bibliotecari (4,59), i Servizi generali e logistici (3,79) e i Servizi ICT (4,22). Si rileva tuttavia una criticità per Informazione e comunicazione, che si attesta a 3,22, al di sotto della soglia di 3,75.

Per l'accessibilità non è disponibile il dato finale, in quanto non sono state dichiarate da alcuno dei rispondenti le condizioni previste per la rilevazione. Nel complesso, i livelli di soddisfazione

risultano favorevoli, pur in presenza di un'area che presenta margini di miglioramento. Va inoltre evidenziata la limitata rappresentatività della rilevazione.

Iscritti a master

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
A - Servizi di segreteria	4,00	5,10
Servizi bibliotecari	5,50	4,78
Servizi generali e logistici	4,83	4,54
Servizi ICT	4,72	4,96
Informazione e comunicazione	-	4,40
Accessibilità dei servizi	4,00	-

I risultati evidenziano un quadro nel complesso positivo, con tutti i valori disponibili superiori alla soglia di criticità. In particolare, si rilevano valori elevati per i Servizi di segreteria (5,10), i Servizi ICT (4,96), i Servizi bibliotecari (4,78), i Servizi generali e logistici (4,54) e Informazione e comunicazione (4,40). Anche in questo caso, per l'Accessibilità dei servizi non è disponibile il dato finale.

Nel complesso, i risultati confermano livelli di soddisfazione favorevoli da parte degli iscritti ai master. Va tuttavia evidenziata la limitata rappresentatività della rilevazione.

Iscritti a UniGeSenior

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
A - Servizi di segreteria	5,18	5,16
Servizi bibliotecari	5,13	N/D
Servizi generali e logistici	4,71	4,87
Servizi ICT	4,62	4,72
Informazione e comunicazione	-	4,92
Accessibilità dei servizi	4,67	4,00

Per gli iscritti a UniGeSenior, i risultati finali disponibili restituiscono un quadro positivo, con tutti i servizi per i quali è disponibile il dato collocati al di sopra della soglia di criticità. I punteggi risultano elevati per i Servizi di segreteria (5,16), i Servizi generali e logistici (4,87), Informazione e comunicazione (4,92) e i Servizi ICT (4,72), mentre l'Accessibilità dei servizi si colloca comunque su un valore pari a 4,00, superiore alla soglia.

Per i Servizi bibliotecari non è disponibile il dato finale. Nel complesso, emerge una valutazione favorevole dei servizi erogati.

Iscritti a Corsi di Perfezionamento o formazione

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
A - Servizi di segreteria	4,75	4,94
Servizi bibliotecari	5,50	5,40
Servizi generali e logistici	3,25	4,66
Servizi ICT	3,67	5,02
Informazione e comunicazione	-	4,33
Accessibilità dei servizi	3,00	5,00

I risultati evidenziano un quadro molto positivo, con tutti i servizi collocati al di sopra della soglia di criticità di 3,75. Si distinguono in particolare i Servizi bibliotecari (5,40), i Servizi ICT (5,02) e l'Accessibilità dei servizi (5,00), cui si aggiungono valori elevati anche per i Servizi di segreteria (4,94), i Servizi generali e logistici (4,66) e Informazione e comunicazione (4,33).

In alcuni ambiti il dato finale risulta in miglioramento rispetto al monitoraggio che, per le motivazioni illustrate in precedenza, non è da considerarsi rappresentativo. Nel complesso, i risultati confermano livelli di soddisfazione elevati. Va tuttavia evidenziata la limitata rappresentatività della rilevazione.

Per gli iscritti ai corsi di perfezionamento o formazione non è disponibile il benchmark nazionale.

3.2.5 Docenti

Partecipazione

La partecipazione dei docenti alla rilevazione è stata la seguente:

Ruolo	N.	%
Professore/Professoressa ordinario/a o associato/a	585	71,78%
Ricercatore/Ricercatrice a tempo determinato	151	18,53%
Ricercatore/Ricercatrice a tempo indeterminato	40	4,91%
Non indicato	39	4,79%
Totale partecipanti	815	100%
Docenti in servizio	1425	
Partecipazione (Totale Partecipanti/Docenti in servizio)		57,19%

La percentuale di partecipazione del personale docente è stata anche questa elevata, raggiungendo un valore pari al 57,19% (815 docenti) di poco superiore al 55,03% (793) dell'anno precedente, garantendo una significativa rappresentatività. La partecipazione garantisce un margine di errore inferiore al 5% con livello di confidenza del 95% per i risultati.

Risultati

Soddisfazione per i servizi

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Supporto alla didattica		
L - servizi di supporto amministrativo alla didattica	4,74	5,12
M - servizi di supporto tecnico alla didattica	4,51	4,59
Servizi bibliotecari	5,07	5,33
Supporto alla ricerca		
A - supporto amministrativo alla ricerca	3,97	4,77
B - supporto tecnico alla ricerca	3,94	4,49
Supporto alla Terza Missione		
A - supporto al trasferimento tecnologico	3,90	4,74
B - supporto al public engagement	3,68	4,84
Servizi al personale		
A - servizi amministrativi	4,46	4,83
B - servizi economici	4,57	4,86
Servizi generali e logistici		
B - servizi logistici e stato degli spazi	3,29	3,86
C - acquisizione di beni e di servizi	3,20	5,33
Servizi ICT		4,50
D - didattica a distanza	4,39	4,68
E - servizi online	4,12	4,58
F - dispositivi client	4,10	4,53
G - rete	4,08	4,00
Informazione e comunicazione	-	3,91
Accessibilità	4,43	2,67

I risultati delineano un quadro nel complesso positivo, con valori generalmente elevati nella maggior parte degli ambiti considerati. Si segnalano in particolare i punteggi del supporto amministrativo alla didattica (5,12), dei servizi bibliotecari (5,33), dell'acquisizione di beni e servizi (5,33), nonché dei servizi amministrativi ed economici per il personale (rispettivamente 4,83 e 4,86). Valori favorevoli si osservano anche per il supporto alla ricerca, per il supporto alla Terza Missione e per i Servizi ICT.

Permangono tuttavia alcuni ambiti che richiedono attenzione. In particolare, l'Accessibilità presenta un valore finale pari a 2,67, unico dato al di sotto della soglia di criticità fissata a 3,75. Su livelli più contenuti, pur restando sopra soglia, si collocano inoltre i servizi logistici e lo stato degli spazi (3,86), Informazione e comunicazione (3,91) e la rete (4,00).

In alcuni casi il dato finale risulta in miglioramento rispetto al monitoraggio che, per le motivazioni illustrate in precedenza, non è da considerarsi rappresentativo. Nel complesso, i risultati

confermano una valutazione favorevole dei servizi da parte del personale docente, pur in presenza di margini di miglioramento con riferimento all'accessibilità.

Confronto con l'anno precedente

Per il personale docente, il confronto tra i risultati della *customer satisfaction* 2024 e 2025 rivela una prevalenza di indicatori in crescita, pur in un quadro che presenta alcune lievi flessioni nella percezione dei servizi.

Servizi (2025)	Valore 2024	Valore 2025	Differenza (2025-2024)
Supporto alla didattica			
L - servizi di supporto amministrativo alla didattica	5,16	5,12	-0,04
M - servizi di supporto tecnico alla didattica*	4,52*	4,59	+0,07
Servizi bibliotecari	5,22	5,33	+0,11
Supporto alla ricerca			
A - supporto amministrativo alla ricerca	4,66	4,77	+0,11
B - supporto tecnico alla ricerca	4,52*	4,49	-0,03
Supporto alla Terza Missione**			
A - supporto al trasferimento tecnologico	4,76	4,74	-0,02
B - supporto al public engagement	4,76	4,84	+0,08
Servizi al personale			
A - servizi amministrativi	4,93	4,83	-0,10
B - servizi economici	4,91	4,86	-0,05
Servizi generali e logistici			
B - servizi logistici e stato degli spazi	3,85	3,86	+0,01
C - acquisizione di beni e di servizi	4,48	5,33	+0,85
Servizi ICT***	4,43	4,50	+0,07
Informazione e comunicazione	3,89	3,91	+0,02
Accessibilità	N/D	2,67	N/D

* confronto effettuato con il dato 2024 "Servizi di supporto tecnico a didattica e ricerca", non disaggregato.

** confronto effettuato con il dato 2024 "Servizi di supporto amministrativo alla terza missione", rispetto a una classificazione 2025 più articolata.

*** confronto effettuato con il dato complessivo "Servizi ICT" del 2024, in assenza di una disaggregazione analoga.

Il confronto tra i dati 2024 e 2025 evidenzia un quadro nel complesso positivo, con valori di soddisfazione che si mantengono generalmente elevati e che, in diversi casi, mostrano ulteriori miglioramenti. Le variazioni positive più significative si registrano nell'area dell'acquisizione di beni e di servizi (+0,85), nella didattica a distanza (+0,25), nei servizi online (+0,15) e nei servizi bibliotecari e nel supporto amministrativo alla ricerca (entrambi +0,11). Positivo risulta anche l'andamento del supporto tecnico alla didattica (+0,07), del complesso dei Servizi ICT (+0,07) e del public engagement (+0,08).

Accanto a tali miglioramenti, si osservano alcune lievi flessioni, che non modificano un quadro complessivamente favorevole. In particolare, i servizi di supporto amministrativo alla didattica (-0,04), il supporto tecnico alla ricerca (-0,03), il supporto al trasferimento tecnologico (-0,02), i servizi amministrativi al personale (-0,10) e i servizi economici al personale (-0,05) si mantengono comunque su livelli elevati. Più marcata risulta invece la diminuzione relativa alla rete (-0,43), che si colloca su un livello relativamente più contenuto rispetto agli altri servizi ICT.

Merita particolare attenzione il dato relativo all'Accessibilità, che nel 2025 si attesta a 2,67, unico valore al di sotto della soglia di criticità fissata a 3,75. In assenza di un corrispondente dato 2024, non è possibile formulare una valutazione comparativa dell'andamento; il risultato segnala comunque un ambito che presenta margini di miglioramento.

Nel complesso, pur con i limiti derivanti dalla non perfetta omogeneità tra le classificazioni dei due anni, il confronto evidenzia una sostanziale tenuta dei livelli di soddisfazione, con miglioramenti in più ambiti e una criticità concentrata soprattutto sul versante dell'accessibilità.

Benchmark nazionale

Come per gli studenti, si presenta di seguito il confronto con i livelli di soddisfazione rilevati nel progetto Good Practice. In questo caso i dati non sono del tutto comparabili perché il questionario docenti del progetto viene somministrato anche ad assegnisti e dottorandi.

Servizi (2025)	UniGe 2025	Benchmark "Good Practice" Tutti i Partecipanti	Benchmark "Good Practice" Grandi Atenei
Supporto alla didattica		4,75	4,75
L - servizi di supporto amministrativo alla didattica	5,12		
M - servizi di supporto tecnico alla didattica	4,59		
Servizi bibliotecari	5,33	4,62	4,55
Supporto alla ricerca		4,31	4,15
A - supporto amministrativo alla ricerca	4,77		
B - supporto tecnico alla ricerca	4,49		
Supporto alla Terza Missione			
A - supporto al trasferimento tecnologico	4,74		
B - supporto al public engagement	4,84		
Servizi al personale			
A - servizi amministrativi	4,83		
B - servizi economici	4,86		
Servizi generali e logistici		3,83	3,67
B - servizi logistici e stato degli spazi	3,86		
C - acquisizione di beni e di servizi	5,33		
Servizi ICT	4,50	4,27	4,29
Informazione e comunicazione	3,91	3,93	3,82
Accessibilità	2,67		

Tenuto conto della diversa articolazione delle voci tra UniGe e benchmark, il confronto per UniGe può essere interpretato assumendo, per i servizi disaggregati, la media delle relative sottovoci. Su questa base, il quadro risulta nel complesso favorevole e, nella maggior parte degli ambiti confrontabili, UniGe si colloca su livelli superiori rispetto ai benchmark del progetto Good Practice.

In particolare, il Supporto alla didattica, calcolato come media tra supporto amministrativo e supporto tecnico, si attesta a 4,86, valore lievemente superiore sia alla media di tutti i partecipanti sia a quella dei Grandi Atenei, entrambe pari a 4,75. Risultano superiori ai benchmark anche i Servizi bibliotecari (5,33 rispetto a 4,62 e 4,55), il Supporto alla ricerca, la cui media tra componente amministrativa e tecnica è pari a 4,63 rispetto a 4,31 e 4,15, i Servizi generali e logistici, che raggiungono un valore medio di 4,60 rispetto a 3,83 e 3,67, e i Servizi ICT (4,50 rispetto a 4,27 e 4,29).

L'Informazione e comunicazione (3,91) presenta invece un andamento sostanzialmente allineato ai benchmark: il valore UniGe risulta molto vicino alla media complessiva dei partecipanti (3,93) e leggermente superiore a quella dei Grandi Atenei (3,82). Per il Supporto alla Terza Missione e per i Servizi al personale non sono disponibili valori benchmark di confronto; i livelli registrati da UniGe risultano comunque elevati, con medie pari rispettivamente a 4,79 e 4,85.

Nel complesso, il confronto con i benchmark evidenzia un posizionamento favorevole di UniGe negli ambiti confrontabili, con valori particolarmente elevati nei servizi bibliotecari, nel supporto alla ricerca, nei servizi generali e logistici e nei servizi ICT. Resta separatamente da considerare il dato relativo all'accessibilità, per il quale non sono disponibili benchmark di confronto.

3.2.6 Personale tecnico-amministrativo

Partecipazione

La partecipazione del personale tecnico-amministrativo è stata la seguente:

Area professionale	N.	%
Area degli Operatori	36	6,14%
Area dei Collaboratori	282	48,12%
Area dei Funzionari	189	32,25%
Area delle Elevate professionalità	25	4,27%
Non risponde	54	9,22%
Totale partecipanti	586	100,00%
Personale TABS in servizio a cui è stato distribuito il sondaggio	1244	
Partecipazione (Totale partecipanti/Personale TABS in servizio)		47,11%

La percentuale di partecipazione, elevata, anche se in diminuzione con il 47,11% (586 rispondenti) contro il 52,72% (671) dell'anno precedente, garantisce una significativa rappresentatività. La partecipazione garantisce un margine di errore inferiore al 5% con livello di confidenza del 95% per i risultati.

Risultati

Soddisfazione per i servizi

Servizio	Monitoraggio	Valore finale
Servizi al personale		
C - servizi amministrativi	4,46	4,63
D - servizi economici	4,22	4,93
Servizi generali e logistici		
D - servizi logistici e stato degli spazi	3,76	4,01
E - acquisizione di beni e di servizi	3,72	4,81
Servizi ICT		4,75
H - applicativi	4,21	5,01
I - dispositivi client	4,18	4,75
Supporto contabile		
A - servizi di supporto contabile	4,48	4,85
Informazione e comunicazione		3,84
Accessibilità	4,71	3,71

I risultati finali evidenziano un quadro positivo, con valori superiori alla soglia di criticità di 3,75 nella quasi totalità degli ambiti considerati. Si segnalano in particolare i punteggi elevati dei servizi economici (4,93), dei servizi di supporto contabile (4,85), dell'acquisizione di beni e di servizi (4,81), degli applicativi ICT (5,01) e dei dispositivi client (4,75). Positivi risultano anche i giudizi relativi ai servizi amministrativi (4,63), ai servizi logistici e allo stato degli spazi (4,01) e a Informazione e comunicazione (3,84).

L'unico ambito che si colloca al di sotto della soglia è l'Accessibilità, che con un valore finale pari a 3,71 presenta un livello relativamente più contenuto rispetto agli altri servizi. Nei casi confrontabili, il dato finale risulta in più ambiti in miglioramento rispetto al monitoraggio che, per le motivazioni illustrate in precedenza, non è da considerarsi rappresentativo.

Nel complesso, i risultati confermano una valutazione favorevole dei servizi da parte del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, pur in presenza di margini di miglioramento con riferimento all'accessibilità.

Confronto con l'anno precedente

Come per il personale docente, il confronto tra i risultati della *customer satisfaction* 2024 e 2025 rivela un trend generale di miglioramento nella percezione dei servizi.

Servizi (2025)	Valore 2024	Valore 2025	Differenza (2025-2024)
Servizi al personale			
C - servizi amministrativi	4,76	4,63	-0,13
D - servizi economici	4,68	4,93	+0,25
Servizi generali e logistici			
D - servizi logistici e stato degli spazi	3,94	4,01	+0,07
E - acquisizione di beni e di servizi	4,27	4,81	+0,54
Servizi ICT	4,61	4,75	+0,14
Servizi di supporto contabile	4,87	4,85	-0,02
Informazione e comunicazione	3,80	3,84	+0,04
Accessibilità	N/D	3,71	N/D

Il confronto tra i dati 2024 e 2025 evidenzia un quadro nel complesso positivo, caratterizzato da un miglioramento in diversi ambiti della soddisfazione espressa. La maggior parte dei servizi per i quali è possibile effettuare un confronto mostra infatti variazioni positive, in alcuni casi anche rilevanti.

Gli incrementi più significativi si registrano nell'area dell'acquisizione di beni e di servizi (+0,54), negli applicativi ICT (+0,40) e nei servizi economici al personale (+0,25). Positivo risulta anche l'andamento del complesso dei Servizi ICT (+0,14), dei dispositivi client (+0,14), dei servizi logistici e stato degli spazi (+0,07) e dell'Informazione e comunicazione (+0,04).

Si rilevano invece lievi flessioni nei servizi amministrativi al personale (-0,13) e nei servizi di supporto contabile (-0,02), che tuttavia si mantengono su livelli ampiamente superiori alla soglia di criticità fissata a 3,75. Le diminuzioni osservate non modificano quindi un quadro nel complesso favorevole.

L'unico dato che si colloca sotto la soglia di criticità nel 2025 è l'Accessibilità (3,71), per la quale non è tuttavia disponibile un corrispondente valore 2024. Il dato segnala comunque un ambito che presenta margini di miglioramento.

Nel complesso, pur con i limiti derivanti dalla non piena omogeneità delle classificazioni tra i due anni, il confronto evidenzia una dinamica favorevole, con miglioramenti in più ambiti e livelli di soddisfazione che si mantengono generalmente elevati.

Benchmark nazionale

Anche per il personale tecnico-amministrativo, si presenta il confronto con i livelli di soddisfazione rilevati nel progetto Good Practice. In questo caso i dati sono comparabili, poiché i rispondenti appartengono alla stessa tipologia. Tenuto conto della diversa articolazione tra i dati UniGe e i benchmark, il confronto può essere letto assumendo per UniGe la media delle sottovoci nei casi in cui il benchmark sia disponibile solo in forma aggregata.

Servizi (2025)	UniGe 2025	Benchmark "Good Practice" Tutti i Partecipanti	Benchmark "Good Practice" Grandi Atenei
Servizi al personale		4,19	4,19
C - servizi amministrativi	4,63		
D - servizi economici	4,93		
Servizi generali e logistici		3,74	3,68
D - servizi logistici e stato degli spazi	4,01		
E - acquisizione di beni e di servizi	4,81		
Servizi ICT	4,75	4,35	4,39
Servizi di supporto contabile	4,85	4,48	4,54
Informazione e comunicazione	3,84	3,91	3,87
Accessibilità	3,71		

Il quadro risulta nel complesso favorevole e, nella maggior parte degli ambiti confrontabili, UniGe si colloca su valori superiori rispetto ai benchmark del progetto Good Practice. In particolare, i Servizi al personale, calcolati come media tra servizi amministrativi e servizi economici, raggiungono un valore pari a 4,78, superiore sia alla media di tutti i partecipanti sia a quella dei Grandi Atenei, entrambe pari a 4,19. Analogo andamento si rileva per i Servizi generali e logistici, la cui media tra

servizi logistici e stato degli spazi e acquisizione di beni e di servizi si attesta a 4,41, a fronte di benchmark pari a 3,74 e 3,68. Positivo risulta anche il posizionamento dei Servizi ICT (4,75), superiori sia alla media complessiva dei partecipanti (4,35) sia a quella dei Grandi Atenei (4,39), nonché dei Servizi di supporto contabile (4,85), anch'essi al di sopra dei benchmark di confronto (4,48 e 4,54).

L'Informazione e comunicazione (3,84) presenta invece un valore lievemente inferiore rispetto a entrambi i benchmark (3,91 e 3,87), pur mantenendosi su un livello sostanzialmente allineato ai valori di confronto. L'Accessibilità, pari a 3,71, rappresenta l'unico dato inferiore alla soglia di criticità fissata a 3,75; in assenza di benchmark, non è tuttavia possibile sviluppare un confronto diretto.

Nel complesso, il posizionamento di UniGe per il personale tecnico-amministrativo risulta favorevole, con valori superiori ai benchmark in gran parte degli ambiti confrontabili e con risultati particolarmente elevati nei servizi al personale, nei servizi generali e logistici, nei servizi ICT e nei servizi di supporto contabile. Resta distinto il dato relativo all'accessibilità, che presenta un valore più contenuto e richiede una lettura separata dal confronto nazionale.

3.2.7 Analisi dei risultati e azioni di miglioramento

Di seguito si propone una sintesi degli esiti della rilevazione, con particolare attenzione ai profili di maggiore criticità emersi per le diverse tipologie di utenza, e una prima individuazione di possibili interventi di miglioramento coerenti con i risultati rilevati.

Analisi dei risultati

Nel complesso, la rilevazione restituisce un quadro generalmente positivo, con livelli di soddisfazione mediamente superiori alla soglia di criticità nella quasi totalità dei servizi considerati e con diversi ambiti che si collocano su valori elevati, in particolare i servizi bibliotecari, i servizi ICT e, per il personale, i servizi amministrativi, economici e di supporto operativo.

Per le studentesse e gli studenti dei corsi di studio, l'area che presenta i maggiori margini di miglioramento è quella dell'Informazione e comunicazione, che si conferma il dato più debole, in lieve peggioramento rispetto all'anno precedente e inferiore ai benchmark nazionali. Si collocano inoltre su valori relativamente più contenuti, pur rimanendo sopra soglia, il supporto all'internazionalizzazione, il diritto allo studio, i servizi di supporto tecnico alla didattica e, all'interno dei servizi ICT, la componente relativa alla rete. Ne deriva l'esigenza di rafforzare soprattutto la chiarezza, la tempestività e la reperibilità delle informazioni rivolte alle studentesse e agli studenti.

Per gli studenti post-lauream si osserva un quadro differenziato. Per i dottorandi e gli specializzandi emerge come principale elemento di criticità l'Informazione e comunicazione, che si colloca sotto la soglia di criticità; per i dottorandi si rileva inoltre un valore contenuto dell'accessibilità, che richiede però un approfondimento specifico. Per le altre categorie post-lauream i risultati risultano invece ampiamente positivi, pur tenendo conto della minore rappresentatività di alcune rilevazioni.

Per i docenti, i risultati sono nel complesso molto favorevoli. Al netto del tema dell'accessibilità, che richiede un'analisi dedicata, gli ambiti relativamente più deboli risultano l'Informazione e comunicazione, i servizi logistici e lo stato degli spazi e la rete, tutti comunque attestati su livelli non critici ma inferiori rispetto agli altri servizi. Si conferma quindi l'opportunità di intervenire soprattutto sul versante della comunicazione dei servizi e della loro fruizione operativa.

Per il personale tecnico-amministrativo, il quadro risulta anch'esso positivo, con valori elevati in gran parte degli ambiti. Le aree relativamente più deboli sono rappresentate dall'Informazione e comunicazione, sostanzialmente allineata ma lievemente inferiore ai benchmark, e dall'Accessibilità, che richiede un approfondimento ulteriore. In termini generali, emerge anche per questo target l'opportunità di migliorare la visibilità, la chiarezza e la facile individuazione delle informazioni di servizio.

Nel complesso, al di là delle specificità dei singoli target, i risultati evidenziano una criticità trasversale ai diversi servizi che coinvolge gli aspetti comunicativi, che appaiono uno degli ambiti prioritari sui quali concentrare interventi di miglioramento non invasivi e a rapida attuazione, con particolare attenzione ai servizi rivolti alle studentesse e agli studenti.

Interventi correttivi

Alla luce dei risultati emersi, appare opportuno prevedere anzitutto un rafforzamento della comunicazione istituzionale di servizio, con particolare riferimento ai servizi per gli studenti, inclusi i post-lauream. In tale ambito potrebbero essere utilmente introdotti interventi che chiariscano maggiormente i servizi erogati dai diversi uffici e dalle strutture fondamentali, accompagnando gli interventi organizzativo-funzionali. Ciò consentirà di rendere più immediata l'individuazione di scadenze, procedure, contatti e modalità di accesso ai servizi.

Appare inoltre opportuno rafforzare la logica di accompagnamento all'utenza, con una semplificazione dei contenuti informativi pubblicati e una maggiore uniformità nella struttura delle informazioni, valorizzando strumenti semplici quali pagine FAQ aggiornate, schede sintetiche "Come fare per", raccolte dei contatti per tema, indicazioni più evidenti sui tempi di risposta e sui canali corretti da utilizzare.

Tali interventi, pur non comportando modifiche strutturali ai servizi, possono contribuire a ridurre il disorientamento e la frammentazione informativa.

Per i servizi, quali internazionalizzazione, diritto allo studio e, in parte, supporto tecnico alla didattica, potrebbe essere utile prevedere azioni di comunicazione dedicate, con contenuti maggiormente orientati ai bisogni concreti degli utenti, anche attraverso esempi pratici, scadenziari, tutorial brevi e campagne informative nei periodi di maggiore utilizzo.

Un ulteriore intervento riguarda il miglioramento della tempestività e della capillarità delle comunicazioni istituzionali, mediante l'utilizzo più sistematico di avvisi mirati, promemoria periodici e messaggi sintetici rivolti ai diversi target: studenti e personale.

Per docenti e personale tecnico-amministrativo, oltre al miglioramento della comunicazione interna, può risultare utile una più chiara organizzazione delle informazioni relative ai servizi di supporto, attraverso l'individuazione più immediata dei referenti, dei procedimenti e dei canali di richiesta, anche al fine di ridurre passaggi non necessari e rendere più fluida la fruizione dei servizi.

Con riferimento all'accessibilità, i risultati suggeriscono la necessità di ulteriori approfondimenti specifici prima di definire interventi puntuali. In questa sede, pertanto, ci si limita a rilevare l'opportunità di proseguire l'analisi dedicata, rinviando a successive valutazioni l'individuazione di azioni correttive mirate.

4. L'organizzazione e il capitale umano

La strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali relativi alle modalità e alle 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.

4.1 L'organizzazione

4.1.1 L'assetto organizzativo

La struttura organizzativa tecnico-amministrativa che ha supportato la mission dell'Ateneo nel 2025 è stata 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	
<p><i>da cui dipende, direttamente o tramite snodi intermedi, la gestione amministrativa e tecnica di:</i></p> <p>DIPARTIMENTI - Assicurano lo svolgimento delle attività didattiche, sono sede dell'attività scientifica dei docenti, promuovono e sostengono l'attività di ricerca dei propri docenti</p> <p>SCUOLE - Hanno compiti di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche delle strutture ad esse afferenti nonché di gestione dei servizi comuni</p> <p>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</p> <p>CENTRI DI ECCELLENZA DI ATENEO strutture che possono svolgere attività di ricerca scientifica e attività didattica e formativa</p> <p>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</p> <p>SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO costituito dall'insieme dei Poli bibliotecari cui fanno capo le Biblioteche di Scuola</p>	<p><i>da cui dipendono direttamente le seguenti Aree dirigenziali con funzioni verticali:</i></p> <p>AREA DIREZIONALE - Presidia i processi d'immediata strumentalità rispetto alle attribuzioni del Rettore e del Direttore Generale</p> <p>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.</p> <p>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</p> <p>AREA RISORSE E BILANCIO - Garantisce e coordina la gestione economico-finanziaria dell'Ateneo</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>AREA NEGOZIALE - Acquisisce beni, servizi e lavori, supportando le Strutture Fondamentali attraverso i Poli di Facility Management</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI - Costituisce la posizione di collegamento tra le Strutture Fondamentali e le Aree della Direzione Generale.</p>

Presidi funzionali

Il modello organizzativo adottato dal 1.1.2023 ha introdotto 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; negoziante, servizio fornito dall'Area Negoziante; 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.

4.1.2 La distribuzione del personale tra le strutture

La distribuzione del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e dirigente 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

4.1.3 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 criteri²⁵:

Criteri		PESO
Dimensione organizzativa	Complessità organizzativa	20%
	Ruolo strategico	20%
	Responsabilità giuridica ed economica	20%
Dimensione professionale	Competenze tecnico professionali	20%
	Competenze gestionali	
	Competenze relazionali	20%
	Competenze d'innovazione	
Totale		100%

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 criteri²⁶:

²⁵ DDG n. 2124 del 30.4.2024.

²⁶ DDG n. 1287 del 24.3.2025.

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
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

4.1.4 Obiettivi

Gli ulteriori interventi per il 2025 non erano di carattere strutturale ma funzionale e prevedevano:

Obiettivi specifici 2025-2027		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	1	Potenziare il supporto ai processi del PNRR	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 ST-04, ST-05, ST-06 SER-06-R
D	Sviluppare il supporto alla Terza Missione	1	Potenziare il supporto alla Terza Missione alle Strutture Fondamentali	VP-01-S, VP-04-E ST-07, ST-08, ST-09 SER-07-R
		2	Supportare i processi di AQ nelle Strutture Fondamentali in vista della visita di accreditamento periodico	VP-01-S, VP-04-E ST-07, ST-08, ST-09 SER-07-R

4.1.5 Interventi attuati o progettati nel 2025

Interventi implementati dal 1.1.2025

Intervento	Finalità
Costituzione del Settore di supporto al Centro multidisciplinare per la formazione degli insegnanti, presso l'Area didattica, servizi agli studenti, orientamento e internazionalizzazione	Garantire l'attivazione dell'offerta formativa relativa ai percorsi di formazione insegnanti
Riconduzione all'Area direzionale delle attività di organizzazione di eventi e promozione dell'Ateneo	Migliorare l'impatto all'esterno dell'attività promozionale dell'Ateneo
Revisione dell'organizzazione dell'Area tecnica e delle competenze delle relative unità organizzative	Rendere più efficiente l'attività di manutenzione e recupero delle infrastrutture esistenti e la progettazione e realizzazione di nuove opere

Interventi effettuati nel 2025 e vigenti dal 1.1.2026

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

4.1.6 Monitoraggio

L'avanzamento degli interventi organizzativi nel 2025 è stato monitorato nell'ambito del ciclo della performance tramite i risultati dei seguenti obiettivi esecutivi collegati ai servizi e ai processi.

Misurazione

Cod. rif.	Obiettivi esecutivi	Risultato
SER-01-D	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi di supporto alla formazione	90,00%
SER-06-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca	99,29%
SER-07-R	Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alle attività di terza missione	100,00%
INF-01-A	Conservare e valorizzare il patrimonio edilizio esistente	100,00%
INF-02-A	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi generali e logistici	95,33%
INF-05-I	Aggiornare i servizi ICT di supporto alla formazione	100,00%
INF-06-I	Implementare nuove modalità elettroniche per monitorare l'attività didattica dei docenti	100,00%
INF-07-I	Monitorare e sviluppare la qualità dei servizi ICT	93,38%
Media		97,25%

Valutazione

Nel complesso, gli obiettivi considerati evidenziano un livello di conseguimento elevato, con una media pari al 97,25%. Quattro obiettivi su otto risultano pienamente raggiunti, mentre i restanti presentano livelli di realizzazione comunque molto alti, compresi tra il 90,00% e il 99,29%. Per gli approfondimenti relativi agli obiettivi non completamente raggiunti si rinvia al paragrafo 2.2.2.

4.2 Il lavoro agile

4.2.1 Contesto

Nell'agosto del 2022, dopo il periodo emergenziale e successivi periodi transitori, il ricorso agli istituti del lavoro agile e del lavoro da remoto è stato normalizzato, consolidando gli elementi positivi emersi 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 Genova²⁷.

La citata Normativa non pone limiti alla percentuale, minima e massima, di dipendenti che potrà usufruire del lavoro a distanza, ma ne ha consentito l'utilizzo alle seguenti condizioni:

- a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- b) la rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, al fine di assicurare anche un adeguato svolgimento delle attività da rendere in presenza;
- c) l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile, attraverso l'adozione di appositi strumenti tecnologici;
- d) un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente nell'unità organizzativa;
- e) l'utilizzo di idonea dotazione tecnologica da parte del dipendente messa a disposizione
- f) dall'amministrazione o di proprietà del dipendente stesso;
- g) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81.

²⁷ D.D.G. n. 3460 del 8.8.2022, disponibile all'indirizzo: <https://intranet.unige.it/personale/lavoro-distanza>

4.2.2 Obiettivi

Nella sottosezione “Performance” del PIAO 2025-2027 non erano 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 gli obiettivi specifici sottesi al lavoro a distanza per il 2025:

Obiettivi specifici 2025-2027	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 agli studenti	VP-02-S ST-02 SER-01-D, SER-03-D, SER-04-D, SER-06-R, SER-07-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-06-R, SER-07-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

4.2.3 Diffusione del lavoro agile

In applicazione di tale normativa è avvenuta la sottoscrizione degli accordi individuali di lavoro agile e lavoro da remoto, a regime dal 1.10.2022 con rinnovo dal 1.10.2023, dal 1.10.2024 e dal 1.10.2025, previa verifica della compatibilità con l’organizzazione del lavoro.

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

		1.11.2023		1.11.2024		1.11.2025	
		Genere Femminile	Genere Maschile	Genere Femminile	Genere Maschile	Genere Femminile	Genere Maschile
Dipendenti in telelavoro	in	106	31	90	29	89	27
Dipendenti in lavoro agile		551	257	587	285	594	288

4.2.4 Monitoraggio

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

Misurazione

Obiettivi Specifici 2025-2027	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Target 2025	Valore 2025	Risultato
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	26,17%	25%	28,51%	100%
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 4,80 4,61 5,08 4,73	4,75/6	5	100%
FORMAZIONE	Percentuale di dipendenti in lavoro agile o da remoto formati	Rapporto tra numero di dipendenti in lavoro agile o da remoto formati sulle competenze tecnologiche e trasversali e numero totale di dipendenti in lavoro agile o da remoto in servizio al 31.12 (fonte Syllabus)	0	30%	33,87%	100%
EFFICACIA	Risultati degli obiettivi che prevedono la valutazione partecipativa dell'utenza	Media dei risultati degli obiettivi del PIAO 2025-2027: 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-06-R Monitorare e sviluppare la qualità del supporto alla ricerca SER-07-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	59,98%	67%	94,93%	100%
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)	2019: 19,27% 2024 (nov. 2023-ott. 2024): 16,39%	-3%	- 3,46%	100%
			Differenza: -2,88%			

Valutazione

I risultati evidenziano il consolidamento del lavoro agile come strumento organizzativo e di conciliazione vita privata-lavoro con tutti gli obiettivi raggiunti.

4.3 La situazione occupazionale

4.3.1 Contesto

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 2025 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 2025 per almeno 30 giorni nelle diverse famiglie professionali risulta la seguente²⁸:

Famiglia professionale	Percentuale di personale
Famiglie professionali di servizio	32,76%
Didattica e Servizi agli studenti	19,53%
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	5,67%
Public engagement e comunicazione	2,60%
Servizi bibliotecari	4,96%
Famiglie professionali di gestione	30,79%
Servizi istituzionali e Gestione del Personale	16,14%
Contratti Pubblici	3,54%
Economico-finanziario-contabile	11,10%
Famiglie professionali tecniche e scientifiche	36,46%
Tecnico-scientifica	20,63%
Servizi tecnico informatici	6,46%
Gestione degli spazi	9,37%
Totale	100,00%

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 2025 e pertanto differisce dal valore al 31.12.2025.

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	-	-
	Settore socio-sanitario	1	0,3
Elevate professionalità	Settore amministrativo-gestionale	-	-
	Settore amministrativo-dipartimentale	-	-
	Settore tecnico-informatico	-	-
	Settore scientifico-tecnologico	1	0,4
	Settore delle biblioteche	-	-
	Settore della comunicazione e informazione	-	-
	Settore medico-odontoiatrico e socio-sanitario	-	-
Dirigenti		-	-
Totale		48	11,55

Rilevazione dei fabbisogni

A partire dal 2022, viene ogni anno effettuata dalla Direzione Generale la rilevazione qualitativa e quantitativa 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, trasferimento tecnologico 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		Totale
	Direzione generale	Strutture fondamentali	
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.

4.3.2 Obiettivi

L'analisi dei fabbisogni rilevati consente di evidenziare richieste legate a criticità collegate, in gran parte, a pensionamenti pregressi e futuri, ed è possibile evidenziare alcune esigenze prioritarie.

Al fine di far fronte a tali esigenze utilizzando al meglio le risorse disponibili, per la programmazione delle assunzioni per l'anno 2025 e la programmazione di massima per gli anni successivi, sono stati aggiornati gli obiettivi già delineati negli anni precedenti:

Obiettivi specifici 2025-2027	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 ridurre 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

4.3.3 Reclutamento 2025

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 paragrafo 4.3.1, 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, 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.

4.3.4 Monitoraggio

Al fine di monitorare i risultati della programmazione l'Ateneo misura alcune dimensioni tramite gli indicatori ritenuti più significativi.

Misurazione

Dimensione	Indicatore	Metrica	Valore 2024	Target 2025	Valore 2025	Risultato
TRASPARENZA	Grado di aggiornamento delle modalità di assunzione e mobilità del personale	Aggiornamento della normativa per la mobilità del personale tecnico amministrativo	NO	SI	NO	0%
EFFICACIA	Grado di raggiungimento degli obiettivi: PRO-01-H - Consolidare l'efficacia del reclutamento del personale - Risultato B	Procedure previste nel PIAO avviate nell'anno di riferimento/n. procedure previste nel PIAO per l'anno di riferimento	86,96%	100%	100%	100%
ORGANIZZAZIONE	Verifica della distribuzione del personale alle strutture fondamentali	Verifica dei fabbisogni ed eventuale redistribuzione del personale alle strutture fondamentali	Effettuata	Aggiornato	SI	100%
Media						66,67%

Valutazione

A fronte della regolarità dello svolgimento delle procedure concorsuali e del processo di analisi dei fabbisogni, il mancato aggiornamento della normativa per la mobilità del personale tecnico amministrativo ha rappresentato un serio ostacolo alla gestione del personale, riducendo il risultato complessivo.

4.4 La formazione del personale

4.4.1 Contesto

Normativa

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 formativi

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, 2028, 2029 del PIAO.

4.4.2 Obiettivi

Tenuto conto della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica "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, la programmazione dell'offerta formativa è stata declinata in base ai gap formativi rilevati in sede di analisi dei fabbisogni formativi e in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico (D) e del PIAO (A, B, C):

Obiettivi specifici 2025-2027	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-01, 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-04, ST-05 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
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	Formazione a supporto 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

Obiettivi specifici 2025-2027	N.	Azioni	Obiettivi di Valore Pubblico, strategici ed esecutivi correlati
	4	Formazione a supporto delle attività di Terza Missione	VP-04-E ST-04, ST-12 SER-06-R, SER-07-R

4.4.3 Formazione erogata

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	257.166,50

* 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.

L'andamento nel triennio indica un aumento nella partecipazione ai corsi, con una copertura totale del personale e, dal 2023, un aumento di spesa, quale conseguenza del ritorno alla formazione progettata e organizzata dall'Ateneo, in base ai fabbisogni rilevati, dopo il periodo di emergenza sanitaria nel quale il personale si è avvalso individualmente dei corsi disponibili sulle diverse piattaforme di e-learning online.

Offerta formativa

Percorsi formativi

L'offerta formativa del Piano di Formazione 2025-2027 è strutturata, in continuità con il piano precedente, in percorsi tematici pluriennali che evidenziano lo sviluppo di competenze tecnico-professionali specifiche o trasversali attraverso interventi coordinati e progressivi, percorsi tra i quali spiccano quelli relativi allo Sviluppo delle Competenze trasversali e quello denominato Verso la Visita di accreditamento periodico.

Nell'ambito del percorso Sviluppo delle competenze trasversali sono da evidenziare due interventi:

- la riprogettazione del corso "Formazione per personale di recente assunzione", al fine di valorizzare ulteriormente la trasmissione di competenze trasversali utili a interagire nel contesto pubblico, come anche previsto dal Piano di Comunicazione 2025-2027, e al contempo fornire alcune informazioni di carattere pratico, come richiesto dai discenti delle prime edizioni;
- il corso Formazione sul sistema di valutazione del personale, introdotto anche su richiesta delle Rappresentanze Sindacali, finalizzato a illustrare e spiegare meccanismi e finalità del sistema a tutto il personale, nell'ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore comprensione del contesto pubblico.

Syllabus

Nel PIAO 2025-2027, per l'anno 2025, sono stati assegnati al personale tecnico-amministrativo obiettivi individuali e di gruppo finalizzati allo sviluppo delle competenze previste dal PNRR tramite la piattaforma Syllabus. In particolare, entro il 31 dicembre 2025, ciascun dipendente era tenuto a

conseguire almeno quattro attestati e/o badge, in quattro diversi ambiti tematici tra i cinque previsti. L'obiettivo, così come rimodulato dal Consiglio di Amministrazione il 23 luglio 2025, è stato raggiunto da tutte le strutture e unità organizzative.

Valore PA

Anche nel 2025 l'Ateneo ha aderito al Programma Valore PA²⁹ di INPS, che consente la copertura del costo di partecipazione ai corsi scelti dall'INPS mediante una procedura di selezione dei corsi universitari proposti da atenei italiani. Il personale scelto ha potuto partecipare ai corsi di valore PA disponibili.

Sistema di Contabilità "accrual"

La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026.

In tale ambito è previsto un portale di formazione utilizzato al fine di supportare la transizione al nuovo sistema per gli operatori specializzati.

Strumenti

Metodologie didattiche

A seconda della natura degli interventi formativi, della durata prevista, del numero di destinatari, del livello di competenze iniziali dei discenti e dei vincoli logistici e di tempo, l'Ateneo utilizza una o più delle seguenti metodologie didattiche:

- lezione frontale;
- esercitazioni pratiche;
- casi di studio (compresi gli autocasi³⁰);
- simulazioni e role play;
- comunità di pratiche;
- formazione on the job.

Comunità professionali

Per facilitare una diffusione capillare ed efficace delle conoscenze e delle competenze necessarie per l'erogazione dei propri servizi l'Ateneo ha adottato ufficialmente, dal 2023, la metodologia delle Comunità di Pratica³¹, con il fine della crescita professionale e il miglioramento dei servizi.

Nel 2025, tale strumento è stato rafforzato, adeguandolo a un nuovo modello di competenze e famiglie professionali e costituendo ufficialmente le seguenti Comunità Professionali per la maggior parte delle Famiglie professionali³², ossia:

1. Comunità professionale Didattica e Servizi agli studenti;
2. Comunità professionale Contratti Pubblici;
3. Comunità professionale Economico-finanziario-contabile;
4. Comunità professionale Servizi bibliotecari;
5. Comunità professionale Tecnico-scientifica;

²⁹<https://www.inps.it/it/it/dettaglio-scheda.schede-servizio-strumento.schede-servizi.valore-pa-partecipazione-dp-corsi-formazione-univ-50047.valore-pa-partecipazione-di-dipendenti-pubblici-a-corsi-di-formazione-erogati-da-universit-.html>

³⁰ Gli "autocasi" si differenziano dai tradizionali casi di studio poiché non vengono preparati dai docenti ma dai discenti stessi e devono essere tratti dalla loro realtà lavorativa.

³¹ Le comunità di pratica e di apprendimento sono costituite da gruppi di persone che condividono interessi e problematiche, per collaborare, promuovere, discutere e confrontarsi su questioni correlate ai diversi interessi dei componenti, con l'obiettivo di produrre conoscenza organizzata e di qualità, alla quale ogni membro ha libero accesso. In tali comunità, gli individui beneficiano di un apprendimento continuo attraverso la consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri.

³² Coloro che rivestono posizioni organizzative trasversali, quali i Responsabili Amministrativi, sono parte di più Comunità Professionali.

6. Comunità professionale ICT (avviata a fine 2025);
7. Comunità professionale Terza Missione (avviata a fine 2025).

Misure per l'inclusione del personale con disabilità

Anche tenuto conto delle modifiche al D. Lgs. n. 165/2001 introdotte dal D. Lgs. n. 222/2023, per ridurre le difficoltà di accesso alla formazione correlate a disabilità specifiche e massimizzare le ricadute positive della formazione per tutto il personale, nella fase di progettazione dei corsi e di erogazione della didattica sono state adottate misure mirate all'inclusione del personale con disabilità, le quali saranno definite con il supporto del *Progetto di accompagnamento per il personale con disabilità*³³ e saranno calibrate in base alle specifiche esigenze individuali.

4.4.4 Monitoraggio

Per monitorare il raggiungimento degli obiettivi formativi sono stati utilizzati i seguenti indicatori:

OBIETTIVO	TARGET 2025	VALORE 2025	RISULTATO
A Valorizzazione del capitale umano*			
n. dipendenti da formare	1.200	535	44,58%
percentuale dipendenti	100%	44,58%	44,58%
Ore erogate	265	123,38	46,56%
B Programmazione efficace delle risorse, innovazione organizzativa e formazione continua*			
n. dipendenti da formare	1.200	717	59,75%
percentuale dipendenti	100%	59,75%	59,75%
Ore erogate	65	400,93	100,00%
C Digitalizzazione e semplificazione*			
n. dipendenti da formare	1.200	669	55,75%
percentuale dipendenti	100%	55,75%	55,75%
Ore erogate	96	190,73	100,00%
D Supporto alle attività di missione*			
n. dipendenti da formare	140	67	47,86%
percentuale dipendenti	12%	5,58%	46,50%
Ore erogate	62	60,72	97,94%
Media A, B, C, D			63,25%

* I dati non ricomprendono la formazione conclusa su Syllabus con il solo attestato di partecipazione, per la quale non è attualmente possibile estrarre la reportistica.

Nel complesso, i risultati evidenziano una buona capacità di erogazione della formazione in termini di ore, mentre si rileva una criticità nel raggiungimento dei target relativi al coinvolgimento del personale. Occorre tuttavia segnalare che i dati non includono la formazione conclusa su Syllabus con il solo attestato di partecipazione, per la quale non è attualmente possibile estrarre la reportistica: tale elemento potrebbe incidere in modo rilevante sui livelli effettivi di partecipazione e, conseguentemente, sui risultati complessivi.

4.5 Il bilancio di genere

(a cura di Comitato Pari Opportunità – CPO, Osservatorio GEP, Delegata del Rettore alle pari opportunità e inclusione, Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni - CUG)

Nel corso del 2020, coerentemente con l'obiettivo inserito nel Piano di Azioni Positive 2017-2020 di UniGe, è stato realizzato il primo Bilancio di Genere di Ateneo con i dati riferiti all'anno solare 2019 e all'anno accademico 2018/2019. Nel 2024 è stata poi elaborata la sesta edizione del Bilancio di Genere, che restituisce il quadro aggiornato dell'Ateneo con riferimento all'anno solare 2024 e

³³ <https://intranet.unige.it/personale/servizio-di-accompagnamento-il-personale-con-disabilita>

all'anno accademico 2023/2024, affiancandosi al Gender Equality Plan, approvato per la prima volta nel 2021, e alle attività di analisi finanziaria in ottica di genere del bilancio di Ateneo.

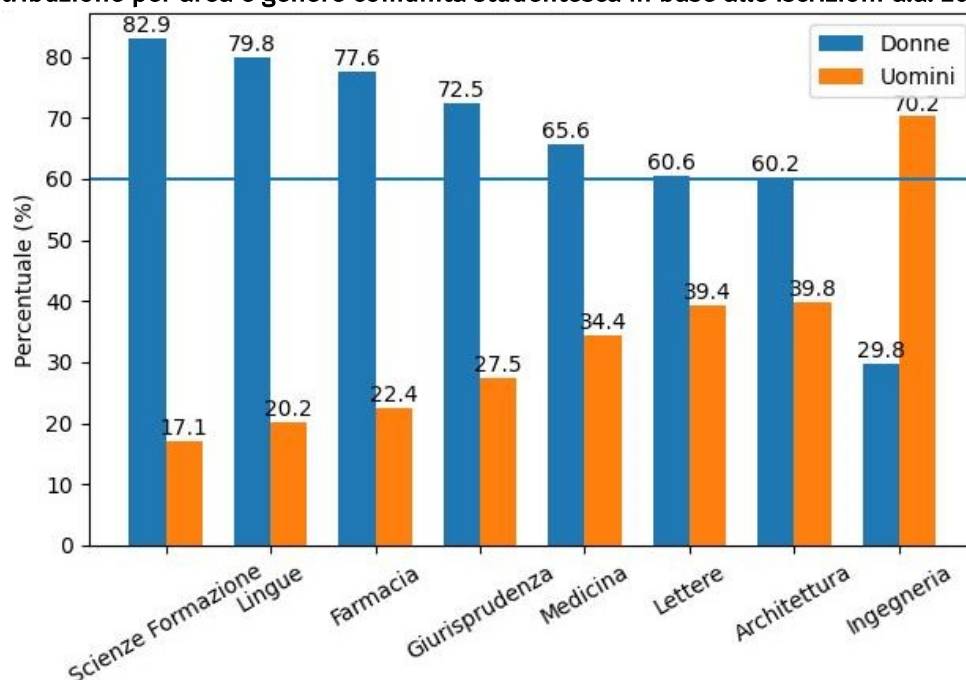
Il Bilancio di Genere continua a basarsi sull'impalcatura teorica e metodologica definita dalle Linee Guida per il Bilancio di Genere negli Atenei italiani, redatte dal Gruppo di Lavoro della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, adottando, per la parte contabile, la riclassificazione delle spese in ottica di genere proposta congiuntamente da CRUI e Cineca. Il mantenimento di questo approccio condiviso consente di produrre documenti confrontabili tra atenei diversi e di integrare in modo coerente le analisi quantitative sulla composizione e sulle carriere con le letture finanziarie di genere.

In questa sede si riportano alcuni risultati riferiti alle tre principali componenti dell'Ateneo (componente studentesca, personale docente e ricercatore, personale tecnico-amministrativo, bibliotecario e sanitario), utilizzati per la redazione del Bilancio di Genere 2024 e letti alla luce dei trend emersi nelle ultime edizioni. Le analisi relative alla composizione per genere e all'evoluzione delle carriere – studentesche e lavorative – hanno consentito di individuare con maggiore precisione le aree di squilibrio, rendendo visibili le situazioni di disparità e le dinamiche di segregazione, sia verticale sia orizzontale.

Per quanto riguarda la componente studentesca, la composizione complessiva per genere delle iscrizioni ai corsi di laurea conferma il quadro nazionale: le donne rappresentano circa il 56% delle iscrizioni e gli uomini circa il 44%, in linea con gli anni precedenti. Dopo una fase di diminuzione, il numero complessivo di iscritte e iscritti torna a crescere leggermente: le studentesse raggiungono quota 18.430 (+124 rispetto al 2023) e gli studenti 14.369 (+101 rispetto all'anno precedente), evidenziando una presenza femminile ampia e trasversale nei diversi Dipartimenti.

Questo dato aggregato riflette la distribuzione nei singoli contesti dipartimentali, dove le studentesse risultano numerose non solo nelle aree tradizionalmente "femminilizzate", ma anche in diversi percorsi STEM, mentre gli studenti tendono a concentrarsi in modo marcato soprattutto nei corsi di Ingegneria. Si conferma, in particolare, la tendenza a una persistente segregazione orizzontale dei corsi di studio: l'area di Ingegneria della Scuola Politecnica rimane l'unica segregata al maschile, mentre risultano segregati al femminile i Dipartimenti di Scienze della Formazione, Lingue e Culture Moderne, Medicina, Chirurgia e Professioni sanitarie, Farmacia, Lettere e Filosofia e Giurisprudenza, intendendo per Dipartimento segregato quello in cui il genere meno rappresentato si colloca al di sotto della soglia del 40%.

Distribuzione per area e genere comunità studentesca in base alle iscrizioni a.a. 2023/24



La figura mostra la distribuzione percentuale di studentesse e studenti nelle principali aree disciplinari dell'Ateneo, evidenziando la presenza di fenomeni di segregazione orizzontale secondo la definizione delle Linee Guida CRUI (soglia del 60%, indicata dalla linea orizzontale).

Si osserva una marcata prevalenza femminile in numerose aree, in particolare in Scienze della formazione (82,9%), Lingue e culture moderne (79,8%) e Farmacia (77,6%), confermando una forte concentrazione delle studentesse negli ambiti umanistici, educativi e sanitari.

Al contrario, Ingegneria rappresenta l'unico ambito a prevalenza maschile (70,2%), configurandosi come caso evidente di segregazione al maschile.

La rappresentazione comparata tra uomini e donne consente di cogliere non solo la prevalenza di genere, ma anche l'ampiezza del divario, evidenziando una distribuzione fortemente polarizzata delle scelte formative, in linea con il quadro nazionale.

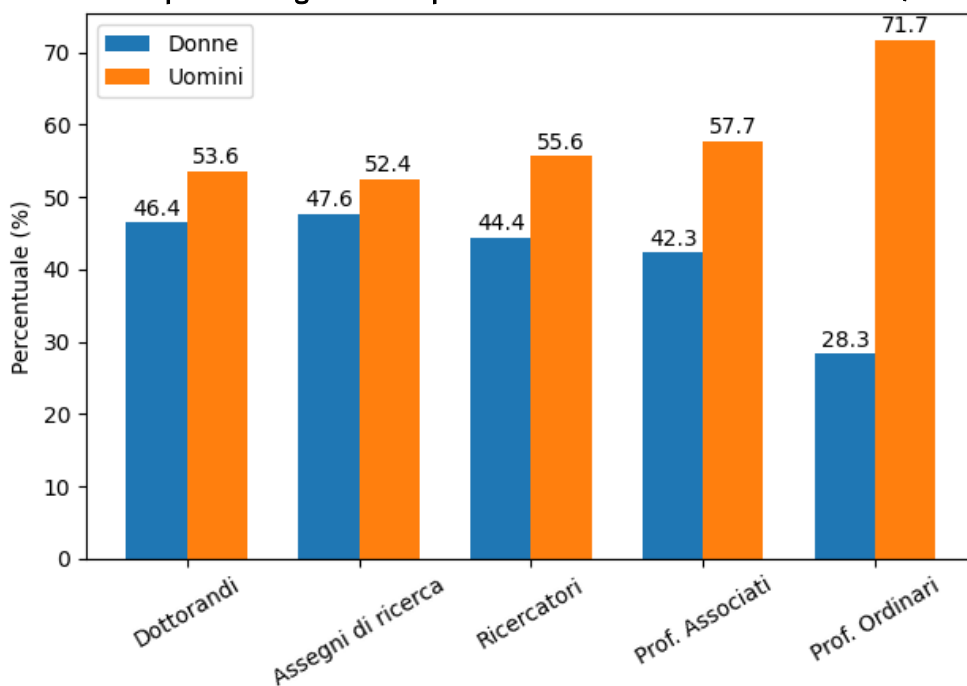
Sono state raccolte anche le iscrizioni che provengono dal Polo Universitario Penitenziario (PUP) chiedendo i dati al Polo Penitenziario. Il PUP rivolge l'intera offerta formativa di UniGe ai detenuti e alle detenute di cinque istituti penitenziari della Liguria: La Spezia, Sanremo, Chiavari, Genova Marassi e Genova Pontedecimo.

Considerato che le donne rappresentano circa il 4% della popolazione carceraria, il dato relativo alle iscrizioni per l'a.a. 2024/2025, pari all'8% (4 su 50 iscritti), si conferma, anche se in diminuzione rispetto allo scorso a.a., comunque superiore alla media nazionale e pertanto positivo.

Inoltre, si rileva che 18 iscritti su 50 (36%) sono di cittadinanza non italiana, evidenziando una partecipazione significativa anche da parte della componente straniera della popolazione detenuta.

Tot iscrizioni a.a. 2024/2025	Donne (n.)	Uomini (n.)	Cittadinanza non italiana (n.)	Donne (%)	Uomini (%)	Cittadinanza non italiana (%)
50	4	46	18	8%	92%	36%

Distribuzione per area e genere del personale docente in base all'a.a. 2023/2024



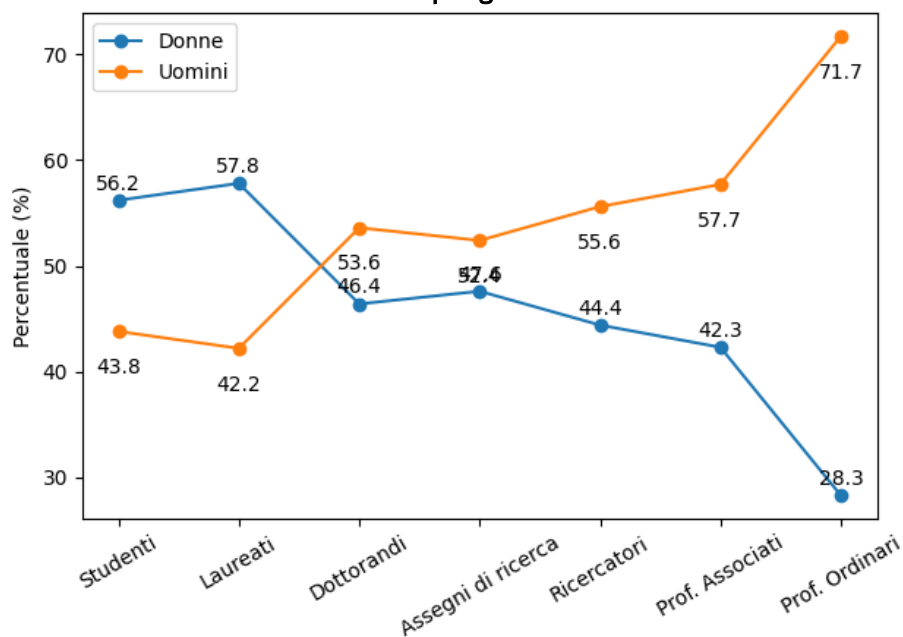
La figura rappresenta la distribuzione percentuale di donne e uomini lungo le principali fasi della carriera accademica, dalla formazione post-laurea fino ai ruoli apicali.

Si osserva una progressiva riduzione della presenza femminile man mano che si avanza nella carriera:

- le donne rappresentano il 46,4% dei dottorandi e il 47,6% degli assegnisti di ricerca, mostrando una sostanziale parità nelle fasi iniziali
- la percentuale scende al 44,4% tra i ricercatori e al 42,3% tra i professori associati
- si registra un calo marcato nella prima fascia, dove le donne rappresentano solo il 28,3% dei professori ordinari

Il grafico evidenzia chiaramente il fenomeno della segregazione verticale (“leaky pipeline”), con una progressiva fuoriuscita femminile lungo il percorso accademico.

Forbice delle carriere accademiche per genere



La figura rappresenta l'andamento della presenza percentuale di donne e uomini lungo le diverse fasi della carriera accademica, dalla popolazione studentesca fino ai ruoli apicali.

Si osserva chiaramente la divergenza progressiva tra le due traiettorie:

- le donne sono maggioritarie tra studenti (56,2%) e laureati (57,8%)
- a partire dal dottorato si registra un'inversione, con una progressiva riduzione della componente femminile
- il divario si amplia nelle fasi successive della carriera, fino a raggiungere il massimo tra i professori ordinari, dove le donne rappresentano solo il 28,3%

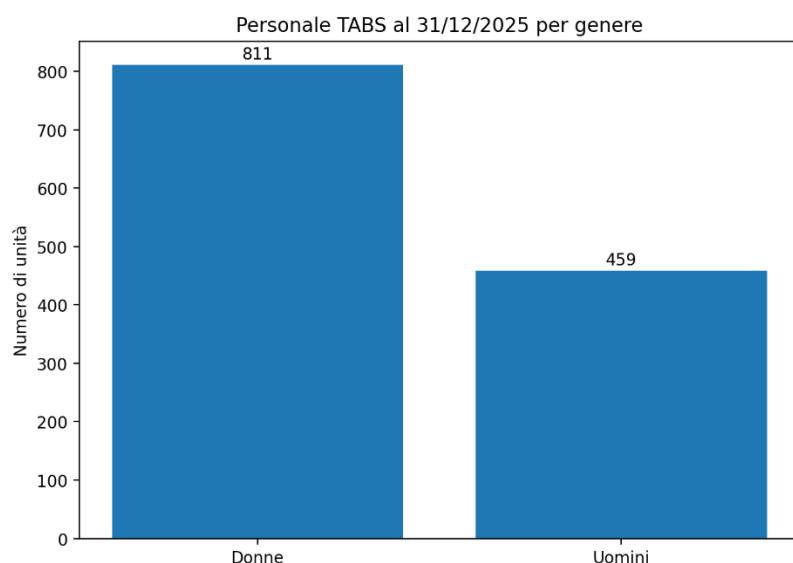
Le due linee mostrano visivamente il fenomeno della "leaky pipeline", ovvero la fuoriuscita progressiva delle donne lungo il percorso accademico e la conseguente apertura della cosiddetta forbice delle carriere.

Nonostante una presenza equilibrata nelle fasi iniziali della carriera accademica, le donne continuano a essere significativamente sottorappresentate nei ruoli apicali, a conferma della persistenza del cosiddetto "soffitto di cristallo".

Composizione di genere del personale TABS

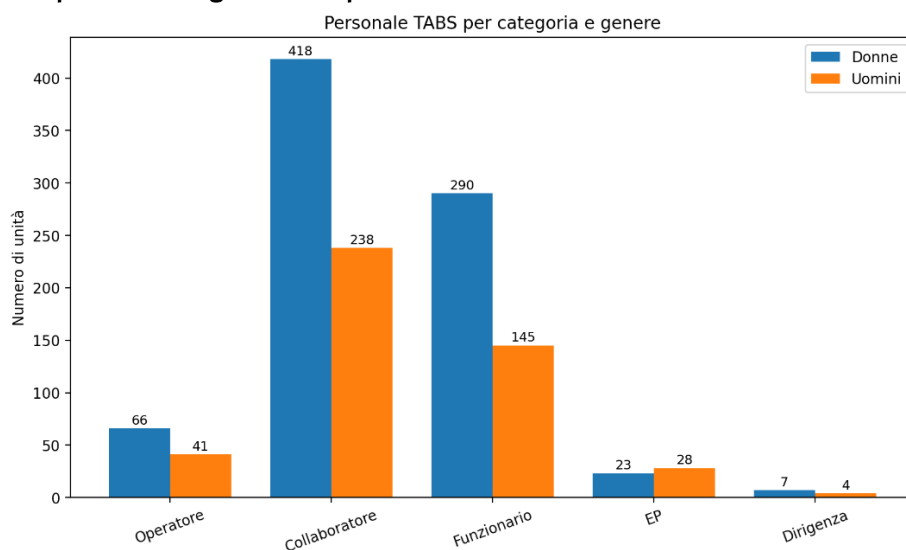
IL CUG, nell'ambito della propria Relazione Annuale, ha analizzato la composizione del personale tecnico-amministrativo (TABS).

Composizione del personale TABS al 31 dicembre 2025 in base al genere



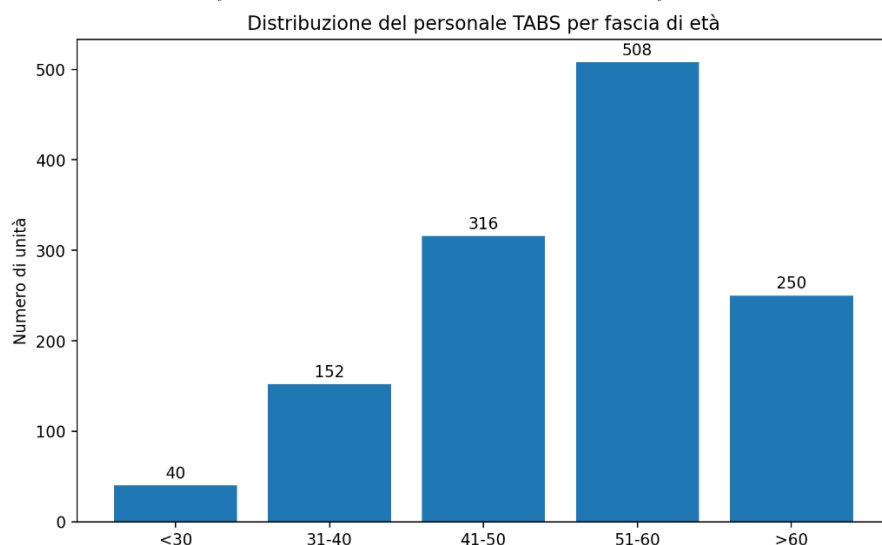
Al 31.12.2025 il personale TABS e CEL è composto da 1.270 unità, di cui 811 donne (63,86% del totale) e 459 uomini (36,14% del totale). Si registra una leggera diminuzione di 22 unità di personale TABS rispetto all'anno precedente (n. 1.292 unità).

Composizione di genere del personale TABS al 31 dicembre 2025 in base all'inquadramento



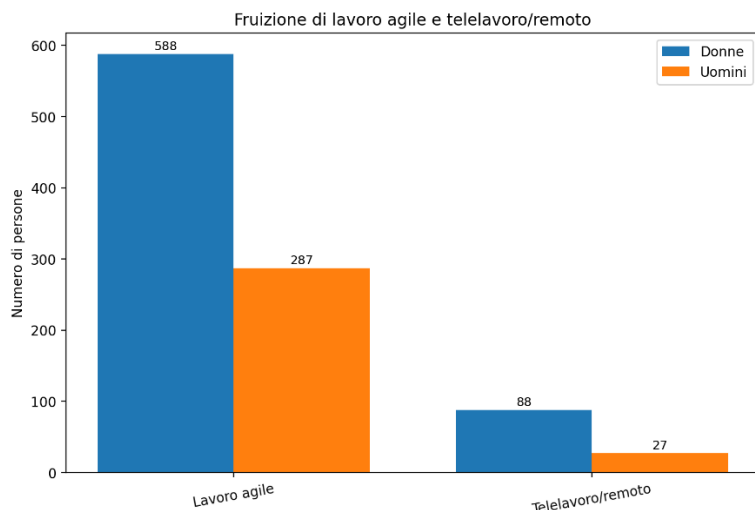
La suddivisione del personale TABS per categoria di appartenenza e per genere è la seguente: - l'8,4% dei dipendenti appartiene alla categoria operatore (su un totale di 107 unità, 41 sono uomini e 66 sono donne); - il 51,6% appartiene all'Area collaboratore (su un totale di 656 unità, 238 sono uomini e 418 sono donne); - il 34,2% appartiene all'Area funzionario (su un totale di 435 unità, 145 sono uomini e 290 sono donne), - il 4% appartiene all'Area Elevate Professionalità (su 51 unità 28 sono uomini e 23 sono donne). Nei ruoli dirigenziali sono presenti 11 unità (0,8% del totale), di cui 7 donne e 4 uomini. Così come osservato anche nel 2024, le donne sono più presenti nelle Aree Operatore, Collaboratore, Funzionario. Gli uomini sono numericamente superiori alle donne solo nella categoria Elevate Professionalità. Con riguardo agli incarichi dirigenziali, si osserva una prevalenza del genere femminile, tenuto anche conto che l'incarico di Direttore generale è svolto da una donna.

Distribuzione del personale TABS al 31 dicembre 2025 per fascia d'età



La suddivisione per fascia di età evidenzia quanto già osservato nel 2024: la grande maggioranza del personale TABS dell'Ateneo ha età superiore a 50 anni (quasi il 60%) di cui 508 unità di età comprese fra 51 e 60 anni e 250 unità di età superiore a 60 anni. Solo il 15% ha un'età inferiore o uguale a 40 anni (40 unità con meno di 30 anni e 152 unità di età compresa fra 31 e 40 anni). Il restante 25% appartiene alla fascia 41-50 anni (316 unità). Tali dati sono in linea con quelli del 2024 e sono conseguenza dell'introduzione di requisiti di età biologica e di età contributiva che limitano sempre di più l'accesso al pensionamento, ostacolando il turnover.

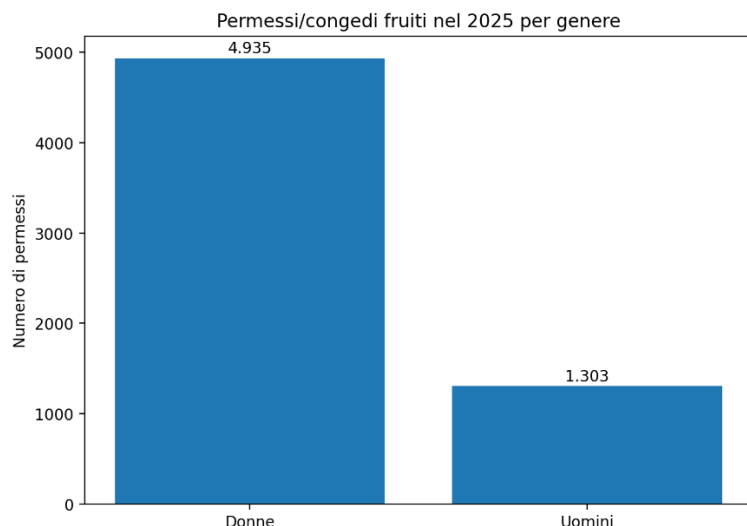
Indicazione del personale TABS al 31 dicembre 2025 per fruizione di lavoro agile e telelavoro/remoto



Per quanto riguarda la conciliazione vita/lavoro, nel 2025, gli uomini che scelgono il part time superiore al 50% sono diminuiti al 3,05% mentre sono aumentate le donne al 16,89%. Il part time inferiore al 50% vede una distribuzione quasi identica tra uomini e donne (per entrambi inferiore al 3%). Nell'anno 2025, continua ad essere in vigore la "Disciplina dei criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché dei criteri di priorità per l'accesso agli stessi". Al 31.12.2025 risulta che hanno fruito del lavoro agile 287 uomini (84,41%) e 588 donne (70,42%), pertanto questa nuova modalità di lavoro viene utilizzata in maniera quasi paritetica.

Per quanto riguarda il telelavoro o lavoro da remoto si notano maggiori differenze tra uomini e donne, infatti, ne hanno fruito solo 27 uomini (7,94%) a fronte di 88 donne (10,54%). A livello complessivo non si rilevano variazioni significative rispetto al 2024 nel dato relativo al ricorso al lavoro a tempo parziale pari a 185 contratti per il 2025 però si nota l'aumento del numero dei contratti in relazione al genere femminile (che passa da 116 a 159).

Composizione per genere del personale TABS al 31 dicembre 2025 per fruizione di permessi/congedi



Se si passa ad analizzare la fruizione dei congedi parentali e permessi L. 104/1992, nell'anno 2025 si nota un significativo aumento del ricorso a tali istituti: il dato si attesta a n. 6.238 permessi mentre nel 2024 ne erano stati richiesti 3.490. Si conferma la tendenza secondo cui è la donna, piuttosto che l'uomo, che si assenta dal lavoro per dedicarsi ai compiti di cura: su 6.238 permessi registrati nel 2025 n. 4.935 (79,11% del totale) sono stati fruiti da donne e n.1.303 (20,89% del totale) da uomini.

Il CUG e il CPO hanno collaborato per la proposta e la realizzazione di iniziative per il contrasto alla violenza di genere.

Si segnala, in particolare, l'organizzazione dei seguenti eventi:

- "Discriminazioni e violenza di genere, il presente e il futuro dei servizi UniGe" (20.05.2025) per presentare alla comunità i nuovi e gli attuali servizi a sostegno della lotta alle discriminazioni e alla violenza di genere.
- "Comitati Unici di Garanzia: istruzioni per l'uso" (09.10.2025), organizzato insieme al CUG di Aliseo Regione Liguria, dove esperte ed esperti hanno fornito una panoramica chiara e concreta sul funzionamento dei CUG, sulle loro competenze e sulle buone pratiche sviluppate in diversi contesti organizzativi, con l'obiettivo di stimolare il confronto, la condivisione di esperienze e la costruzione di reti collaborative tra istituzioni.

Nel 2025 i comitati hanno partecipato a seminari e corsi di formazione, come il corso sul linguaggio di genere rivolto a tutte le componenti di Ateneo e hanno prodotto video informativi su pari opportunità.

I comitati inoltre partecipano:

- all'Osservatorio di coordinamento delle attività per monitoraggio e valutazione del Gender Equality Plan e del Bilancio di Genere di Ateneo (GEP & BdG Team), nominato nel novembre 2021, che ha redatto e monitora il Gender Equality Plan dell'Università di Genova;

- al Gruppo di lavoro Linguaggio di genere e contrasto alla discriminazione e alla violenza, costituito nel settembre 2022, si segnala che tale gruppo di lavoro ha elaborato il documento Linee Guida per l'utilizzo di un linguaggio inclusivo approvato dal Senato Accademico nella seduta del 27 febbraio 2023;
- alla Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane (COUNIPAR).

I comitati hanno inoltre promosso in UniGe la campagna ideata dall'Università di Trento #finiscequi, con manifesti e immagini social.

4.6 Il benessere organizzativo

4.6.1 Rilevazione

Dal 27 febbraio al 16 marzo 2026, è stato somministrato al personale tecnico-amministrativo un questionario sul benessere organizzativo, reintrodotta nel 2024 dopo alcuni anni di interruzione.

La Direzione Generale ha ritenuto prioritario consolidare l'utilizzo di questo tipo di strumento, come anche richiesto dal Nucleo di Valutazione e dal Comitato Unico di Garanzia, in modo da avere consapevolezza della percezione dell'ambiente lavorativo da parte del personale nel suo complesso.

Il testo del questionario è stato rivisto congiuntamente a CUG e CPO, partendo da quello utilizzato nell'ambito del progetto Good Practice, che a sua volta deriva da quello predisposto dalla CIVIT nel 2013, e presenta 3 sezioni:

- Benessere Organizzativo;
- Grado di conoscenza del sistema di valutazione;
- Valutazione del superiore gerarchico.

La partecipazione a Good Practice consente di effettuare un benchmark con i risultati degli altri Atenei aderenti. È da notare tuttavia che i risultati rispetto ai quali è effettuato il benchmark presentato in questa relazione sono quelli del questionario somministrato dal progetto Good Practice nella prima metà del 2025, gli ultimi disponibili.

Come nel caso della rilevazione di *customer satisfaction*, la scala utilizzata per ciascuna domanda è da 1 a 6, dove 1 indica il completo disaccordo e 6 il completo accordo con le affermazioni previste dal questionario. È convenzionalmente considerato critico un valore medio di risposta inferiore a 3,75³⁴. È, tuttavia, da evidenziare che, data la natura delle domande, tale soglia rappresenta un livello più elevato rispetto a quello relativo alla soddisfazione per i servizi, per cui gli scostamenti devono essere interpretati con strumenti diversi.

I risultati completi della rilevazione sono disponibili nell'Allegato F.

4.6.2 Partecipazione

Sede	N.	%
Strutture fondamentali (Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri)	229	47,41%
Amministrazione Centrale	216	44,72%
Non risponde/Non specifica	38	7,87%
Totale	483	100,00%
Personale TABS in servizio a cui è stato distribuito il sondaggio	1.244	
Partecipazione (Totale partecipanti/Personale TABS in servizio)		38,83%

³⁴ Tale valore è quello utilizzato, a fronte della medesima scala, per la rilevazione della *customer satisfaction* nell'ambito del progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano, che coinvolge numerose Università e al quale l'Ateneo ha aderito nuovamente nel 2024 e 2025, dopo avervi preso parte in passato.

La partecipazione, prossima al 39% (483) con una maggiore distribuzione di risposte da personale appartenente a Strutture fondamentali, si conferma adeguata anche se inferiore a quella dell'anno precedente del 45,65% (582). La rilevazione, tuttavia, è rimasta aperta per un tempo più breve.

4.6.3 Risultati

Sezione 1 – Benessere organizzativo

Sottosezione	(1-6)
A – Il mio ambiente di lavoro	4,52
B – Inclusione, rispetto e sicurezza	4,76
C – Equità	2,73
D – Crescita e sviluppo professionale	2,95
E – Il mio lavoro	4,35
F – Le relazioni con colleghe e colleghi	4,65
G – Il contesto organizzativo	3,60
H – Il senso di appartenenza	4,20

Le sottosezioni che presentano valori inferiori alla soglia di riferimento di 3,75 sono:

- C – Equità;
- D – Crescita e sviluppo professionale;
- G – Il contesto organizzativo.

Tra queste, le sottosezioni C e D presentano i valori più contenuti, con punteggi medi inferiori a 3. In particolare, la sottosezione C, relativa all'equità, registra il valore più basso dell'indagine. Anche la sottosezione D, riferita alla crescita e allo sviluppo professionale, si colloca su un livello contenuto.

La sottosezione G, relativa al contesto organizzativo, pur attestandosi su valori meno bassi rispetto alle precedenti, resta comunque al di sotto della soglia di riferimento, segnalando la presenza di alcuni elementi di debolezza nel quadro organizzativo.

Le restanti sottosezioni si collocano invece su livelli superiori alla soglia, con valutazioni nel complesso positive. In particolare, emergono risultati più elevati per:

- B – Inclusione, rispetto e sicurezza (4,76);
- F – Le relazioni con colleghe e colleghi (4,65);
- A – Il mio ambiente di lavoro (4,52).

Anche E – Il mio lavoro (4,35) e H – Il senso di appartenenza (4,20) mostrano valori superiori alla soglia, restituendo un quadro nel quale, accanto a criticità relative all'equità, allo sviluppo professionale e ad alcuni aspetti del contesto organizzativo, si rilevano livelli più favorevoli nelle relazioni, nel clima inclusivo e nella percezione dell'ambiente di lavoro.

Sezione 2 – Il sistema di valutazione

Sottosezione	(1-6)
L – La performance organizzativa	3,46
M – La mia valutazione	3,84
N – Il funzionamento del sistema	3,67

Le sottosezioni che presentano valori inferiori alla soglia di riferimento di 3,75 sono:

- L – La performance organizzativa;
- N – Il funzionamento del sistema.

La sottosezione L, relativa alla performance organizzativa, presenta il valore più contenuto della sezione, con un punteggio medio di 3,46. Anche la sottosezione N, relativa al funzionamento del sistema, si colloca al di sotto della soglia, con un punteggio di 3,67.

La sottosezione M – La mia valutazione, con un punteggio di 3,84, si colloca invece lievemente al di sopra della soglia di riferimento, mostrando un valore relativamente più elevato rispetto alle altre dimensioni considerate.

Nel complesso, la sezione evidenzia un quadro caratterizzato da alcuni elementi di debolezza, in quanto soltanto la dimensione relativa alla valutazione individuale supera, seppure di poco, il livello soglia, mentre le altre sottosezioni si collocano al di sotto.

Sezione 3 – Il/la responsabile

Sottosezione	(1-6)
O – Supporto alla crescita	4,03
P – Equità e leadership	4,18
Q – Il/la mio/a responsabile e la valutazione	4,26

Preliminarmente, va osservato che, nell’ambito della revisione del questionario, è stato precisato meglio che il responsabile cui si fa riferimento è il superiore gerarchico diretto (Capo Settore, Responsabile Amministrativo di Dipartimento ecc.).

In questa sezione tutte le sottosezioni presentano valori superiori alla soglia di riferimento di 3,75 e restituiscono pertanto un quadro complessivamente positivo.

In particolare, la sottosezione Q – Il/la mio/a responsabile e la valutazione registra il punteggio più elevato (4,26). Anche la sottosezione P – Equità e leadership, con un punteggio di 4,18, si colloca su un livello positivo. La sottosezione O – Supporto alla crescita, pur presentando un valore leggermente inferiore rispetto alle altre due, supera comunque la soglia di riferimento con un punteggio di 4,03.

Nel complesso, la sezione evidenzia quindi un giudizio favorevole sulla figura del/della responsabile, con valori positivi in tutte le dimensioni considerate.

4.6.4 Confronto con l’anno precedente

I dati 2025 possono essere confrontati solo in parte con il 2024, per le modifiche al questionario.

Sezione 1 – Benessere organizzativo

Sottosezione	Media 2024	Media 2025	Variazione
A – Il mio ambiente di lavoro	4,20	4,52	+0,32
B – Inclusione, rispetto e sicurezza	4,78	4,76	-0,02
C – Equità	2,95	2,73	-0,22
D – Crescita e sviluppo professionale	2,91	2,95	+0,04
E – Il mio lavoro	4,44	4,35	-0,09
F – Le relazioni con colleghe e colleghi	4,55	4,65	+0,10
G – Il contesto organizzativo	3,46	3,60	+0,14
H – Il senso di appartenenza	4,11	4,20	+0,09

Il raffronto tra i risultati del 2024 e quelli del 2025 evidenzia un quadro complessivamente misto, caratterizzato da miglioramenti in diverse sottosezioni, ma anche dal permanere di alcune criticità significative.

L’incremento più rilevante si registra nella sottosezione A – Il mio ambiente di lavoro, che passa da 4,20 a 4,52 (+0,32), confermando e rafforzando una valutazione positiva di questa dimensione. Migliorano anche F – Le relazioni con colleghe e colleghi, che sale da 4,55 a 4,65 (+0,10), H – Senso di appartenenza, che passa da 4,11 a 4,20 (+0,09), e G – Il contesto organizzativo, che cresce da 3,46 a 3,60 (+0,14). Quest’ultima sottosezione, pur mostrando un recupero apprezzabile rispetto all’anno precedente, si mantiene tuttavia al di sotto della soglia di riferimento di 3,75.

Un lieve miglioramento si osserva anche nella sottosezione D – Crescita e sviluppo professionale, che passa da 2,91 a 2,95 (+0,04). L'incremento risulta però molto contenuto e non modifica il quadro di criticità della dimensione, che continua a presentare un punteggio medio inferiore a 3.

Sul versante opposto, la sottosezione C – Equità registra un peggioramento, passando da 2,95 a 2,73 (-0,22), e si conferma come l'area più critica dell'indagine. Il dato evidenzia un ulteriore indebolimento della percezione di equità all'interno dell'organizzazione. Si rilevano inoltre lievi flessioni nelle sottosezioni E – Il mio lavoro, che scende da 4,44 a 4,35 (-0,09), e B – Inclusione, rispetto e sicurezza, che passa da 4,78 a 4,76 (-0,02); in entrambi i casi, tuttavia, i valori restano ampiamente superiori alla soglia e continuano a restituire una valutazione complessivamente positiva.

Nel complesso, il confronto tra il 2024 e il 2025 mostra segnali di miglioramento in più ambiti del benessere organizzativo, soprattutto con riferimento all'ambiente di lavoro, alle relazioni e al senso di appartenenza. Permangono però criticità rilevanti nelle aree dell'equità e della crescita e sviluppo professionale, cui si aggiunge una dimensione del contesto organizzativo ancora sottosoglia, sebbene in miglioramento rispetto alla precedente rilevazione.

Sezione 2 – Il sistema di valutazione

Sottosezione	Media 2024	Media 2025	Variazione
L – La performance organizzativa	3,36	3,46	+0,10
M – La mia valutazione	3,76	3,84	+0,08
N – Il funzionamento del sistema	3,58	3,67	+0,09

Il raffronto tra i risultati del 2024 e quelli del 2025 evidenzia un miglioramento generalizzato in tutte le sottosezioni della sezione relativa al sistema di valutazione, pur in presenza di alcune criticità che permangono anche nell'ultima rilevazione. Per quanto riguarda la performance individuale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 ha previsto modifiche nei criteri di considerazione dei diversi elementi di valutazione e, in particolare, delle competenze organizzative e del risultato. Inoltre, a febbraio 2025 e a febbraio 2026 è stato organizzato un corso per i valutati sul medesimo sistema.

Ciò premesso, la sottosezione L – La performance organizzativa passa da 3,36 a 3,46 (+0,10), facendo registrare l'incremento più consistente della sezione. Il punteggio resta tuttavia al di sotto della soglia di riferimento di 3,75.

Anche la sottosezione N – Il funzionamento del sistema evidenzia un miglioramento, passando da 3,58 a 3,67 (+0,09). Anche in questo caso, tuttavia, l'incremento non è sufficiente a collocare la sottosezione al di sopra della soglia.

La sottosezione M – La mia valutazione registra a sua volta un miglioramento, passando da 3,76 a 3,84 (+0,08). La dimensione si colloca pertanto al di sopra della soglia di riferimento e presenta il valore più elevato della sezione nel 2025.

Nel complesso, il confronto tra il 2024 e il 2025 restituisce un quadro in moderato miglioramento, che interessa tutte le dimensioni considerate. Permangono tuttavia criticità relative alla performance organizzativa e al funzionamento del sistema, mentre la dimensione relativa alla valutazione individuale si conferma l'unica a collocarsi al di sopra della soglia di riferimento.

Sezione 3 – Il/la responsabile

Sottosezione	Media 2024	Media 2025	Variazione
O – Supporto alla crescita	4,34	4,03	-0,31
P – Equità e leadership	4,23	4,18	-0,05
Q – Il/la mio/a responsabile e la valutazione	4,15	4,26	+0,11

Il raffronto tra i risultati del 2024 e quelli del 2025 evidenzia un andamento differenziato nelle sottosezioni relative al/alla responsabile, con due dimensioni in flessione e una in miglioramento. Va inoltre considerato che nel questionario di quest'anno è stato precisato che per "responsabile" si intende il superiore gerarchico diretto.

La variazione negativa più marcata si registra nella sottosezione O – Supporto alla crescita, che passa da 4,34 a 4,03 (-0,31). Pur mantenendosi al di sopra della soglia di riferimento di 3,75, il valore risulta inferiore rispetto a quello rilevato nel 2024.

Anche la sottosezione P – Equità e leadership mostra una lieve flessione, passando da 4,23 a 4,18 (-0,05). La diminuzione risulta contenuta e non modifica il fatto che la sottosezione continui a collocarsi su livelli superiori alla soglia.

Diversamente, la sottosezione Q – Il/la mio/a responsabile e la valutazione registra un miglioramento, passando da 4,15 a 4,26 (+0,11), e presenta nel 2025 il punteggio più elevato della sezione.

Nel complesso, il confronto tra il 2024 e il 2025 restituisce un quadro ancora positivo in tutte le dimensioni considerate, tutte superiori alla soglia di riferimento, pur in presenza di una diminuzione nel supporto alla crescita e, in misura più contenuta, nell'area dell'equità e della leadership. Si osserva invece un miglioramento nella valutazione del ruolo del/della responsabile nel processo di valutazione.

4.6.5 Benchmark nazionale

Come per i questionari di *customer satisfaction*, si presenta il confronto con i risultati rilevati nel progetto Good Practice. In questo caso i dati sono comparabili perché i rispondenti sono tutti della stessa tipologia e il questionario è pressoché identico.

Sezione 1 - Benessere organizzativo

Sottosezione	UniGe 2025	Benchmark "Good Practice" Tutti i partecipanti	Benchmark "Good Practice" Grandi Atenei
A – Il mio ambiente di lavoro	4,52	3,68	3,71
B – Inclusione, rispetto e sicurezza	4,76	4,76	4,76
C – Equità	2,73	2,90	2,92
D – Crescita e sviluppo professionale	2,95	3,03	2,98
E – Il mio lavoro	4,35	4,35	4,40
F – Le relazioni con colleghe e colleghi	4,65	4,42	4,39
G – Il contesto organizzativo	3,60	3,50	3,53
H – Il senso di appartenenza	4,20	4,16	4,19

Il confronto tra i risultati di UniGe 2025 e i benchmark del progetto "Good Practice", sia con riferimento a tutti gli atenei partecipanti sia al sottoinsieme dei Grandi Atenei, evidenzia un quadro articolato, caratterizzato da diversi ambiti nei quali l'Ateneo si colloca su valori in linea o superiori ai benchmark e da alcune dimensioni che restano invece al di sotto dei valori di confronto.

I risultati più favorevoli si registrano nelle sottosezioni A – Il mio ambiente di lavoro e F – Le relazioni con colleghe e colleghi. Nella sottosezione A, UniGe ottiene un punteggio di 4,52, nettamente superiore sia al benchmark di tutti i partecipanti (3,68) sia a quello dei Grandi Atenei (3,71), evidenziando una percezione particolarmente positiva dell'ambiente di lavoro. Analoga situazione si rileva nella sottosezione F, in cui il punteggio di UniGe (4,65) supera in misura apprezzabile entrambi i benchmark (4,42 e 4,39), confermando una valutazione molto positiva delle relazioni con colleghe e colleghi.

UniGe si colloca inoltre su valori lievemente superiori ai benchmark anche nelle sottosezioni G – Il contesto organizzativo e H – Il senso di appartenenza. Nella sottosezione G il punteggio di 3,60, pur restando inferiore alla soglia di riferimento di 3,75, risulta comunque più elevato rispetto a entrambi i valori benchmark (3,50 e 3,53). Nella sottosezione H, il valore di 4,20 si pone sostanzialmente in linea ma leggermente al di sopra dei benchmark (4,16 e 4,19), indicando una percezione complessivamente positiva del senso di appartenenza.

Per quanto riguarda la sottosezione B – Inclusione, rispetto e sicurezza, il dato di UniGe (4,76) coincide con entrambi i benchmark, attestandosi quindi su un livello pienamente allineato al dato comparativo. Anche la sottosezione E – Il mio lavoro presenta un valore pari al benchmark di tutti i partecipanti (4,35) e lievemente inferiore a quello dei Grandi Atenei (4,40), evidenziando un posizionamento sostanzialmente in linea con il contesto di riferimento.

Permangono invece elementi di criticità nelle sottosezioni C – Equità e D – Crescita e sviluppo professionale. In entrambi i casi, oltre a collocarsi al di sotto della soglia di riferimento di 3,75, UniGe presenta valori inferiori anche ai benchmark comparativi. In particolare, nella sottosezione C il punteggio di 2,73 risulta più basso sia rispetto al benchmark di tutti i partecipanti (2,90) sia rispetto a quello dei Grandi Atenei (2,92), confermando che l'equità rappresenta l'area di maggiore debolezza anche nel confronto esterno. Analogamente, nella sottosezione D il valore di 2,95 risulta inferiore sia al benchmark generale (3,03) sia a quello dei Grandi Atenei (2,98), segnalando una percezione meno favorevole rispetto alle opportunità di crescita e sviluppo professionale.

Nel complesso, il confronto con i benchmark del progetto "Good Practice" evidenzia per UniGe un posizionamento positivo o in linea in numerose dimensioni del benessere organizzativo, con risultati particolarmente favorevoli per l'ambiente di lavoro e per le relazioni tra colleghi. Restano tuttavia confermate le criticità nelle aree dell'equità e della crescita e sviluppo professionale, che si collocano non solo sotto soglia, ma anche al di sotto dei valori medi di confronto.

Sezione 2 – Il sistema di valutazione

Sottosezione	UniGe 2025	Benchmark "Good Practice" Tutti i partecipanti	Benchmark "Good Practice" Grandi Atenei
L – La performance organizzativa	3,46	3,34	3,35
M – La mia valutazione	3,84	3,82	3,91
N – Il funzionamento del sistema	3,67	3,57	3,52

Il confronto tra i risultati di UniGe 2025 e i benchmark del progetto "Good Practice", sia con riferimento a tutti gli atenei partecipanti sia al sottoinsieme dei Grandi Atenei, evidenzia un posizionamento nel complesso favorevole, con valori superiori ai benchmark in due sottosezioni su tre.

In particolare, la sottosezione L – La performance organizzativa presenta per UniGe un punteggio di 3,46, superiore sia al benchmark di tutti i partecipanti (3,34) sia a quello dei Grandi Atenei (3,35). Pur collocandosi al di sotto della soglia di riferimento di 3,75, il valore risulta più elevato rispetto ai dati di confronto.

Anche la sottosezione N – Il funzionamento del sistema, con un punteggio di 3,67, si attesta su valori superiori a entrambi i benchmark (3,57 per tutti i partecipanti e 3,52 per i Grandi Atenei). Anche in questo caso, tuttavia, il valore resta inferiore alla soglia di riferimento.

La sottosezione M – La mia valutazione presenta invece un punteggio di 3,84, superiore al benchmark di tutti i partecipanti (3,82), ma lievemente inferiore a quello dei Grandi Atenei (3,91). Il valore si colloca comunque al di sopra della soglia di riferimento e risulta sostanzialmente in linea con i benchmark comparativi.

Nel complesso, il confronto con i benchmark del progetto "Good Practice" evidenzia per UniGe un posizionamento favorevole nella sezione dedicata al sistema di valutazione, con risultati superiori

ai benchmark per quanto riguarda la performance organizzativa e il funzionamento del sistema. Permangono tuttavia elementi di debolezza, poiché entrambe queste dimensioni, pur superiori ai valori di confronto, si mantengono al di sotto della soglia di riferimento, mentre solo la dimensione relativa alla valutazione individuale si colloca al di sopra della soglia.

Sezione 3 – Il/la responsabile

SOTTOSEZIONE	UniGe 2025	Benchmark "Good Practice" Tutti i partecipanti	Benchmark "Good Practice" Grandi Atenei
O – Supporto alla crescita	4,03	4,23	4,21
P – Equità e leadership	4,18	4,19	4,13
Q – Il/la mio/a responsabile e la valutazione	4,26	4,10	4,07

Il confronto tra i risultati di UniGe 2025 e i benchmark del progetto “Good Practice”, sia con riferimento a tutti gli atenei partecipanti sia al sottoinsieme dei Grandi Atenei, evidenzia un quadro nel complesso positivo nella sezione relativa al/alla responsabile, con valori superiori alla soglia di riferimento in tutte le sottosezioni considerate.

La sottosezione Q – Il/la mio/a responsabile e la valutazione presenta il valore più elevato, con un punteggio di 4,26, superiore sia al benchmark di tutti i partecipanti (4,10) sia a quello dei Grandi Atenei (4,07).

Anche la sottosezione P – Equità e leadership, con un punteggio di 4,18, mostra un posizionamento sostanzialmente in linea con i benchmark comparativi. Il valore risulta infatti lievemente inferiore al benchmark di tutti i partecipanti (4,19), ma superiore a quello dei Grandi Atenei (4,13).

La sottosezione O – Supporto alla crescita, pur mantenendosi al di sopra della soglia di riferimento con un punteggio di 4,03, presenta invece un valore inferiore sia al benchmark di tutti i partecipanti (4,23) sia a quello dei Grandi Atenei (4,21).

Nel complesso, il confronto con i benchmark del progetto “Good Practice” evidenzia per UniGe un posizionamento favorevole nella sezione dedicata al/alla responsabile, con valori superiori ai benchmark nella dimensione relativa al ruolo del/della responsabile nel processo di valutazione, sostanzialmente in linea nell’area dell’equità e della leadership e inferiori ai benchmark nella dimensione del supporto alla crescita, pur sempre su livelli superiori alla soglia di riferimento.

4.6.6 Analisi dei risultati e azioni di miglioramento

Analisi dei risultati

Nel complesso, i risultati relativi al benessere organizzativo restituiscono un quadro articolato, nel quale convivono aspetti chiaramente positivi e aree di criticità persistente. Tra gli elementi più favorevoli emergono, in modo costante, l’ambiente di lavoro, le relazioni con colleghe e colleghi, l’inclusione, il rispetto e la sicurezza, nonché il senso di appartenenza. Si tratta di dimensioni che si collocano stabilmente sopra la soglia di riferimento e che, in diversi casi, risultano in linea con i benchmark del progetto Good Practice, o addirittura superiori a essi. Risulta positivo anche il giudizio sulla figura del o della responsabile, con valutazioni complessivamente buone in tutte le sottosezioni e un punto di forza specifico nel rapporto tra la funzione di responsabilità e il processo di valutazione.

Permangono, tuttavia, alcune criticità rilevanti:

- Equità: rappresenta l’area più debole, registrando il punteggio più basso in assoluto e collocandosi sotto soglia anche nel confronto con gli altri Atenei;
- Crescita e sviluppo professionale: questa dimensione presenta valori contenuti e inferiori ai benchmark, segnalando una percezione poco favorevole delle opportunità di valorizzazione e progressione di carriera.

In merito a quest'ultimo punto, è opportuno evidenziare che nel 2025, per la prima volta dopo un lungo intervallo temporale, sono state avviate le prime procedure di progressione all'interno delle Aree e tra le Aree. Tuttavia, alcune incomprensioni tecniche e comunicative nell'interpretazione dell'accordo sindacale sottoscritto hanno parzialmente attenuato l'impatto positivo di tali misure sul clima organizzativo.

Anche il contesto organizzativo e il sistema di valutazione — con particolare riferimento alla performance organizzativa e al funzionamento complessivo — mostrano aree da indagare, pur a fronte di segnali di miglioramento rispetto all'anno precedente. In proposito, occorre rilevare che, al momento della somministrazione del questionario, erano in corso le procedure di valutazione 2025, basate su nuovi criteri per la performance individuale. A ciò si aggiunge il fatto che la valutazione ottenuta, con l'introduzione delle progressioni interne, assume oggi una maggiore rilevanza per gli aspetti giuridici ed economici del personale.

Molte delle criticità emerse possono essere lette in stretta correlazione con i risultati di customer satisfaction relativi a "Informazione e comunicazione", il cui esito si attesta appena sopra la soglia critica (3,84) e, più in generale, con le difficoltà comunicative riscontrate da parte dell'Amministrazione Centrale (il "Centro").

In conclusione, il confronto 2024-2025 evidenzia un'evoluzione moderatamente positiva in più ambiti, specialmente per l'ambiente di lavoro, le relazioni interpersonali, il senso di appartenenza e, parzialmente, il sistema di valutazione. Tali progressi non risultano tuttavia sufficienti a superare le criticità strutturali già rilevate, che continuano a concentrarsi sui temi dell'equità, dello sviluppo professionale e su alcuni nodi funzionali dell'organizzazione.

Interventi correttivi

Le criticità emerse evidenziano come l'insoddisfazione non risieda tanto negli aspetti relazionali o nel clima organizzativo di base, quanto piuttosto nella percezione di equità, nelle opportunità di crescita, nel contesto logistico-organizzativo e in alcuni nodi del sistema di valutazione, elementi tutti intrinsecamente legati alla comunicazione interna.

In particolare, per quanto concerne l'area dell'equità e dello sviluppo professionale, appare prioritario intervenire attraverso una strategia di trasparenza proattiva:

- diffusione capillare dei criteri: potenziare la comunicazione relativa all'attribuzione di incarichi, responsabilità, compensi accessori e altre opportunità, supportando la pubblicazione dei documenti con note esplicative e sessioni di formazione mirate (già avviate per il personale neoassunto);
- pubblicità dei criteri di progressione: fornire informazioni analitiche e specifiche sulle procedure di progressione all'interno delle Aree e tra le Aree, per ridurre asimmetrie informative;
- sistematizzazione dell'offerta formativa: implementare una segnalazione ancora più strutturata delle opportunità di aggiornamento. Nel corso del 2026, anche in risposta agli obblighi definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, si riscontra un incremento di corsi di interesse non preventivamente inclusi nel Piano di Formazione, che necessitano di una divulgazione tempestiva;
- standardizzazione procedurale: uniformare le procedure ricorrenti e rafforzare i momenti di raccordo tra le diverse strutture dell'Ateneo.

Per quanto attiene al Sistema di Valutazione, gli interventi necessari mirano a:

- consolidare e potenziare gli attuali strumenti divulgativi, estendendo la formazione a tutto il personale e monitorando costantemente il grado di comprensione del sistema da parte di valutati, valutatori e stakeholder coinvolti;
- chiarire con maggiore precisione finalità, criteri e utilizzi della valutazione, evidenziandone la funzione di leva per garantire l'equità e supportare lo sviluppo professionale;

- valorizzare il ruolo della persona responsabile, figura già valutata positivamente, attraverso un potenziamento delle attività formative, con un focus specifico sulle soft skills e sulla gestione delle risorse umane.

In sintesi, gli interventi prioritari si articolano su quattro pilastri: trasparenza, comunicazione dei criteri decisionali, ampliamento delle occasioni di sviluppo e accompagnamento dei processi. La necessità di tali azioni sarà recepita e integrata nel perseguimento dell'obiettivo PRO-06-O (*Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali*) del PIAO 2026-2028, finalizzato proprio al rafforzamento della comunicazione interna.

5. Le criticità e le ipotesi di miglioramento

In questa sezione conclusiva vengono avanzate alcune considerazioni sia sui risultati raggiunti sia, in generale, sul funzionamento del sistema di gestione e misurazione della performance implementato presso l'Ateneo, alla luce dell'attuazione del ciclo della performance 2025.

5.1 Risultati

L'analisi dei risultati 2025, pur evidenziando una performance complessiva positiva e in miglioramento, conferma alcune criticità, per le quali si rendono necessari interventi correttivi.

5.1.1 Valore Pubblico

I risultati relativi al Valore Pubblico non sono comparabili con quelli degli anni precedenti, poiché dal 2025 è stata introdotta una nuova definizione di Valore Pubblico, accompagnata da specifici obiettivi e indicatori. La rilevazione effettuata per il 2025 restituisce il seguente quadro:

Prospettiva	Risultato
Impatto sociale (A)	90,72%
Impatto economico (B)	95,91%
Impatto ambientale (C)	97,89%
VALORE PUBBLICO CREATO O MANTENUTO	94,33%

La distribuzione dei risultati conferma un andamento complessivamente positivo. Su 6 indicatori monitorati, 2 raggiungono il 100%, 3 si collocano nella fascia compresa tra il 90% e il 100% e 1 rientra nella fascia tra il 50% e il 75%. Ne emerge quindi un profilo favorevole, caratterizzato da risultati generalmente elevati, pur in presenza di una certa differenziazione interna.

Il Valore Pubblico creato o mantenuto dall'Ateneo si attesta al 94,33%, evidenziando un livello complessivamente alto di raggiungimento degli obiettivi. Tutti gli indicatori considerati presentano infatti valori superiori al 70%, sebbene con intensità diverse.

La prospettiva con il risultato più elevato è quella dell'impatto ambientale, che raggiunge il 97,89%, seguita dall'impatto economico con il 95,91% e dall'impatto sociale con il 90,72%.

Impatto sociale

Con riferimento all'impatto sociale, il quadro risulta positivo, ma meno omogeneo rispetto alle altre aree. A fronte di risultati elevati, permane infatti un indicatore con un valore più contenuto, che incide sul risultato complessivo della prospettiva. Infatti, il numero di pubblicazioni in *Open Science* è stato condizionato dalle limitate risorse poste a budget 2025 per i contratti trasformativi.

Impatto economico

L'impatto economico presenta invece un andamento solido e bilanciato, con risultati elevati sia sul versante della valorizzazione dell'innovazione sia su quello della spendibilità delle competenze acquisite.

Impatto ambientale

L'impatto ambientale è l'area che mostra la performance più alta e uniforme. I risultati si collocano su livelli elevati e delineano un andamento particolarmente favorevole sotto il profilo ambientale. Tuttavia, come detto, i valori finali relativi alle emissioni di CO2 e ai consumi energetici, gli ultimi disponibili, sono riferiti ad anni precedenti al 2025.

Nel complesso, il quadro evidenzia una buona capacità dell'Ateneo di mantenere o creare Valore Pubblico. I punti di forza più evidenti si concentrano soprattutto negli ambiti economico e ambientale, mentre l'ambito sociale presenta un andamento comunque positivo ma più differenziato. L'assenza di indicatori critici conferma, nel complesso, la solidità del risultato raggiunto, anche se il valore relativo ai consumi di gas è relativo al periodo 2024/2025 e non 2025/2026.

5.1.2 Ciclo della performance

La performance organizzativa complessiva dell'Ateneo nel 2025 si attesta su un livello molto elevato, pari al 95,03%, in miglioramento rispetto al 93,49% registrato nel 2024. Il quadro che emerge evidenzia una performance diffusamente positiva, con un'ampia prevalenza di obiettivi pienamente conseguiti e con risultati significativi nelle prospettive dei Processi e delle Infrastrutture. Permangono, tuttavia, alcuni ambiti da monitorare, i quali indicano le direttrici lungo cui orientare le future azioni di miglioramento.

Prospettiva	Risultato
A) Servizi	93,57%
B) Processi	100,00%
C) Infrastrutture	98,41%
D) Risorse	80,00%
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA DI ATENE0	95,03%

Servizi

La prospettiva dei Servizi conferma un andamento favorevole e in crescita rispetto all'esercizio precedente, attestandosi al 93,57% rispetto al 91,28% del 2024. Il risultato testimonia una buona capacità generale dell'Ateneo di presidiare la qualità dei servizi rivolti ai principali utenti, in particolare negli ambiti dei servizi bibliotecari e del supporto alla ricerca e alla terza missione, nei quali si registrano livelli di pieno conseguimento degli obiettivi.

Allo stesso tempo, questa prospettiva evidenzia alcuni margini di miglioramento nei servizi di supporto alla formazione, soprattutto con riferimento all'esperienza degli studenti dei corsi di laurea, e nell'accessibilità per gli utenti ultrasessantacinquenni e con disabilità. Per far fronte a tali evidenze, si procederà a un approfondimento su:

- Servizi agli studenti, a partire dal supporto all'internazionalizzazione;
- Servizi tecnici a supporto della didattica;
- percezione dell'accessibilità da parte del personale docente (dato critico).

Considerati, inoltre, i risultati relativi alla percezione dell'informazione e della comunicazione, si analizzerà l'attuale articolazione tra le strutture dei servizi agli studenti, al fine di rilevare eventuali criticità organizzative e funzionali e, conseguentemente, definire i necessari interventi correttivi, come descritto successivamente.

Processi

La prospettiva dei Processi raggiunge il 100% dei risultati previsti. Il dato assume particolare rilievo in quanto riguarda sia la dimensione del capitale umano sia quella organizzativa, confermando l'efficacia delle azioni intraprese in ambiti quali:

- reclutamento (seppur facilitato dal ridotto numero di procedure in programmazione per il 2025);
- servizi al personale;
- tempestività dei processi di approvvigionamento;
- consulenza giuridica;
- collaborazione istituzionale con gli Uffici Scolastici Regionali;
- adeguamento regolamentare in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Sebbene il risultato segnali un adeguato livello di maturità organizzativa e la capacità dell'Ateneo di governare i processi interni in modo strutturato e coerente con gli obiettivi strategici, vi sono certamente margini di miglioramento, in particolare nella gestione del personale, come indicato successivamente.

Infrastrutture

Anche la prospettiva delle Infrastrutture si mantiene su livelli elevati, con un risultato del 98,41%, sostanzialmente in linea con il 2024, pur registrando un lieve scostamento rispetto al 98,75% dell'anno precedente. Il dato conferma la capacità dell'Ateneo di presidiare efficacemente sia gli aspetti legati agli ambienti e alle attrezzature sia quelli relativi ai servizi informatici, come dimostra il pieno raggiungimento degli obiettivi concernenti:

- valorizzazione del patrimonio edilizio e ricognizione degli spazi;
- proseguimento dell'operazione Erzelli;
- aggiornamento dei servizi ICT di supporto alla formazione.

I limitati scostamenti rilevati nei servizi generali, logistici e ICT mettono, tuttavia, in evidenza specifiche aree di attenzione, in particolare la percezione dei docenti riguardo ai servizi logistici, allo stato degli spazi e alla qualità della rete. Si procederà, quindi, ad accompagnare la realizzazione degli interventi infrastrutturali con una più ampia e chiara comunicazione, così da rafforzare non solo l'efficacia oggettiva degli interventi, ma anche il loro impatto sulla percezione degli utenti, sul benessere organizzativo e sulla fruibilità dei servizi.

Risorse

La prospettiva delle Risorse si attesta all'80%, confermandosi stabile rispetto al 2024 e risultando l'area relativamente più critica del sistema. Il risultato, tuttavia, va letto in modo articolato. Da un lato, si rileva il pieno conseguimento degli obiettivi relativi a:

- programmazione economico-finanziaria e tempi di pagamento;
- controllo di gestione e preconsuntivo;
- ottimizzazione dei costi unitari dei servizi e qualità del supporto contabile.

Dall'altro, pesa il mancato raggiungimento dell'obiettivo di riduzione dei consumi energetici, il cui valore incide in modo determinante sulla performance complessiva della prospettiva. Tale criticità è connessa, come lo scorso anno, all'impossibilità di disporre tempestivamente della certificazione esterna necessaria alla misurazione dell'indicatore. Per questo motivo, nel PIAO 2026-2028 si è provveduto alla sostituzione del precedente indicatore con il dato basato sulla spesa rilevata da SIOPE, al fine di rendere la misurazione più tempestiva, affidabile e coerente con le esigenze del ciclo della performance.

5.1.3 Organizzazione e capitale umano

Organizzazione

Il nuovo modello organizzativo ha prodotto risultati positivi, ma non è stato ancora pienamente assimilato in modo uniforme da tutte le strutture. Restano da verificare, in particolare, l'omogeneità dei Poli Territoriali — anche in relazione ai servizi ICT disponibili — la distribuzione delle competenze per il supporto alla didattica e i servizi alle studentesse e agli studenti, oltre al flusso informativo tra il livello centrale e le strutture. I processi trasversali presentano margini di miglioramento nei meccanismi di coordinamento. I flussi comunicativi non sono ancora pienamente ottimizzati, con il conseguente rischio di disallineamenti, interpretazioni divergenti e rallentamenti operativi.

A tal fine, nel PIAO 2026-2028 è stato previsto l'obiettivo PRO-06-O (*Migliorare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali*), che prevede l'analisi e la reingegnerizzazione dei processi con un *focus* specifico sull'interazione tra Amministrazione Centrale e strutture.

Comunicazione

Le indagini sugli *stakeholder* hanno confermato anche quest'anno un punto di debolezza nella comunicazione istituzionale verso le studentesse e gli studenti. Anche i dati relativi al personale docente e tecnico-amministrativo, pur attestandosi sopra la soglia critica, presentano margini di miglioramento.

In linea con il Piano di Comunicazione 2025-2027 approvato nel 2024, il PIAO 2026-2028 include un obiettivo mirato a incrementare l'efficacia e la trasparenza dei processi decisionali e l'informazione istituzionale (PRO-06-O). Tale obiettivo, focalizzato in particolare sui flussi comunicativi, è orientato a mitigare le criticità rilevate.

Bilancio

L'Ateneo opera in un contesto nazionale di fragilità finanziaria, aggravato dalla rigidità della struttura dei costi, determinata soprattutto dall'elevata incidenza delle spese di personale. La dipendenza dalle entrate ministeriali rende gli equilibri di bilancio vulnerabili, mentre la progressiva cessazione delle risorse straordinarie (PNRR e post-pandemia) aumenta il rischio di squilibri futuri. Oltre all'adozione, nei bilanci futuri, di un criterio di massima prudenza basato esclusivamente su entrate strutturali e ricorrenti, occorre rendere ordinario e potenziare lo strumento del preconsuntivo, migliorandolo, come previsto dall'obiettivo RIS-03-P del PIAO 2026-2028.

Quale strumento di monitoraggio infrannuale, esso permetterà una vigilanza specifica sul peso del costo del personale e sulle spese incomprimibili, fino a giungere a una stima attendibile del futuro risultato di esercizio. L'obiettivo è preservare le riserve patrimoniali per investimenti strategici e per eventuali shock finanziari.

Inoltre, la transizione alla contabilità *Accrual* risulta particolarmente impegnativa, sia per il carico operativo sia per le difficoltà di applicazione degli standard al settore universitario.

È, quindi, necessario accompagnare il passaggio non solo sul piano formale, ma anche su quello sostanziale, affinché la contabilità *Accrual* diventi una leva informativa evoluta per analisi patrimoniali più accurate e decisioni strategiche meglio fondate.

Personale

Permane il paradosso tra una consistenza organica tecnico-amministrativa quantitativamente superiore alla media nazionale e la percezione diffusa di carenze di personale nelle Strutture Fondamentali. La problematica potrebbe essere riconducibile non solo alla numerosità, ma anche alla distribuzione delle risorse, al *mismatch* delle competenze disponibili e all'assetto dei processi organizzativi.

Alla luce di ciò, si procederà a verificare la funzionalità dell'attuale processo di analisi dei fabbisogni e programmazione del personale, avvalendosi della mappatura dei processi e del controllo di gestione. Sarà inoltre approvata la normativa sulla mobilità interna, obiettivo individuale del dirigente dell'Area Personale riproposto nel PIAO 2026-2028.

Benessere organizzativo

Si confermano anche quest'anno le criticità per il personale tecnico-amministrativo nelle aree dell'equità retributiva e delle opportunità di carriera, nonostante l'espletamento delle progressioni orizzontali e verticali.

L'intervento di revisione della programmazione e della mobilità indicato al punto precedente, integrato da approfondimenti specifici e un potenziamento della comunicazione interna, fornirà gli elementi necessari alla mitigazione di tali criticità.

5.2 Metodologia

La metodologia di misurazione e valutazione impiegata nel 2025 ha dimostrato solidità, integrando la BSC a livello strategico ed esecutivo e continuando la sperimentazione del controllo di gestione tramite ABC.

5.2.1 Valore Pubblico

La declinazione di Valore Pubblico, inteso come il miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, è stata adottata dall'Ateneo nel 2025 conformandosi ai principali orientamenti emersi nel dibattito nazionale. Successivamente, tale quadro di riferimento è stato aggiornato dal D.M. 30 ottobre 2025, con il quale il Ministro per la pubblica amministrazione ha emanato le nuove Linee Guida sul PIAO e i relativi Manuali operativi. Sebbene questi ultimi siano indirizzati specificamente a Ministeri ed Enti locali, le Linee Guida possono costituire un riferimento metodologico per tutte le Pubbliche Amministrazioni.

Tale inquadramento concettuale, non presente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025, è stato formalmente recepito nella versione relativa all'annualità 2026. L'Ateneo si impegna, pertanto, a monitorare costantemente l'evoluzione del panorama nazionale e ad adottare le modifiche o le integrazioni che il dibattito scientifico e istituzionale in tale ambito dovesse suggerire.

Oltre al consolidamento dell'attuale metodologia, considerato il ritardo nella pubblicazione di alcuni indicatori, si potrà valutare la loro sostituzione con altri di più tempestivo aggiornamento.

5.2.2 Controllo di gestione

L'Ateneo si è dotato di un sistema di Controllo di gestione introdotto progressivamente a partire dal 2024. Nel 2025, in occasione della *Relazione del Rettore sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico* e della *Relazione sulla Performance*, è stata avviata l'attribuzione sperimentale dei costi pieni (*full costing*) agli obiettivi. Successivamente, è stato aggiornato il Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione e sono state emanate le Linee Guida sull'utilizzo della contabilità analitica, che ne definiscono i protocolli tecnici.

L'attuale fase richiede il consolidamento del sistema per l'elaborazione di analisi di sostenibilità e di costi/benefici applicate ai principali oggetti di costo individuati:

- Corsi di Studio;
- Dipartimenti;
- Progetti di ricerca.

L'obiettivo è diffondere ad ogni livello la cultura della misurazione sottesa a tali strumenti. A tal fine, nel PIAO 2026-2028, è stato inserito l'obiettivo RIS-02-P (*Piena operatività del sistema di controllo di gestione implementato*), finalizzato all'effettiva applicazione del modello in tutti i Dipartimenti, favorendo processi di *benchmarking* interno e un'allocazione delle risorse più consapevole.

5.2.3 Rilevazione dei dati

Il sistema di rilevazione ha raggiunto adeguati standard di robustezza e affidabilità, grazie alla strutturazione di processi basati prevalentemente su dati certificati esterni e su flussi governati direttamente dall'ufficio preposto alla programmazione e al controllo.

Partendo da tale base, l'Ateneo valuterà l'adozione di applicativi specifici per l'aggregazione dei dati e la gestione dei processi di programmazione e monitoraggio, da mettere a disposizione anche delle Strutture Fondamentali, per le attività di programmazione interna e di Assicurazione della Qualità

(AQ). A ciò si dovrà accompagnare l'ampliamento dell'attuale sistema di cruscotti (*dashboard*). In questo ambito, assume rilevanza strategica l'integrazione progressiva nei sistemi informativi dei dati relativi alla ricerca, agli spazi e contabili, al fine di automatizzare la raccolta dei dati e ridurre le attività di *data-entry*.

A tal proposito, risulta essenziale procedere con le seguenti azioni:

- estensione del monitoraggio: includere tutte le attività dell'Ateneo e il loro impatto in termini di costi;
- reporting direzionale: predisporre report periodici di scostamento tra costi preventivati e costi effettivi;
- valutazione d'impatto: implementare sistematicamente gli strumenti di analisi per valutazioni di sostenibilità e costi/benefici.

L'obiettivo finale è trasformare la rilevazione in uno strumento diffuso di supporto sia al *reporting*, sia a rappresentazioni sintetiche in tempo reale (*dashboard*) e di conseguenza alle decisioni.

Parallelamente, si procederà a promuovere una comunicazione efficace e capillare, volta a valorizzare il significato strategico degli indicatori. Lo scopo è rendere la rilevazione dei dati un processo condiviso, affinché i responsabili siano pienamente partecipi delle finalità analitiche e del valore aggiunto che tali flussi informativi generano per l'intera organizzazione.

5.2.4 Attività di dettaglio non ricomprese nei documenti di programmazione

Per scelta metodologica e coerenza normativa, il PIAO non contiene un censimento esaustivo di tutte le attività che le Aree Dirigenziali e le Strutture Fondamentali sono tenute a espletare nel corso dell'annualità. Ciò premesso, i dirigenti e il personale TABS sono vincolati all'assolvimento di tutti gli adempimenti normativi e delle attività organizzative non ricompresi negli obiettivi, in quanto parte integrante della propria gestione ordinaria.

Al fine di garantire il regolare svolgimento di tali attività e monitorarne l'avanzamento, si ritiene opportuna l'adozione di una pianificazione operativa di dettaglio da parte di ciascuna Area Dirigenziale. Tale programmazione dovrà essere condivisa con le altre strutture, prevedendo specifici momenti di monitoraggio in itinere.

Tale strumento assume una rilevanza cruciale per l'Area ICT la quale, in coerenza con le previsioni del Piano di Trasformazione Digitale 2025-2027, agisce quale fornitore di servizi trasversali per l'intero Ateneo. La sua programmazione di dettaglio deve pertanto armonizzare le richieste provenienti dalle altre Aree con le priorità strategiche e la disponibilità delle risorse tecnico-economiche.

6. Conclusioni

Il 2025 ha rappresentato il primo anno del secondo triennio del ciclo di programmazione avviato con il Piano Strategico 2021-2026. Gli interventi di progressiva calibrazione realizzati nelle annualità precedenti hanno consentito di affrontare con maggiore consapevolezza la programmazione del ciclo 2025-2027, la quale ha beneficiato di un processo sempre più razionalizzato e integrato. Tale evoluzione ha interessato in modo sinergico la pianificazione strategica, la programmazione operativa e il ciclo della performance, oltre agli ulteriori ambiti funzionali previsti dal PIAO.

È ormai operativa una forma strutturata di controllo di gestione in senso ampio, intesa come procedura finalizzata a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati. Attraverso l'analisi delle risorse acquisite e il raffronto tra i costi sostenuti e la qualità dei servizi erogati, tale sistema permette di valutare la funzionalità dell'organizzazione, nonché l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità dell'azione amministrativa. Risulta ora essenziale impiegare tale patrimonio informativo quale strumento di supporto decisionale, verificandone costantemente l'adeguatezza e integrandolo con nuovi dati e processi evolutivi.

Pertanto, la logica del ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), che ha guidato il miglioramento del processo di programmazione e controllo nel triennio 2022-2024, informerà l'intero ciclo 2025-2027. Ciò consentirà di testare la tenuta del sistema e apportare, a seguito delle attività di valutazione e riesame, i necessari interventi correttivi. In questa prospettiva, anche il PIAO 2026-2028 sarà oggetto di costante monitoraggio e analisi, al fine di individuare tempestivamente esigenze di integrazione o modifica in un'ottica di miglioramento continuo.

Ne consegue che il percorso intrapreso non può considerarsi concluso, ma deve proseguire attraverso un affinamento costante degli strumenti di programmazione, controllo e valutazione: condizione imprescindibile per assicurare una gestione sempre più coerente, efficace e rigorosamente orientata ai risultati.

UniGe