

# Linee Rettorali Programmatiche Per Il Bilancio Di Previsione Anno 2012

## Premesse

In piena globalizzazione, con le nuove sfide emergenti nessuna istituzione può permettersi di vivere in regime di isolamento, non contribuendo allo sviluppo di ciò che la circonda e non creando sinergie per il proprio miglioramento. Tra queste istituzioni, ovviamente, c'è l'Università degli Studi di Genova che, recependo al meglio questo input di collaborazione, è andata assumendo negli anni un ruolo di importante motore dello sviluppo territoriale, diventando presenza attiva sia nel territorio del Nord-Ovest sia, vista la posizione strategica della nostra città, nel Mediterraneo.

Un Ateneo ha per sua natura la tendenza allo sviluppo, alla modernizzazione, alla ricerca ed è una risorsa importante per la regione circostante. La nostra Università ha dato massima importanza alle collaborazioni esterne e ha profuso massimo impegno per valorizzare il settore produttivo, la cultura, e l'immagine sia della città di Genova che di tutto il territorio ligure. Quindi, come giusto che sia per radicamento territoriale, l'Ateneo è stato soprattutto al centro di sinergie con le istituzioni locali, mutuandosi anche, sia in modo effettivo sia nell'immaginario collettivo, da Università di Genova a Università della Liguria.

In un momento di particolare crisi, che non è solo economica, nessuno di noi si può dire escluso da ripensare l'istituzione che governa. In questo contesto ci apprestiamo a licenziare il bilancio di previsione del prossimo anno; sarà un anno difficile perché al nostro Paese saranno richiesti molti sacrifici.

In un recente studio si è calcolato che a livello economico l'impatto dell'Ateneo verso il territorio si aggira a oltre 400 milioni di euro per il 2010, mentre l'indotto occupazionale dato dall'Ateneo è superiore alle 8.000 unità.

Tenuto presenti questi dati, considerato il ruolo che giochiamo nel territorio ligure e mossi dal senso di responsabilità abbiamo disegnato i confini del bilancio del 2012.

Seppur in un clima di incertezza e di complessità ci sono dei punti fermi sui cui non vogliamo e non possiamo "trattare": non per i nostri privilegi, non per le nostre prebende, non perché non ci rendiamo conto della situazione congiunturale, ma perché siamo convinti del valore strategico che il mondo accademico ha in momenti come questi.

L'Università deve essere un motore di innovazione anche attraverso il suo importante investimento nella ricerca. L'innovazione a sua volta, per il nostro territorio, è senza dubbio un pilastro dello sviluppo economico sociale e culturale. Dobbiamo concorrere tutti, Università, sistema scolastico, istituzioni, mondo del lavoro per creare un'area di eccellenza del sapere caratterizzata da mobilità, opportunità di scelta e maggiori investimenti nella ricerca, anche di base, per sviluppare il potenziale innovativo delle nostre città e della Liguria.

Per questo motivo dobbiamo essere uniti nel sostenere, con forza, che, in un particolare momento di crisi economica, per uscire da questa situazione potenzialmente pericolosa, soprattutto per il nostro futuro, il risparmio di danaro in ricerca è un fallimento di principio. Se non si investe in ricerca e innovazione siamo destinati a essere un Paese di "serie b", un Paese che non cresce, e addirittura che decresce, che non si rinnova e che non crede nel proprio futuro: un Paese destinato a restare arretrato.

Ciò premesso nella presente relazione vengono di seguito evidenziate le aree strategiche dell'attività di governo per ognuna delle quali sono indicati gli obiettivi a medio e lungo termine da perseguire, lo stato dell'arte della loro attuazione a fine novembre 2011, gli obiettivi di programma per il 2012, nonché sintetiche previsioni di bilancio.

### ***Formazione e Studenti***

Considerato che gli studenti e il loro apprendimento vengono posti dall'Ateneo Genovese al centro dell'offerta formativa, gli obiettivi a medio e lungo termine, individuati nel piano pluriennale di sviluppo, sono finalizzati a rendere l'offerta formativa pre e post laurea sempre più attrattiva dal punto di vista della qualità. Occorre quindi, come per il passato, continuare con gli interventi volti a:

- razionalizzare e qualificare ulteriormente l'offerta formativa pre e post laurea, tenendo conto non solo dei parametri amministrativi (numero di studenti iscritti, risorse dell'Ateneo impegnate, ecc.), ma anche di quelli formativi (soddisfazione dello studente, spendibilità della laurea sul mercato, ecc.);
- migliorare i processi di orientamento (colloqui individuali e *counseling* psicologico; organizzazione sul territorio di manifestazioni legate all'orientamento in entrata e in uscita) e di apprendimento (attivazione e ottimizzazione gestionale di OFA, *Obblighi Formativi Aggiuntivi*, che consentano una significativa riduzione degli abbandoni);
- incentivare, in sinergia con l'ARSSU, le iscrizioni di studenti non residenti;
- adeguare al reddito la contribuzione studentesca e valorizzare il merito con incentivi;
- uniformare la metodica di valutazione dei corsi da parte degli studenti.

Nel 2010-2011 si evidenzia:

- una maggiore qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, con una riduzione del numero dei corsi di studio offerti (circa il 15% in meno rispetto all'a.a. 2007/08);
- la contrazione degli abbandoni, che passano dal 16,13% dell'a.a. 2008/09 al 14,85% dell'a.a.2010/11 e il mantenimento del numero di studenti regolari che si assesta intorno al 69% del totale nel triennio accademico sopra citato, collocandosi sopra alla media nazionale a fonte dati MIUR.
- l'estensione dei processi di automazione della gestione amministrativa della carriera universitaria: il perfezionamento dell'informatizzazione del *Manifesto degli studi*, l'introduzione della firma digitale ed il potenziamento dei servizi on line, tra cui il pagamento delle tasse e la sperimentazione della registrazione degli esami di profitto;
- la prosecuzione dei rapporti e delle collaborazioni con gli Enti locali e le Istituzioni scolastiche al fine di rendere sempre più sinergici ed efficaci i processi di orientamento sul territorio;
- potenziamento dei servizi dedicati all'orientamento che si è concretizzato in una sempre crescente attenzione all'inserimento degli studenti e dei laureati nel mondo del lavoro, sia attivando misure di sostegno economico e di valorizzazione delle esperienze di tirocinio, sia mediante l'attivazione delle sportello Alma Laurea; nella stesura del quinto rapporto annuale *IRIS (Indicatore di Rendimento Interfacoltà Studenti)* che, confrontando i risultati conseguiti dagli immatricolati nel I anno del loro percorso formativo universitario con la scuola superiore di provenienza, rappresenta un importante momento di raffronto tra l'Ateneo e gli Istituti di insegnamento secondario; nella partecipazione al

Programma Formazione e Innovazione per l'Occupazione – II Fase – promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; nell'organizzazione del *Career Day* di Ateneo e di altre iniziative di incontro diretto tra aziende e laureati; e nella convenzione con il Comune di Genova per l'erogazione di servizi di orientamento al lavoro;

- il miglioramento delle infrastrutture, con l'istituzione del Centro Servizi Interfacoltà a Savona e l'apertura, tramite contributo universitario, delle aule studio ARSSU nei giorni festivi;
- l'ottimizzazione dell'accesso all'offerta culturale della città;
- il miglioramento dei servizi di supporto agli studenti disabili iscritti all'Ateneo e la realizzazione di alcuni interventi finalizzati all'eliminazione delle barriere architettoniche;
- l'operatività del Regolamento dei corsi di perfezionamento, di aggiornamento professionale e di formazione permanente e dei corsi per master universitari di primo e secondo livello;
- gli intensi rapporti con la Direzione Scolastica Regionale (Orientamento, Protocollo d'intesa per la *Promozione di un piano interistituzionale di interventi per l'educazione e la formazione interculturale e per i progetti a favore dei bambini e dei ragazzi stranieri e delle loro famiglie, presenti sul territorio del Comune di Genova*, organizzazione dei TFA);
- l'attività dell'Istituto di Studi Superiori (ISSUGE) nelle aree di eccellenza per studenti altamente meritevoli (I classe ISICT);
- la piena attività della struttura editoriale *Genova University Press (GUP)*, che, dando spazio alle molteplici voci della ricerca sviluppata dall'Università di Genova, favorisce un rapporto diretto fra la produzione scientifica dei docenti e gli studenti fruitori;
- lo sviluppo delle attività dell'Osservatorio per la qualità della formazione;
- lo stanziamento di un finanziamento a favore dei ricercatori che svolgono un'attività di didattica frontale eccedente le sessanta ore;
- il rapporto con il mondo istituzionale e imprenditoriale, specialmente per i corsi di laurea professionalizzanti (Convenzioni con Confindustria, Camera di Commercio, INAIL, Fondazione Garrone, ecc.);
- la partecipazione a tre Fondazioni ITS per trasporti marittimi e pesca, cantieristica navale e ICT;
- l'attuazione del Centro di Simulazione della Facoltà medica;
- l'insediamento a Savona di alcune attività formative inerenti all'ambito delle scienze motorie, che ha avuto riscontri positivi in termini di apprezzamenti istituzionali del territorio.

Per il 2011-2012 si evidenziano i seguenti obiettivi:

- l'adozione del nuovo Statuto che potrà consentire un'ulteriore qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, sia attraverso la valorizzazione del "*docente di Ateneo*" e dei Corsi di Ateneo, sia attraverso una più rilevante attenzione alle richieste del territorio;
- la semplificazione del sistema di pagamento delle tasse e dei contributi per i corsi di studio dell'Ateneo (inclusi i corsi di master, dottorato, e specializzazione), attraverso l'utilizzo delle varie possibilità offerte dal sistema bancario, soprattutto, tramite le procedure on line;

- il potenziamento dell'automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo, con l'estensione della sperimentazione della registrazione degli esami on line per tutte le attività formative dei corsi di studio.
- una maggiore diffusione della piattaforma AulaWeb, estendendone l'utilizzo a più corsi di studio per la rilevazione della qualità della didattica percepita dagli studenti, aumentandone ulteriormente i corsi offerti e facilitando l'approccio alla didattica da parte degli studenti con problemi di frequenza;
- la definizione di uno "Sportello di ascolto" a supporto delle attività di orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita;
- il miglioramento e l'ulteriore rafforzamento delle attività di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita;
- il potenziamento delle iniziative e dei servizi, anche on line, per favorire l'occupazione e l'occupabilità dei laureati, con particolare riguardo a quelli finalizzati a ottimizzare il processo di incontro tra domanda e offerta;
- l'allargamento della valutazione studentesca a tutti i Corsi;
- la piena funzionalità, sulla base di un Protocollo di intesa con il Comune di Genova e l'ARSSU, dello Sportello "Studiare a Genova", presso i locali di Palazzo Ducale, per il reperimento di alloggi per studenti fuori sede, e altre iniziative per gli studenti;
- la realizzazione di un Infopoint nei locali posti al piano terreno di Palazzo Belimbau per informazioni generali relative alle Scuole, ai servizi di orientamento, all'accoglienza degli studenti stranieri e ai servizi per gli studenti disabili;
- l'ottimizzazione delle attività e delle misure di supporto agli studenti disabili e agli studenti con disturbi specifici dell'apprendimento, al fine di garantire e facilitare il loro inserimento nella vita universitaria;
- il rafforzamento delle collaborazioni e delle sinergie con il territorio per la realizzazione di stage e tirocini formativi;
- il perfezionamento, a livello regionale, dell'accordo con Confindustria Genova per la conoscenza, l'allargamento e l'ottimizzazione di tirocini e stage in azienda, al fine di aumentare gli sbocchi professionali dei laureati;
- l'accordo tra il MIUR e la Conferenza nazionale dei Presidi di Scienze della Formazione per la realizzazione di Corsi di perfezionamento e aggiornamento professionale o di Master universitari in "Didattica e psicopedagogia per i Disturbi Specifici di Apprendimento", rivolti a dirigenti scolastici e a docenti delle scuole di ogni ordine e grado;
- lo sviluppo di accordi con le istituzioni culturali del territorio (oltre ai Protocolli d'intesa con il Teatro Stabile di Genova e Palazzo Ducale, è previsto un Protocollo d'intesa con il Teatro Carlo Felice di Genova);
- la collaborazione con la Regione Liguria e la Fondazione Garrone per l'organizzazione di Master;
- l'organizzazione di nuove classi e di un Collegio residenziale per l'Istituto di Studi Superiore (ISSUGE);

- la prosecuzione dell'attività dell'Osservatorio per la qualità della formazione, previsto dal nuovo Statuto, composto da rappresentanti delle Scuole e studenti, che lavorerà in sinergia con la Commissione Paritetica d'Ateneo e il Nucleo di Valutazione;
- l'entrata in funzione del Centro Linguistico di Ateneo quale centro di prestazione di servizi di formazione linguistica extracurricolare per la comunità universitaria, nonché di certificazione delle competenze linguistiche e di offerta di servizi formativi alla società civile;
- l'ulteriore razionalizzazione del sistema della contribuzione studentesca, volta ad adeguarla al tipo di corso e ad incentivare la prestazione di servizi mirati alle esigenze degli studenti, in particolare mediante interventi di potenziamento dei servizi da parte delle strutture didattiche (quali ad esempio le azioni tendenti a ridurre il numero degli abbandoni e il numero degli studenti fuori corso o non regolari ed il potenziamento dei servizi bibliotecari e di laboratorio);
- un nuovo assetto dei rapporti tra l'Ateneo ed Centro Universitario Sportivo (CUS), volto all'integrazione dei servizi sportivi nella vita della comunità universitaria.

Nel bilancio di previsione 2012 sono allocate risorse per circa 33 milioni di Euro per la formazione (32 milioni nel 2011). I contributi alle strutture aumentano del 10% rispetto al 2011.

### ***Ricerca e Trasferimento Tecnologico***

Il nostro Ateneo ha come punto di forza la ricerca che deve essere mantenuta ad ottimi livelli per poter sempre meglio competere a livello italiano ed internazionale per attivare politiche corrette ed efficaci a supporto della ricerca e del trasferimento tecnologico. Si devono mettere in campo strumenti e iniziative rivolte, da un lato, a conoscere con precisione e tempestività i nostri punti di forza, dall'altro, a realizzare azioni mirate, selettive e di supporto.

A tal fine occorre:

- incentivare la partecipazione dei nostri docenti e ricercatori, in modo particolare quelli più giovani, alle diverse opportunità di finanziamento di attività di ricerca su base locale, nazionale ed internazionale;
- riorganizzare l'intero sistema del Dottorato di Ricerca, anche sulla base delle innovazioni legislative, con l'obiettivo di svolgere una costante azione di programmazione e monitoraggio, attribuire adeguate risorse economiche ed umane per la "gestione in qualità" dell'erogazione formativa, e applicare politiche forti ed efficaci di internazionalizzazione;
- sostenere tutte le potenzialità a produrre ricerca che possono essere variamente espresse da personale strutturato e non, comunque riconducibile alle attività dei Dipartimenti, dei Centri e dei laboratori, ivi incluso le potenzialità a creare nuova impresa, *spin-off* per lo sfruttamento commerciale dei risultati della ricerca;
- rendere sempre più consapevoli i nostri professori e ricercatori a riconoscere il valore delle loro idee, invenzioni, applicazioni e metodologie, perseguendo e sostenendo politiche di difesa delle proprietà intellettuali, brevettazione e sfruttamento commerciale;

- raccordare con efficacia le iniziative dell'Ateneo con quelle del territorio, coordinandosi con gli altri soggetti del sistema della ricerca regionale, con gli Enti amministrativi, con le Associazioni di Imprese, le Camere di Commercio e gli Ordini Professionali.

A tal proposito è necessario tenere presente che gli obiettivi del Piano di sviluppo pluriennale sono mirati a:

- affermare il ruolo essenziale della ricerca per l'avanzamento delle conoscenze, il conseguimento di obiettivi di rilevante interesse culturale, economico e sociale;
- ottenere alti standard formativi, la qualificazione dell'Ateneo e lo sviluppo della società della conoscenza;
- favorire processi di trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema della produzione e dei servizi.

Nel 2010-2011, si è provveduto a:

- completare l'avvio delle attività dell'Osservatorio sulla ricerca;
- elaborare i dati raccolti con la ricognizione delle attività di ricerca dell'Ateneo di qualità alta e medio alta, che consentirà una mappatura reale dell'esistente e quindi formulare politiche di sostegno e di valorizzazione;
- procedere all'analisi dei dati prodotti dalla ricognizione delle attività di ricerca per una prima identificazione delle aree di eccellenza dell'Ateneo, finalizzata alla pubblicazione del "libro bianco delle eccellenze";
- avviare il nuovo sistema informativo di Ateneo per l'Anagrafe della Ricerca, grazie alla partecipazione al Consorzio Interuniversitario "CINECA";
- emanare il regolamento di Ateneo per spin-off, approvato dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione;
- emanare il regolamento di Ateneo recante la disciplina dei contratti di ricerca e di consulenza, delle convenzioni di ricerca per conto terzi, nonché del procedimento di conferimento incarichi interni retribuiti ai docenti, approvato dal Senato e dal Consiglio di Amministrazione;
- redigere una prima stesura di un nuovo regolamento di Ateneo per i brevetti;
- stanziare 1.125.000 Euro per la Ricerca di Ateneo 2011 con vincolo di destinazione di almeno il 15% a progetti di ricerca coordinati da professori/ricercatori, a tempo indeterminato e determinato, di età inferiore a 40 anni al 30.06.2011;
- partecipare al VII Programma Quadro e ad altri bandi nazionali ed internazionali passando da 37 progetti finanziati nel 2009 a 64 nel 2011 oltre a 14 progetti in fase di negoziazione
- incrementare la partecipazione ai Programmi di ricerca e cooperazione internazionale con 65 progetti finanziati nel 2011 rispetto ai 44 del 2009
- completare l'avviamento dei diciotto *spin-off* previsti dal Progetto UNITI;
- rafforzare la partecipazione nei distretti tecnologici territoriali, il SIIT (Sistemi Intelligenti Integrati) e il DLTM (Distretto Ligure delle Tecnologie Marine), in particolare per il DLTM, coordinare le attività relative alla presentazione di progetti nell'ambito del D. Lgs. 297/99 e del bando regionale POR-FESR;

- partecipare al bando regionale per la costituzione dei Poli regionali dell’Innovazione attraverso la attivazione di otto Poli sulle tematiche dell’Automazione, Logistica, Energia, Scienze della Vita e Tecnologie del Mare;
- stipulare una convenzione con Unioncamere Liguria sul tema della ricerca e del trasferimento tecnologico, ed una convenzione con TICASS al fine di sviluppare forme di collaborazione volte a favorire e rafforzare il processo d’innovazione del territorio;
- presentare un progetto dal titolo “Promoting Academic Cooperative Spin-off” nell’ambito del 4° bando Central Europe coordinato dall’Ateneo;
- partecipare al Programma FIO – Fase II ed Azione 8 “Qualificazione dei servizi per l’integrazione tra ricerca, innovazione e mercato del lavoro Azioni a favore dei dottorandi e dottori di ricerca”;
- svolgere attività formative in materia di brevetti e trasferimento tecnologico nell’ambito di progetti Tempus ed Erasmus Mundus;
- gestire le procedure connesse a diciannove borse di Dottorato di Ricerca per il XXVI ciclo per progetti di interesse per i distretti tecnologici liguri (SIIT e DLTM), finanziate dalla Regione Liguria;
- attivare il Dottorato internazionale Erasmus Mundus;
- coordinarsi con la Regione Liguria per il finanziamento di borse di dottorato e per l’attivazione di un cospicuo numero di assegni di ricerca biennali;
- stipulare convenzioni con varie istituzioni (IIT, ecc.).

Il 2011-2012 sarà caratterizzato da attività volte a:

- proseguire il monitoraggio della complessiva attività di ricerca dell’Ateneo da parte dell’Osservatorio sulla Ricerca;
- procedere attraverso *peer review*, ad una seconda fase di valutazione su una selezione dei dati prodotti dalla ricognizione delle attività di ricerca per l’identificazione delle aree di eccellenza dell’Ateneo da inserire nel “libro bianco delle eccellenze”;
- completare le procedure per l’avvio del nuovo sistema informativo di Ateneo per l’Anagrafe della Ricerca portando a compimento il passaggio in produzione;
- favorire sempre più l’attrazione di finanziamenti nazionali e internazionali;
- prestare particolare attenzione alla valutazione scientifica nel Regolamento per il reclutamento dei docenti;
- avviare l’applicazione del regolamento di Ateneo recante la disciplina dei contratti di ricerca e di consulenza, delle convenzioni di ricerca per conto terzi nonché del procedimento di conferimento incarichi interni retribuiti ai docenti, assicurando la contemporanea gestione di convenzioni o contratti per attività per conto di terzi stipulati prima della sua entrata in vigore, secondo quanto previsto dalla precedente normativa;
- completare e portare in approvazione il regolamento di Ateneo per i brevetti;
- procedere alle modifiche del nuovo regolamento di Ateneo per gli *spin-off* sulla base delle indicazioni del regolamento ministeriale emanato con D.M. 10/8/11 n. 168;

- portare a compimento il progetto UNITI, valutando l'opportunità di estenderne l'attività attraverso un maggiore coinvolgimento del territorio;
- supportare l'avvio di aziende ad alto contenuto tecnologico e innovativo (*start-up*);
- predisporre uno schema tipo di accordo di licenza di brevetto per uniformare e prevedere condizioni più favorevoli agli spin-off rispetto al mercato;
- potenziare la collaborazione con gli Enti di Ricerca, le associazioni di categoria e le Industrie, Poli e Distretti, in particolare PMI, del territorio ligure per attività di innovazione e trasferimento tecnologico;
- procedere al deposito del marchio spin-off dell'Università di Genova.
- proseguire le attività relative al Programma FIO- Azione 8 "Qualificazione dei servizi per l'integrazione tra ricerca, innovazione e mercato del lavoro Azioni a favore dei dottorandi e dottori di ricerca";
- coordinarsi con la Regione Liguria per il finanziamento di un cospicuo numero di assegni di ricerca biennali;
- formulare le linee guida per una riforma del sistema del Dottorato di Ricerca di Ateneo, già condivise con il Senato Accademico e con Direttori delle Scuole di Dottorato.

Nel bilancio di previsione 2012 gli stanziamenti per la ricerca saranno 20,5 milioni di Euro, tra i quali si evidenziano 11 milioni per borse di dottorato e 7,3 milioni per assegni di ricerca, 1 milione per progetti di ricerca di Ateneo interamente ricavati dal bilancio di Ateneo. Le spese per la ricerca non tengono ovviamente conto di presumibili finanziamenti derivanti da contratti nazionali cofinanziati o da contratti internazionali.

### ***Internazionalizzazione***

Durante il 2011 il processo di sviluppo e consolidamento delle relazioni internazionali, considerato uno degli elementi portanti dei programmi dell'Ateneo genovese, ha conosciuto un'ulteriore espansione grazie a interventi strategici riguardanti sia l'ambito didattico, sia quello della ricerca. Inoltre è continuato lo sviluppo di sinergie con gli Enti locali, con le forze imprenditoriali e con le istituzioni addette alla promozione culturale. Tale strategia ha portato l'Università di Genova ai primi posti tra gli Atenei italiani per quanto riguarda l'internazionalizzazione (al primo posto con riferimento al proprio livello di dimensionamento).

A tale scopo, gli obiettivi che sono stati individuati sono finalizzati a:

- favorire lo sviluppo selettivo e il rafforzamento degli accordi di cooperazione accademica a livello europeo e mondiale mediante programmi quali Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, etc;
- incrementare, pur in presenza di una crisi economica che colpisce molti Paesi, il numero degli studenti stranieri provenienti dall'area mediterranea, dagli altri Paesi dell'Unione Europea, dall'Europa orientale, dall'America Latina e dall'Asia;
- potenziare il Servizio Assistenza Studenti Stranieri mediante l'incremento delle residenze, in collaborazione con l'ARSSU, dei corsi di italiano per stranieri e dei corsi di inglese;
- favorire gli scambi di studenti, specializzandi e docenti con le Università più qualificate sia in ambito europeo che extra-europeo;
- acquisire contratti di ricerca a livello internazionale.

Per quanto riguarda il 2010-2011 si può rilevare:

- il successo della mobilità degli studenti verso l'estero e degli studenti stranieri verso il nostro Ateneo; il trend dell'Ateneo, finora in aumento, ci colloca attualmente al primo posto tra le Università italiane per l'internazionalizzazione. Gli immatricolati stranieri hanno sfiorato il 10% del totale;
- l'attivazione da parte dell'Università di Genova del Progetto Scuola di lingua e cultura italiana nell'ambito delle iniziative a favore degli studenti stranieri. L'obiettivo del Progetto è quello di potenziare la conoscenza della lingua e cultura italiana per consentire agli studenti stranieri dell'Ateneo di seguire i corsi con profitto e inserirsi nel contempo nel contesto sociale cittadino;
- la maggiore attenzione ai Paesi di lingua inglese con intensificazione delle relazioni con Università della Gran Bretagna, dell'Australia e degli Stati Uniti d'America. Nel 2011 è stato firmato a Miami un accordo di cooperazione generale tra l'Università di Genova e la Florida International University;
- lo sviluppo di una strategia per il conseguimento di doppi titoli, ossia diplomi con Università partners validi sia nell'Università di Genova sia in Atenei collegati;
- il potenziamento del Servizio Assistenza Studenti Stranieri, dotato di un China Desk per gli studenti cinesi;
- la partecipazione a numerosi Consorzi e Reti internazionali, in particolare euromediterranei, quali Téthys (Consorzio di Università Euro-Mediterranee), Pres (partenariato di ricerca e d'insegnamento universitario euromediterraneo), Emuni (Euro-Mediterranean University) e Emaca (Research Centre on the Eastern Mediterranean). Da notare che la partecipazione al consorzio CINDA (Centro Interuniversitario de Desarrollo) con molte Università del Sud America ha incrementato gli scambi con i Paesi dell'America Latina, e ci è stato chiesto di organizzare a Genova nel 2013 la riunione della Giunta Direttiva del CINDA;
- l'adesione e la partecipazione a diversi programmi comunitari;
- un rilevante incremento della mobilità Erasmus Placement e il rafforzamento della mobilità per fini di studio nell'ambito del programma Erasmus;
- l'incremento della mobilità con i Paesi del Sud-Est asiatico grazie all'acquisizione di un Erasmus Mundus (EMMA) con Nizza, Heidelberg e Poznan; l'incremento della mobilità con i Paesi dell'Asia Centrale attraverso altri due progetti Erasmus Mundus (Astana e SCEE);
- la maggiore presenza di docenti stranieri in visita a Genova per motivi didattici e/o scientifici;
- una più ampia e articolata offerta formativa grazie all'approvazione di progetti europei quali Comenius, Grundtvig, IP e Leonardo nel campo della chimica e dell'ingegneria;
- la partecipazione a un programma europeo di borse post-doc con cinque Università romene, che ha incrementato la mobilità e consentito l'organizzazione di seminari italo-romeni.

L'obiettivo che s'impone per il 2011-2012 è quello di rendere l'Ateneo genovese sempre più internazionale, in linea con le indicazioni del MIUR, facendone un polo di attrazione per studenti e docenti delle aree geografiche di nostro interesse, attraverso:

- il potenziamento delle attività promozionali e di cooperazione scientifica in specifiche aree geografiche, allargando inoltre il nostro raggio d'azione in altre aree importanti. A tale proposito MIUR e MAE (Ministero degli Affari Esteri) hanno recentemente indicato il Brasile e i Paesi del Golfo come partners con cui collaborare, grazie al fatto che i Governi di queste nazioni offrono ampi finanziamenti ai loro studenti che vogliono recarsi all'estero;
- l'incremento della mobilità di studenti, docenti, personale nelle aree geografiche strategiche dianzi citate, alle quali va aggiunto il Giappone;
- il rafforzamento delle collaborazioni con gli Enti locali e l'ARSSU per il coordinamento ed il miglioramento dei servizi di accoglienza degli studenti stranieri;
- l'incentivazione della qualità della mobilità anche grazie a nuovi benefici economici ad hoc;
- l'implementazione delle attività strategiche per il rilascio dei titoli doppi/congiunti e in particolare l'istituzione di corsi con doppio titolo con la Francia (sede Imperia) e i Paesi dell'est europeo (sede La Spezia);
- il consolidamento della Scuola di Lingua e Cultura Italiana per gli studenti stranieri.
- un sistema in grado di favorire e premiare i corsi di studio tenuti in lingua inglese, che sono aumentati in misura notevole (da 5 a 50) negli ultimi due anni, anche attraverso l'utilizzo di fondi appositamente stanziati;
- il monitoraggio e l'analisi dell'efficacia degli accordi e della conseguente qualità della mobilità, con particolare attenzione all'acquisizione dei crediti, sia in ambito Erasmus che in altri programmi e forme di mobilità.

Nel bilancio di previsione 2012 sono previsti stanziamenti per 2,4 milioni di Euro, tra cui 1,1 milioni per mobilità internazionale studenti e 1,0 per mobilità UE di studenti e docenti, consolidati rispetto al 2011 attraverso un rilevante intervento dell'Ateneo (oltre 1 milione di Euro).

### ***Politiche per il personale***

Il percorso di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'Ateneo, già iniziato negli anni precedenti, sta proseguendo attraverso l'adozione di politiche per il personale coerenti con il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ateneo, nel rispetto dei limiti e delle nuove disposizioni introdotte da normative recenti, ed altre in fase di approvazione, rivolte in particolare al personale dipendente delle Università.

Permane di fondamentale importanza il controllo della spesa mediante il costante monitoraggio del rapporto AF/FFO, con l'obiettivo di raggiungere un livello al di sotto della soglia del 90% puro<sup>1</sup> o delle diverse previsioni normative che si concretizzeranno.

In questa ottica è stata prevista la conferma delle manovre relative all'incentivazione al prepensionamento volontario, dei professori e dei ricercatori in possesso dei requisiti contributivi. Dette

---

<sup>1</sup> Ovvero determinato senza tenere conto degli sconti concessi dal Ministero agli Atenei nel passato riguardanti:

- a numeratore l'esclusione dal conteggio degli assegni fissi sia degli incrementi stipendiali annuali sia di 1/3 della spesa per il personale convenzionato con il Servizio Sanitario Nazionale;
- a denominatore l'inclusione nella quantificazione del FFO delle risorse a disposizione delle Università derivanti da convenzioni stabili per l'assunzione di personale.

manovre sono affiancate da necessarie misure di sostegno in favore delle strutture didattiche e scientifiche, al fine di salvaguardare le esigenze organizzative e funzionali e l'efficiente andamento dei servizi.

Resta quale obiettivo primario il perseguimento di una sempre maggiore capacità di autofinanziamento sia derivante da enti esterni sia da chiamate incentivate da parte del MIUR.

Continuano i lavori per l'applicazione della metodica per l'assegnazione di risorse per il reclutamento dei docenti, attraverso parametri di merito e di carico di lavoro nell'ambito dei settori scientifico-disciplinari anche con l'obiettivo del raggiungimento nelle varie Facoltà/Scuole del rapporto ottimale tra le fasce di docenti.

Per quanto riguarda il 2010-2011 si deve segnalare:

- il rapporto assegni fissi/FFO "aggiustato", stimato al 31.12.2011, è rimasto al di sotto del 90% (85,34%), nonostante una possibile riduzione del FFO 2011 rispetto a quello del 2010. Va segnalato, invece, che il suddetto rapporto "non aggiustato" è ancora di poco al di sopra del 90%. Questo risultato è stato ottenuto con la risoluzione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo e dei ricercatori con 40 anni di contribuzione e 61 anni di età e l'incentivazione del prepensionamento (nel 2011 69 su 110 docenti e 8 su 49 tecnici amministrativi, con un risparmio a regime di circa 13,1 milioni di Euro);
- la nomina di 66 ricercatori a tempo indeterminato e di 22 ricercatori a tempo determinato su procedure già bandite, finanziate con risorse provenienti dal MIUR, da enti esterni e nell'ambito delle misure di sostegno riferite ai prepensionamenti;
- la nomina di professori di I e II fascia, finanziata nell'ambito delle misure di sostegno riferite ai prepensionamenti ed, in minima parte, con risorse provenienti da enti esterni (15 idonei di I fascia di cui 2 su finanziamenti esterni, 27 di II fascia di cui 3 su finanziamenti esterni);
- l'espletamento di quattro procedure concorsuali per il reclutamento di Dirigenti a tempo indeterminato (due già concluse, di cui una senza vincitori), di una procedura concorsuale per 2 posti di categoria B3 area servizi generali e tecnici e di una per 1 posto di categoria D, area tecnica. Sono, inoltre, state assunte 9 unità di personale dell'area tecnica (6 di categoria C e 3 di categoria D), anche per far fronte a specifiche esigenze professionali richieste dai Dipartimenti tecnici dell'Amministrazione centrale;
- adeguamento alle norme introdotte dalla Legge 240/2010 del Regolamento in materia di autorizzazioni allo svolgimento di incarichi da parte di professori e ricercatori a tempo pieno con pubblicazione on line delle autorizzazioni;
- approvazione del Regolamento conto terzi;
- ampliamento del progetto di rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo;
- regolare applicazione, in fase di prima attuazione, del Sistema di misurazione e valutazione della performance, introdotto ai sensi del DLgs 150 del 27 ottobre 2009.

Per il periodo 2011-2012, vengono evidenziati gli obiettivi sotto illustrati, per la cui realizzazione risulta particolarmente significativa l'attività amministrativa e tecnica di supporto. In particolare, per il raggiungimento di tali obiettivi è prioritario garantire, oltre all'efficacia e all'efficienza dei servizi di

gestione, l'applicazione della nuova metodica di determinazione del fabbisogno di personale delle strutture e l'integrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con strumenti idonei a recepire i cambiamenti organizzativi in atto, ovvero:

- applicare la metodica per l'assegnazione di risorse per il reclutamento del personale docente, basata su parametri di merito e sul carico di lavoro dei settori scientifico-disciplinari;
- procedere alla programmazione del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo sulla base della nuova metodica dei carichi di lavoro, basata sull'analisi di indicatori e criteri valutati idonei a rilevare le effettive necessità delle strutture (programmazione recentemente approvata, per ora, solo con riguardo al personale dell'area amministrativa);
- monitorare costantemente il rapporto AF/FFO con l'obiettivo di restare al di sotto della soglia del 90% puro, o nei limiti previsti da future norme, continuando la politica del 2010 con gli opportuni perfezionamenti;
- favorire l'autofinanziamento derivante da enti esterni e le chiamate incentivate da parte del MIUR;
- applicare alle nuove strutture derivanti dall'attuazione del nuovo Statuto la metodica di determinazione del fabbisogno di personale, approvata dagli Organi di governo nel mese di maggio 2011;
- integrare il Sistema di misurazione e valutazione della performance con un sistema di definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo, che tenga conto dei cambiamenti organizzativi in atto al fine di garantirne il migliore utilizzo e la migliore formazione.

Nel bilancio di previsione 2012, le spese totali previste per il personale ammontano a circa 204 milioni, di cui 163,7 per assegni fissi (circa 8 milioni in meno rispetto al 2011).

## ***Edilizia***

Riguardo all'area dell'edilizia, in accordo con il piano di sviluppo pluriennale e con il piano edilizio globale, si propone di:

- razionalizzare il patrimonio immobiliare;
- alienare gli immobili inutilizzati non ritenuti strategici;
- insediare le Facoltà di Giurisprudenza, Scienze Politiche, Lingue e Letterature Straniere ed il Centro Linguistico all'Albergo dei Poveri;
- definire la destinazione degli edifici clinici;
- procedere col Progetto Erzelli;
- ridurre le locazioni passive e valorizzare quelle attive;
- garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro.

Nel 2010-2011 si evidenzia la prosecuzione dell'attuazione degli indirizzi dettati dal piano edilizio approvato dagli organi dell'Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) che si è articolata nei seguenti punti:

- la predisposizione dei documenti per l'affidamento dei lavori per la riqualificazione dell'edificio dell'ex Saiwa a polo didattico per le Facoltà di Medicina e chirurgia, Farmacia e Scienze Matematiche, fisiche e naturali; la predisposizione delle specifiche tecniche relative alla riqualificazione sia dell'ex Magistero destinato ad ospitare l'Ufficio Tecnico e lo CSITA sia di Palazzo Belimbau con destinazione a segreteria degli studenti e sede di rappresentanza della Scuola superiore;
- il completamento del progetto per il Centro Linguistico;
- la prosecuzione della fase istruttoria per l'affidamento dei quindici interventi di straordinaria manutenzione già finanziati con mutuo;
- la realizzazione di una nuova centrale termica per la sede della Facoltà di Lingue e letterature straniere con l'ottenimento del relativo certificato di prevenzione incendi e l'ottenimento del medesimo certificato per la sede della Facoltà di Scienze della Formazione;
- la prosecuzione della ristrutturazione dell'Albergo dei Poveri e l'ultimazione dei lavori per la nuova sede della biblioteca di Scienze Politiche e per l'Aula Magna delle Facoltà di Giurisprudenza ed Scienze Politiche.

Nel 2011-2012 le attività saranno finalizzate a:

- stipulare un nuovo accordo di programma per l'insediamento di Ingegneria a Erzelli;
- proseguire nelle trattative con il Demanio per il trasferimento dei titoli d'uso di alcuni edifici;
- alienare gli immobili inutilizzati non strategici, già individuati, le cui aste sono andate deserte.
- rendere operativa la Biblioteca di Scienze Politiche e l'Aula Magna all'Albergo dei Poveri;
- completare le procedure amministrative necessarie per l'espletamento delle gare, sulla base delle quali potrà essere definito il fabbisogno economico complessivo di ciascuna grande opera; seguirà l'attivazione dei relativi finanziamenti secondo la seguente priorità: demolizione corpo di fabbrica presso ex Sutter, ristrutturazione ex Saiwa, Albergo dei Poveri, ex Magistero e Palazzo Belimbau;
- procedere agli adempimenti necessari per la demolizione del corpo dei laboratori di Farmacia, alla ristrutturazione della parte restante dell'edificio con successiva allocazione degli spazi;
- completare le progettazioni degli interventi di manutenzione ed adeguamento già finanziati e per alcuni di essi iniziare e concludere le gare d'appalto e, conseguentemente, avviare i lavori;
- proseguire le azioni volte alla dismissione delle proprietà non più di interesse ("Saiwetta", Villa di Santa Margherita, parcheggi di Via Asiago) azioni che per ora non sono state coronate da successo;
- definire gli "spazi standard".

Nel bilancio di previsione 2012 sono state previste spese per complessivi 12,5 milioni di Euro in diminuzione rispetto al 2011 per minori mutui. Proseguono i lavori e le relative spese per la manutenzione straordinaria comprensiva degli interventi finalizzati alla sicurezza (circa 4 milioni).

E' anche giusto sottolineare che l'Università in questo campo ha la necessità di aiuti economici da parte della città, anche in considerazione della funzione culturale che è chiamata a svolgere attraverso l'utilizzo, e quindi la messa a disposizione dell'intera comunità, dei propri patrimoni artistici che tanto sono apprezzati,

ma che non possono diventare motivo per distrarre importanti risorse economiche dalle attività precipue dell'Ateneo.

### ***Ottimizzazione dell'organizzazione e razionalizzazione delle spese***

Tra le priorità dell'Ateneo vi è sicuramente l'ottimizzazione dell'organizzazione, al fine di garantire una maggiore efficienza, una razionalizzazione funzionale ed un contenimento dei costi.

A tal scopo gli obiettivi individuati nel piano di sviluppo pluriennale sono volti a:

- razionalizzare l'organizzazione attraverso l'attuazione della nuova governance, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di normazione correlata al nuovo assetto statutario;
- garantire agilità, dinamismo e collegialità del governo;
- semplificare e incrementare l'efficienza della gestione e delle procedure;
- sviluppare la cultura della valutazione di tutte le attività;
- razionalizzare ed ottimizzare le spese e l'organizzazione.

Con riguardo ai suddetti obiettivi nel 2010-2011 si è provveduto a:

- supportare i lavori dell'organo deputato alla redazione dello Statuto in adeguamento a quanto previsto dall'art. 2, comma 5 della legge 240/2010, curare la presentazione agli Organi di governo del nuovo Statuto, e la sua trasmissione al MIUR per il controllo di legittimità e di merito nella forma della richiesta motivata di riesame;
- implementare il processo di riduzione, da quarantaquattro a trenta, dei Dipartimenti scientifici tramite l'accorpamento di strutture esistenti e l'introduzione di misure di semplificazione e snellimento dell'azione amministrativa, inerenti al procedimento di afferenza del docente, al fine di migliorare l'assetto organizzativo e razionalizzare l'utilizzo delle risorse;
- istruire la pratica inerente la costituzione dei Dipartimenti in conformità alle disposizioni del nuovo Statuto attraverso l'elaborazione di apposite Linee guida e la nomina di una Commissione istruttoria con funzioni consultive;
- curare l'emanazione e la pubblicazione dei Regolamenti di Ateneo, tra cui il già citato "Regolamento conto terzi";
- predisporre il testo del Codice etico dell'Università degli Studi di Genova adottato in conformità all'art.2, comma 4 della legge 240/2010
- proseguire il processo di riorganizzazione della Direzione amministrativa, anche a seguito della conclusione della procedura concorsuale per la copertura della posizione dirigenziale vacante presso il Dipartimento delle risorse finanziarie. Gli interventi assunti sono volti ad assicurare, come richiesto dagli Organi di governo, una stabile architettura delle funzioni di vertice e una più equilibrata ripartizione delle competenze e delle responsabilità tra i diversi uffici.

Gli obiettivi per il 2011-2012, sono i seguenti:

- la costituzione del Servizio Normazione, contestualmente alla nomina del nuovo Dirigente del Dipartimento affari generali e legali (presumibilmente nel corso del 2012), in esecuzione di quanto indicato dagli Organi di governo e dalla Direzione amministrativa, con conseguente potenziamento dell'attività dell'attuale settore. Il suddetto intervento organizzativo intende creare un ufficio che rappresenti un punto di riferimento per garantire il costante monitoraggio dell'evoluzione legislativa nazionale e in materia universitaria ed un centro di iniziativa per l'adeguamento dell'assetto regolamentare dell'Ateneo (ad esclusione dei regolamenti delle strutture e di quelli elettorali);
- garantire il supporto alle costituenti Commissioni che avranno il compito di elaborare i testi dei nuovi Regolamenti di Ateneo attuativi del nuovo Statuto, una volta entrato in vigore, in particolare il Regolamento generale di Ateneo e il Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità. Detta attività riguarderà anche l'ausilio alla Direzione amministrativa, agli altri Dipartimenti amministrativi e alle strutture didattico-scientifiche nella fase esecutiva dei Regolamenti medesimi;
- avviare, a seguito dell'entrata in vigore dello Statuto, gli adempimenti finalizzati all'attuazione della nuova governance e della nuova organizzazione, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo (fra cui strutture didattico-scientifiche e scuole, Istituto di Studi Superiori - ISSUGE, Centro di servizi linguistico di Ateneo – CLAT, ricostituzione di tutti i centri dell'Ateneo) e alla correlata attività di supporto alla loro normazione interna, per la cui attività amministrativa e tecnica di supporto, in particolare, è prioritario garantire, oltre all'efficacia e all'efficienza dei servizi collegati alla suddetta attività, l'applicazione della nuova metodica di determinazione del fabbisogno di personale delle strutture e l'integrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con strumenti atti a recepire i cambiamenti organizzativi in atto;
- adeguare i sistemi informativi alla prevista nuova struttura dell'Ateneo, con un ulteriore miglioramento dei servizi informatici, anche con nuovi investimenti. Anzitutto saranno ampliati i servizi agli studenti attraverso l'estensione del Progetto Piani di Studio alle Facoltà di Medicina e di Ingegneria e la messa in funzione degli *Academy Point*. Inoltre sarà potenziata l'automazione degli uffici dell'amministrazione centrale attraverso la messa in produzione dell'albo informatico dei fornitori, dell'albo informatico on line dei bandi di gara; l'avvio della sostituzione della piattaforma amministrativo-contabile; l'adozione di un sistema per la gestione del patrimonio immobiliare; la dematerializzazione dei flussi informativi all'interno dell'Ateneo. Infine il potenziamento e ammodernamento dell'infrastruttura informatica e telematica, impongono un piano di investimento sull'ampliamento della rete wi-fi, sulla sostituzione degli apparati telefonici, sull'avvio di un sistema di Business Continuity e sull'estensione del data center in termini di potenza elaborativa e di spazio di archiviazione. E' stata inoltre avviata l'adozione della piattaforma CINECA per la gestione della ricerca, partendo dalla componente "catalogo prodotti e sistema di valutazione della ricerca";
- potenziare il ruolo della valutazione;
- proseguire nella politica di risparmio energetico anche valorizzando i risparmi ottenuti con politiche di vendita dei certificati e dando il via ai lavori per il progetto finanziato dalla Regione;
- proseguire nel processo di razionalizzazione delle spese.

Nel bilancio di previsione 2012 sono previste spese per il funzionamento che ammontano a 32,5 milioni di Euro in sintonia con le previsioni assestate per il 2011. Va sottolineato il consolidamento del contributo ai Centri di tipo A per il funzionamento assegnato nel 2011, inclusa l'assegnazione del novembre scorso.

### ***L'Ateneo e gli altri***

Un rapporto sempre più forte tra Università, paese e territorio locale rappresenta uno degli obiettivi strategici di questo Ateneo che è consapevole del ruolo che attraverso l'impatto formativo scientifico e socio-economico può svolgere quale motore dello sviluppo territoriale contribuendo al progresso culturale e tecnologico, allo sviluppo socio-economico e alla competitività del territorio. A tale scopo nel corso del 2011 sono proseguiti gli interventi finalizzati al rafforzamento delle relazioni con gli altri Enti pubblici e privati, dando vita a nuove forme di collaborazione con varie istituzioni e rinnovandone altre già avviate.

Nel periodo 2010-2011 si può rilevare:

- l'incremento, anche attraverso partecipazioni strategiche, delle sinergie tra Università, Enti pubblici - in particolare gli Enti locali - e privati per la realizzazione di progetti congiunti nell'ambito dell'attività formativa, di ricerca e di innovazione tecnologica (es. Associazione Genova Smart City, Rete Universitaria Italiana per l'Apprendimento Permanente-RUIAP), dismettendo alcune partecipazioni non più di interesse per l'Ateneo;
- l'ottimizzazione ed il rafforzamento delle relazioni con il mondo produttivo. Si rammenta, in particolare, la costituzione di otto Poli di ricerca e di innovazione in cinque differenti aree tematiche, come già evidenziato nella sezione dedicata alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico del presente documento;
- il rafforzamento delle collaborazioni con il sistema dell'istruzione e formazione tecnica professionale, mediante l'avvio delle attività delle "Fondazioni di partecipazione Istituti Tecnici Superiori";
- l'intensificazione dei rapporti con il Servizio Sanitario Regionale e con il Ministero della Salute, in particolare per traguardare la complessa operazione, formalizzata con D.M. 12.8.2011, di riconoscimento del carattere scientifico dell'Azienda ospedaliera universitaria San Martino - IST - Istituto nazionale per la ricerca sul cancro, nella disciplina di "Oncologia" di Genova, che rappresenta un *unicum* sul piano nazionale. E' stata inoltre rinnovata la convenzione con il Centro di Biotecnologie Avanzate -CBA;
- il proseguimento dei contatti con gli Enti territoriali e con tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti per la realizzazione del progetto di trasferimento della Facoltà di Ingegneria nel Polo Scientifico e Tecnologico di Erzelli;
- il proseguimento dei contatti con gli Enti coinvolti nel progetto di revisione degli accordi per la gestione dei poli didattici decentrati nelle province di Savona, Imperia e La Spezia;
- il sostegno alle attività culturali, sportive e ricreative per gli studenti, attraverso la stipula della nuova convenzione con il Centro Universitario Sportivo Italiano (CUSI).

Per il periodo 2011-2012 l'Ateneo si prefigge di perseguire i seguenti obiettivi:

- definire compiutamente il futuro del progetto Erzelli.
- continuare ad implementare la partecipazione, anche in forma associata tramite associazioni temporanee di scopo con altri Enti pubblici e privati, a bandi regionali, nazionali e comunitari per la realizzazione di progetti di formazione e ricerca;
- avviare iniziative di partecipazione a Enti pubblici e privati qualora imprescindibili per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, con riguardo alla loro sostenibilità finanziaria, e proseguire invece con la linea intrapresa nel 2011 di dismissione delle partecipazioni in corso non più di interesse;
- in ambito sanitario contribuire al riassetto del nuovo IRCCS (Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) e procedere alla revisione del Protocollo generale d'intesa Regione-Università, da cui discenderanno le nuove convenzioni attuative con le strutture ospedaliere;
- procedere alla stipula degli accordi attuativi con le Aziende Sanitarie Locali (AA.SS.LL.) liguri per la formazione universitaria del personale delle professioni sanitarie;
- proseguire la collaborazione con gli Enti che gestiscono operativamente le attività didattiche dei Poli decentrati di Savona, Imperia e La Spezia, procedendo in particolare alla revisione dell'assetto statutario della Società di promozione degli Enti Savonesi per l'Università - SPES (da s.c.p.a. a fondazione) e rivedendo la convenzione attuativa per la gestione del campus di Savona.

## ***Conclusioni***

I punti principali su cui dovrà concentrarsi l'azione dell'Ateneo, al fine di perseguire gli obiettivi strategici precedentemente illustrati, possono essere così riassunti:

1. piena attuazione del nuovo Statuto di Ateneo
2. ulteriore qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, che sarà resa possibile dall'adozione del nuovo Statuto, anche attraverso la valorizzazione del Docente di Ateneo e una sempre più rilevante attenzione alle richieste del territorio
3. completamento del processo di informatizzazione delle procedure amministrative e del percorso formativo dello studente
4. allargamento a tutti i Corsi di Studio della rilevazione della qualità percepita dagli studenti
5. miglioramento delle infrastrutture destinate alle attività istituzionali di Ateneo
6. valorizzazione della ricerca quale strumento indispensabile per il raggiungimento di alti standard qualitativi, maggiore qualificazione dell'Ateneo e capacità di attrazione di finanziamenti nazionali e internazionali
7. prosecuzione delle politiche finalizzate alla razionalizzazione delle spese di personale, con il costante monitoraggio del rapporto assegni fissi/FFO per ottimizzare l'uso delle risorse
8. programmazione del reclutamento di personale, sulla base della nuova metodica di ripartizione delle risorse a tal fine destinate

9. avanzamento nell'attuazione del piano edilizio in particolare con la definizione del futuro del progetto Erzelli, la ristrutturazione del Polo Biomedico Gastaldi (ex Saiwa) e dell'ex-Magistero, l'approvazione dei nuovi insediamenti all'Albergo dei poveri
10. realizzazione del piano di manutenzione straordinaria sulla base di quanto deciso dagli Organi di Governo
11. massima attenzione alla razionalizzazione delle spese
12. incremento di trasferimenti alle strutture per formazione, ricerca e funzionamento.