



**UNIVERSITÀ
DI TRENTO**

Piano Integrato di attività e organizzazione 2023-2025

Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025

Università degli Studi di Trento
via Calepina, 14 - 38122 Trento

Publicazione a cura di: Direzione Generale

Data di stampa: gennaio 2023

Delibera Consiglio di amministrazione: 31 gennaio 2023

Indice

Sezione I Anagrafe dell'amministrazione e contesto di riferimento	6
1.1 Chi siamo, mandato istituzionale e Missione	7
1.2 Cosa facciamo	8
1.3 L'Ateneo "in cifre"	9
1.4 Come operiamo	11
1.5 Contesto generale di riferimento	13
1.5.1 <i>Contesto esterno - approfondimento ai sensi delle direttive ANAC</i>	15
1.6 Salute finanziaria	27
Sezione II Valore pubblico, performance e anticorruzione	29
2.1 Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo	30
2.1.1 <i>I pilastri del piano strategico 2022-2027</i>	30
2.1.2 <i>Programmazione PRO3 – triennio 2021-2023</i>	37
2.1.3 <i>Obiettivi d'Ateneo a favore di digitalizzazione, reingegnerizzazione processi, piena accessibilità e pari opportunità</i>	38
2.2 Performance	47
2.2.1 <i>Gli obiettivi delle strutture accademiche</i>	49
2.2.2 <i>Gli obiettivi di performance organizzativa</i>	73
2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza	86
2.3.1 <i>La mappatura dei processi e dei rischi</i>	86
2.3.2 <i>Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione</i>	88
2.3.3 <i>Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i>	92
2.3.1 <i>Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2022-2024</i>	93
Sezione III Organizzazione e capitale umano	95
3.1 Risorse umane e struttura organizzativa	96
3.2 Piano del lavoro agile	101
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	105
3.4 Bisogni formativi	111
3.5 Benessere organizzativo	114
Sezione IV Monitoraggio e coerenza con la programmazione economico-finanziaria	117
4.1 Monitoraggio	118
4.1.1 <i>Monitoraggio Valore Pubblico</i>	118
4.1.2 <i>Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche</i>	119
4.1.3 <i>Monitoraggio obiettivi delle strutture gestionali, SMVP e la performance individuale</i>	119
4.1.4 <i>Monitoraggio programmazione del fabbisogno del personale</i>	123
4.1.5 <i>Monitoraggio azioni contro la corruzione e per la trasparenza</i>	124
4.1.6 <i>Indagini di customer satisfaction e Piano di miglioramento dei servizi</i>	126
4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	127
Allegati tecnici.....	132
Allegato 1 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale – anno 2023	
Allegato 2 – Allegati al PTPCT 2023-2025	
Allegato 2.1 – PTPCT 2023-2025 - Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: mappatura strutture amministrativo/tecniche – registro dei rischi	
Allegato 2.2 - PTPCT 2023-2025 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: mappatura strutture dipartimentali – registro dei rischi	
Allegato 2.3 - PTPCT 2023-2025 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: Dipartimento di Economia e Management anno 2022	
Allegato 2.4 - PTPCT 2023-2025 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: Facoltà di Giurisprudenza anno 2022	
Allegato 3 – Piano di Miglioramento dei Servizi 2023-2025	

Premessa

Il presente documento è redatto in adempimento al decreto legge 80 del 9 giugno 2021, convertito in legge n.113 del 6 agosto 2021, *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia"*, che introduce all'art.6 il **"Piano integrato di attività e organizzazione"** (di seguito PIAO), documento integrato di programmazione destinato a convogliare e armonizzare progressivamente al suo interno una pluralità di piani previsti dalla normativa vigente: il Piano delle performance, il Piano operativo del lavoro agile (Pola), il Piano triennale dei fabbisogni di personale, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e il Piano delle azioni positive (PAP). Il PIAO rappresenta, quindi, una sorta di "testo unico" della programmazione, nella prospettiva di semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e di adozione di una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali di sviluppo delle amministrazioni.

Per la parte sulle performance, trattata principalmente nella sezione 2.2 del documento, si riprendono le *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance"* delle università statali italiane diramate dall'ANVUR (luglio 2015), aggiornate a dicembre 2017 con la *"Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020"*, a cui si affianca il documento *"Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle università statali italiane"* di gennaio 2019, che fornisce indicazioni agli atenei in particolare per quanto riguarda la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio. I documenti ANVUR hanno fornito indicazioni di metodo e operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'Università dall'art.33 della Costituzione.

Per la parte relativa a prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, il principale riferimento è contenuto nella Legge n. 190/2012 e s. m. e nel D. Lgs n. 33/2013 e s. m. e nelle varie circolari ANAC. Nel PIAO si è riservato a questa trattazione degli appositi paragrafi delle sezioni 1e 2 del documento (rispettivamente paragrafi 1.5.1 e 2.3), nei quali, in coerenza con il nuovo quadro normativo di cui al D.Lgs n. 97/2016, ricomprendere a sua volta il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità, accogliendo la prospettiva indicata da ANVUR di connettere la dimensione operativa (performance), quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione) e quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).

Complessivamente il documento che segue è frutto del coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo, sia a livello accademico che a livello tecnico-gestionale, e l'esito di questo esercizio generalizzato è illustrato all'interno del testo in due specifici capitoli e nelle tavole in allegato.

Il Piano – per quanto attiene alla performance della struttura gestionale – è redatto anche in ottemperanza a quanto previsto all'art. 17 comma 2 lettera d) dello Statuto: *il Direttore generale propone al Consiglio di amministrazione, tenuto conto del Piano strategico d'Ateneo, un piano pluriennale di sviluppo e miglioramento della qualità dei servizi.*

Il documento viene approvato dal Consiglio di Amministrazione entro gennaio, e immediatamente pubblicato nel sito dell'Ateneo al fine di darne comunicazione a tutto il personale dell'Ateneo. Costituisce anche la base per assegnare a cascata, nel corso dei primi mesi dell'anno, gli obiettivi a tutto il personale con ruoli di responsabilità e al personale direttamente coinvolto nei processi di miglioramento di cui allo stesso Piano.

Di seguito sono elencate le fasi del processo di redazione della documentazione di riferimento, con indicazione dei soggetti coinvolti e delle tempistiche.

Tabella 1: Fasi del processo di redazione della documentazione di riferimento al PIAO

Documento		Soggetto responsabile	Tempistica
Piano Strategico di Ateneo		CdA - su proposta del Rettore congiuntamente al Senato Accademico	Pluriennale (ultimo valido per periodo 2022-2027)
Bilancio unico di previsione di Ateneo (annuale e triennale)		CdA - su proposta del Rettore e del DG, previo parere del Senato Accademico	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>presentazione aggiornamento</i>		Nucleo di Valutazione	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>aggiornamento</i>		CdA – approvazione formale; previo parere vincolante del NdV	31 gennaio
Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)	<ul style="list-style-type: none"> - Piano Integrato - Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - Piano lavoro agile - Piano triennale dei fabbisogni di personale - Piano reclutamento 	<p>CdA – approvazione formale; previo parere del Nucleo di Valutazione</p> <p>Responsabile della Prevenzione della corruzione per la parte PTPCT</p>	31 gennaio - Triennale (aggiornamento annuale)
Schede Assegnazione obiettivi individuali (a cascata dai dirigenti ai collaboratori)		Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Schede di Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)		Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)		CdA - su proposta del DG	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)		CdA - approvazione formale; Nucleo di Valutazione - validazione	30 giugno



Sezione I

Anagrafe dell'amministrazione e
contesto di riferimento

1.1 Chi siamo, mandato istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Trento è un'istituzione pubblica di ricerca e di alta formazione. In quanto tale la Costituzione Italiana, ai sensi dell'art. 33, le garantisce autonomia e libertà di ricerca, di insegnamento e di apprendimento. Costituisce strumento di sviluppo umano, di affermazione democratica e di dignità sociale; agisce in piena indipendenza, favorendo il dialogo e il pluralismo delle idee, nel rispetto del proprio Codice etico.

L'Università di Trento è parte del sistema universitario statale ed è dotata di una speciale autonomia, riaffermata dal D.Lgs. 142/2011, anche in forza della quale essa opera collocandosi attivamente nello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Istruzione Superiore. (cfr. art. 1 dello Statuto <https://www.unitn.it/norme-regolamenti/186/lo-statuto>)

L'Ateneo trentino trova origine nell'Istituto Superiore di Scienze Sociali, fondato nel 1962 dall'Istituto Trentino di Cultura (a sua volta finanziato dalla Provincia autonoma di Trento al tempo presieduta da Bruno Kessler). Nel 1972 avviene la trasformazione in Libera Università degli Studi di Trento e alla Facoltà di Sociologia si aggiungono la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (con il biennio di Ingegneria) e, nel 1973, la Facoltà di Economia e Commercio. Nel 1982 la Libera Università diviene università statale, con uno statuto che ne garantisce una speciale autonomia. Nei due anni successivi vengono istituite le Facoltà di Lettere e Filosofia, di Giurisprudenza e di Ingegneria. Nel 2004 è istituita a Rovereto la prima Facoltà di Scienze Cognitive in Italia.

L'assetto attuale è l'esito di una trasformazione originata dall'intreccio di due distinti processi: da un lato l'applicazione della Legge 240/2010 di riforma universitaria, dall'altro l'applicazione del D.Lgs.142/2011 (Norma di attuazione) che definisce le modalità di attuazione della delega alla Provincia autonoma di Trento delle funzioni statali in materia di Università di Trento, in base a un accordo stipulato nel 2009 tra il Governo centrale e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione Trentino-Alto Adige). Tali disposizioni normative danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle strutture accademiche (articoli da 23 a 27 dello Statuto).

Ad oggi le strutture accademiche constano di 11 Dipartimenti e 4 Centri, distribuiti nei tre poli di città, collina e Rovereto, di seguito elencati:

Polo Città

Dipartimento di Economia e Management
Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza
Dipartimento di Lettere e Filosofia
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
Scuola di Studi Internazionali
Centro interdisciplinare di Scienze mediche - CISMed

Polo Rovereto

Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive
Centro interdipartimentale Mente/Cervello - CIMeC

Polo Collina

Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata - CIBIO
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica
Dipartimento di Ingegneria Industriale
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
Dipartimento di Fisica
Dipartimento di Matematica
Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente - C3A

1.2 Cosa facciamo

L'Università di Trento contribuisce allo sviluppo culturale, formativo, scientifico e tecnologico della società attraverso l'attività didattica, di ricerca e il trasferimento delle conoscenze svolta nei suoi dipartimenti e centri.

L' **offerta formativa** dell'Ateneo nell'ambito di 11 Dipartimenti e 4 Centri nell'anno accademico 2022/2023 è descritta al link <https://www.unitn.it/ateneo/16/didattica>

Di seguito sono sinteticamente delineati gli **ambiti principali di ricerca** dei Dipartimenti/Centri, rinviando per approfondimenti al link <https://www.unitn.it/95353/dipartimenti-e-centri>:

Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata

biologia e genomica dei tumori, biologia cellulare e molecolare, microbiologia e biologia sintetica, neurobiologia e sviluppo, medicina

Dipartimento di Economia e Management

scienze sociali algoritmiche, economia cognitiva e sperimentale, turismo e gestione dello sviluppo sostenibile, economia delle istituzioni e delle organizzazioni, sviluppo internazionale, macroeconomia e finanza, sostegno al processo decisionale, net-economy, statistica

Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica

ingegneria, progettazione, scienze applicate, quali la tutela ambientale, l'architettura, le risorse naturali rinnovabili, l'energia, le scienze biomediche, i materiali e le strutture Smart, la prevenzione del rischio, le infrastrutture e i manufatti efficienti e sostenibili, il patrimonio edilizio e le reti di servizio e il territorio

Dipartimento di Ingegneria Industriale

ingegneria industriale, in particolare meccanica, mecatronica, ingegneria dei materiali, sistemi elettronici e micro-elettronici, sistemi di gestione delle informazioni, tecnologie biomedicali, metodi di ottimizzazione e modelli a sostegno del processo decisionale

Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione

gestione dati e conoscenza, elettronica embedded e sistemi computazionali, apprendimento automatico, segnali multimediali, telerilevamento e rilevamento distribuito, informatica sociale, ingegneria del software, metodi formali e sicurezza, sistemi e reti, Wireless Networking

Dipartimento di Fisica

ricerca teorica e interazioni fondamentali, fisica e cosmologia gravitazionale, fisica nucleare e sub-nucleare, gas ultrafreddi e condensazione di Bose-Einstein, gravitazione sperimentale, fisica molecolare e atomica, biofisica, biochimica, energetica, scienze materiali e nanoscienze, fotonica e sistemi complessi

Facoltà di Giurisprudenza

biodiritto, metodologia legale, diritto del turismo sportivo, diritto societario europeo, eCrime, integrazione legale europea, storia del pensiero politico, diritto e tecnologia, basi comuni del diritto privato europeo, comparazione legale, traduzione e linguistica, giurisdizione e pluralismo, innovazione istituzionale

Dipartimento di Lettere e Filosofia

filosofia, storia e patrimonio culturale: estetica, archeologia e preistoria, storia antica, scienze archivistiche, filologia musicale, teatro e teatro dell'antichità, arte, fenomenologia sperimentale. Studi linguistici, filologici e letterari

Dipartimento di Matematica

settori fondamentali della matematica e relative applicazioni nei settori dell'industria e delle scienze, passando dall'epidemiologia ai sistemi nutrizionali, alla didattica, alla crittografia

Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive

modelli di funzionamento del cervello umano in condizioni normali e patologiche applicati in psico-diagnostica, riabilitazione sociale e psicologica, neurologia, formazione, scienza forense, gestione di gruppi e organizzazioni, lavoro e ambienti sociali

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

cambiamenti sociali, sviluppo locale, studi di genere, democrazia e *governance* globale, strutture e disuguaglianze sociali, valori, organizzazione e processi organizzativi

Centro Interdipartimentale Mente/Cervello

psicologia sperimentale, neuroscienze cognitive, metodi di acquisizione neuroimaging, cognizione animale, linguistica computazionale e interfacce uomo-macchina

Scuola di Studi Internazionali

cambiamento istituzionale, crescita economica e sviluppo sociale, integrazione europea

Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente

agricoltura intensiva, di pregio e intelligente; alimenti di qualità; mitigazione dell'impatto ambientale e uso sostenibile delle risorse ambientali

Centro interdisciplinare di Scienze mediche

medicina generale; medicina di precisione e genomica; nano medicina; medicina ricostruttiva e rigenerativa; medicina digitale e intelligenza artificiale; modellistica e robotica; biomateriali e terapia cellulare; diagnostica e gestione del paziente a distanza; telemedicina e e-health; management e efficienza del sistema; promozione della salute; prevenzione e stili di vita

L'Ateneo incentiva il **trasferimento dei risultati tecnico-scientifici** e la loro valorizzazione tramite iniziative imprenditoriali accademiche. Le attività di trasferimento tecnologico si concretizzano in analisi, monitoraggio e valutazione delle tecnologie sviluppate in Ateneo (tutela della proprietà intellettuale e brevettazione); trasferimento diretto di tecnologia dall'università all'impresa; iniziative di formazione, incentivazione e sviluppo di una cultura d'impresa tra docenti, ricercatori, dottorandi e studenti che porti alla creazione di nuove imprese (start up di Ateneo). Per la consultazione dei dati e delle iniziative relative al trasferimento tecnologico si rinvia al link <https://www.unitn.it/ricerca/102193/trasferimento-tecnologico>.

1.3 L'Ateneo "in cifre"

Di seguito si presentano "i numeri" che caratterizzano sinteticamente l'Ateneo rispetto alle sue attività fondamentali, rilevati a fine ottobre 2022.

Tabella 2: Ateneo in cifre – rilevazione di fine ottobre 2022 (in nota se presenta una diversa data)

Le persone			
802	Professori e ricercatori in organico [in servizio presso l'Ateneo al 31/12/2022 -per dettaglio si rinvia alla tabella 15 riportata nel Paragrafo 3.1]	16.656	Iscritti a corsi di laurea a.a. 2021-2022 [al 31/07/2022]
785	Personale tecnico e amministrativo e C.E.L. e ex-lettori [in servizio presso l'Ateneo al 31/12/2022 -per dettaglio si rinvia alla tabella 17 riportata nel Paragrafo 3.1]	3.440	Iscritti al 1° anno di laurea triennale e laurea magistrale c.u. a.a. 2022/2023
63	Visiting professor ed esperti di alta qualificazione	1.374	Iscritti al 1° anno di laurea magistrale a.a. 2022/2023
2	Professori doppia appartenenza a contratto	766	Dottorandi a.a. 2021-2022 (di cui 176 con cittadinanza straniera) [al 31/03/2022]
349	Assegnisti di ricerca	3.163	Dottori di ricerca dal 1998 al 2022 (di cui 758 con cittadinanza straniera)
76.825	Laureati dal 1962 al 2022	45	Iscritti a Master di I/II livello a.a. 2021-2022 [al 31/07/2022]
Le strutture			
11	Dipartimenti	14.466	Postazioni in aule
4	Centri di Ateneo		di cui 6.963 in città, 5.610 in collina e 1.893 a Rovereto
4	Biblioteche di Ateneo: Biblioteca centrale (BUC), Biblioteca di Povo (BUP), Biblioteca di Mesiano (BUM) e Biblioteca di Rovereto (BUR)	1.124	Postazioni in laboratori informatici di cui 577 in città, 409 in collina e 138 a Rovereto
1	Centro Linguistico di Ateneo (CLA)		
2	altri Centri di eccellenza	3.334	Postazioni in biblioteche e sale lettura di cui 2.035 in città, 1.059 in collina e 240 a Rovereto
5	altre strutture di ricerca dell'Ateneo		
Didattica			
28	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico	18	Corsi di dottorato di ricerca – XXXVIII ciclo
43	Corsi di laurea magistrale	7	Master (I e II livello)
		1	Scuole di specializzazione
Ricerca			
6333+5454+4606	Numero di prodotti della ricerca depositati nell'archivio istituzionale IRIS di Ateneo (rispettivamente 2020-2021-2022)	19.748.966 + 10.725.212 + 34.260.766 euro	Finanziamenti per la ricerca competitiva (rispettivamente 2020-2021 e 2022)
29,99%	Percentuale prodotti della ricerca corredati da full-text ad accesso aperto presenti nell'archivio istituzionale IRIS di Ateneo (2015-2022)	37	Progetti ERC (inclusi ERC POC) finanziati nel VII PQ, Horizon 2020 ed in Horizon Europe (dal 2007 al 2022)
88+74+80	Numero opere scientifiche edite dall'Ateneo (rispettivamente 2020-2021-2022)	138	Progetti finanziati Horizon 2020 (inclusi 11 ERC e 5 ERC POC)
4.048.929 + 4.222.667 euro	Proventi per la ricerca commissionata (rispettivamente 2020-2021)	35	Progetti finanziati Horizon Europe (inclusi 5 ERC)
Trasferimento tecnologico			
43	Brevetti depositati dall'Ateneo dal 2000	24	Start up e Spin-off di Ateneo dal 2007 al 2022

Patrimonio bibliografico	
511.812 monografie cartacee	33.769 prestiti e richieste di rinnovo
11.111 periodici cartacei (1.344 correnti e 9.767 cessati)	5292 consultazioni controllate (prestiti brevi di monografie e articoli di periodici)
13.531 periodici online (9.534 correnti e 3.997 cessati)	3.411 richieste di prestito a altre biblioteche
113 banche dati	2.901 volumi o articoli prestati ad altre biblioteche
286.605 e-books	
Ranking	
fascia 401-500 THE World University Rankings 2023	posizione 3 Classifica CENSIS edizione 2022/2023 tra Università medie dimensioni
posizione 457 QS World University Ranking 2023	posizione 1 VQR per qualità della produzione scientifica nella classe di riferimento
7 Dipartimenti giudicati di Eccellenza dal MUR quinquennio 2023 - 2027 (per un totale di 48,9 mln)	
Risorse	
202,5 ml € Totale proventi operativi 2021	241,1 ml € Immobilizzazioni 2021 (di cui 159,4 per terreni e fabbricati)
110,7 ml € Costo del personale 2021 al netto IRAP	
Infrastruttura tecnologica - Dimensionamento infrastrutturale	
190 n. servizi a catalogo business	infrastruttura in cloud
151 n. servizi tecnici	214 n. CORE istanziati
196.306 n. ID persona presenti nel sistema ADA	44.845 spazio storage totale istanziato (in GigaByte)
infrastruttura on premise	
9.032 (HPC) + 1.677 (VmWare + VDI) numero CORE	14.500 media giornaliera dispositivi connessi alla rete
2.075 spazio disponibile sui sistemi storage (in TeraByte) di cui 1.915 riservato alla ricerca	2.840 n. terminali telefonici
26.666 n. porte switch/router di cui 818 % Opera Universitaria)	1.497 n. access point gestiti (compresa Opera Universitaria) (di cui 388 % Opera Universitaria)
	235 n. impianto A/V gestiti

Ulteriori dati riferiti all'Ateneo sono consultabili al link <https://www.unitn.it/ateneo/87/statistiche>

Ranking internazionali e nazionali

La qualità dell'attività e dei risultati conseguiti dall'Università di Trento è riconosciuta tanto in ambito internazionale quanto in ambito nazionale. A incidere sul buon posizionamento nei vari ranking sono soprattutto le performance della ricerca, la capacità di autofinanziamento, la qualità dei servizi, la capacità di aprirsi all'Europa e al mondo e la soddisfazione degli studenti.

Il **riconoscimento internazionale** è testimoniato da fonti indipendenti come THE - Times Higher Education Rankings e QS - Quacquarelli Sysmonds.

Secondo l'ultima rilevazione dell'agenzia internazionale di ranking Times Higher Education, che include più di 2.300 università, l'Università di Trento si colloca nel **THE World University Rankings 2023**, nella fascia 401-500 ed è sedicesima in Italia tra le 56 università, statali e non, presenti in classifica.

Nella classifica stilata da **QS World University Ranking 2023** l'Ateneo di Trento occupa la posizione 457. Tra le 41 università italiane presenti nella classifica, Trento è al decimo posto. Il parametro che premia l'Ateneo trentino continua a essere la produzione scientifica. Apprezzabile anche il risultato raggiunto nella classifica di QS Graduate Employability Ranking 2022 dove l'occupabilità dei laureati e laureate di Trento è nella fascia 251-300.

La **classifica CENSIS** delle Università italiane edizione 2022/2023 vede l'Ateneo di Trento sul podio posizionandosi al terzo posto nella classifica delle università di medie dimensioni (tra i 10.000 e i 20.000 iscritti), con voto finale di 94,8/110. Considerando i sei parametri presi a riferimento l'indicatore "internazionalizzazione", con il punteggio di **108** distanzia UniTrento, dalla seconda classificata, di 10 punti. Si segnalano inoltre risultati molto positivi anche per "comunicazione e servizi digitali (punteggio assegnato ai siti internet degli atenei sulla base della funzionalità e dei contenuti)" (**101**) e per l'indicatore "strutture" (**100**) definito dal numero di posti nelle aule, biblioteche e aule informatiche e il loro livello di adeguatezza espresso dagli studenti.

Nell'ultima **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019**, condotta dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ed i cui esiti sono stati resi noti ad aprile 2022, **l'Ateneo si colloca al primo posto per la qualità della produzione scientifica** nella sua classe di riferimento (una delle quattro in cui sono stati suddivisi gli atenei statali sulla base del numero di prodotti presentati). La valutazione ha riguardato le pubblicazioni e i casi di studio di terza missione – i progetti che hanno un impatto significativo sulla società – nel quinquennio 2015-2019. Ad essere valutate sono state complessivamente 134 istituzioni di ricerca, tra cui 98 università tra statali e non statali. L'Università di Trento ha partecipato con 14 Dipartimenti/Centri e 666 docenti, ricercatrici e ricercatori accreditati che hanno presentato 1.808 prodotti valutabili e 7 casi di terza missione. Le università statali sono state suddivise in quattro quartili a seconda del numero dei prodotti presentati. L'Ateneo trentino, per quanto riguarda i prodotti di tutti i ricercatori (personale permanente e neoassunto) è stato raggruppato insieme ad altri 14 atenei e si è classificata prima nel suo quartile per la **qualità dei prodotti presentati** sia dal personale permanente, sia dal personale che è stato assunto o ha conseguito avanzamenti di carriera. In merito ai 7 casi di studi presentati, relativi alla terza missione, la media delle valutazioni ricevute posiziona l'Ateneo nella classe eccellente. Il risultato è una **conferma** della valutazione ricevuta nel precedente rapporto ANVUR sugli esiti della VQR 2011-2014, in cui l'Ateneo si era confermato al vertice tra le università statali.

Si segnala infine il recente risultato dalla valutazione ministeriale Anvur sulla qualità della ricerca dell'Ateneo (VQR 2023-2027). Sono **7 i Dipartimenti UniTrento giudicati d'Eccellenza** (Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata; Dipartimento di Ingegneria civile, ambientale e meccanica; Dipartimento di Ingegneria industriale; Dipartimento di Psicologia e scienze cognitive; Facoltà di Giurisprudenza; Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale; Dipartimento di Lettere e Filosofia) premiati tra i 180 migliori italiani con un finanziamento aggiuntivo di 48,9 milioni di euro per il quinquennio 2023-2027. Tra gli atenei italiani di medie dimensioni, UniTrento risulta l'unico a ottenere più di due dipartimenti di eccellenza e il primo per percentuale di dipartimenti di eccellenza sul totale (64%).

1.4 Come operiamo

Lo Statuto dell'Ateneo (<https://www.unitn.it/norme-regolamenti/186/lo-statuto>) individua, all'art.3, i principali organi centrali dell'Ateneo.

il **Rettore** è il rappresentante legale dell'Università, assicura unità di indirizzo strategico tra gli organi di governo dell'Ateneo e svolge funzioni di impulso e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche.

il **Consiglio di amministrazione** (Cda) è l'organo di governo e di programmazione generale dell'Ateneo. Sovrintende alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Università

il **Presidente del Consiglio di amministrazione** è il garante della speciale autonomia di cui gode l'Università

il **Senato accademico** (SA) è l'organo di governo scientifico e didattico dell'Ateneo. Collabora con il Rettore nell'indirizzo, la programmazione e il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Università, e - tenuto conto delle proposte delle singole strutture di Ateneo - nella definizione dei piani scientifici e didattici e nella loro attuazione, nell'allocazione delle risorse e nel reclutamento di professori e ricercatori

il **Consiglio degli studenti** è l'organo di rappresentanza degli studenti dei corsi di studio dell'Ateneo

il **Nucleo di valutazione** (Ndv) verifica in modo continuo e sistematico le prestazioni dell'Ateneo nell'organizzazione, nella ricerca e nell'attività didattica e accerta la qualità complessiva dei processi, contribuendo al miglioramento del sistema interno di autovalutazione e alla promozione del merito

il **Collegio dei revisori dei conti** controlla la gestione contabile-amministrativa dell'Università e vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e delle norme vigenti in materia

il **Direttore generale** è responsabile, nel quadro degli indirizzi approvati dal Cda, della complessiva gestione e organizzazione degli uffici e dei servizi, del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e delle risorse strumentali

la **Consulta dei direttori** è l'organo di raccordo tra le strutture accademiche e tra queste e il Senato accademico. È presieduta dal Rettore e ne fanno parte i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri.

il **Collegio di disciplina** ha il compito di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico di docenti e ricercatori, che prevedano sanzioni più gravi della censura, e di esprimere un parere da sottoporre al Cda

Nello svolgimento dei compiti il Rettore è coadiuvato da Prorettrici/ori e Delegate/i rettorali, il cui elenco è riportato al link <https://www.unitn.it/ateneo/114/prorettori-e-delegati-del-rettore>.

Lo Statuto e il Regolamento generale di Ateneo (consultabili al link <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/185/atti-general>), nonché le direttive nazionali, prevedono l'attivazione di ulteriori organismi a supporto del governo dell'Ateneo per specifici ambiti di attività e che hanno come referente, di norma, il Rettore e il Senato accademico.

il **Presidio per la qualità di Ateneo** ha il compito di sovrintendere allo svolgimento delle procedure di assicurazione qualità a livello di Ateneo, nei CdS e nei Dipartimenti e Centri, in base agli indirizzi formulati dagli Organi di Governo

la **Consulta dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca** ha funzioni consultive in tema di politiche organizzative, gestionali e formative dei dottorandi e degli assegnisti

il **Comitato Unico di Garanzia** opera per promuovere e tutelare le pari opportunità e il benessere lavorativo e organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo, compreso il personale non strutturato

il **Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere** si propone di migliorare la qualità del reclutamento e dello sviluppo delle carriere del personale docente e ricercatore

il **Comitato paritetico per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito** esprime al Senato accademico parere obbligatorio per quanto attiene al sistema di contribuzione studentesca, alle politiche di valorizzazione del merito e alle misure per il diritto allo studio; formula al Senato accademico proposte in tema di mobilità internazionale e di servizi agli studenti; svolge funzioni di monitoraggio delle iniziative avviate in materia

la **Consulta del personale amministrativo e tecnico** ha funzioni consultive sulle linee di indirizzo relative alle politiche organizzative, gestionali e formative del personale tecnico e amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici dell'Ateneo

la **Commissione brevetti** è incaricata di decidere in merito alla gestione del portafoglio brevettuale dell'Università e di definire le politiche in materia di tutela della proprietà industriale

il **Comitato etico per la ricerca** ha il compito principale di valutare ed esprimere pareri sulle proposte di sperimentazione che coinvolgono esseri umani presentate da studiosi e gruppi di ricerca che operano presso l'Ateneo

l'**Organismo preposto al benessere degli animali (OPBA)** ha competenza in tema di protezione degli animali utilizzati a fini scientifici o didattici

la **Commissione del Senato per l'attuazione del Codice etico** formula, su richiesta del Senato accademico, pareri e raccomandazioni su questioni di natura etica

il **Consiglio di biblioteca** determina l'indirizzo generale e fissa gli obiettivi di programmazione del sistema bibliotecario di Ateneo

la **Commissione per lo Sport** sovrintende alle iniziative e alle attività sportive realizzate dall'Ateneo e dal Centro Universitario Sportivo Trento

Per la gestione e l'organizzazione dei servizi, a supporto di tutte le attività dell'Ateneo, è presente una struttura tecnico gestionale, organizzata in sette Direzioni, coordinate dal Direttore Generale. Il dettaglio sul modello organizzativo è descritto al paragrafo 3.1.

1.5 Contesto generale di riferimento

L'Università di Trento opera in un contesto multidimensionale nel quale agiscono, con vari gradi, una **molteplicità di portatori d'interesse** con i quali è chiamata a confrontarsi e collaborare.

Fondamentali sono, anche a seguito della delega di funzioni alla Provincia autonoma di Trento, i rapporti con il governo locale. Ateneo e Provincia condividono e definiscono all'interno **dell'Atto di indirizzo pluriennale** gli obiettivi di innovazione e di consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria e le risorse finanziarie per perseguirli. Questo documento programmatico costituisce inoltre un importante stimolo per il rafforzamento del sistema della ricerca trentino, soprattutto per quanto riguarda i rapporti tra Ateneo, Fondazione Bruno Kessler (FBK), Fondazione Edmund Mach (FEM), con Apss e altri enti culturali e ricerca attivi sul territorio. L'Atto fissa inoltre i risultati attesi, le risorse attribuite dalla Provincia e i criteri e le modalità di erogazione delle risorse e di rendicontazione delle spese.

A sostegno della crescita del territorio trentino e delle sue aziende, nel sistema della ricerca e dell'innovazione, è inoltre attiva HIT (Hub Innovazione Trentino), una società composta da quattro soci fondatori, fra cui anche l'Università di Trento (insieme a FBK, FEM, Trentino Sviluppo Spa), volta a sviluppare le opportunità di innovazione del mercato derivanti dai risultati della ricerca scientifica e dalla capacità di attrazione di nuova imprenditorialità.

Sempre a favore di ricerca e innovazione del territorio, si menziona la «*Carta di Rovereto sull'innovazione*», un documento redatto a luglio 2019 dal forum per la ricerca istituito a livello provinciale e volto a tracciare le linee di indirizzo per lo sviluppo della ricerca scientifica e l'innovazione in Trentino per gli anni futuri, sia in merito alle traiettorie di sviluppo sulle quali è opportuno si concentri il sistema di sostegno pubblico alla ricerca, sia in merito a singoli strumenti e attenzioni in grado di massimizzarne le ricadute sul territorio.

In ambito locale uno stakeholder di riferimento per l'Università, non solo dal punto di vista finanziario, si conferma la Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto che mette ogni anno a disposizione risorse per sostenere specifici aree di sviluppo dell'Ateneo e di valorizzazione del territorio.

Determinanti sono inoltre le collaborazioni con le Istituzioni locali, quali il Comune di Trento e il Comune di Rovereto, regolate con specifici accordi quadro che ne definiscono ambiti di intervento e finalità, con attenzione particolare alle ricadute per la comunità universitaria e locale.

Guardando più in generale al **contesto di riferimento nazionale e internazionale**, l'impatto della pandemia prima e in seguito del conflitto tra Russia e Ucraina e la crisi globale che ne è derivata ha comportato significative ripercussioni e implicazioni politiche ed economiche e un generale aumento dei prezzi, soprattutto delle materie prime e del comparto energia. Secondo le ultime stime di crescita dell'economia mondiale dell'OCSE di novembre 2022, nell'anno corrente il Pil globale dovrebbe espandersi di circa il 2,2%, con una leggera ripresa nel 2024, mentre le pressioni inflazionistiche dovrebbero restare sostenute, seppur in calo.

Un'apertura a favore del rilancio dell'economia in vari settori è il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**, presentato nel 2021 dall'Italia all'interno del programma Next Generation EU dell'Unione Europea. Il PNRR, organizzato in 6 missioni, prevede un ambizioso programma di riforme al fine di riparare i danni economici e sociali della crisi pandemica e risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana, accompagnando il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale e contribuendo alla modernizzazione del Paese e all'attrazione di investimenti. Il pacchetto di investimenti e riforme è di complessivi 191,5 miliardi di euro, finanziati attraverso il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza; ulteriori 30,6 miliardi sono parte di un Fondo complementare, finanziato attraverso lo scostamento pluriennale di bilancio approvato nel Consiglio dei ministri del 15 aprile 2021, per un totale di 222,1 miliardi di euro.

LE 6 MISSIONI DEL PNRR:

- M1. DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA. GLI OBIETTIVI SONO PROMUOVERE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEL PAESE, SOSTENERE L'INNOVAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO E INVESTIRE IN DUE SETTORI CHIAVE PER L'ITALIA, TURISMO E CULTURA.
- M2. RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA. GLI OBIETTIVI SONO MIGLIORARE LA SOSTENIBILITÀ E LA RESILIENZA DEL SISTEMA ECONOMICO E ASSICURARE UNA TRANSIZIONE AMBIENTALE EQUA E INCLUSIVA.
- M3. INFRASTRUTTURE PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE. L'OBIETTIVO PRIMARIO È LO SVILUPPO RAZIONALE DI UN'INFRASTRUTTURA DI TRASPORTO MODERNA, SOSTENIBILE E ESTESA A TUTTE LE AREE DEL PAESE.
- M4. ISTRUZIONE E RICERCA. L'OBIETTIVO È RAFFORZARE IL SISTEMA EDUCATIVO, LE COMPETENZE DIGITALI E TECNICO-SCIENTIFICHE, LA RICERCA E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.
- M5. INCLUSIONE E COESIONE. L'OBIETTIVO È FACILITARE LA PARTECIPAZIONE AL MERCATO DEL LAVORO, ANCHE ATTRAVERSO LA FORMAZIONE, RAFFORZARE LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO E FAVORIRE L'INCLUSIONE SOCIALE.
- M6. SALUTE. L' OBIETTIVO È RAFFORZARE LA PREVENZIONE E I SERVIZI SANITARI SUL TERRITORIO, MODERNIZZARE E DIGITALIZZARE IL SISTEMA SANITARIO E GARANTIRE EQUITÀ DI ACCESSO ALLE CURE.

Le Università sono principalmente coinvolte dalla Missione 4 volta *"a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, dell'offerta di servizi di istruzione nel nostro Paese, in tutto il ciclo formativo... Include anche un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita"*. Ad essa si riferiscono le seguenti azioni: Partenariati allargati estesi a università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base; Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies; Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S"; Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione.

Il PNRR costituisce anche per il territorio provinciale e per l'Ateneo un'opportunità di sviluppo di nuova progettualità e di importanti interventi di investimento. Nell'ambito del **PNRR l'Università di Trento è coinvolta in 5 azioni**, riferiti ai progetti Centro nazionale HPC Big Data e Quantum Computing, Ecosistema Innovazione Inest, Partenariato Esteso Fair, Infrastruttura di Ricerca BBMRI e Infrastruttura d'innovazione Trentino Data Mine per un finanziamento complessivo di 32 milioni di euro.

Considerando lo scenario di riferimento internazionale nel quale si muove l'Ateneo, oltre ai consistenti finanziamenti previsti dallo strumento europeo per la ripresa Recovery Fund, o Next generation EU, continuano a essere determinanti le strategie dell'Unione Europea definite in "Europa 2020" e le sfide lanciate dal framework strategico "Horizon 2020". Questo strumento a favore della ricerca scientifica e dell'innovazione della Commissione Europea, con un budget complessivo di circa 80 miliardi di euro per il periodo 2014-2020, non è solo il più importante dal punto di vista dei finanziamenti, ma in quanto inserisce i ricercatori dell'Ateneo in reti internazionali qualificate e ne rafforza, di conseguenza, la capacità di fare ricerca di forte impatto.

Nei primi mesi del 2021 sono stati pubblicati i primi bandi del Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione "Horizon Europe", con una dotazione finanziaria complessiva di circa 84,9 miliardi di euro per gli anni 2021-2027. Il nuovo programma continua a promuovere l'eccellenza scientifica dell'Europa attraverso lo European Research Council (ERC) e le borse Marie Skłodowska-Curie, ed attraverso le "missions", che nell'ambito del pilastro "Sfide globali e competitività industriale" andranno a definire le priorità di ricerca, si propone di rafforzare l'impatto scientifico, economico e sociale dei progetti finanziati.

L'Ateneo aderisce inoltre a importanti reti di collaborazioni internazionali, quale ECIU (European Consortium of Innovative Universities), consorzio europeo di università dedicato a sviluppare una cultura innovativa all'interno delle loro istituzioni, sperimentando nuove forme di insegnamento, formazione e ricerca, promuovendo anche forme alternative di gestione e amministrazione e favorendo una maggiore interazione con l'industria. Maggiori informazioni sono riportate nel sito <https://www.unitn.it/ECIU> .

Complessivamente si mantiene elevata la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi, che raggiunge nell'ultimo bilancio d'Ateneo i 55,3 milioni e riguarda principalmente i finanziamenti da parte dell'Unione Europea (in particolare con i progetti Horizon 2020, EIT e Erasmus) e dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

1.5.1 Contesto esterno - approfondimento ai sensi delle direttive ANAC

In questo paragrafo si riporta un'analisi del contesto di riferimento approfondendo i dati concernenti la criminalità in Trentino, come richiesto dalle direttive ANAC in materia di redazione dei PTPCT (contenute nel PNA per il triennio 2019-2021) e mappatura dei processi e dei rischi corruttivi. L'analisi risulta *"necessaria ai fini dell'acquisizione delle informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo"*, che deve essere valutato sia in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'ente opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

In particolare, riguardo al contesto esterno ANAC richiede che:

- si realizzi uno studio che consideri le caratteristiche culturali e socio-economiche del territorio in cui l'ente agisce, utilizzando quanto contenuto nelle banche dati e negli studi compiuti da ISTAT, università e centri di ricerca; particolare risalto deve essere dato al tasso di criminalità generale del territorio, alla presenza di criminalità organizzata e all'infiltrazione della stessa nelle istituzioni e ai dati territoriali relativi ai reati contro la pubblica amministrazione;
- si analizzi la percezione del fenomeno corruttivo da parte degli stakeholder dell'Ateneo;
- le analisi sopra citate evidenzino come le caratteristiche dell'ambiente in cui opera l'Ateneo possano "favorire" il verificarsi di fenomeni corruttivi e come le stesse possano condizionare la valutazione del rischio corruttivo e la definizione delle azioni di mitigazione.

L'analisi del contesto interno deve invece:

- riguardare gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità dell'ente al rischio corruttivo;
- riguardare l'Ateneo nel suo complesso;
- chiarire il sistema delle responsabilità e il livello di complessità dell'ente.

Gli aspetti essenziali del contesto interno sono riportati nei paragrafi precedenti del PIAO e la trattazione di tale contesto sarà ripresa allorché si analizzerà la mappatura dei rischi. Di seguito, invece, si analizzerà il contesto esterno nel dettaglio.

Stanti tali premesse, i precedenti Piani hanno evidenziato quanto segue:

- l'Università di Trento si è da sempre caratterizzata come una comunità scientifica aperta:
 - alle esigenze e alle istanze del territorio in cui si trova ad operare;
 - al contesto sempre più globalizzato in cui i suoi ricercatori si trovano ad esercitare la loro attività
 - alle istanze e ai contributi derivanti dall'accoglienza di studenti e ricercatori provenienti da altre regioni italiane o da altri stati europei ed extraeuropei.
- l'Ateneo opera in un territorio, quello della Provincia autonoma di Trento, caratterizzato da un sistema di welfare che permette un livello della qualità della vita fra i più alti dell'intero Paese;
- se fino a pochi anni fa tale territorio era considerato non soggetto ad infiltrazioni della criminalità organizzata, esso è poi diventato terreno di interrelazione fra criminalità calabrese, campana e pugliese e gli analoghi sodalizi stranieri interessati a traffici illegali di merci e stupefacenti;
- le vie di comunicazione (ferrovia ed autostrada del Brennero) rappresentano poi le direttrici sulla quale si muovono tali clan ed hanno favorito lo stanziamento di gruppi criminali.

In particolare, nell'ultimo Piano è stata analizzata l'operazione "Perfido", condotta dall'Arma dei Carabinieri, che ha portato alla scoperta della presenza a Lona Lases (TN) di un "locale" di 'ndrangheta, espressione della cosca Serraino originaria di Reggio Calabria. Tale operazione, che non vede coinvolto alcun membro della comunità accademica, è stata citata nelle ultime quattro edizioni della Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta dalla Direzione Investigativa Antimafia (DIA), riferibili complessivamente al periodo gennaio 2020-dicembre 2021 e gli aggiornamenti di rilievo che la riguardano sono:

- l'avvio del processo in data 21 gennaio 2022 presso il Tribunale di Trento;
- la prima sentenza di condanna per il reato di associazione mafiosa, pronunciata in febbraio 2022, e la conferma dei primi patteggiamenti al termine dei processi svolti con rito abbreviato, confermando nella sostanza l'impianto accusatorio portato avanti dalla Procura di Trento.

È inoltre da segnalare, in quanto correlata all'operazione "Perfido" e al mutato quadro criminologico della Provincia, la visita in Trentino, avvenuta nel maggio 2022, della Commissione Parlamentare Antimafia. Sempre in questo ambito, si deve rilevare che il comune di Lona Lases risulti ancora commissariato in quanto per ben tre volte non si è potuta tenere l'elezione del sindaco, non essendosi presentato alcun candidato a tale carica. In ottobre 2022 lo stesso commissario straordinario Secchi, nominato dall'attuale Presidente della Giunta provinciale, ha riferito della percezione di "*gente ancora intimorita e impaurita*". Di "*pesante condizionamento dei cittadini*" e di "*un controllo, una sorta di potere intimidatorio che in qualche modo cerca di allontanare la popolazione*" ha parlato anche il portavoce del Comitato Lavoratori Perfido. In questo ambito è da rilevare anche la recentissima nomina del nuovo commissario, che ha sostituito il dott. Secchi, nella persona dell'ex Questore di Trento.

Altre operazioni che hanno visto impegnate le Forze dell'Ordine nel territorio trentino e citate nei Relazioni sopra indicate sono state: "Underground", "#Continuoaspacciare" e "Acqua verde". Queste indagini, la prima portata avanti dalla Polizia di Stato, la seconda dalla Guardia di Finanza, la terza dall'Arma dei Carabinieri, presentano due caratteristiche in comune: si riferiscono all'attività di spaccio di sostanze stupefacenti e sono state svolte da formazioni delinquenti di matrice straniera, cui si sono aggiunti elementi della malavita italiana.

Proprio questo secondo fattore dimostrerebbe, a parere della DIA, come la "*posizione geografica della Provincia autonoma di Trento, posta sull'asse di comunicazione Italia-Austria-Germania, snodo centrale e nevralgico per il transito in ingresso e in uscita dall'Europa Centrale di merci e persone*" tenda ad "*agevolare lo stanziamento di formazioni delinquenti di matrice straniera*".

Sempre secondo la DIA, i gruppi stranieri sono dediti anche alle più comuni forme di reati predatori, al contrabbando di sigarette e al "*favoreggiamento dell'immigrazione clandestina spesso finalizzato allo sfruttamento della prostituzione e al lavoro nero*". Si rileva inoltre come neanche in queste due ulteriori indagini risultino coinvolti, allo stato, membri della comunità accademica.

D'altro canto, proprio la consapevolezza di tali fattori ha reso "*anche in questa Regione le Prefetture, le Autorità Giudiziarie e di Polizia particolarmente sensibili e attente a possibili tentativi di aggressione criminale*": proprio i successi riportati dalle Forze dell'Ordine in tali operazioni testimonia tale sensibilità ed attenzione.

Le relazioni della DIA individuano altre due cause, oltre al posizionamento geografico della Provincia, della presenza delle organizzazioni criminali di tipo mafioso sul territorio trentino:

- il già citato tessuto economico florido e sano che caratterizza il Trentino;
- la crisi causata dalla pandemia da Covid-19.

Al riguardo, oltre alla considerazione che la criminalità organizzata si interessi per lo più aree geografiche caratterizzate da un tessuto economico ricco e sviluppato, contraddistinto da Pil elevato ed economia locale finanziata dalla spesa pubblica, la relazione DIA riporta quanto "*le organizzazioni criminali, disponendo di importanti liquidità e sfruttando le condizioni di difficoltà*

economica delle piccole e medie imprese [derivante dalla pandemia Covid-19 e dalla crisi economica che ne è conseguita] si pongono quale alternativa allo Stato: in un primo momento garantendo alle stesse un immediato accesso al credito e successivamente acquisendone il controllo".

Il rapporto relativo al semestre gennaio-giugno 2021, citando le parole dell'allora Commissario del Governo per la Provincia di Trento, riferisce di *"tentativi di colonizzazione da parte delle mafie, anche in Trentino-Alto Adige, Regione caratterizzata da un'economia ricca e variegata, tuttavia messa a dura prova dalle conseguenze della pandemia. Se l'imprenditoria in difficoltà deve essere quindi messa in guardia dai rischi di accettare forme di aiuto poco trasparenti, dall'altro canto i fondi offerti dal Governo e quelli che arriveranno a breve attraverso l'Unione Europea, impongono di effettuare un accurato monitoraggio delle effettive destinazioni, in modo da contrastare efficacemente tentativi di illecito arricchimento. In tal senso il Commissario di Governo di Trento, attraverso i Gruppi Interforze Antimafia, si pone l'obiettivo di offrire un valido contributo al contrasto dell'infiltrazione mafiosa nel tessuto produttivo locale e negli appalti pubblici".* Di più: *un'economia florida può incentivare anche lo sviluppo di forme di "economia rapace, attuate attraverso la commissione di numerosi reati economico-finanziari, truffe finalizzate all'indebita percezione di contributi pubblici e illeciti penali in materia di appalti".*

Al riguardo, la Relazione sul primo semestre 2021, richiama l'operazione "Cleaner" della Guardia di Finanza, che ha scoperto condotte fraudolente tenute da alcuni imprenditori ai danni di una società cooperativa e sottolinea che *"tra i reati contestati si evidenziano:*

- *false comunicazioni sociali,*
- *illegale ripartizione degli utili e delle riserve,*
- *ostacolo all'esercizio delle autorità di pubblica vigilanza,*
- *impiego di denaro di provenienza illecita e autoriciclaggio.*

I reati sono stati contestati proprio in considerazione del fatto che il denaro proveniente da illeciti societari/fiscali in danno della cooperativa, veniva fatto confluire sui conti delle imprese gestite in proprio dagli indagati e successivamente reinvestito nelle proprie attività economiche".

Altro evento – che interesserà anche i territori delle Province autonome di Trento e di Bolzano – e che può generare rischi di infiltrazione della criminalità organizzata, tanto attraverso complesse attività di riciclaggio e reimpiego di capitali illecitamente accumulati, quanto nella gestione delle risorse pubbliche, è rappresentato dai prossimi Giochi Olimpici e Paraolimpici di Milano e Cortina che si terranno nel 2026. La Relazione del Ministero dell'Interno al Parlamento sulle attività della Direzione Investigativa Antimafia (DIA) per il periodo luglio – dicembre 2021 mette esplicitamente in guardia sulle possibilità di una tale infiltrazione.

A fronte di quanto sopra evidenziato, si devono segnalare iniziative in senso opposto che si stanno pianificando e realizzando, senza dimenticare che gli eventi criminosi descritti sono venuti alla luce grazie al lavoro di indagine svolto dalle Forze dell'Ordine di stanza nel territorio provinciale.

La prima di queste iniziative ha riguardato l'organizzazione da parte dal Comando Provinciale dell'Arma dei Carabinieri di Trento di un convegno, svoltosi l'11 ottobre 2022 a Trento, riguardante la prevenzione e il contrasto dei fenomeni di infiltrazione mafiosa, quale momento di analisi, approfondimento e confronto su queste tematiche. Ad esso hanno partecipato rappresentanze della Polizia di Stato e della Guardia di Finanza, oltre ai comandanti dell'Arma distaccati nelle aree periferiche. Tra i principali relatori figurano il Commissario del Governo per la Provincia autonoma di Trento, il Procuratore Distrettuale di Trento, il comandante provinciale dell'Arma, il Comandante del Gruppo Tutela Economia della Guardia di Finanza di Trento e il Direttore della filiale di Trento della Banca d'Italia.

In particolare, il comandante dell'Arma ha sottolineato quali scopi dell'iniziativa:

- maggiore sensibilizzazione nei confronti dei "presidi di Polizia periferici" in modo da aumentare *"la sensibilità e la capacità nell'intercettare segnali di forme criminali, che fino ad oggi si pensavano improbabili e remote per il territorio della Provincia"*;
- costituzione di un *"fronte comune su una minaccia che si può vincere solo facendo squadra tra le istituzioni"*.

La stipula dell'accordo di giugno 2022 fra la società Trentino Digitale S.p.a. – in house providing della Provincia autonoma di Trento per il settore informatico – con le Procure dei Tribunali di Trento e Rovereto, nell'ambito dell'attività di contrasto ai fenomeni criminosi in generale e al cybercrime in particolare, rappresenta un'altra iniziativa "mitigatrice" da sottolineare. Tale accordo prevede infatti la messa a disposizione degli inquirenti di tecnologie e personale specializzate, oltre allo scambio di informazioni e dati fra società ed investigatori.

È opportuno poi ricordare che sono tutt'ora in essere sia il protocollo di intesa sottoscritto dal Comando Regionale Trentino-Alto-Adige Guardia di Finanza, dalla Procura distrettuale della Repubblica presso il Tribunale ordinario di Trento e dalla Procura Regionale presso la Sezione giurisdizionale della Corte dei conti per il Trentino-Alto Adige/Südtirol con l'Università di Trento ed in particolare con il gruppo di ricerca e-Crime, sia il protocollo sottoscritto dallo stesso Ateneo, tramite il citato gruppo di ricerca, con il Comando Generale della Guardia di Finanza. Di essi si è data ampia informazione nel precedente Piano triennale.

Ultima iniziativa da sottolineare riguarda la sottoscrizione del protocollo di intesa fra ANAC e procura della Repubblica di Venezia per la vigilanza sugli appalti e i contratti pubblici di servizi e forniture in preparazione delle Olimpiadi invernali Milano – Cortina 2026. Esso crea uno stretto rapporto fra l'attività di vigilanza e controllo di competenza di ANAC e Procura distrettuale di Venezia, che, per i reati di criminalità mafiosa, ha competenza su tutta la Regione in modo che quest'ultima possa intervenire tempestivamente in caso di segnalazione da parte dell'Autorità. Tale protocollo, pur non interessando direttamente la Provincia autonoma di Trento, rappresenta comunque una prima risposta ai pericoli di infiltrazione mafiosa in occasione dell'evento sportivo in parola più volte citati.

Nei Piani precedenti sono state inserite tabelle e dati concernenti la criminalità in Trentino, provenienti da diverse fonti. Di seguito si forniscono gli **aggiornamenti più recenti**.

La tabella 3 pone in evidenza gli accessi ai cantieri eseguiti nel secondo semestre 2021. In particolare, questo tipo di controlli riguarda la fase di esecuzione dei contratti derivanti dalle gare di appalto e si sostanzia nel verificare nei cantieri le persone fisiche e giuridiche presenti, gli strumenti impiegati (mezzi e attrezzature) e la documentazione contrattuale posta in essere tra stazione appaltante/aggiudicatario/eventuali terzi in subappalto. Il patrimonio informativo così acquisito viene inviato alla Prefettura competente e da questa utilizzato per alimentare il Sistema Informatico Rilevazione Accessi ai Cantieri (S.I.R.A.C.) gestito dalla DIA. I Prefetti, in base a quanto emerso dall'operato delle Forze di Polizia presso i cantieri, possono intervenire nella fase di esecuzione dei lavori mediante l'adozione eventuale di provvedimenti antimafia interdittivi che sono in grado di modificare la documentazione antimafia liberatoria precedentemente rilasciata.

Lo strumento costituisce un vero e proprio argine contro l'infiltrazione delle mafie durante l'esecuzione di un'opera pubblica. Nel secondo semestre 2021 non sono stati eseguiti controlli di questo tipo nei cantieri aperti in Trentino Alto Adige.

Tabella 3: Controlli ai cantieri in Italia eseguiti nel secondo semestre 2021

Area	Regione intervento	Numero Accessi	Persone fisiche	Imprese	Mezzi
Nord	Valle d'Aosta	-	-	-	-
	Piemonte	-	-	-	-
	Trentino-Alto Adige	-	-	-	-
	Lombardia	-	-	-	-
	Veneto	-	-	-	-
	Friuli-Venezia Giulia	2	78	21	11
	Liguria	-	-	-	-
	Emilia Romagna	1	15	7	6
	TOTALE Nord	3	93	28	17
Centro	Toscana	1	6	2	4
	Umbria	-	-	-	-
	Marche	3	98	15	46
	Abruzzo	10	93	34	72
	Lazio	1	50	17	6
	Sardegna	-	-	-	-
	TOTALE Centro	15	247	68	128
Sud	Campania	3	54	16	45
	Molise	-	-	-	-
	Puglia	-	-	-	-
	Basilicata	-	-	-	-
	Calabria	-	-	-	-
	Sicilia	1	2	1	8
	TOTALE Sud	4	56	17	53
TOTALI		22	396	113	198

Altri dati da aggiornare sono quelli riguardanti le segnalazioni di operazioni sospette (SOS). Nel corso del secondo semestre 2021, la DIA ha proceduto all'analisi di 68.955 segnalazioni di operazioni sospette riconducibili a 639.074 soggetti segnalati, dei quali 437.372 costituiti da persone fisiche. Di esse hanno assunto rilievo per i profili d'interesse della DIA 10.485 segnalazioni. Più in dettaglio, 1.982 SOS hanno evidenziato profili di attinenza alla criminalità mafiosa, mentre 8.503 SOS sono risultate riconducibili a reati spia/sentinella. Il computo totale delle SOS ripartito per regione è contenuto nella tabella 4.

Tabella 4: Segnalazioni di operazioni sospette (SOS) ripartito per regione

REGIONE	Operazioni segnalate		Totale	%
	Dir. attin. alla C.O.	Reati spia		
Lazio	18.710	33.530	52.240	16,11%
Lombardia	15.536	36.483	52.019	16,04%
Campania	14.239	25.724	39.963	12,32%
Emilia Romagna	9.030	15.662	24.692	7,61%
Veneto	6.304	14.735	21.039	6,49%
Sicilia	6.940	13.127	20.067	6,19%
Puglia	8.620	10.596	19.216	5,93%
Toscana	5.729	13.360	19.089	5,89%
Piemonte	6.098	11.927	18.025	5,56%
Calabria	3.994	5.841	9.835	3,03%
Liguria	1.763	5.541	7.304	2,25%
Abruzzo	2.638	4.235	6.873	2,12%
Marche	2.282	3.892	6.174	1,90%
Friuli Venezia Giulia	1.205	3.868	5.073	1,56%
Trentino Alto Adige	644	3.192	3.836	1,18%
Sardegna	1.202	2.364	3.566	1,10%
Umbria	1.291	2.181	3.472	1,07%
Basilicata	384	1.273	1.657	0,51%
Molise	335	605	940	0,29%
Valle d'Aosta	84	238	322	0,10%
n.d.	1.526	7.335	8.861	2,73%
Totale	108.554	215.709	324.263	100%

Più in generale, la tabella 5, tratta dal Rapporto Annuale 2022 della Banca d'Italia, contiene i dati complessivi delle SOS effettuate nel corso degli anni 2020 e del 2021 e, suddivisi per regione, permette dunque un'analisi di come si stia evolvendo il rilevamento in parola. Lo stesso Rapporto sottolinea fra le principali regioni che hanno registrato i maggiori incrementi per numero di SOS: Lombardia (+29,6%), Lazio (+20,3%), Piemonte (+29,6%), Veneto (+22,4%), Emilia-Romagna (+22,5%) e Toscana (+22,6%). Seppur più limitati in valore assoluto, si rilevano aumenti percentuali degni di nota per Abruzzo (+28,6%), Trentino-Alto Adige (+27,2%) e Umbria (+24,3%). Milano, Prato, Roma e Napoli si confermano come le principali province di localizzazione delle segnalazioni per 100.000 abitanti, così come stabile all'estremo opposto è la posizione delle province del Sud Sardegna, Nuoro e Oristano, con flussi segnalatici fra 50 e 90 unità per 100.000 abitanti.

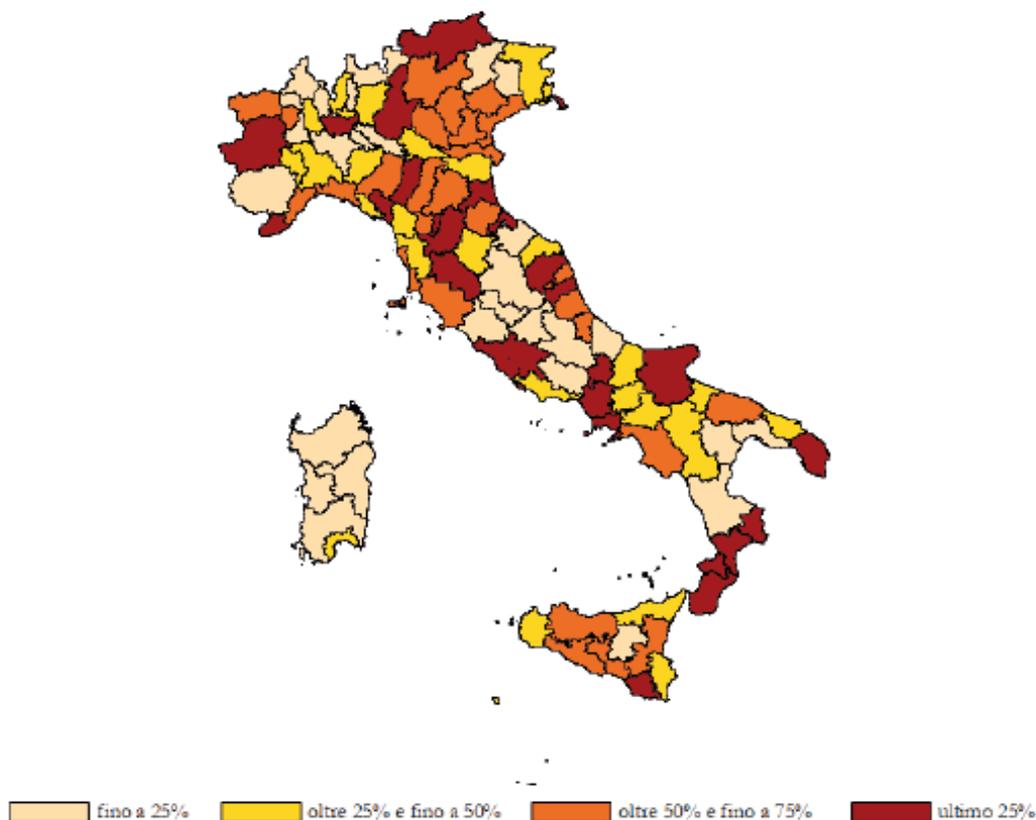
Tabella 5: Rapporto Annuale 2022 della Banca d'Italia - SOS effettuate nel corso degli anni 2020 e 2021

Segnalazioni ricevute per regione in cui è avvenuta l'operatività segnalata					
REGIONE	2020		2021		(var. % rispetto al 2020)
	(valori assoluti)	(quote %)	(valori assoluti)	(quote %)	
Lombardia	19.632	17,3	25.447	18,2	29,6
Lazio	14.329	12,7	17.236	12,4	20,3
Campania	14.715	13,0	15.728	11,3	6,9
Veneto	8.374	7,4	10.253	7,3	22,4
Emilia-Romagna	7.810	6,9	9.570	6,9	22,5
Sicilia	8.005	7,1	9.283	6,7	16,0
Piemonte	6.398	5,7	8.295	5,9	29,6
Toscana	6.695	5,9	8.206	5,9	22,6
Puglia	6.861	6,1	7.702	5,5	12,3
Calabria	3.369	3,0	3.826	2,7	13,6
Liguria	2.574	2,3	3.198	2,3	24,2
Marche	2.419	2,1	2.897	2,1	19,8
Trentino-Alto Adige	1.869	1,7	2.378	1,7	27,2
Friuli Venezia Giulia	1.862	1,6	2.264	1,6	21,6
Abruzzo	1.548	1,4	1.990	1,4	28,6
Sardegna	1.757	1,6	1.880	1,3	7,0
Umbria	1.032	0,9	1.283	0,9	24,3
Basilicata	786	0,7	867	0,6	10,3
Molise	468	0,4	559	0,4	19,4
Valle d'Aosta	229	0,2	245	0,2	7,0
Esteri	1.521	1,3	1.412	1,0	-7,2
Online	934	0,8	5.005	3,6	435,9
Totale	113.187	100,0	139.524	100,0	23,3

L' aumento di SOS in Trentino Alto Adige potrebbe derivare da una maggiore propensione alla denuncia degli abitanti e alla presenza di un sistema istituzionale e professionale particolarmente attento a intercettare e riportare i segnali che potrebbero essere rilevatori di reati, senza che vi sia necessariamente a un aumento effettivo di quelli commessi: anche gli studiosi di eCrime e del Centro di Scienze della Sicurezza e della Criminalità (vedasi sotto) invitano a considerare tale evenienza nella lettura dei dati.

Anche per il 2021, la numerosità delle SOS per ogni 100.000 abitanti colloca il territorio della Provincia autonoma nel terzo quartile. La distribuzione sotto riportata, tratta anche questa dal Rapporto Annuale 2022 della Banca d'Italia, evidenzia tale posizionamento.

Distribuzione in quartili delle segnalazioni ricevute per 100.000 abitanti in base alla provincia in cui è avvenuta l'operatività segnalata



Riguardo alla "Relazione sulle attività svolte dal Procuratore nazionale e dalla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo nonché sulle dinamiche e strategie della criminalità organizzata di tipo mafioso", riferita al periodo 1° luglio 2018 – 31 dicembre 2019, essa è stata analizzata nel precedente Piano. Ulteriori dati sulla criminalità sono quelli pubblicati dall'ISTAT (fonte: Ministero dell'Interno)

Il gruppo di ricerca "eCrime" ha a sua volta elaborato questi dati calcolando i tassi di delittuosità nella Provincia autonoma di Trento e comparandoli con quelli relativi all'Italia (livello nazionale), alla macro area Nord-Est, alle altre Regioni/Province autonome (livello regionale) e Province italiane (livello provinciale). Per quanto riguarda il totale dei reati, la Provincia di Trento ha registrato nel 2020 un tasso di 2.109,13 denunce ogni 100.000 abitanti, valore inferiore sia a quello nazionale (3.208,55) che a quello del Nord-Est (3.051,18). Questo colloca il territorio al 21° posto nella classifica per Regioni/Province Autonome e al 97° nella classifica delle Province. I ricercatori di eCrime hanno poi suddiviso i dati ISTAT in relazione alle seguenti tipologie:

- criminalità comune di tipo violento: percosse, lesioni dolose e minacce;
- criminalità comune di tipo predatorio: furti, rapine e truffe/frodi informatiche;
- criminalità organizzata e sue proiezioni: associazione per delinquere ex art. 416 del Codice penale, associazione di tipo mafioso ex art. 416 bis del Codice penale, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, usura, estorsioni, sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione e reati relativi alla normativa sugli stupefacenti.

Riguardo alla prima tipologia, nel corso dell'anno 2020, il tasso di percosse registrato è stato pari a 16,42 denunce ogni 100.000 abitanti, inferiore sia a quello nazionale (22,91) che a quello

della macro area del Nord-Est (22,66), collocando la Provincia di Trento al 20° posto nella classifica a livello regionale e al 92° posto di quella provinciale. Il tasso del Trentino riguardante invece le denunce di lesioni dolose è pari a 71,56, che si conferma inferiore a quello nazionale (90,67) e del Nord-Est (90,00). Così la Provincia si classifica all'ultimo posto nella graduatoria regionale e al 92° in quella provinciale. Infine, le denunce per minacce sono 72,30 ogni 100.000 abitanti, dato ancora una volta inferiore a quello nazionale (118,67) e a quello del Nord-Est (96,13): la Provincia autonoma di Trento si colloca all'ultimo posto nella graduatoria regionale e al 103° in quella provinciale.

In generale, il Trentino si conferma quindi un territorio con una scarsa diffusione della criminalità comune di tipo violento, specialmente se comparata con le altre aree del Paese. La tabella 6 riassume i dati citati.

Tabella 6: Tassi di delittuosità nella Provincia autonoma di Trento per tipologia di reati - criminalità comune di tipo violento anno 2020

Categoria reati	Tasso P.A.T.	Tasso Italia	Tasso Nord-Est	Posizione P.A.T. classifica a livello regionale (n=21)	Posizione P.A.T. classifica a livello provinciale (n=106)
Percosse	16,42	22,91	22,66	20	92
Lesioni dolose	71,56	90,67	90,00	21	92
Minacce	72,30	118,67	96,13	21	103

Fonte: elaborazione di eCrime/CSSC su dati Istat 2020

Passando alla seconda tipologia (criminalità comune di tipo predatorio), il tasso di denunce per furti in Trentino è pari a 677,65 e inferiore a quello nazionale (1218,31) così come a quello del Nord-Est (1217,88). La Provincia di Trento è la 16° nella relativa graduatoria per regioni e 74° in quella per province. Per quanto riguarda le rapine, le denunce nel 2020 sono state 17,71 ogni 100.000 abitanti, dato inferiore sia a quello nazionale (33,76) che a quello del Nord-Est (27,06). Il territorio si posiziona al 13° posto della classifica a livello regionale e al 57° in quella a livello provinciale. L'ultimo gruppo di delitti analizzati in questa categoria è quello riferito a truffe e frodi informatiche, per il quale è stato registrato un tasso pari a 253,80 ogni 100.000 abitanti, inferiore sia a quello nazionale (419,03) che a quello del Nord-Est (416,50). In base a questi dati, la Provincia di Trento si colloca al penultimo posto nella graduatoria regionale e al 102° in quella provinciale.

Anche per quanto riguarda la criminalità comune di tipo predatorio, dunque, il Trentino si conferma un territorio con una scarsa diffusione di tale tipologia di reati, specialmente se comparata con le altre aree dell'Italia.

L'analisi dell'ultima tipologia (criminalità organizzata e sue proiezioni) parte dal considerare che il tasso di denunce per il reato di associazione per delinquere ex art. 416 del Codice penale (0,55 ogni 100.000 abitanti) si conferma anche nel 2020 inferiore a quello nazionale e a quello del Nord-Est (rispettivamente 0,79 e 0,81): il Trentino occupa il 13° posto nella graduatoria regionale e il 54° in quella provinciale. Nell'anno di riferimento sono invece del tutto assenti nel territorio denunce per il reato di associazione di stampo mafioso ex. art. 416 bis del Codice penale: in generale, la macro area Nord-Est presenta un tasso abbastanza contenuto (0,02 denunce ogni 100.000 abitanti, contro le 0,22 del dato nazionale).

Nessuna denuncia è stata registrata anche nel caso dell'usura: a livello nazionale il tasso è invece di 0,41 denunce ogni 100.000 abitanti, circa il doppio di quello riferibile al Nord-Est (0,20). Per quanto riguarda il reato di estorsione, il tasso di denunce nel periodo di riferimento in Trentino è pari a 9,78 (ogni 100.000 abitanti), inferiore sia a quello nazionale (14,72) che a quello del Nord-Est (11,90): questo valore colloca la Provincia autonoma di Trento al terzultimo posto nella graduatoria regionale e all'87° in quello provinciale.

Il Trentino, in controtendenza rispetto a tutti gli altri dati riportati, presenta dei valori particolarmente significativi in relazione alle denunce per reati legati al riciclaggio e all'impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita. Il tasso nel 2020 è infatti di 4,43 denunce ogni 100.000 abitanti, superiore sia al valore nazionale (2,98) che a quello della macro area Nord-Est (2,65). In generale, la Provincia autonoma di Trento si colloca al 1° posto nella classificazione regionale e al 19° in quella provinciale. Per comprendere questo dato (che conferma l'andamento del 2019), i ricercatori e gli studiosi di eCrime e del Centro di Scienze della Sicurezza e della Criminalità invitano però a considerare che i dati, così come per le SOS sopra citate, si riferiscono a fenomeni particolarmente sommersi e le statistiche che li riguardano risentono in modo significativo del c.d. "numero oscuro" (formato da quella parte di reati che non viene registrata perché non denunciata alle Autorità). La presenza di tassi elevati in un determinato territorio, di conseguenza, potrebbe essere dovuta ad una maggiore propensione alla denuncia degli abitanti e alla presenza di un sistema istituzionale e professionale particolarmente attento e abile ad intercettare e riportare i segnali che potrebbero rivelare illeciti di questa natura (e quindi non necessariamente a una maggiore concentrazione di reati).

In questa tipologia sono stati ricompresi ed analizzati anche i reati di sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione e quelli riconducibili alla normativa sugli stupefacenti (D.P.R. 9 ottobre 1990, n. 309), essendo anch'essi solitamente realizzati da gruppi criminali organizzati. Nel primo caso (prostituzione), il tasso della Provincia autonoma di Trento è di 0,74 ogni 100.000 abitanti, inferiore a quello del Nord-Est (0,84) ma superiore a quello nazionale (0,64): il territorio nella graduatoria a livello regionale occupa il 10° posto, mentre il 41° in quella provinciale. Nel secondo caso (reati in materia di stupefacenti), il Trentino presenta un tasso pari a 59,21 ogni 100.000 abitanti, valore prossimo a quello nazionale (59,34) e superiore a quello del Nord-Est (53,32): la Provincia si classifica all'11° posto nella classifica regionale e al 40° di quella provinciale.

Tabella 7: Tassi di delittuosità nella Provincia autonoma di Trento per tipologia di reati - criminalità comune di tipo predatorio anno 2020

Categoria reati	Tasso P.A.T.	Tasso Italia	Tasso Nord-Est	Posizione P.A.T. classifica a livello regionale (n=21)	Posizione P.A.T. classifica a livello provinciale (n=106)
Furti	677,65	1.218,31	1.217,88	16	74
Rapine	17,71	33,76	27,06	13	57
Truffe e frodi informatiche	253,80	419,03	416,50	20	102

Fonte: elaborazione di eCrime/CSSC su dati Istat 2020

Passando alla seconda tipologia (criminalità comune di tipo predatorio), il tasso di denunce per furti (tutti i tipi di furto) in Trentino è pari a 677,65, inferiore a quello nazionale (1218,31) così come a quello del Nord-Est (1217,88). La Provincia autonoma di Trento è la 16° nella relativa graduatoria per regioni e 74° in quella per province. Per quanto riguarda le rapine, le denunce nel 2020 sono state 17,71 ogni 100.000 abitanti, dato inferiore sia a quello nazionale (33,76) che a quello del Nord-Est (27,06). Il territorio si posiziona al 13° posto della classifica a livello regionale e al 57° in quella a livello provinciale. L'ultimo gruppo di delitti analizzati in questa categoria è quello riferito a truffe e frodi informatiche, per il quale è stato registrato un tasso pari a 253,80 ogni 100.000 abitanti, inferiore sia a quello nazionale (419,03) che a quello del Nord-Est (416,50). In base a questi dati, la Provincia di Trento si colloca al penultimo posto nella graduatoria regionale e al 102° in quella provinciale.

Anche per quanto riguarda la criminalità comune di tipo predatorio, dunque, il Trentino si conferma un territorio con una scarsa diffusione di tale tipologia di reati, specialmente se comparata con le altre aree dell'Italia. La tabella 8 riassume i dati citati.

Tabella 8: Tassi di delittuosità nella Provincia autonoma di Trento per tipologia di reati - criminalità organizzata e sue proiezioni anno 2020

Categoria reati	Tasso P.A.T.	Tasso Italia	Tasso Nord-Est	Posizione P.A.T. classifica a livello regionale (n=21)	Posizione P.A.T. classifica a livello provinciale (n=106)
Associazione per delinquere	0,55	0,79	0,81	13	54
Associazione di tipo mafioso	0,00	0,22	0,02	ND	ND
Riciclaggio e impiego di denaro, beni e utilità di provenienza illecita	4,43	2,98	2,65	1	19
Usura	0,00	0,41	0,20	ND	ND
Estorsioni	9,78	14,72	11,90	19	87
Sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione	0,74	0,64	0,84	10	41
Normativa sugli stupefacenti	59,21	59,34	53,32	11	40

Fonte: elaborazione di eCrime/CSSC su dati Istat 2020

La lettura dei dati pubblicati nella tabella 8 deve tener presente dei seguenti fattori:

- riguardo al dato indisponibile relativo alla posizione della P.A.T. nella classifica a livello regionale concernente il reato di associazione a delinquere di stampo mafioso, nel 2020 le denunce riguardanti tale reato sono state registrate in 13 Regioni/ Province Autonome su 21: tra queste al 1° posto la Calabria (tasso di 1,02 denunce ogni 100.000 abitanti) e all'ultimo il Lazio (0,02);
- riguardo al dato indisponibile relativo alla posizione della P.A.T. nella classifica a livello provinciale concernente il reato di associazione a delinquere di stampo mafioso, nel 2020 le denunce riguardanti tale reato sono state registrate in 28 Province su 106: tra queste, al 1° posto la Provincia di Reggio di Calabria (tasso di 2,10 denunce ogni 100.000 abitanti) e all'ultimo la provincia di Torino (0,05);
- riguardo al dato indisponibile relativo alla posizione della P.A.T. nella classifica a livello regionale concernente il reato di usura, nel 2020 le denunce riguardanti tale reato sono state registrate in 17 Regioni/ Province Autonome su 21: tra queste, al 1° posto l'Abruzzo (tasso di 1,25 denunce ogni 100.000 abitanti) e all'ultimo l'Emilia-Romagna (0,16);
- riguardo al dato indisponibile relativo alla posizione della P.A.T. nella classifica a livello provinciale concernente il reato di usura, nel 2020 le denunce riguardanti tale reato sono state registrate solo in 64 Province su 106: tra queste, al 1° posto la Provincia di Gorizia (tasso di 2,88 denunce ogni 100.000 abitanti) e all'ultimo la Provincia di Vicenza (0,12).

I dati pubblicati da ISTAT sulle denunce presentate alle Autorità sono riferiti al 2020, anno in cui anche gli andamenti della criminalità sono stati fortemente influenzati dalla pandemia COVID-19 e dalle conseguenti misure poste in essere per limitare il contagio. In considerazione di tutto ciò, e al fine di fornire un quadro ancor più esauriente ed attuale della situazione criminologica in Trentino, i ricercatori di eCrime hanno provveduto ad analizzare anche i dati relativi agli anni 2021 (completi) e 2022 (parziali, di ottobre 2022) forniti del Dipartimento di Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno ed elaborati dal quotidiano Il Sole 24 Ore nella pubblicazione "Indice di criminalità". Al netto di possibili differenze con le metodologie utilizzate ed in riferimento alle statistiche per l'anno 2020 elaborate dal gruppo eCrime e dal Centro di Scienze della Sicurezza e della Criminalità, gli ulteriori dati analizzati sembrano confermare le tendenze generali spiegate nei paragrafi precedenti.

Tabella 9: Posizione della Provincia autonoma di Trento per tipologia di reati - anno 2020

Categoria reati		Tasso P.A.T.		Posizione della P. A.T. classifica a livello provinciale (n=106)	
		2021	2022	2021	2022
Totale reati		2.106,9	2.279,6	97	100
Criminalità comune di tipo violento	Percosse	16,4	20,8	91	68
	Lesioni	71,5	78,4	90	91
	Minacce	72,2	76,9	103	103
Criminalità comune di tipo predatorio	Furti	676,9	661,4	73	79
	Rapine	17,7	15,9	55	67
	Truffe e frodi informatiche	253,5	309,3	102	101
Criminalità organizzata (e sue proiezioni)	Associazione a delinquere	0,6	1,3	53	24
	Associazione a delinquere di stampo mafioso	0	0	D.N.D.	D.N.D.
	Riciclaggio e impiego di denaro, beni e utilità di provenienza illecita	4,4	4,2	16	6
	Usura	0	0,2	D.N.D.	47
	Estorsioni	9,8	11,1	86	95
	Sfruttamento e favoreggiamento della prostituzione	<i>Dato non disponibile</i>			
	Normativa sugli stupefacenti	59,1	59,4	40	27

Fonte: elaborazione di eCrime/CSSC su dati Istat 2020

Le riflessioni al termine di questa disamina e considerati tutti i dati esposti non possono che ricalcare le analoghe contenute nel Piano precedente, ossia che l'infiltrazione mafiosa ha colpito anche questo territorio; territorio che, peraltro, è sede di un sistema – istituzionale, economico-professionale ed anche educativo – particolarmente attento e capace di intercettare e, se del caso, denunciare quei comportamenti che potrebbero essere segnalatori di reati, anche gravi come quelli analizzati.

Da ultimo va ricordato come nell'Ateneo trentino operino sia il gruppo di ricerca e-Crime che il Centro interuniversitario di Scienze della Sicurezza e della Criminalità, creato nel febbraio 2021 insieme all'Università degli Studi di Verona. Al di là delle citazioni riguardanti sia dati elaborati che veri e propri studi criminologici riportati in questo documento, è da sottolineare come l'avanzato livello di specializzazione da essi raggiunto li pone da una parte come punto di riferimento per gli enti esterni – in particolare quelli locali che debbano occuparsi di queste tematiche – e dall'altro come interlocutori privilegiati delle Forze dell'ordine. Tutto ciò implica che gli studi ed i progetti realizzati da e-Crime rappresentano di per sé un'azione "di mitigazione" per tutto il territorio, trentino e non solo, dei rischi legati all'operare delle associazioni criminali, anche di stampo mafioso.

Rispetto a quanto riportato nello scorso Piano, vi è da sottolineare come il Centro interuniversitario di Scienze della Sicurezza e della Criminalità stia proseguendo la linea di ricerca applicata già attivata nell'ultimo decennio dal gruppo di ricerca eCrime, avviando collaborazioni con istituzioni a livello nazionale e internazionale. Nello specifico, ha recentemente realizzato una proposta progettuale (nell'ambito del programma ISF dell'Unione Europea) finalizzata a creare conoscenze e strumenti innovativi per valutare e migliorare l'efficacia dei sistemi di trasparenza in tema di conflitto di interessi e detenzione di asset nei Paesi membri e candidati della UE. Il consorzio è composto (oltre che dal CSSC in qualità di coordinatore) dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), dall'Agentia Nationala de Integritate (Romania), dalla Regional Anti-Corruption Initiative (rete composta dalle autorità anticorruzione di Albania, Bosnia e

Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Moldavia, Montenegro, Macedonia del Nord, Romania, e Serbia) e dal Center for the Study of Democracy (Bulgaria).

L'obiettivo del Centro di creare un "nuovo modello di collaborazione tra mondo della ricerca e della formazione e mondo delle istituzioni [...] per rispondere alle moderne sfide della sicurezza", in special modo riferito alle attività criminali organizzate è stato poi perseguito tramite la recente sottoscrizione di un accordo di collaborazione (ex art. 15 l. 241/90) con il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali (Ispettorato Centrale della tutela della Qualità e Repressione Frodi dei prodotti agroalimentari) denominato "VERIFOOD. Monitoraggio, prevenzione e contrasto delle frodi online contro le Indicazioni Geografiche". È poi da sottolineare l'avvio di alcune iniziative del Centro finalizzate a promuovere la sicurezza in ambito locale, come la collaborazione triennale con il Comune denominata "Trento SìCura" che si propone i seguenti obiettivi:

- costruire e rendere operativo un metodo di azione-intervento in tema di sicurezza urbana, basato sui dati e sulle scienze della sicurezza e della criminalità;
- definire un sistema di dati a supporto delle decisioni in tema di sicurezza urbana finalizzato a guidare politiche e interventi;
- contribuire a comprendere i temi chiave della sicurezza urbana nel Comune di Trento e a definire e attuare soluzioni di medio-lungo periodo;
- accrescere e consolidare le competenze interne all'amministrazione comunale nel campo della sicurezza e della criminalità, della realizzazione e della gestione degli interventi e della comunicazione del rischio.

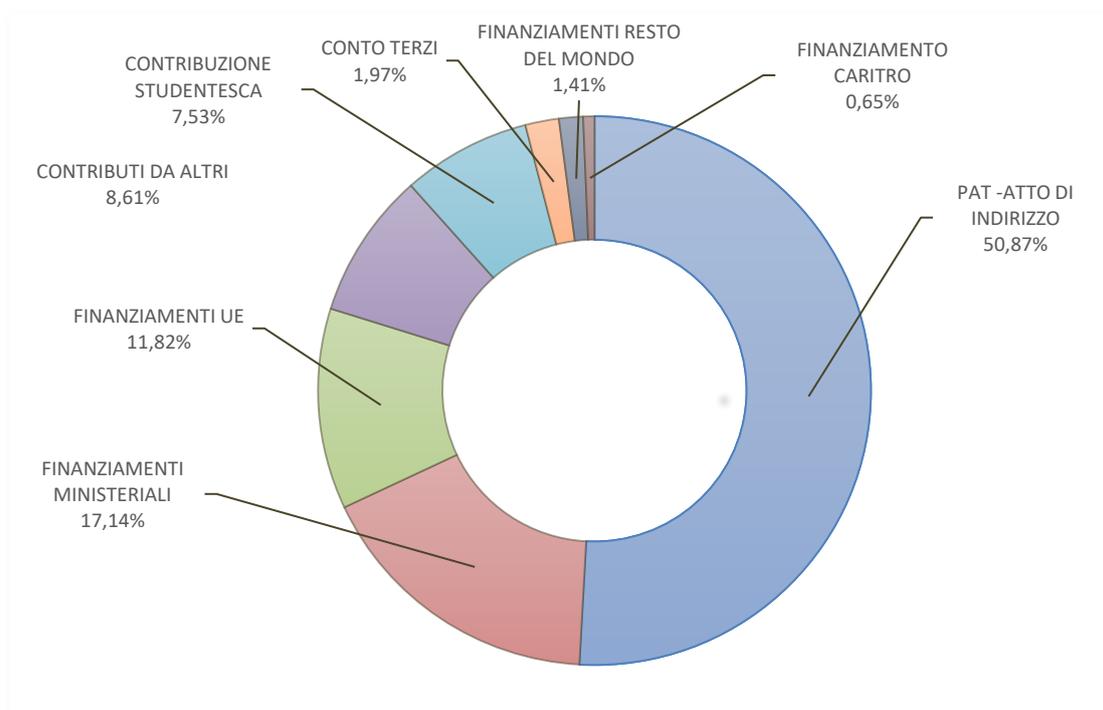
1.6 Salute finanziaria

Le risorse economiche disponibili sono costituite dai finanziamenti che l'Ateneo percepisce annualmente per varie finalità. La struttura di tali finanziamenti è articolata in contributi erogati da enti pubblici e privati e dalle entrate proprie, ossia dai ricavi derivanti dalla contribuzione studentesca e dai progetti di ricerca istituzionali e commerciali.

Tabella 10: Composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2023

	BUDGET 2023	
PAT -ATTO DI INDIRIZZO	134.389.709 €	50,87%
FINANZIAMENTI MINISTERIALI	45.271.344 €	17,14%
FINANZIAMENTI UE	31.230.587 €	11,82%
CONTRIBUTI DA ALTRI	22.752.450 €	8,61%
CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	19.901.985 €	7,53%
CONTO TERZI	5.192.537 €	1,97%
FINANZIAMENTI RESTO DEL MONDO	3.712.926 €	1,41%
FINANZIAMENTO CARITRO	1.722.346 €	0,65%
PROVENTI PROPRI	264.173.884 €	100,00%

Grafico 1: Percentuale composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2023



Come risulta dal grafico, che dà evidenza del quadro delle risorse disponibili iscritte nel bilancio previsionale per l'esercizio 2023, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 50,9% delle entrate complessive.

In merito a tale finanziamento, l'articolo 2 della Legge provinciale n. 29/1993 prevede che la Giunta provinciale, previa intesa con l'Università e parere della competente commissione permanente del Consiglio provinciale, con propria deliberazione, adotti un atto di indirizzo per l'università e la ricerca, che ha un arco temporale di riferimento triennale. L'atto di indirizzo definisce:

- gli obiettivi di innovazione e stabilizzazione, i risultati attesi e la sostenibilità economica;

- le risorse attribuite dalla Provincia per tipologia di intervento;
- i criteri, le modalità e le procedure di erogazione delle risorse e di rendicontazione delle spese.

In attuazione della delega in materia di Università (D. Lgs.142/2011), l'atto di indirizzo regola i rapporti della Provincia con l'Ateneo, sostituendo e integrando l'aggregato dei finanziamenti in vigore fino al 2011 (tra cui il Contributo di finanziamento ordinario – FFO e il Contributo di funzionamento ex Legge 590/1992, erogati dal MIUR) e prevedendo la suddivisione del finanziamento della Provincia in quattro parti: quota base, quota programmatica, quota premiale e quota per il programma di edilizia universitaria.

L'ultimo Atto di Indirizzo, approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 1400 di data 18 settembre 2020, ha efficacia per il triennio 2020-2022, fatti salvi i programmi di sviluppo di durata superiore al periodo di riferimento e gli interventi previsti dal programma di edilizia universitaria. Gli obiettivi generali di riferimento per il presente atto derivano sia dalle scelte espresse all'Ateneo nel proprio piano strategico sia dai fabbisogni ritenuti rilevanti per il territorio provinciale ed individuati nei documenti strategici della Giunta Provinciale per la XVI legislatura, ossia il programma di sviluppo provinciale (PSP) (approvato con deliberazione n. 1075 del 19 luglio 2019), che ha confermato tra le aree strategiche la conoscenza, la ricerca e l'innovazione e nelle more della definizione del Programma pluriennale della ricerca, strumento di pianificazione nel campo della ricerca e dell'innovazione.

Tra le iniziative di maggiore rilievo finanziate nell'Atto di indirizzo 2020-2022 si riporta l'attivazione della LM c.u. in Medicina e Chirurgia e l'avvio delle azioni per la progressiva istituzione della Scuola di Medicina, con contestuale quantificazione delle risorse provinciali destinate a finanziare questo strategico progetto in area medica.

In questi mesi è in fase di definizione il nuovo Atto di Indirizzo per il triennio 2023-2025.

Per quanto riguarda la capacità di fundraising, l'Ateneo ha consolidato la propria capacità di affermarsi a livello internazionale partecipando a bandi fortemente competitivi, con un elevato volume di fondi di ricerca, ottenendo una buona visibilità nella comunità scientifica e conservando, nel contempo, un solido radicamento sul territorio. Si rileva che le procedure di audit esterni, concernenti i progetti rendicontati, hanno confermato la correttezza della gestione sia dal punto di vista amministrativo sia finanziario. Inoltre, notevoli sono state le donazioni ricevute sia da imprese che da famiglie.

Infine, in ottemperanza a quanto stabilito dalla legge 23 dicembre 2009, n. 191 recante Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2010), la Provincia definisce ogni anno precise disposizioni per la disciplina del patto di stabilità e per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica anche a carico dell'istituzione universitaria. Gli indici fissati e gli aspetti condivisi riguardano principalmente le seguenti macro aree, poi declinate nel dettaglio come di seguito riportato:

- a) Controllo dell'indebitamento e dell'equilibrio economico;
- b) Limiti alle assunzioni di personale e contenimento delle spese di personale;
- c) Contenimento dei costi comuni;
- d) Qualificazione della spesa in ricerca, alta formazione e investimenti;
- e) Condivisione dei servizi con le "società di sistema provinciale".

In sede di approvazione del Bilancio preventivo e consuntivo dell'Ateneo viene verificato il rispetto dei limiti fissati annualmente con delibera della Giunta Provinciale. L'ultimo bilancio di previsione, riferito all'anno 2022, è stato approvato in Consiglio di amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2022.

A partire dall'esercizio 2011, i bilanci consuntivi dell'Ateneo sono sottoposti a certificazione volontaria da parte di una società di revisione esterna. I Bilanci dell'Ateneo sono inoltre pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo <http://www.unitn.it/ateneo/1144/bilancio-preventivo-e-consuntivo>.



Sezione II

Valore pubblico, performance e
anticorruzione

2.1 Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo

Nel corso del 2022, coerentemente con quanto previsto dal proprio Statuto, l'Università di Trento ha adottato il Piano Strategico 2022 – 2027, quale risultato di un processo di redazione collettivo e partecipato, che ha coinvolto l'intera comunità universitaria. Tale processo di programmazione si è sviluppato in continuità con le direttrici strategiche che hanno caratterizzato il periodo 2017-2021, con un'attenzione particolare volta a garantire la coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Il Piano Strategico d'Ateneo ha il ruolo di indirizzare l'operato futuro dell'Istituzione, delineando il Valore Pubblico che si intende perseguire. Il collegamento tra gli obiettivi del Piano strategico e gli obiettivi di performance orienta le azioni programmate alla **realizzazione della strategia dell'Ateneo e al miglioramento della qualità dei servizi**, garantendo in questa maniera una stretta relazione tra gli obiettivi di performance e la creazione di valore pubblico.

Di seguito le direttrici fondamentali del Piano Strategico 2022-2027:

- ✓ Coerenza con le disposizioni previste dallo Statuto, con particolare riferimento alla *mission* dell'Università (Art. 2 "Finalità e funzioni dell'Università");
- ✓ Forte orientamento alla qualità, in particolare attraverso la verificabilità degli obiettivi previsti ma anche grazie alla possibilità di un aggiornamento *in itinere* per rispondere a nuovi stimoli e ai continui mutamenti del contesto sanitario, economico, sociale e tecnologico;
- ✓ Visione di lungo periodo e sostenibilità economico-finanziaria, assicurando l'equilibrio tra gli investimenti, le attività e le fonti del finanziamento;
- ✓ Equità di trattamento e valorizzazione della diversità, promuovendo una cultura di giustizia, equità, trasparenza, merito, apertura e promozione di pari opportunità;
- ✓ Partecipazione e condivisione all'interno della comunità universitaria, affinché l'ideazione e la realizzazione del Piano Strategico diventi un impegno collettivo.

Considerando la definizione delle linee di indirizzo strategiche per gli anni 2022-2027 da parte degli organi di indirizzo politico, essa è avvenuta:

- sul piano metodologico, attraverso una ampia partecipazione delle strutture accademiche e gestionali, nonché grazie al confronto con gli stakeholder del territorio;
- dal punto di vista dell'integrazione e semplificazione, attraverso un miglior raccordo fra i documenti programmatici richiesti dalla normativa vigente, sia in termini di coerenza programmatica all'interno del medesimo ciclo di pianificazione sia di chiarezza nell'esplicitazione e nell'attribuzione degli obiettivi.

2.1.1 I pilastri del piano strategico 2022-2027

Il Piano Strategico 2022-2027 è stato elaborato attraverso un ampio coinvolgimento delle strutture accademiche e gestionali dell'Università e ha beneficiato degli stimoli emersi dal confronto con il territorio nell'ambito dei tavoli organizzati in vista dell'Assemblea pubblica di Ateneo 2022 dal titolo "*Partecipazione e confronto*".

Nell'impostazione del nuovo Piano strategico 2022-2027, gli organi di Ateneo hanno individuato i pilastri sui quali fondare la programmazione pluriennale che prevede tre **aree strategiche** (didattica, ricerca e terza missione), **quattro cluster** (benessere, competenze, scienze della vita, sostenibilità) e **due elementi trasversali** (fattori abilitanti e tecnologie, internazionalizzazione) e, contestualmente, hanno specificato le traiettorie di sviluppo futuro, definendo le strategie pluriennali e le azioni attraverso le quali tali strategie si realizzano.

Grafico 2: Pilastri della programmazione strategica 2022-2027



Di seguito si riportano sinteticamente i pilastri della programmazione d'Ateneo e le strategie ad essi collegate, rinviando l'approfondimento al documento Piano strategico 2022-2027 pubblicato al link dedicato <https://www.unitn.it/piano-strategico>.

AREE STRATEGICHE	
DIDATTICA	
PRIORITÀ	Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria
<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare la qualità dell'insegnamento in UniTrento ampliando la cultura dell'innovazione e dell'importanza della qualità della didattica in chiave partecipata ed inclusiva - Ampliare l'offerta didattica sull'asse della innovazione, anche per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro sul territorio - Divenire una Università che punta alla centralità dello studente e del suo benessere nel processo di apprendimento e di formazione 	
RICERCA	
PRIORITÀ	Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza
<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere la qualità della ricerca, ampliando la cultura della competitività e del riconoscimento del merito - Innovare il sistema della ricerca in UniTn, favorendo il confronto efficace tra ricercatori e personale e adeguando l'infrastruttura, verso un supporto alla ricerca innovativo e specializzato - Posizionare l'Università di Trento tra i riferimenti per Innovazione e rapporto tra ricerca e imprenditorialità. - Rendere l'Università di Trento un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale sui temi di Research Integrity, dell'Open Data e dell'Open Science 	
TERZA MISSIONE	
PRIORITÀ	Evolgere insieme al territorio e alla società
<ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento delle strutture e delle attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza - Potenziamento della capacità di progettazione, sviluppo, sperimentazione, attuazione e validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca e per il coinvolgimento della società - Rilancio del ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, instaurando un dialogo fra l'università e i diversi attori presenti sul territorio 	

CLUSTER	
BENESSERE	
PRIORITÀ	Promuovere il benessere, l'equità e l'inclusione nella comunità universitaria
<ul style="list-style-type: none"> - Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere - Individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, lingua, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale - Potenziare e migliorare la qualità dei servizi per garantire il benessere psico-sociale della comunità studentesca e nello specifico considerare chi ha bisogni educativi speciali, chi ha difficoltà nei processi di apprendimento e chi risente di forme di disagio psicosociale - Valorizzare le attività sportive e ricreative della e per la comunità universitaria al fine di migliorare il benessere fisico e psicologico e la relazione tra i suoi membri 	
COMPETENZE	
PRIORITÀ	Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata su conoscenze, persone, innovazione e cittadinanza attiva
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliamento dell'offerta didattica e delle attività per la formazione continua del personale interno e del mondo professionale non accademico (tra cui lavoratori/trici, manager, professionisti/e, medici e operatori della salute, mondo scolastico, amministrazione pubblica) - Formazione di studenti e studentesse dell'Ateneo su competenze, sia hard sia soft, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro - Potenziare la formazione del personale unito per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa 	
SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA	
PRIORITÀ	Promuovere lo sviluppo interdisciplinare delle conoscenze per la protezione della salute
<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzare le attività di formazione di alta qualità nell'ambito della salute umana - Coordinare le attività nel campo delle Scienze della Vita e della Medicina, valorizzando l'approccio e i contributi interdisciplinari - Contribuire a sviluppare un polo tecnologico territoriale sulle Scienze della vita, in collaborazione con la Provincia autonoma di Trento 	
SOSTENIBILITÀ	
PRIORITÀ	Contribuire alla transizione ecologica, alla tutela dell'ambiente e all'ottimizzazione nell'uso delle risorse
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinare a livello di Ateneo le diverse attività nel campo della transizione ecologica ed economia sostenibile con un approccio interdisciplinare che riguardi energia ed ambiente - Sviluppare una coscienza ambientale e aumentare la consapevolezza nella popolazione della necessità di una transizione ecologica 	
ELEMENTI TRASVERSALI	
INTERNAZIONALIZZAZIONE	
PRIORITÀ	Valorizzare la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione
<ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento della reputazione e della dimensione internazionale dell'Università di Trento 	
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE	
PRIORITÀ	Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico
<ul style="list-style-type: none"> - Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico - Rafforzare il supporto alla didattica attraverso il miglioramento delle infrastrutture al fine di favorire la sinergia fra didattica in presenza e didattica online 	

L'impostazione si caratterizza per la trasversalità dell'azione strategica e per la sua dinamicità, orientata ad un miglioramento continuo, sia per conservare le posizioni di eccellenza già acquisite negli anni dall'Ateneo sia per innovarsi in modo sostenibile ed equilibrato, mantenendo costante ed elevato l'impegno su quegli aspetti che considera di prioritaria rilevanza.

La pianificazione è improntata pertanto a far evolvere l'Ateneo in un contesto in profondo mutamento, mettendo a frutto quanto sviluppato col precedente Piano strategico e l'esperienza accumulata nel far fronte agli eventi degli ultimi anni. Infatti, da un lato la pandemia, che ha

imposto all'Ateneo azioni straordinarie per garantire la continuità didattica anche nell'emergenza sanitaria, e dall'altra le opportunità offerte dalle azioni e dai programmi dell'Unione europea, così come alle iniziative nazionali che questi sostengono, quali il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), hanno insegnato quanto sia prezioso un approccio dinamico verso le strategie di medio e lungo periodo.

In risposta alle sfide degli ultimi anni, l'Ateneo ha pianificato **52 azioni strategiche, caratterizzati da una forte interdisciplinarietà e orientate a realizzare operativamente le linee strategiche del Piano**. Tali azioni sono rimodulabili in maniera da intervenire all'evolversi della situazione di contesto e a nuove necessità di sviluppo, garantendo quindi anche quella flessibilità operativa necessaria per un documento strategico con orizzonte temporale così lungo (2022-2027). In quest'ottica, pur mantenendo in modo saldo l'obiettivo lungo la rotta della qualità, si prevede la possibilità di un aggiornamento delle azioni strategiche, così come delle risorse allocate sulle singole attività, al fine di intervenire in base all'evolversi della situazione e alla necessità di sviluppo delle attività. La struttura del Piano evidenzia questa impostazione attraverso la sua articolazione in due parti, un corpo principale che riporta gli obiettivi strategici che si intendono realizzare nei prossimi 6 anni e una seconda parte rimodulabile focalizzata sulle 52 azioni pluriennali.

La pianificazione strategica ha un impatto significativo sulla **capacità dell'Ateneo di produrre valore pubblico, soprattutto in termini sociali** ma anche in prospettiva economica e di sviluppo sostenibile, in considerazione della sua missione sociale e culturale impegnata ad aumentare il benessere della società e in considerazione della valorizzazione della conoscenza prodotta attraverso un'offerta didattica e un'attività di ricerca di qualità. Attenzione particolare è posta al benessere della comunità universitaria, attraverso un programma orientato a garantire equità, pari opportunità, inclusione e un generale miglioramento dei servizi offerti.

Per misurare gli effetti delle strategie messe in campo, in questi mesi **la governance d'Ateneo sta lavorando all'individuazione per ciascun ambito strategico di uno o più indicatori di impatto, definendone anche i relativi target di fine triennio**. Lo scopo è valutare negli anni l'efficacia delle azioni intraprese in riferimento ai valori attesi/stimati, avviando, se necessario, azioni correttive oppure nuove ulteriori strategie. L'iter per definire e approvare in Ateneo tali indicatori non si è ancora concluso, pertanto si rinvia la trattazione al prossimo documento programmatico.

Il Piano strategico 2022-2027 è stato adottato dal Senato accademico il 27 aprile 2022, approvato dal CdA il 28 aprile 2022 e successivamente presentato all'intera comunità universitaria. L'investimento a budget per la sua realizzazione ammonta a 10 milioni di euro nei primi 3 anni e si calcola un investimento analogo nel secondo triennio.

Di seguito si elencano le **52 azioni di rilevanza strategica**, descritte nella seconda parte del Piano Strategico (link <https://www.unitn.it/piano-strategico>):

- | | |
|--|---|
| 1 FormID - Teaching and learning Center | 11 SeDaSS - Servizio Dati per le Scienze Sociali |
| 2 FULL - Formazione Universitaria Lingue e Linguaggi | 12 RESEARCH INTEGRITY - Laboratorio nazionale dell'integrità della ricerca |
| 3 TANDEM - Scambi linguistici e culturali fra studenti | 13 OPEN SCIENCE - La Scienza Aperta come priorità collettiva |
| 4 DOTTORATI – Programmi di Dottorato di ricerca | 14 SURICERCA - Innovazione e specializzazione del servizio di supporto alla ricerca |
| 5 INDOTT – Dottorati industriali | 15 COMRIC - Cabina di Regia per la Comunicazione della Ricerca in Università e dell'Università |
| 6 MICRO-CREDENTIALS-Micro-credentials nell'offerta formativa | 16 INNOHUB - Innovation Hub |
| 7 CLESIO - Il Collegio Clesio | 17 PoC - Proof of Concept |
| 8 TUTOR - Tutorato disciplinare | 18 FIRS - Rapporti tra Ateneo e mondo scolastico (Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola) |
| 9 RICERCA QUALITÀ - Incoraggiare la ricerca di qualità di singoli ricercatori | |
| 10 FACILE - Facilitare iniziative di Ateneo sulle missioni del PNR, PNRR, PON e Horizon Europe | |

- | | |
|---|---|
| <p>19 MONITOR - Attività di monitoraggio e ricerca su benessere individuale e organizzativo</p> <p>20 E&D - Interventi per la tutela dei diritti, l'equità, la valorizzazione delle diversità e la parità di genere</p> <p>21 INCLUSIONE - Rafforzamento dei servizi dedicati all'inclusione e al miglioramento del benessere individuale e organizzativo</p> <p>22 LIBERTÀ - Rafforzamento dei progetti di accoglienza di studiose e studiosi a rischio e altre azioni sul tema della libertà accademica</p> <p>23 MINORANZE - Nuove iniziative per le minoranze linguistiche</p> <p>24 WELL BEING - Creare una comunità attenta al teacher well-being e allo student well-being</p> <p>25 BENESSERE ORGANIZZATIVO - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo</p> <p>26 FUN - Interventi a supporto di attività sportive e ricreative</p> <p>27 SOI - School of Innovation</p> <p>28 CRESCERE - Formazione del Personale Tecnico e Amministrativo (PTA) e Dirigenti</p> <p>29 SICURA - Sicurezza nei luoghi di lavoro. Cultura della sicurezza e Sicurezza Inclusiva</p> <p>30 FORMARE - Formazione Professionale e Permanente: verso una formazione di qualità, attenta al territorio</p> <p>31 JOB - Supporto alla formazione di competenze per l'accesso al mondo del lavoro e delle professioni e l'avvio di attività imprenditoriali</p> | <p>32 OSSCAR - Osservatorio sulle carriere formative e i destini professionali degli studenti dell'Ateneo</p> <p>33 RICERCAVITA - Scienze della Vita e Medicina, attività di ricerca interdisciplinare</p> <p>34 FORMAVITA - Scienze della Vita e Medicina, formazione</p> <p>35 POLOECA - Tecnopolo Energia Clima Ambiente</p> <p>36 SOSAMB - Piano di Sostenibilità Ambientale</p> <p>37 CONSOLIDATE - Consolidamento Reti di Collaborazione Internazionale</p> <p>38 ECIU UNIVERSITY - ECIU University UniTrento campus</p> <p>39 RECLU.MAGI - Reclutamento studenti e studentesse internazionali lauree magistrali</p> <p>40 RECLU.TRI - Reclutamento studenti e studentesse internazionali lauree triennali</p> <p>41 COOP - Cooperazione allo Sviluppo</p> <p>42 TALETE - TALenti E TErritori e Laboratori Applicativi</p> <p>43 CAS - Cooperazione Ambientale allo Sviluppo</p> <p>44 DIGIT - Trasformazione Digitale</p> <p>45 SERVICE - Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali</p> <p>46 HRSYS - Rinnovo del sistema HR</p> <p>47 ETPSYS - Rinnovo del sistema ERP Contabile</p> <p>48 CYBERSYS - Cybersicurezza</p> <p>49 HPCSYS - Potenziamento HPC</p> <p>50 AULE - Ammodernamento aule didattiche</p> <p>51 RICSYS - Infrastruttura digitale per la Ricerca</p> <p>52 SPAZI - Gestione degli Spazi e Piano edilizio</p> |
|---|---|

Nelle schede di ciascuna azione strategica sono dettagliate le iniziative e le attività che si vogliono portare avanti per realizzare operativamente le linee strategiche definite dall'Ateneo, i tempi per la loro realizzazione e i referenti che ne curano l'attuazione e il conseguente monitoraggio (aspetto quest'ultimo ripreso nella Sezione IV del presente documento).

Per assicurare la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione delle azioni del Piano strategico, si è costituito un "Comitato Guida", formato da una o più persone di riferimento per ogni area del Piano (strategica, cluster o elementi trasversali), con il compito di promuovere le azioni previste, di assicurare il coordinamento con le strutture accademiche e con Prorettori, Prorettrici, Delegati e Delegate del Rettore e Dirigenti, e di rilevare lo svolgimento delle attività coadiuvando il Rettore nella redazione della Relazione annuale di Attuazione e facilitando il monitoraggio e la valutazione.

Ciascuna delle 52 azione è collegata a una o più aree strategiche, in quanto ciascuna azione può contribuire al raggiungimento di molteplici obiettivi, come evidenziato nella seguente matrice Azioni/Aree strategiche:

										
	Azioni / Aree	Didattica	Ricerca	Terza Missione	Benessere	Competenze	Scienze della vita/Medicina	Sostenibilità	Internazionalizzazione	Fattori abilitanti
1	FormID	X				o				
2	FULL	X				o			o	
3	TANDEM	X				o			o	
4	DOTTORATI	X	o	o		o				
5	INDOTT	X	o			o				
6	MICRO-CREDENTIALS	X				o				
7	CLESIO	X	o	o		o			o	
8	TUTOR	X				o				
9	RICERCA QUALITÀ		X							
10	FACILE		X	o						
11	SeDaSS		X							o
12	RESEARCH INTEGRITY		X	o		o				
13	OPEN SCIENCE		X							
14	SURICERCA		X							o
15	COMRIC		o	X					o	
16	INNOHUB	o	o	X		o				
17	PoC		o	X						
18	FIRS	o		X		o				
19	MONITOR				X	o				
20	E&D	o	o		X	o				
21	INCLUSIONE	o		o	X	o				
22	LIBERTÀ	o			X				o	
23	MINORANZE				X	o				
24	WELL BEING	o			X	o				
25	BENESSERE ORGANIZZATIVO				X	o				
26	FUN	o		o	X	o				
27	SOI	o	o	o		X			o	
28	CRESCERE				o	X				
29	SICURA			o	o	X		o		o
30	FORMARE	o		o		X				
31	JOB	o		o		X				



	Azioni / Aree	Didattica	Ricerca	Terza Missione	Benessere	Competenze	Scienze della vita/Medicina	Sostenibilità	Internazionalizzazione	Fattori abilitanti
32	OSSCAR	o				x				
33	RICERCAVITA	o	o	o			x			
34	FORMAVITA	o	o	o			x			
35	POLOECA	o	o	o				x		
36	SOSAMB				o			x		
37	CONSOLIDATE	o	o						x	
38	ECIU UNIVERSITY	o	o	o		o			x	
39	RECLU.MAGI	o							x	
40	RECLU.TRI	o							x	
41	COOP			o					x	
42	TALETE					o			x	
43	CAS			o				o	x	
44	DIGIT									x
45	SERVICE									x
46	HRSYS									x
47	ETPSYS									x
48	CYBERSYS									x
49	HPCSYS		o							x
50	AULE	x								o
51	RICSYS		x							o
52	SPAZI	o	o		o			o		x

x Ambito di riferimento principale

o Ambito di riferimento connesso

La pianificazione strategica costituisce anche il **riferimento per la programmazione triennale dei Dipartimenti e dei Centri**, sviluppata ed articolata secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari, seguendo la propria strategia di sviluppo e considerando le risorse disponibili, e **per la programmazione operativa della struttura gestionale**, condotta sotto la guida del Direttore generale considerando anche le priorità delle strutture accademiche e l'esito dell'indagine customer satisfaction, nel rispetto delle risorse a disposizione.

Nei prossimi due paragrafi, dedicati al piano della performance, verrà illustrata la pianificazione per l'anno 2023 delle strutture, accademiche e amministrative/gestionali, evidenziandone il collegamento con le priorità strategiche, nell'ottica di garantire una completa integrazione del ciclo della performance con la pianificazione strategica d'Ateneo.

Il Valore pubblico, infatti, viene realizzato dall'Ateneo grazie a un'accurata programmazione strategica, alla quale viene integrata una pianificazione operativa altrettanto attenta che evidenzia in maniera precisa indicatori di performance e target da raggiungere, con un generale focus su obiettivi operativi trasversali quali la semplificazione dei processi e la digitalizzazione, sottolineando così il contributo dato dalle diverse strutture di Ateneo a quanto pianificato a livello strategico per migliorare la qualità prodotta, anche in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

2.1.2 Programmazione PRO3 – triennio 2021-2023

Considerando la programmazione triennale 2021-2023 del sistema universitario, l'Ateneo ha pianificato 2 obiettivi strategici, ai sensi di quanto disposto dall'art.4, co.1 del DM 289/2021:

- Obiettivo B - promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese;
- Obiettivo E - investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.

Azioni di riferimento:

- B4 "Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità";
- E1: "Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato".

L'impatto che l'Ateneo vuole conseguire consta principalmente in un **miglioramento del grado di occupabilità dei laureati dell'Ateneo** (per l'obiettivo B) e **nel favorire l'assunzione di giovani ricercatori** (per l'obiettivo E), entrambe strategie orientate a realizzare un incremento di valore pubblico dal punto di vista del benessere sociale ed economico. Per misurare la realizzazione dei due obiettivi si sono fissati gli indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati e i target al termine del triennio:

Tabella 11: Target finale - Programmazione PRO3 2021-2023

INDICATORI DI RIFERIMENTO PER MONITORAGGIO E VALUTAZIONE		Livello iniziale	Target Indicatore finale 2023
B_i	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento	0,018	0,065
B_k	Proporzione di Laureati magistrali occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU)	64,004	69,000
E_b	Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo	0,217	0,237
E_c	Riduzione dell'età media dei ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3), lett a) e lett. b)	39,297	38,500

Tra le principali azioni per la realizzazione dell'obiettivo B si intende consolidare e potenziare le attività volte a incentivare i tirocini esterni all'Ateneo, investendo maggiormente sulle iniziative dell'ufficio di Job Guidance; organizzare l'evento Career Fair e incontri di formazione sulle soft skills; realizzare iniziative per Alumni unitn e avviare il Mentoring Program, volto a sostenere lo sviluppo personale e professionale di giovani laureande/i; sviluppare e rafforzare i progetti strategici "School of Innovation UniTrento", "Contamination Lab" e TALETE; realizzare il progetto "Analisi delle job vacancies on line" e finanziare programmi di valorizzazione e commercializzazione delle tecnologie sviluppate in Ateneo (con bandi "Proof of Concept").

Per la realizzazione dell'obiettivo E viene portata avanti una politica d'Ateneo che, incentivando l'autonomia della ricerca nelle fasi iniziali della carriera con l'attribuzione di una dotazione finanziaria per la ricerca, attragga ricercatori giovani e meritevoli a concorrere per le posizioni bandite dall'Università di Trento. Inoltre, l'Ateneo sostiene e favorisce la partecipazione di giovani ricercatori e ricercatrici a bandi competitivi nazionali e dell'Unione europea cosicché, in caso di vincita, possano indicare l'Ateneo di Trento come istituzione ospite dove iniziare un percorso da ricercatori. Concorrono inoltre al presente obiettivo anche le politiche di cofinanziamento messe in atto dall'Ateneo per la realizzazione di nuove posizioni di ricercatori all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) che troveranno supporto nei Piani straordinari di reclutamento del MUR e nelle risorse provenienti dai Dipartimenti di Eccellenza.

2.1.3 Obiettivi d’Ateneo a favore di digitalizzazione, reingegnerizzazione processi, piena accessibilità e pari opportunità

Proseguono nel triennio 2023-2025 le azioni d’Ateneo volte a favorire la **digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione dei processi** (*Fattori abilitanti e tecnologia*), a favore del **miglioramento dell’accessibilità sia fisica che digitale** dell’Ateneo (*Fattori abilitanti e tecnologia e cluster strategico Benessere*), e al fine di **garantire le pari opportunità** (in *cluster strategico Benessere*). Per approfondimenti sulle azioni si rinvia al Piano strategico (<https://www.unitn.it/piano-strategico>), mentre di seguito si riporta una loro sintesi.

Azioni a favore di digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione dei processi

Finalità: realizzare l’ottimizzazione dei processi in essere, contribuendo al miglioramento del benessere degli utenti che usufruiscono dei servizi. Strategie d’intervento pluriennali pianificate:

TRASFORMAZIONE DIGITALE: MIGLIORARE I PROCESSI ORGANIZZATIVI TRASVERSALI E ABILITARE LA DIGITALIZZAZIONE ORDINATA DEGLI STESSI	
Breve descrizione	Completare la trasformazione digitale dell’Ateneo attraverso una reingegnerizzazione dei processi che si ponga l’obiettivo di individuare quelli comuni o trasversali all’organizzazione, armonizzare le diverse consuetudini di Dipartimenti/Centri/Direzioni, ridisegnarli al fine di una ottimizzazione complessiva/individuare ed avviare la digitalizzazione, dove possibile e conveniente. L’iniziativa è volta anche a rafforzare nell’organizzazione la cultura del processo e le competenze ad essa associate e ad agire sinergicamente con le iniziative che riguardano altri temi quali il trattamento dei dati personali, la trasparenza e l’anticorruzione.
Risultati attesi	Ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente; misurabilità delle performance; efficacia degli interventi di automazione e digitalizzazione in un contesto complessivo e non localizzato; sinergia con le attività di mappatura dei trattamenti e di trasparenza.
Strutture coinvolte	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari, con il coinvolgimento di tutte le altre direzioni
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ introduzione di cultura, conoscenze e competenze di processo; individuazione di un team di mappatura e digitalizzazione; ▪ mappatura dei processi esistenti e condivisione con le aree privacy, trasparenza e anticorruzione; ▪ ottimizzazione dei processi e individuazione degli spazi di digitalizzazione/automazione; ▪ implementazione e rilascio dei nuovi processi, change management e avvio dello sviluppo delle soluzioni sw individuate.
Pianificazione temporale	<p>Nel 2022 si è avviata individuazione del team di digitalizzazione e progettazione di diffusione cultura, conoscenza e competenze di processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2023: individuazione del team di digitalizzazione e definizione chiara della ownership; formazione del team su rappresentazione e mappatura dei processi; avvio pilota mappatura ambito HR e RICSYS ed avvio riprogettazione; ▪ 2024: mappatura ambiti rimanenti e riprogettazione processi; ▪ 2025: piano di digitalizzazione.
Implicazioni di processo	forte implicazione su tutti i processi di Ateneo; correlazione (virtuosa) con le attività relative agli aspetti di privacy e trasparenza.
Risorse stimate	Oltre all’impegno di personale in organico (+2 FTE DSDB per 4 anni; 1/10 FTE per ogni Direzione/Dipartimento); Esternalizzazione attività: 2023 (formazione): 50.000 €; 2023-25 (mappatura e BPR): 250.000 €
ADOZIONE DEL MODELLO DI SERVICE MANAGEMENT NELLE STRUTTURE GESTIONALI: RENDERE PIÙ EFFICACE ED EFFICIENTE L’EROGAZIONE DEI SERVIZI DA PARTE DELLE STRUTTURE GESTIONALI	
Breve descrizione	<p>Adottare un modello di Service Management nelle strutture gestionali. Principali benefici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ adozione di un modello comune sostenuto da processi trasversali condivisi e noti semplifica l’interazione e incrementa la qualità dell’outcome di servizio; ▪ Catalogo unico dei servizi erogati con processi standardizzati e ripetibili, con ruoli interpretati di volta in volta da persone e unità organizzative differenti ma nello stesso contesto di collaborazione;

	<ul style="list-style-type: none"> definizione di Servizio condivisa, con degli attributi che determinano la “configurazione” dei processi di erogazione; medesime modalità operative e di ingaggio fra tutte le strutture gestionali; sistema informativo a supporto che renda pubblico il Catalogo dei Servizi ed istanzi/guidi i processi di erogazione; una Knowledge Base associata a ciascun Servizio del Catalogo condivisa fra le strutture e in parte pubblica nei confronti degli user per abbreviare i tempi di supporto.
Risultati attesi	miglioramento dell’efficienza nell’erogazione dei servizi; chiarezza sui ruoli relativi all’erogazione dei servizi; misurabilità delle performance; miglioramenti della qualità di servizio percepita.
Strutture coinvolte	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari, con il coinvolgimento di tutte le altre direzioni
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> definizione e documentazione dei processi di erogazione (service management): gestione del catalogo, gestione dell’incidente, gestione del supporto e delle richieste standard di servizio, gestione degli account; costituzione di un team inter-direzioni e del Catalogo Servizi; valutazione costituzione di un Service Desk unificato; individuazione e messa in opera del sistema informativo a sostegno; implementazione e rilascio progressivo dei Servizi, della knowledge base e dei nuovi processi.
Pianificazione temporale	<p>Nel 2022 sono stati documentati e condivisi i processi di incident e request management; lo strumento (ServiceNow) è stato acquisito e messo in opera, con il rilascio di 60 servizi a catalogo e 130 in pipeline (componente IT e Biblioteca) con la relativa Knowledge Base; gli operatori coinvolti sono stati formati.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2023: consolidamento del modello sulla componente di servizi IT e Biblioteca, avvio di progetti pilota su altre Direzioni per contaminazione spontanea; documentazione e condivisione processi di Catalog management e Access management 2024: costituzione di un team inter-direzioni volto alla costituzione del Catalogo Servizi di Ateneo (elenco ed attributi) ed attivazione progressiva dei servizi raccordato con l’iniziativa di Trasformazione Digitale; 2025: costituzione del Catalogo Servizi di Ateneo (elenco ed attributi) ed attivazione progressiva dei servizi e del Service Desk unico; 2026: stabilizzazione del Catalogo Servizi di Ateneo.
Implicazioni di processo	forte implicazione su tutti i processi di erogazione nella componente gestionale di Ateneo.
Risorse stimate	Oltre all’impegno di personale in organico, +1 FTE DSDB sulla gestione del progetto; +1,5 FTE sull’esercizio successivo a valle del Service Desk unificato; Mantenimento del sistema informativo: 60.000 € (II anno), 80.000/90.000 € (III e successivi); Configurazione ed avvio del sistema: 110.000 € u.t.
RINNOVO DEL SISTEMA HR	
Breve descrizione	Il sistema HR viene gestito attraverso differenti sistemi informativi: Cineca CSA (per stipendi), SAP-HR Sirium (per gestione del personale), cui si aggiunge SAP Contabilità per la gestione dei contratti del personale non strutturato. Si rende quindi necessario un upgrade alla nuova suite SAP oppure l’adozione di un sistema gestionale differente, adottando quindi una nuova impostazione dei sistemi che preveda una gestione unitaria di tutti i contratti delle persone fisiche stipulati in Ateneo.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente. Questo garantirà dei punti di innesco chiari per i subprocessi (anche automatizzati) e la possibilità di estrarre, analizzare ed inviare i dati appartenenti a questa sfera in modo più efficace; miglior reattività rispetto ai cambiamenti di contesto normativo o sindacale; evoluzione tecnologica del sistema legacy in uso verso gli attuali paradigmi del cloud.
Strutture coinvolte	Direzioni proponenti: Direzione Risorse Umane e Organizzazione e Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari Altre strutture coinvolte: Direzione Generale, Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> mappatura delle tipologie dei contratti esistenti e dei processi esistenti; ridisegno dei processi; scelta della soluzione applicativa gestionale da adottare con particolare attenzione alla soluzione CINECA e la necessità di integrazione con i sistemi in uso; implementazione dei nuovi processi e delle soluzioni applicative, rilascio degli stessi e change management.
Pianificazione temporale	<p>Nel 2022 si è completata la valutazione della soluzione Cineca e SAP e la scelta di adesione sinergica al Consorzio.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2023: analisi e avvio migrazione dati da Sirium a Cineca CSA con adeguamento delle logiche ADA; avvio mappatura contratti del personale (attributi/contexto normativo/processi); avvio acquisizione soluzione applicativa per la gestione presenze del personale strutturato; valutazione dei prodotti CINECA ancillari al perimetro HR (formazione/ valutazione/skill/reportistica) ed eventuale piano di progetto complessivo 2024: impostazione delle attività operative di implementazione e rilascio/Spengimento istanza SAP; 2025: affinamento del nuovo sistema e avvio messa in opera portafoglio applicativo ancillare; 2026: completamento messa in opera portafoglio applicativo.

Implicazioni di processo	forte implicazione sui processi di contrattualizzazione, ingresso e uscita risorsa e pagamenti che si uniformeranno per le differenti tipologie contrattuali esistenti e adotteranno il medesimo strumento di gestione e forte impatto organizzativo.
Risorse stimate	Oltre all'impegno di personale in organico, +1 FTE DSDB sul progetto a tempo determinato Fino a 650.000€ per progetto di realizzazione
RINNOVO DEL SISTEMA ERP CONTABILE	
Breve descrizione	Il sistema ERP/Contabile in esercizio si appoggia su una versione di SAP che raggiungerà l'EOL (end-of-life) del supporto standard nel 2027; il passaggio di release si rende necessario perché l'attuale versione non sarà più supportata e non è più compatibile con le nuove versioni che la sostituiscono (SAP HANA e il più recente SAP S/4HANA che rappresentano un salto tecnologico significativo), procedendo a un rifacimento del software o l'adozione di un software differente.
Risultati attesi	ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente; interfacce di gestione con una experience migliorata; capacità di estrarre le informazioni migliorata.
Strutture coinvolte	Direzioni proponenti: Direzione Generale, Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari Direzione coinvolta: Direzione Centrale Acquisti
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisi AS-IS (processi, organizzazione, integrazioni e dipendenze applicative); ▪ definizione TO-BE (processi, organizzazione, integrazioni, tecnologia, dipendenze applicative); ▪ scelta della soluzione sw da adottare; ▪ implementazione della visione to-be nella soluzione sw, rilascio e change management.
Pianificazione temporale	2023: analisi AS-IS e definizione TO-BE/ Valutazione soluzione CINECA; 2024: scrittura eventuale bando di affido per esternalizzazione attività realizzative, lancio della gara; 2025: affido gara; attività operative di implementazione e rilascio; 2026: attività operative di implementazione e rilascio; 2027: messa in opera del nuovo sistema e tuning dello stesso.
Implicazioni di processo	forte implicazione sui processi di contrattualizzazione, ingresso e uscita risorsa HR e pagamenti (a causa della parallela migrazione sistema HR).
Risorse stimate	Esternalizzando le attività, oltre all'impegno di personale in organico, si stima per - esternalizzazione attività 2023 e 2024: 200.000 €; 2025-2027: 1.500.000 € - costi successivi: 100.000 €/anno per licenze SAP (eventualmente); 50.000 €/anno per esternalizzazione manutenzione ordinaria/evolutiva
INFRASTRUTTURA DIGITALE DI RICERCA - LONG-TERM	
Breve descrizione	Si vuole procedere alla messa in opera di un'Infrastruttura digitale per la Ricerca. Tale infrastruttura riguarderà l'organizzazione, la gestione ed il monitoraggio delle attività di ricerca e dovrà essere integrata con i sistemi gestionali di Ateneo, scalabile, modulabile e flessibile, consentendo una gestione condivisa delle proposte di progetto e dei progetti finanziati.
Risultati attesi	ottimizzare la tracciabilità e qualità dei dati della ricerca (minimizzare errori ed imprecisioni); assicurare reportistica a fini di rendicontazione (scientifica e non); assicurare estrazione di dati per il monitoraggio delle attività di ricerca da parte degli organi collegiali (e strutture di raccordo); ottimizzare i tempi di lavoro del PTA, consentendo a sua volta di dedicare risorse a supporto, per esempio, delle proposte di progetto; garantire e mantenere standard nella gestione dei progetti di ricerca all'interno dell'Università di Trento con il fine ultimo di sostenere la qualità della ricerca e la capacità di essere attrattivi per finanziamenti e ricercatori.
Strutture coinvolte	Delegati proponenti: Prorettrice alla ricerca; Prorettore alla programmazione e risorse; Delegato a servizi e tecnologie informatiche; Delegato Open access e politiche contro il plagio; Delegato nel Comitato Etico per la Ricerca; Delegato Supporto al sistema produttivo; Direzioni coinvolte: Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari; Direzione Generale
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analisi processi e fabbisogni; ▪ scelta della soluzione sw da adottare; ▪ messa in opera e personalizzazione.
Pianificazione temporale	Arco temporale di 5 anni a partire dal 2023, indicativamente così distribuiti: 1. analisi dei processi e dei fabbisogni, declinazione dei processi invariati rispetto alle regole contingenti dettate dagli enti finanziatori, analisi dei sistemi in uso in altri Atenei (1 anno), 2. individuazione della/e soluzione/i implementativa verso a. acquisto (2 anni) o b. sviluppo (2 anni) 3. messa in opera (1 anno) 4. utilizzo, personalizzazione e affinamento del sistema (1 anni).
Implicazioni di processo	Condivisione di responsabilità, coordinamento operativo e forte commitment, in particolare per coniugare la conoscenza specifica del dominio con la definizione tecnica dei requisiti e dei processi ed arrivare ad una soluzione condivisa funzionalmente significativa.
Risorse stimate	Per Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione: ½ FTE fase 1 con competenza in management della ricerca e ½ FTE con competenze di data science e valutazione della ricerca; ½ FTE fase 3 con competenza in management della ricerca; ½ FTE fase 4 con competenza in management della ricerca. Per Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari: ½ FTE figura PTA con competenze di analisi per la fase 1; 1,5 FTE figure PTA con

competenze di sviluppo sw, ¼ FTE figura PTA con competenze sistemistiche e middleware, ¼ FTE figura PTA con competenza di analisi per la fase 2; 1 FTE figure PTA con competenze di sviluppo sw, ½ FTE figura PTA con competenze sistemistiche e middleware, ¼ FTE figura PTA con competenza di analisi per la fase 3; ½ FTE figura PTA con competenze di sviluppo sw per la fase 4.
 Risorse finanziarie stimate, indicativamente di circa 30k€ per l'infrastruttura in cloud a partire dal II anno.

Azioni a favore di inclusione e accessibilità

Finalità: rispondere a esigenze individuali delle persone con disabilità/bisogni speciali e/o con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), promuove un processo di mainstreaming della disabilità/DSA, che tenga conto dei bisogni delle persone in ogni tipo di intervento, anche se non esplicitamente diretto a loro, contribuendo alla finalità strategica di migliorare il benessere degli utenti.

Le politiche in tema di inclusione si articolano intorno a specifiche aree:

- equità e qualità nell'offerta di servizi a supporto della comunità studentesca e del personale con disabilità e altri bisogni speciali e sostegno alla loro mobilità in entrata e in uscita (si veda sito <https://www.unitn.it/inclusione>);
- accessibilità declinata in diversi ambiti (delle sedi, dei documenti e dei contenuti delle pagine web, degli eventi);
- monitoraggio e sostegno a progetti di ricerca che si occupano di disabilità;
- formazione di figure professionali con competenze sui temi delle disabilità e interventi diretti alla promozione degli studi sui temi della disabilità, DSA e bisogni speciali;
- campagne e iniziative di informazione e sensibilizzazione sui temi dell'inclusione per l'intera comunità universitaria e, più ampiamente, per il territorio.

Strategie d'intervento pluriennali pianificate:

RAFFORZARE I SERVIZI DI SUPPORTO ALL'INCLUSIONE	
Breve descrizione	Consolidare e ampliare i servizi per l'Inclusione con un forte coinvolgimento trasversale delle strutture accademiche e amministrative, oltre ad uno specifico investimento in termini di vivibilità delle strutture, formazione e aggiornamento del personale in tutte le sue componenti.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rafforzamento delle strutture di Ateneo dedicate all'inclusione e monitoraggio dei bisogni (a); ▪ percorsi di formazione e aggiornamento per tutte le componenti di Ateneo sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali; ▪ percorsi di formazione per PTA sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali; ▪ intensificazione della collaborazione con soggetti con competenze in tema di orientamento nelle scuole e <i>job guidance</i>; ▪ ampliamento dell'offerta di strumenti compensativi, in relazione all'innovazione tecnologica; ▪ ampliamento dei servizi dello sportello dedicato agli/le studenti/esse con disturbi dello spettro autistico ad alto funzionamento, in collaborazione con il DIPSCO (b); ▪ prosecuzione dei servizi di consulenza psicologica per studenti/esse e per il personale; ▪ supporto alla mobilità studentesca e del personale con disabilità (c); ▪ rafforzamento comunicazione su impegno e su servizi offerti dall'Ateneo in materia di inclusione (d); ▪ monitoraggio periodico dei regolamenti interni e delle relative procedure con riguardo ai temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali; ▪ raccolta e studio di buone prassi in atto presso altri Atenei italiani, europei o esteri; ▪ elaborazione di strumenti accessibili per la raccolta di feedback in merito a servizi e segnalazione bisogni
Pianificazione temporale	<p>2022 – 2027 per realizzazione degli interventi proposti e loro monitoraggio.</p> <p>Nel 2022 si sono avviati gli interventi programmati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (a) inserimento di una nuova risorsa di personale presso il Servizio Inclusione e individuazione di azioni e strumenti atti a favorire l'inclusione di personale con specifiche esigenze (su richiesta dell'utenza); ▪ (b) sportello disturbi dello spettro autistico ad alto funzionamento, in collaborazione con il DIPSCO; ▪ (c) aggiornamento del bando Erasmus+ Staff Training 2022/2023; ▪ (d) vari interventi nell'ambito della comunicazione, quali in occasione del Convegno nazionale di Ateneo "Disabilità in movimento: percorsi di autodeterminazione" (16/12/2022); diffusione dei principi di inclusione attraverso social e altri strumenti di comunicazione; diffusione di materiale informativo
FAVORIRE L'ACCESSIBILITÀ	
Breve descrizione	Sostenere i progetti avviati in tema di accessibilità, in particolare a favore di soggetti con disabilità: delle sedi, della strumentazione, dei documenti, delle informazioni disponibili sul web, dei materiali didattici, degli eventi. Promuovere una cultura dell'inclusione, anche attraverso percorsi di formazione e sensibilizzazione

Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mappatura delle sedi e ottenimento del marchio OPEN (si sono stati individuati due edifici pilota per l'ottenimento del marchio, il Dipartimento di Lettere e Filosofia e la Biblioteca Universitaria Centrale); ▪ adeguamento di alcuni appartamenti destinati ad ospiti esterni/e dell'Ateneo (es. visiting professors) per una piena accessibilità da parte di persone con disabilità (b); ▪ adeguamento dei distributori automatici per piena fruibilità da parte delle persone con disabilità (c); ▪ prosecuzione delle attività dirette all'accessibilità di documenti e informazioni sul portale di Ateneo, in stretta collaborazione con il Responsabile per la Transizione al Digitale e i soggetti con competenze in tema di comunicazione ed eventi (d); ▪ migliorare l'accessibilità alle banche dati e interfacce di consultazioni dei materiali della biblioteca; ▪ promozione delle Linee guida per eventi inclusivi, in particolare per grandi eventi di Ateneo.
Pianificazione temporale	<p>2022 – 2027 per realizzazione degli interventi proposti e loro monitoraggio.</p> <p>Nel 2022 si sono avviati gli interventi programmati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (a) condivisione procedura per ottenimento del Marchio con i competenti uffici provinciali; ▪ (b) rinviato all'anno successivo; ▪ (c) utilizzo delle indicazioni contenute nel Progetto "Distribuire benessere"; ▪ (d) proseguite le attività, in particolare con il mantenimento del servizio di HelpDesk a supporto dell'utenza, con la formazione obbligatoria e con l'attività di monitoraggio dell'accessibilità dei documenti per i quali è richiesta la pubblicazione sul portale di Ateneo.
SICUREZZA INCLUSIVA	
Breve descrizione	Promuovere una cultura della sicurezza nell'Ateneo, ponendo grande attenzione alle disabilità.
Azioni	<p>Per questo obiettivo è stata avviata da parte della Direzione Patrimonio Immobiliare la mappatura degli edifici di Ateneo per verificare l'adeguatezza degli stessi ai fini della sicurezza, anche per le persone con disabilità. È stata posta attenzione alla verifica di adeguatezza degli spazi, segnaletica, presenza di spazi di attesa per persone con disabilità motorie. All'esito della mappatura, in corso di completamento, verrà redatto un calendario delle azioni di miglioramento. Principali attività previste per il periodo 2022-2027:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mantenere il Tavolo di coordinamento della sicurezza inclusiva (a), con un ampio coinvolgimento di vari soggetti con competenze in materia, e finanziare i progetti che verranno proposti annualmente dal Tavolo (b), quali realizzare una segnaletica sperimentale inclusiva e la formazione ad addette/i all'emergenza inclusiva, ecc. ▪ sperimentare soluzioni innovative frutto della ricerca svolta in Ateneo sui temi della Sicurezza inclusiva; ▪ promuovere e sostenere progetti di ricerca e di innovazione tecnologica per la Sicurezza inclusiva (c); ▪ diffondere la conoscenza del Tavolo di coordinamento della Sicurezza inclusiva in e fuori l'Ateneo (d).
Pianificazione temporale	<p>2022 – 2027. Nel 2022 si sono avviati gli interventi programmati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (a) lavoro Tavolo di coordinamento della sicurezza inclusiva; ▪ (b) interventi di ampliamento del Progetto di segnaletica sperimentale inclusiva; iniziative di formazione e di diffusione della conoscenza dei progetti di Ateneo in corso; ▪ (d) prosecuzione nella diffusione della conoscenza in sede di Convegno nazionale di Ateneo "Disabilità in movimento: percorsi di autodeterminazione" (16/12/2022) e in occasione della riunione periodica sulla gestione della sicurezza in Ateneo con i/le Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (21/12/2022).
SOSTENERE RICERCA E DIDATTICA PER L'INCLUSIONE	
Breve descrizione	Monitorare i progetti di ricerca realizzati nell'Ateneo sui temi dell'inclusione, della disabilità, DSA e altri bisogni speciali e possibilmente promuoverne e sostenerne la realizzazione. I Dipartimenti/Centri possono essere coinvolti non solo nella formazione di figure professionali specializzate sui temi della disabilità, DSA e bisogni speciali, ma anche in progetti di integrazione dei contenuti della didattica, al fine di formare professionisti/e che abbiano acquisito competenze di base su temi dell'inclusione.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proseguire e sviluppare il Progetto di monitoraggio delle attività di ricerca e didattica dell'Ateneo sulle tematiche dell'inclusione, anche con riferimento alla sicurezza inclusiva; ▪ promuovere e sostenere le attività di ricerca in questo ambito con a) iniziative formative per il PDR sulle opportunità di finanziamento di progetti scientifici, b) bandi di finanziamento dell'Ateneo; ▪ promuovere le applicazioni e il trasferimento tecnologico dei risultati di tali ricerche; ▪ integrare le tematiche dell'inclusione nei contenuti della didattica nell'ambito dei diversi Corsi di studio; ▪ promuovere bandi per conferire premi per tesi di laurea e di dottorato su tematiche inerenti alle disabilità e l'inclusione; ▪ incentivare la creazione di percorsi interdipartimentali e interdisciplinari sui temi dell'inclusione e della disabilità; ▪ promuovere attività formative dedicate ai/alle dottorandi/e dell'Ateneo sui temi dell'inclusione.
Pianificazione temporale	2023 – 2027. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio.

Azioni a favore di pari opportunità e contrasto a discriminazione

Finalità: migliorare il benessere della comunità universitaria, attraverso azioni volte a:

- promuovere le pari opportunità di accesso e di crescita professionale tra tutto il personale dell'Ateneo, attraverso lo sviluppo di misure specifiche per la gestione e la valorizzazione della diversità e attraverso l'eliminazione degli ostacoli per accesso agli spazi, tempi di studio, opportunità di carriera, a prescindere da genere, religione, convinzioni personali, origine etnica, disabilità, classe sociale, età, orientamento sessuale, condizioni contrattuali, etc.;
- superare le asimmetrie di genere esistenti nell'Ateneo, e in particolare nelle posizioni di responsabilità e di governo, attraverso la promozione di azioni concrete rivolte a evitare la segregazione occupazionale e la dispersione di risorse e talenti e favorire l'integrazione della dimensione di genere nell'ambito della ricerca e della formazione;
- intervenire per superare in modo specifico le asimmetrie di genere rispetto alla scelta dei percorsi di studio;
- sviluppare una politica di sostegno alla conciliazione tra vita lavorativa e vita personale e/o familiare di tutte le componenti della comunità accademica;
- contrastare i fenomeni di discriminazione, molestie, molestie sessuali e violenza di genere, *mobbing* e fattispecie analoghe di disagio nel contesto lavorativo e di studio, promuovendo, anche attraverso forme di prevenzione, il benessere organizzativo in tutte le sue dimensioni;
- rimuovere gli ostacoli di carattere strutturale e sociale al proprio interno, al fine di garantire a tutte le persone, comprese quelle con disabilità permanente o temporanea, la piena ed equa partecipazione ai percorsi di studio e alla vita culturale, sociale, lavorativa e ricreativa;
- rafforzare l'attività di rete con soggetti, istituzioni, *network* a livello locale, nazionale ed europeo sulle tematiche di equità e diversità;
- rendere l'Ateneo un caso esemplare, a livello locale, nazionale e internazionale, in materia di pari opportunità ed equità sostanziale e inclusione, favorendo la diffusione di buone prassi.

Per la realizzazione delle attività, l'Ateneo si è dotato di una articolata rete di soggetti, che comprendono organi, strutture, servizi, rappresentanze. Nell'ottica della pianificazione e del monitoraggio degli interventi, l'Ateneo utilizza alcuni strumenti quali: Piano triennale di Azioni Positive, Bilancio di Genere, Rapporto annuale sulle Pari Opportunità e di recente il Gender Equality Plan. Per approfondimento si rinvia al link <https://www.unitn.it/equitadiversita/52060/equitadiversita>

Strategie d'intervento pluriennali pianificate:

SUPERAMENTO ASIMMETRIE DI GENERE NELLE CARRIERE SCIENTIFICHE, IN PARTICOLARE NELLE AREE STEM (SCIENCE, TECHNOLOGY, ENGINEERING AND MATHEMATICS)	
Ambito di intervento: Eguaglianza di genere	
Breve descrizione	Favorire il superamento delle asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche, attraverso un monitoraggio periodico dei dati in ottica di genere (e redazione Bilancio di genere) e la pianificazione di interventi di tipo strutturale all'interno dell'organizzazione e di azioni sul piano culturale, che non solo coinvolgano i servizi di Ateneo, ma favoriscano una più stretta collaborazione con le scuole di ogni ordine e grado.
Strutture coinvolte	Oltre ai Prorettrici/tori e Delegate/i con competenze in materia, sono coinvolte le strutture accademiche e gli uffici con competenze in tema di Equità e Diversità, Comunicazione, Orientamento, Alumni
Azioni	<ul style="list-style-type: none">• Prosecuzione del monitoraggio periodico dei dati in ottica di genere e ulteriore sviluppo del processo di Bilancio di genere, in raccordo con i documenti fondamentali di Ateneo (a);• incentivi per favorire chiamate di personale di ricerca del genere sottorappresentato, a parità di merito soprattutto nelle aree STEM e valutazione efficacia incentivi già adottati (b);• forme di supporto al personale di ricerca femminile, in particolare dell'Area STEM, attraverso percorsi di mentoring e altre iniziative;• valorizzazione delle eccellenze femminili, in particolare in ambito STEM, attraverso varie iniziative, anche destinate al territorio;• interventi di orientamento destinati alle scuole, per il superamento delle asimmetrie di genere;• miglioramento della comunicazione di Ateneo, anche in tema di orientamento, al fine di evitare la trasmissione di stereotipi di genere;• formazione alle/agli insegnanti degli istituti scolastici per promuovere la consapevolezza sugli stereotipi di genere e i loro effetti.

Pianificazione temporale	2022 – 2027 per realizzazione degli interventi proposti e loro monitoraggio. Nel 2022 si sono avviati gli interventi programmati: <ul style="list-style-type: none"> • (a) prosecuzione dell'attività di monitoraggio dei dati, nonché propedeutiche alla redazione di una nuova edizione del Bilancio di Genere, pubblicazione Rapporto Pari Opportunità 2021 e avvio attività per la redazione della nuova edizione (2022), promozione della partecipazione a iniziative di formazione; • (b) mantenimento di incentivi per favorire chiamate di personale di ricerca del genere sottorappresentato; • prosecuzione delle attività previste con riferimento agli altri ambiti di intervento, in particolare si segnala l'iniziativa "Fuori dall'ombra".
INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA DIDATTICA E NELLA RICERCA IN COLLABORAZIONE CON STRUTTURE DIDATTICHE E DIPARTIMENTI	
Ambito di intervento: Eguaglianza di genere	
Breve descrizione	Promuovere una strategia di <i>gender mainstreaming</i> e di valorizzazione delle differenze nella didattica e nella ricerca attraverso l'integrazione di una prospettiva di genere. Questa azione si propone in particolare di promuovere una maggiore consapevolezza tra studenti/esse sull'esistenza di squilibri di genere, sia nel contesto sociale in generale, sia nei contesti scientifici, in modo da porre le basi per un loro superamento.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l'ufficio Equità e Diversità
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • attivazione e/o proseguimento di corsi specifici su tematiche di genere nelle diverse aree disciplinari, per offrire un approfondimento sui paradigmi culturali che legittimano le disuguaglianze di genere e, viceversa, su quelli che ne possono invece facilitare il superamento; • consolidamento di iniziative didattiche post-laurea che consentano di sviluppare competenze e conoscenze legate ai temi dell'inclusione, dell'equità e della valorizzazione delle diversità; • in sintonia con quanto previsto dalla strategia comunitaria RRI - Responsible Research and Innovation, organizzazione di iniziative finalizzate all'equità di genere nelle attività di ricerca, attraverso la promozione dell'equilibrio di genere nei gruppi di ricerca, il bilanciamento di genere nei processi decisionali e l'integrazione della dimensione di genere nei contenuti di ricerca e innovazione; • Iniziative di terza missione mirate a promuovere le istanze di equità e valorizzazione della diversità sul territorio, così come il riequilibrio di genere nella società, in linea con le indicazioni del PNRR.
Pianificazione temporale	2022 – 2027 per realizzazione degli interventi proposti e loro monitoraggio. Nel 2022 si sono svolte le attività pianificate con riferimento ai diversi ambiti di intervento. Si segnala la nuova edizione del Master GeDIE – Gestione delle Diversità: Inclusione ed Equità, in collaborazione con DIPSCO.
AGE MANAGEMENT	
Ambiti di intervento: Benessere organizzativo, salute e sicurezza, gestione diversità	
Breve descrizione	Effettuare monitoraggi periodici sulla percezione del benessere e sullo stress lavoro correlato, raccogliendo importanti spunti anche nella direzione dell' <i>age management</i> . Pianificare varie forme di intervento, sia in termini formativi verso le/i responsabili, sia nei confronti del personale, per valorizzare le competenze e facilitarne la condivisione, progettare interventi formativi, accompagnare l'uscita dal lavoro, individuare forme di flessibilità spazio temporale in relazione alle diverse fasi di vita e ad eventuali necessità di conciliazione, migliorare il senso di appartenenza e la motivazione lungo l'intero arco della vita lavorativa.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e al Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso le/i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l'ufficio Equità e Diversità
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio periodico dei dati relativi alla composizione del personale rispetto alle fasce di età; • formazione alle/ai responsabili nell'ottica dell'<i>age management</i>; • <i>lifelong learning</i> per l'aggiornamento delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività per tutte le componenti, anche a fronte della veloce innovazione che caratterizza il nostro tempo; • formazione per personale nelle coorti meno giovani finalizzata al mantenimento di elevata motivazione nella tarda carriera, preparazione al pensionamento; • monitoraggio delle competenze del PTA, anche in vista di possibili forme di mobilità interna concordate; • forme di flessibilità della prestazione del PTA (part time; flessibilità spazio temporale), che tengano conto delle diverse fasi della vita e dei differenti bisogni che ne conseguono, anche in termini di conciliazione; • sistema di incentivi/sgravi per migliorare la collaborazione tra lavoratori/trici di età diverse attraverso il trasferimento di competenze, forme di <i>mentoring</i> e <i>tutoring</i>; • promozione e tutela della salute lungo l'intero arco della vita lavorativa e <i>workplace design</i>; • prosecuzione dell'esperienza del Tavolo dedicato alla Sicurezza inclusiva, con il fine di monitorare e avviare una gestione dei temi della salute e sicurezza nel lavoro che tenga conto di tutte le differenze. <p>Gli interventi proposti per l'Ateneo possono essere di stimolo anche per altre realtà territoriali, rappresentando buone prassi, in particolare per le Pubbliche Amministrazioni.</p>

Pianificazione temporale	2022 – 2027. Le attività pianificate con riferimento ai diversi ambiti di intervento stanno procedendo in linea con la programmazione effettuata. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio
PROGETTO “FORMAZIONE UNIVERSITARIA PER RIFUGIATE/I E RICHIEDENTI ASILO”	
Ambito di intervento: Appartenenze etnico-culturali, convinzioni religiose e libertà accademica	
Breve descrizione	Sviluppare le strategie di internazionalizzazione, anche in un’ottica di solidarietà attraverso il progetto denominato “ Progetto Formazione Universitaria per Rifugiati/e e Richiedenti asilo - FUTURA ”, che prevede l’accoglienza di persone richiedenti e/o titolari di protezione internazionale, che desiderino intraprendere un percorso di studio all’Università di Trento, garantendo loro sostegno già nel corso dell’anno preparatorio prima dell’avvio della carriera universitaria (<i>foundation year</i>) e, nel caso di ammissione ad un corso di studio nel rispetto dei requisiti di merito già previsti dall’attuale progetto, fino al conseguimento del titolo.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l’Ufficio Equità e Diversità e la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • assicurare la prosecuzione del Progetto FUTURA; • possibile integrazione del Progetto con riferimento a studentesse/i provenienti dall’Afghanistan; • rinnovo della Campagna di fundraising “Adotta un/una studente” per cofinanziare le borse di studio destinate agli/le studenti rifugiati/e e attivazione di una iniziativa specifica dedicata all’accoglienza di studenti/ricercatori-trici provenienti dall’Afghanistan (a); • prosecuzione progetto SuXr - Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e (b), che offre un’occasione di sensibilizzazione sul tema delle migrazioni forzate e di comprensione partecipata del fenomeno, avvicinando la comunità studentesca al settore del volontariato (<i>learning by doing</i>); • consolidamento attività di network con riferimento a rifugiate/i, appartenenze etniche, culturali, religiose.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nel 2022 si sono avviati gli interventi programmati: campagna di raccolta fondi più ampia conseguente alle emergenze internazionali in atto; attività pianificate con riferimento ai progetti di accoglienza di studenti rifugiati/e e richiedenti asilo. Dopo la selezione degli/delle studenti/esse del Progetto FUTURA, si sta gestendo la fase di accoglienza e avvio dell’anno fondativo. Seguirà la fase di gestione e monitoraggio.
EDUCAZIONE ALLA CITTADINANZA ATTIVA PER STUDENTI	
Ambito di intervento: Politiche di Equità e Diversità	
Breve descrizione	Interventi diretti a prevenire i fenomeni di discriminazione e valorizzare le differenze, attivando un percorso formativo, che consenta di sviluppare nella componente studentesca competenze trasversali importanti per diventare cittadine e cittadini consapevoli e attive/i. La proposta di percorso formativo, diretta a studenti di tutti i Corsi di laurea, intende fornire degli strumenti di analisi della realtà sociale, politica, economica, ecc., che integrano e valorizzano le competenze disciplinari acquisite nei percorsi di studio.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l’ufficio Equità e Diversità
Azioni	Realizzare un percorso formativo di <i>Educazione alla cittadinanza attiva per studenti</i> al fine di: <ul style="list-style-type: none"> • contribuire a formare cittadine/i responsabili e attive/i; • promuovere una partecipazione piena e consapevole alla vita sociale; • promuovere la condivisione dei principi di equità, pari opportunità, rispetto dei diritti umani, sostenibilità ambientale; • sviluppare consapevolezza critica rispetto alla gestione delle informazioni.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Fasi previste: 2022 per costituzione gruppo di lavoro e progettazione; 2023 per sperimentazione con partecipazione volontaria, 2024 – 2027 per la messa a regime. Dopo la fase di progettazione, si procede a realizzare un nuovo ciclo.

Piano Azioni Positive (PAP)

A novembre 2022 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione il Piano per il triennio 2022 – 2024, dopo il parere favorevole del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni (Cug) e del Senato accademico. Il Piano si caratterizza ancora una volta per gli elementi di innovazione nel processo e nel contenuto. Fra i tratti distintivi, il nuovo testo tiene conto di alcuni obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'Agenda 2030 (dalla Gender equality alle Reduced inequalities). Per quanto riguarda la redazione del documento si sottolinea come lo stesso sia il frutto di un percorso partecipato, che ha visto il coinvolgimento di numerosi soggetti ed organi dell'Ateneo.

Finalità: promuovere, nella propria attività e nel proprio modello organizzativo, una cultura di inclusione e di valorizzazione delle differenze e attivare le competenze per individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale, obiettivi resi concreti dal Piano.

Il PAP tiene conto del Bilancio di genere 2021 e del Gender Equality Plan 2022-2024 e si raccorda con il Piano strategico 2022–2027. Dopo una prima parte in cui si analizzano i dati di Ateneo in ottica di genere, nella seconda parte, si identificano gli obiettivi e gli ambiti di intervento (Eguaglianza di genere; Benessere organizzativo, salute e sicurezza; Conciliazione vita – lavoro; Inclusione, disabilità e altri bisogni speciali; Appartenenze etnico-culturali e linguistiche, convinzioni religiose e libertà accademica; Orientamento sessuale e identità di genere; Generazioni diverse al lavoro).

Il PAP 2022-2024 è pubblicato al link <https://www.unitn.it/ateneo/50338/comitato-unico-di-garanzia>.

Gender Equality Plan (GEP) - Piano per l'uguaglianza di genere

In risposta alle sollecitazioni dell'Unione europea di dare attuazione alle politiche in tema di parità di genere, a livello di Ateneo, si è provveduto alla redazione del Gender Equality Plan. Esso si propone come strumento finalizzato a pianificare, sostenere e monitorare in maniera organica e strutturata gli obiettivi di equità di genere dell'Ateneo, ponendosi in relazione con il Piano strategico e altri documenti programmatici di Ateneo, in particolare Piano di Azioni Positive e Bilancio di Genere.

Le finalità sono promuovere:

- l'equilibrio vita privata/vita lavorativa, salute, sicurezza, benessere nell'ottica delle differenze;
- l'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
- l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
- l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi di insegnamento;
- il contrasto alla violenza di genere, al mobbing, alle molestie e alle molestie sessuali.

Il GEP 2022-2024, approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28/01/2022, previo parere favorevole del Senato accademico e della Consulta Direttori, prevede un coinvolgimento ampio e trasversale delle strutture di Ateneo, e sarà oggetto di monitoraggio da parte di uno specifico Tavolo. Il documento è pubblicato al link <https://www.unitn.it/equitadiversita/52060/equitadiversita>.

2.2 Performance

L'articolazione dei legami fra mandato istituzionale dell'Ateneo, aree strategiche e obiettivi strategici, fino agli obiettivi operativi (albero della performance), può essere declinata nei seguenti livelli:

- **Obiettivi strategici pluriennali:** definiti dal Piano Strategico di Ateneo; traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere in un arco temporale pluriennale e che presenta un elevato grado di rilevanza strategica;
- **Obiettivi strategici triennali:** piani che trasformano gli obiettivi strategici in risultati attesi per il triennio di riferimento; ad essi sono associati specifici obiettivi per l'anno di riferimento;
- **Obiettivi operativi annuali:** qualificano i singoli obiettivi e previsione di attività da realizzare nel corso dell'anno di riferimento, in funzione degli obiettivi strategici triennali;
- **Indicatori e Target:** agli obiettivi operativi sono associati specifici indicatori e target di risultato (definiti in fase di assegnazione degli obiettivi operativi ai/alle Dirigenti), che rappresentano l'input da cui prende avvio il ciclo di gestione della performance individuale. Nello specifico, ad ogni obiettivo annuale è associato:
 - **indicatore:** modalità di misurazione in termini quantitativi/qualitativi dell'adeguatezza dell'output rispetto a aspettative e necessità;
 - **valore iniziale:** valore di partenza degli indicatori (*baseline*);
 - **target 100%:** valore che l'indicatore deve assumere in presenza di un risultato corrispondente al pieno raggiungimento dell'obiettivo. La declinazione dei target nei livelli a scalare (quasi completamente raggiunto, parzialmente raggiunto, etc.) è riportata nelle schede individuali di assegnazione obiettivi di ciascun dirigente;
 - **unità organizzative coinvolte** nel raggiungimento dei risultati attesi.

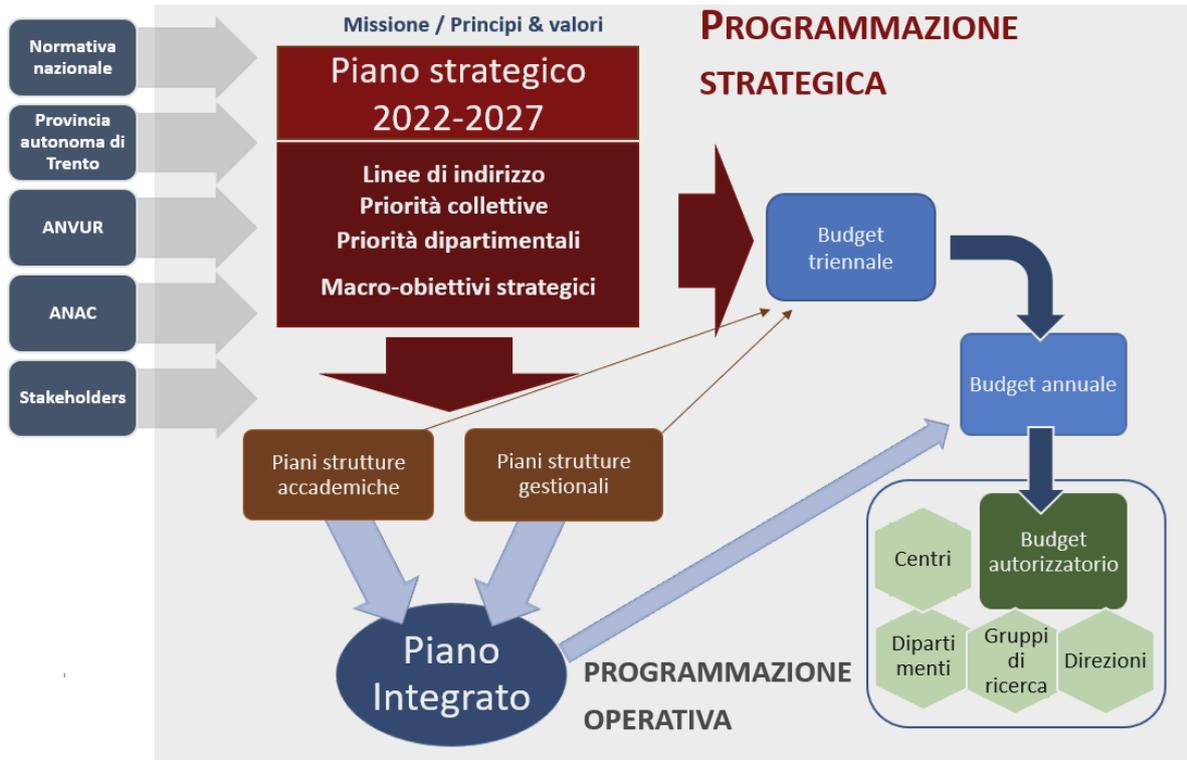
In sintesi, il ciclo di gestione della performance ha come finalità principale collegare, attraverso una chiara relazione causale, la performance organizzativa, declinata in base a obiettivi e indicatori strategici di Ateneo, con la prestazione individuale, relativa a obiettivi individuali e comportamenti organizzativi di ruolo.

Di seguito le azioni previste all'interno del ciclo della performance:



Nel grafico 3 si riporta una rappresentazione sintetica del raccordo tra Piano Strategico e Piano Integrato e dei processi che, nell'ambito della programmazione strategica e della programmazione operativa, concorrono all'identificazione di obiettivi specifici e al loro collegamento con il bilancio.

Grafico 3: Raccordo fra Piano strategico e obiettivi operativi



Nel successivo *Paragrafo 2.2.1* sono illustrati gli obiettivi che i Dipartimenti e i Centri hanno formulato per l'anno 2023 rispetto alle priorità definite a livello strategico.

A sua volta, la struttura tecnico-gestionale ha individuato, coerentemente con l'evoluzione della formulazione strategica di Ateneo, i propri obiettivi operativi per l'anno 2023, riportati nel *Paragrafo 2.2.2*.

Infine, nel *Paragrafo 2.3* si evidenziano le principali azioni portate avanti dall'amministrazione in tema di trasparenza e anticorruzione.

2.2.1 Gli obiettivi delle strutture accademiche

All'interno del nuovo processo di pianificazione strategica ciascuna struttura accademica ha redatto a inizio 2022 il proprio Piano strategico di Dipartimento/Centro per il triennio 2022-2024. Tale Piano è coerente all'indirizzo delineato dalla *governance* ed evidenzia gli obiettivi che la struttura intende raggiungere nel triennio, concorrendo alla realizzazione di un miglioramento della qualità dell'Ateneo con riferimento agli ambiti di:

- **didattica**, contribuendo a innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria;
- **ricerca**, promuovendo una ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza; contribuendo inoltre al raggiungimento degli obiettivi di interesse nazionale definiti nel PNRR e potenziando le infrastrutture per la ricerca;
- **terza missione**, sviluppando reti di collaborazioni e favorendo l'impatto dell'Università sulla società;
- **internazionalizzazione**, valorizzando la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione;
- **servizi e infrastrutture**, migliorando le infrastrutture e gli spazi con attenzione alla sostenibilità ambientale.

Nelle pagine che seguono sono riportate le **azioni pianificate per l'anno 2023 per il raggiungimento degli obiettivi strategici triennali di Dipartimento/Centro**, specificandone valore di partenza, target da raggiungere a fine anno (valore programmato/atteso) e uno o più indicatori associati al target.

La realizzazione di tali azioni sarà oggetto di monitoraggio nel corso del 2023, come descritto nella Sezione IV.

Per il Centro Agricoltura Alimenti Ambiente, che si è istituito avvalendosi della collaborazione della Fondazione Edmund Mach di San Michele all'Adige (FEM), considerata la recente nomina del nuovo Direttore e considerato che è in fase di stipula un nuovo accordo quadro con FEM, si è differita di alcuni mesi la definizione degli obiettivi pluriennali e delle azioni da realizzare nel 2023. Tale rinvio consentirà di adattare meglio la programmazione al nuovo assetto istituzionale che si andrà delineando a seguito degli accordi programmatici.

DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA CELLULARE, COMPUTAZIONALE E INTEGRATA

AREA STRATEGICA: DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE		
Obiettivo strategico: Sostenere la formazione scolastica nell'ambito delle biotecnologie e della biomedicina		
Azione 1: Incontri rivolti a studenti/docenti con esperti di argomenti biotecnologici innovativi quale ad esempio la biologia dei tumori		
Indicatore di azione: n. di eventi organizzati	Baseline: 1 nel 2021	Target al 31/12/2023: 2
Azione 2: Prestito in comodato d'uso alle scuole che ne fanno richiesta di una "valigetta del biotecnologo" contenente strumentazione e reagenti di base		
Indicatore di azione: n. di prestiti	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: > 5
Azione 3: Promuovere iniziative di diffusione della cultura scientifica per la cittadinanza, utilizzando anche canali social, favorendo l'utilizzo delle competenze universitarie		
Indicatore di azione: n. di iniziative	Baseline: 0 nel 2020/5 nel 2021	Target al 31/12/2023: 5 iniziative
Obiettivo strategico: Innovazione, regolarità percorso didattico ed internazionalizzazione		
Azione 1: L'obiettivo è di utilizzare le tecnologie applicate durante la pandemia in maniera strutturata e funzionale all'innovazione delle modalità di erogazione della didattica		
Indicatore di azione: n. di corsi riorganizzati utilizzando materiale multimediale ed innovativo per le lezioni e gli esami di profitto	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: >1
Azione 2: Programmi realizzati compatibili per un programma di doppia laurea		
Indicatore di azione: n. di università individuate	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 1
AREA STRATEGICA: RICERCA E TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Promuovere l'attività seminariale, lo sviluppo di temi di ricerca trasversali e incrementare la visibilità internazionale e la reputazione scientifica del CIBIO		
Azione 1: Incentivare i seminari di group leaders del Dipartimento e di esterni		
Indicatore di azione: n. di seminari con speaker interni ed esterni	Baseline: 2 seminari/mese	Target al 31/12/2023: >2 seminari/mese
Azione 2: Organizzare e supportare seminari interdipartimentali		
Indicatore di azione: n. di seminari "Distinguished speakers"	Baseline: 1/anno	Target al 31/12/2023: 1/anno
Azione 3: Avanzamento della ricerca biomedica in ambito internazionale: sviluppo di linee di ricerca interdisciplinari tra i laboratori del CIBIO.		
Indicatore di azione: n. di progetti individuati	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 2 progetti EU/anno
Obiettivo strategico: Tirocinio e mondo del lavoro		
Azione 1: Coinvolgimento aziende nel career fair		
Indicatore di azione: n. di aziende coinvolte	Baseline: 5	Target al 31/12/2023: >5
Azione 2: Creazione di un network di aziende nel settore biotech per accogliere tirocinanti		
Indicatore di azione: n. aziende coinvolte	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: >2

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Attrattività della didattica		
Azione 1: Processo di certificazione EQUIS		
Indicatore di azione: CdS con certificazione EQUIS	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: avviato processo di certificazione (che si concluderà nel 2026)
Azione 2: Ristrutturazione offerta di primo livello		
Indicatore di azione: approvazione proposta in CdD	Baseline: --	Target al 31/12/2023: completata ristrutturazione
Azione 3: Riposizionamento offerta di secondo livello		
Indicatore di azione: approvazione proposta in CdD	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: completata
Azione 4: Rapporto con istituti scolastici		
Indicatore di azione: n. istituti scolastici	Baseline: 6	Target al 31/12/2023: 8
Obiettivo strategico: Qualità della didattica		
Azione 1: Riduzione dei corsi a contratto		
Indicatore di azione: corsi a contratto su docenza interna	Baseline: --	Target al 31/12/2023: livello target da fissare a fine programmazione didattica
Azione 2: Aumento delle risorse a supporto della didattica		
Indicatore di azione: budget per didattica a supporto	Baseline: --	Target al 31/12/2023: livello target da fissare a fine programmazione didattica
Azione 3: Costruzione e popolamento database per la didattica		
Indicatore di azione: stato di avanzamento	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata azione
Azione 4: Rafforzare il collegamento tra attività didattiche e terza missione		
Indicatore di azione: stato avanzamento	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata azione
<i>Sono inoltre in fase di pianificazione ulteriori azioni per migliorare la qualità della didattica con interventi di didattica innovativa e corsi laboratoriali, azioni non ancora definite in termini di target.</i>		
Obiettivo strategico: Qualità in uscita		
Azione 1: Lifelong learning		
Indicatore di azione: stato di avanzamento	Baseline: --	Target al 31/12/2023: individuazione del gruppo di progetto e coordinamento delle attività con la SOI
Azione 2: Progetti di didattica con associazioni di imprese		
Indicatore di azione: numero progetti	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 3
Azione 3: Creazione di board of experts per ogni CdS		
Indicatore di azione: numero di LM con board of experts	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 4
Azione 4: Rafforzare e ottimizzare le opportunità di placement		
Indicatore di azione: stato di avanzamento	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata azione
<i>Ulteriori azioni pianificate nel 2023 per migliorare la qualità in uscita riguarderanno corsi con didattica innovativa e corsi laboratoriali, azioni non ancora definite in termini di target</i>		
AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Qualità delle pubblicazioni		
Azione 1: Co-finanziamento dell'attività di ricerca		
Indicatore di azione: modifica degli incentivi per la pubblicazione	Baseline: --	Target al 31/12/2023: approvazione del modello di incentivi a pubblicazione
Azione 2: Individuazione temi chiave di ricerca		
Indicatore di azione: approvazione proposta in CdD	Baseline: --	Target al 31/12/2023: completata azione
Obiettivo strategico: Eccellenza nella ricerca		
Azione 1: Incentivo pubblicazioni in classe A+		
Indicatore di azione: budget per incentivi fascia A+	Baseline: --	Target al 31/12/2023: 5.000€
Azione 2: Individuazione temi chiave di ricerca		
Indicatore di azione: approvazione proposta in CdD	Baseline: --	Target al 31/12/2023: completata azione
<i>Ulteriore azione del 2023 sarà il co-finanziamento all'attività di ricerca, azione non ancora definita in termini di target</i>		
Obiettivo strategico: Internazionalizzazione della ricerca		
Azione 1: Progetti di rete		
Indicatore di azione: Progetti finanziati	Baseline: --	Target al 31/12/2023: 1

FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Completamento delle azioni di arricchimento dell'offerta formativa, così come previste da azioni strategiche pregresse. Arricchimento ulteriore dell'offerta formativa in coerenza con i nuovi obiettivi del PNRR		
Azione 1: Completare lo studio di fattibilità per la realizzazione di una nuova laurea magistrale (biennale)		
Indicatore: stato avanzamento azione	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: completata azione
Azione 2: Avviare riflessione condivisa con il DEM per lo studio di fattibilità su percorso formativo integrato per “doppio titolo”		
Indicatore: stato avanzamento azione	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: completata azione
AREA STRATEGICA: INTERNAZIONALIZZAZIONE		
Obiettivo strategico: Ampliare e/o perfezionare la rete di collaborazioni internazionali, nella didattica come nella ricerca, specialmente con riguardo a sedi / aree in cui essa si è contratta negli ultimi anni		
Azione 1: Completare i processi relativi alla stipula di accordi di cooperazione e mobilità con le Università di Lille, Nantes e Limoges		
Indicatore: stato avanzamento azione	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: completata azione
AREA STRATEGICA: RICERCA E TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Sviluppo di nuove progettualità nell’ambito dell’area di ricerca e terza missione, in funzione del consolidamento dei propri tradizionali punti di forza. Tali progettualità sono riportate nel piano strategico 22-24 riassunte in 14 schede, raggruppate in macro-ambiti di ricerca / azione: METODO E FONDAMENTI: (1) Il metodo del diritto comparato quale strumento di individuazione del diritto oggettivo in contesti istituzionali e progettuali complessi; (2) Oltre confini e frontiere: il ruolo del diritto nel processo di integrazione europea; (3) Verifica e critica delle categorie giuridiche tradizionali nella “rivoluzione” dell’intelligenza artificiale SFIDE “OLTRE NUOVI CONFINI”: (4) Diritto scienza e tecnologia: strategie per l’innovazione – Centro di biodiritto; (5) Modelli regolatori per l’apertura dei dati della ricerca biomedica; (6) Nuove tecnologie e rapporti individuali e collettivi di lavoro; (7) Strumenti e processi di regolazione per la transizione ecologica; (8) L’impresa, i diritti umani e l’ambiente; (9) International Migration Laboratory; (10) Minoranze religiose nel tempo e nello spazio: le migrazioni ed il ruolo delle appartenenze confessionali nelle società multiculturali; (11) Trasformazioni del “sistema-Giustizia” tra efficienza e tutela dei diritti; (12) Carcere, misure alternative e tutela della salute; (13) Centro Studi interuniversitario per la giustizia amministrativa TERZA MISSIONE: (14) Formazione del giurista e ruolo del diritto nella società contemporanea		
Azione 1: Realizzazione iniziative riguardanti le schede progettuali (5) e (9)		
Indicatori: - numero incontri seminariali; - numero pubblicazioni di fascia A	Baseline: da verificare in aprile 2023	Target al 31/12/2023: - n. 1 ciclo annuale di almeno n. 4 incontri seminariali nazionali/internazionali; - n. 4 pubblicazioni di fascia A (o equipollenti) dei settori di ricerca coinvolti e in formato open access
Azione 2: Realizzazione iniziative relative alle schede progettuali (1), (2), (3), (6), (8), (10), (11), (12)		
Indicatori: - numero incontri seminariali; - numero pubblicazioni di fascia A	Baseline: da verificare in aprile 2023	Target al 31/12/2023: - n. 1 convegno ovvero n. 1 ciclo annuale di almeno n. 2 incontri seminariali nazionali/internazionali; - n. 2 pubblicazioni di fascia A (o equipollenti) dei settori di ricerca coinvolti e in formato open access
Azione 3: Realizzazione iniziative relativa alla scheda progettuale (13)		
Indicatori: - Istituzione centro - numero incontri seminariali; - numero pubblicazioni di fascia A	Baseline: da verificare in aprile 2023	Target al 31/12/2023: - Istituzione del Centro di studi interuniversitario; - n. 1 convegno ovvero n. 1 ciclo annuale di almeno - n. 2 incontri seminariali nazionali/internazionali; - n. 2 pubblicazioni di fascia A (o equipollenti) dei settori di ricerca coinvolti e in formato open access;
Azione 4: Realizzazione iniziative relativa alla scheda progettuale (14)		
Indicatore: realizzazione iniziativa	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: Continuazione delle attività relative all’organizzazione del corso di “buona scrittura giuridica”

DIPARTIMENTO DI FISICA

AREA STRATEGICA: DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Innovazione didattica		
Azione 1: Partecipazione di più docenti alla Comunità di Pratica del Polo Collina		
Indicatore di azione: numero di docenti partecipanti alle Comunità di Pratica di Collina	Baseline: 1 (il coordinatore)	Target al 31/12/2023: 6
Azione 2: Introduzione dello Student Voice per i due CdS del Dipartimento		
Indicatore di azione: incontri con l'intera comunità studentesca per discutere delle problematiche dei relativi CdS.	Baseline: non implementata	Target al 31/12/2023: almeno un incontro per la LT e un incontro per la LM
Obiettivo strategico: Sviluppo progetto Q@TN - Quantum Science and Technologies		
Azione 1: Sostegno al percorso di dottorato transdisciplinare in quantum science and technologies (QST) tramite l'organizzazione di workshop sulla natura e utilizzo delle varie piattaforme tecnologiche. Organizzazione workshop young science students in QT.		
Indicatore di azione: eventi organizzati e numero di partecipanti	Baseline: --	Target al 31/12/2023: organizzato workshop young science students in QT con almeno 30 partecipanti; organizzata Scuola estiva di Dottorato con almeno 30 partecipanti
Azione 2: Sostegno al percorso di dottorato transdisciplinare in quantum science and technologies (QST) tramite un allargamento ad altri corsi di dottorato di ateneo		
Indicatore di azione: numero di corsi coinvolti	Baseline: 5	Target al 31/12/2023: > 5
Azione 3: Promozione di una laurea magistrale interdipartimentale in Quantum Engineering. Sviluppo di collaborazioni didattiche con gli enti partner di Q@TN, anche a servizio della laurea magistrale		
Indicatore di azione: livello di elaborazione del progetto di LM, identificazione e acquisizione risorse necessarie, pianificazione sostenibilità e attività didattica	Baseline: progetto LM ancora da elaborare	Target al 31/12/2023: preparato progetto di laurea magistrale e condiviso tra i dipartimenti interessati
Azione 4: Scouting di tecnologie mature per brevettazione e promozione trasferimento tecnologico		
Indicatore di azione: censimento attività di interesse industriale attraverso il coinvolgimento dell'ufficio valorizzazione e Impatto della Ricerca e di HIT. Preparazione brevetti e business-plan per start-up. Lancio start-up	Baseline: un brevetto su temi QST depositato.	Target al 31/12/2023: stipulato accordi di collaborazione con almeno 1 azienda, realizzato documento di presentazione delle attività tecnologiche in ateneo sulle tematiche QST pronto.
Obiettivo strategico: Trento International School on Observation of the Earth and of the Universe		
Azione 1: attuazione di sinergie tra le scuole dottorali con sede a Trento che trattano temi pertinenti all'obiettivo		
Indicatore di azione: numero di corsi di dottorato inseriti nella lista TISOEU e messi a disposizione delle varie scuole di dottorato sul territorio	Baseline: 0 corsi messi a sistema	Target al 31/12/2023: almeno 5 corsi messi a sistema
Azione 2: sostegno a iniziative di alta formazione che trattano temi pertinenti all'obiettivo		
Indicatore di azione: numero di scuole supportate	Baseline: 1 nel 2022	Target al 31/12/2023: almeno 1
Azione 3: sostegno a workshop e conferenze trattano temi pertinenti all'obiettivo		
Indicatore di azione: numero di eventi supportati	Baseline: 1 workshop nel 2022	Target al 31/12/2023: almeno 1 workshop/conferenza
Obiettivo strategico: Trentino Green Deal		
Azione 1: Attivazione borse di dottorato e assegni di ricerca sulle tematiche della produzione di idrogeno verde		
Indicatore di azione: numero di borse di dottorato e assegni ricerca banditi	Baseline: 2 borse PON avviate nel 2022	Target al 31/12/2023: bandite almeno 2 nuove borse PhD e avviato 1 assegno di ricerca
Azione 2: contributo all'organizzazione di workshop e tavoli di discussione per rafforzare la ricerca applicata favorendo l'interazione tra università (sia in ambito scientifico-tecnologico che giuridico-economico) enti di ricerca (FBK) e aziende.		
Indicatore di azione: partecipazione a workshop co-organizzati e ampiezza regionale di partecipazione ù	Baseline: 1 workshop con partecipazione dipartimenti UNITN	Target al 31/12/2023: 1 workshop anche con partecipazione di enti esterni a UNITN

Obiettivo strategico: Consolidare e innovare i Laboratori Didattici delle scienze sperimentali		
Azione 1: Acquistare la strumentazione e metterla in esercizio		
Indicatore di azione: acquisto della strumentazione	Baseline: 0%	Target al 31/12/2023: 50%
Azione 2: Progettare e mettere a punto le esperienze didattiche basate sulla nuova strumentazione		
Indicatore di azione: documentazione di supporto alle attività didattiche, report di messa a punto	Baseline: 0%	Target al 31/12/2023: 20%

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Migliorare la qualità della didattica tramite l'innovazione delle modalità di insegnamento		
Azione 1a: Procedere all'allestimento della sede del Laboratorio di didattica/ricerca leggero		
Indicatore di azione: allestimento sede del Laboratorio di didattica/ricerca leggero	Baseline: implementazione del Laboratorio di didattica/ricerca leggero = 1	Target al 31/12/2023: allestite 1 o 2 stanze presso Villazzano a fini didattici (svolgimento tesi di laurea) per Gruppo Eledia
Azione 1b: Predisposizione del locale per Laboratorio di didattica/ricerca e trasferimento di attrezzature		
Indicatore di azione: predisposizione del locale e trasferimento di attrezzature esistenti o nuove acquisizioni presso i Laboratori pesanti di Mesiano	Baseline: allestimento sede del Laboratorio di didattica/ricerca leggero presso i Laboratori Pesanti = 0. Trasferimento di attrezzature = 1 (Microscopio elettronico)	Target al 31/12/2023: previa progettazione da Ateneo di sistema di ventilazione meccanico nel locale destinato al Laboratorio didattico/ricerca, allestito locale e trasferita ulteriore attrezzatura di didattica/ricerca leggera che non richieda un uso continuativo della stessa da parte del personale del DICAM
Azione 2: Procedere all'implementazione del learning by doing		
Indicatore di azione: implementazione del learning by doing	Baseline: implementazione del learning by doing in 1 laboratorio didattico	Target al 31/12/2023: individuato laboratorio didattico pilota ed eseguita sperimentazione
Azione 3: Incremento del numero di ore di tutorato di tipo B		
Indicatore di azione: n. ore di tutorato di tipo B	Baseline: tutorato ore di tipo B = 2173.	Target al 31/12/2023: totale tutorato con ore di tipo B = 2173+80
Azione 4: Procedere all'acquisto licenze software specifica per le attività di learning by doing		
Indicatore di azione: acquisto licenze software specifica per le attività di learning by doing	Baseline: destinazione di 10.000€ dal finanziamento di Ateneo per software e hardware = 1	Target al 31/12/2023: destinati 10.000€ dal finanziamento di Ateneo per acquisto software e hardware
Azione 5: Realizzare attività di promozione sui siti		
Indicatore di azione: informazione specifica su siti web per l'attività di promozione.	Baseline: attività di promozione https://stud-iat.dicam.unitn.it/ https://www.instagram.com/unitrento_ia_t/ https://www.facebook.com/unitrento.iat/ https://stud-ingcivile.dicam.unitn.it/ https://www.facebook.com/unitrento.ingcivile https://www.instagram.com/unitrento_ingcivile/	Target al 31/12/2023: - Pubblicità multimediale del corso di Laurea in Ing. Civile. - Pubblicità multimediale del corso di Laurea in Ing. per l'Ambiente e il Territorio. - Creazione del sito web ad hoc per promuovere le attività del Corso di Laurea a ciclo unico in Ing. Edile-Architettura
Obiettivo strategico: Nuovi ordinamenti e proposte didattiche, in particolare proposta di modifica dell'Ordinamento del corso di laurea magistrale in Ingegneria Civile e proposta di istituzione di nuovi corsi di studio		
Azione 1: Inviare proposte all'Ateneo per l'istituzione di un CdL in Meteorologia e contatti con DII per attivare Master di primo livello in Metamateriali multifunzionali		
Indicatore di azione: proposte inviate all'Ateneo	Baseline: inviata la proposta per la revisione dell'ordinamento del Corso di laurea magistrale in Ingegneria Civile = 1	Target al 31/12/2023: inviata proposta per l'istituzione di un corso di laurea triennale in Meteorologia. Discussa proposta con DII al fine di attivare un Master di primo livello sui Metamateriali multifunzionali
AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Razionalizzare l'uso della dotazione infrastrutturale - Progetto ReLabs, attraverso integrazione delle attrezzature; condivisione delle risorse tecniche e miglioramento delle condizioni di sicurezza degli utenti (Investimento: 5 k Euro/anno)		
Azione 1: Realizzare una maggiore integrazione delle attrezzature presenti		
Indicatore di azione: documento relativo al censimento delle attrezzature	Baseline: documento relativo al censimento delle attrezzature del laboratorio di Biomasse e del Laboratorio di Geotecnica = 2	Target al 31/12/2023: messo a norma e allestito Laboratorio di Prove elettrochimiche

Azione 2: Realizzare condivisione delle risorse tecniche		
Indicatore di azione: condivisione delle risorse tecniche	Baseline: condivisione delle risorse tecniche con il PT Giovanni Lenardon = 1	Target al 31/12/2023: migliorate procedure di condivisione del nuovo PT tra il Lab. Di Geotecnica, quello di Biomasse e il Sustainable Energy Lab
Azione 3: Procedere al perfezionamento delle condizioni di sicurezza degli utenti per l'impiego delle attrezzature e della strumentazione		
Indicatore di azione: perfezionamento delle condizioni di sicurezza.	Baseline: sviluppo di protocolli di sicurezza per l'impiego delle attrezzature del Lab. di Geotecnica; perfezionamento delle condizioni di sicurezza tramite miglioramento delle procedure di impiego di strumentazione e documentazione = 0.5	Target al 31/12/2023: sviluppati protocolli di sicurezza per l'impiego delle attrezzature del Lab. di Biomasse; perfezionate le condizioni di sicurezza tramite miglioramento delle procedure di impiego di strumentazione e documentazione = 1.0
Azione 4: Incrementare il personale 150 ore		
Indicatore di azione: n. contratti personale 150 ore	Baseline: personale 150 ore = 1	Target al 31/12/2023: contratto ad uno studente per 150 ore per la gestione del Laboratorio Modelli del quale è responsabile la prof.ssa G. Massari (=2)
Obiettivo strategico: Costituzione di aggregazioni (poli/centri) di ricerca relative al: i) DICAM Green Deal; ii) Mitigazione del Rischio, Sicurezza e Resilienza; iii) Modelling & Simulation (Investimento: 40 k Euro/ anno)		
Azione 1: Organizzare un'unità di supporto tecnico ed amministrativo		
Indicatore di azione: organizzazione dell'unità di supporto tecnico ed amministrativo con personale a tempo determinato o 2 posizioni post-doc cofinanziate	Baseline: organizzazione di incontri ed istituzione di gruppi ad hoc di docenti per i Poli di Ricerca relativi al Green Deal, alla Sicurezza e a Modeling & Simulation = 1; Attivazione di un contratto per personale a tempo determinato = 1	Target al 31/12/2023: 2 incontri per la gestione dei Poli di Ricerca relativi al Green Deal, alla Sicurezza e a Modeling & Simulation; impiego del contrattista per la gestione dei poli e le relative attività di comunicazione
Azione 2: Razionalizzare e consolidare lo spazio fisico per il personale coinvolto		
Indicatore di azione: individuazione dello spazio fisico	Baseline: utilizzazione del budget di investimento di 40 K€/anno da parte dell'Ateneo per il cofinanziamento di due assegni di ricerca = 2. Individuazione dello spazio fisico per la segreteria e i Poli di Ricerca	Target al 31/12/2023: il budget di 40 k€ sarà investito per il cofinanziamento di posizioni post-doc nelle aree del Green Deal e/o della Sicurezza. Razionalizzazione e consolidamento dello spazio per il personale PA/Segreteria
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Rafforzare la posizione del DICAM come centro di competenza di rilievo nazionale e nesso tra cooperazione internazionale, sviluppo e sostenibilità ambientale. (Investimento: 5 kEuro/ anno)		
Azione 1: Realizzare report tecnici e pubblicazioni riferiti ad azioni di cooperazione allo sviluppo con ricaduta territoriale		
Indicatore di azione: n. report tecnici /pubblicazioni riferiti ad azioni di cooperazione allo sviluppo con ricaduta territoriale	Baseline: report/pubblicazioni = 2	Target al 31/12/2023: n. pubblicazioni / report = 3
Azione 2: Realizzare incontri con stakeholders nei progetti di cooperazione allo sviluppo		
Indicatore di azione: n. incontri con stakeholders nei progetti di cooperazione allo sviluppo	Baseline: incontri = 3	Target al 31/12/2023: n. incontri = 3
Azione 3: Individuare beneficiari diretti e indiretti degli interventi di cooperazione DICAM		
Indicatore di azione: n. beneficiari diretti e indiretti degli interventi di cooperazione DICAM	Baseline: beneficiari diretti (423); beneficiari indiretti (80,000)	Target al 31/12/2023: Beneficiari diretti = 40 Beneficiari indiretti = 5000
Azione 4: Nuove proposte progettuali presentate o finanziate in tema di cooperazione		
Indicatore di azione: n. di proposte progettuali presentate o finanziate in tema di cooperazione	Baseline: proposte progettuali presentate/finanziate = 2/1	Target al 31/12/2023: proposte progettuali presentate o finanziate = 2

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE

AREA STRATEGICA: DIDATTICA

Obiettivo strategico: Laboratorio per la sperimentazione e l'innovazione didattica

Azione 1: Strumenti innovativi: migliorare strumenti di didattica "tra pari" e acquisizione strumenti video basati su tecniche di IA

Indicatore di azione: Numero di strumenti innovativi introdotti negli insegnamenti	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: 3
--	-------------	-------------------------

Azione 2: Metodi didattici basati sulla gamification: partecipazione attiva a iniziative nazionali già esistenti e nascenti. Azioni per maggior coinvolgimento studentesse

Indicatore di azione: partecipazione alle attività di competitive programming, come ad esempio ACM-ICPC, Google HashCode, Reply Code Challenge, Reply Security Challenge, Cyberchallenge. Organizzazione hackathon.	Baseline: 5	Target al 31/12/2023: 6
---	-------------	-------------------------

Azione 3: Sperimentazione nei laboratori: laboratori aperti per attività curricolari ed extracurricolari e per orientamento

Indicatore di azione:	Baseline:	Target al 31/12/2023:
a) Numero di workshop di formazione all'interno del Fablab.	a) 20+	a) 25
b) Partecipanti ai workshop di formazione all'interno del Fablab.	b) 300+	b) 400
c) Docenti della scuola primaria e secondaria che hanno partecipato a formazione docenti	c) 180	c) 200
d) Ore totali di formazione docenti della scuola primaria e secondaria	d) 1417	d) 1600
e) Laboratori attività alternanza scuola-lavoro	e) 2	e) 4
f) Studenti che hanno partecipato a laboratori di alternanza scuola-lavoro	f) 40	f) 100

Obiettivo strategico: Aumento numero programmato + Percorso in ENG (LT INF + LT ICE)

Azione 1: Attivazione di un percorso in inglese alla LT ICE riservato a 40 studenti.

Indicatore di azione: numero studenti iscritti percorsi in inglese	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 60
--	-------------	--------------------------

Azione 2: Aumento numero programmato percorso inglese alla LT ICE (85 studenti)

Indicatore di azione: numero studenti iscritti percorsi in inglese	Baseline: 40	Target al 31/12/2023: 60
--	--------------	--------------------------

Azione 3: Aumento numero programmato percorso inglese alla LT INF (85 studenti)

Indicatore di azione: numero studenti iscritti percorsi in inglese	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: a fine 2024 =80, se saranno assegnate risorse per il 2024, altrimenti =0 (ad oggi non sono state assegnate risorse d'Ateneo)
--	-------------	--

AREA STRATEGICA: DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE

Obiettivo strategico: SportTech 360

Azione 1: Innovazione: progetti di digitalizzazione impianti sportivi, Living Lab e partnership internazionale con HYPE Sports Innovation

Indicatore di azione: n. progetti	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: 2 o 3
-----------------------------------	-------------	-----------------------------

Azione 2: Ricerca: costituzione lab. Ricerca per raccolta dati. Sviluppo team di ricerca specializzato su temi sport tech. Rientro di UniTrento nel CERISM. Creare approccio metodologico multidisciplinare per affrontare temi ricerca e industriale nello sport technology

Indicatore di azione: numeri progetti legati alle tecnologie dello sport	Baseline: Operazione CERISM quasi completata. Ideazione e gestione IEEE workshop on Sport technology & Research	Target al 31/12/2023: costituzione lab e raccolta primi finanziamenti.
--	---	--

Azione 3: Formazione: avvio attività formazione verticali su sport tech nei CdS. Partnership con Università di Verona per sviluppare tema sport tech e innovazione tecnologica nello sport. Formazione specialisti nello sport technology		
Indicatore di azione: a) numero corsi, workshop, eventi e legati alle tecnologie dello sport b) Numero dottorandi e assegnisti di ricerca legati alle tecnologie dello sport	Baseline: a) 1 b) 2 (1 Phd e 1 assegnista)	Target al 31/12/2023: a) 4 b) 5 (2 Phd e 3 assegnisti)
Azione 4: Network: Potenziamento rete Winter Sports e collaborazioni con settore industriale dello sport		
Indicatore di azione: n. reti/collaborazioni	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 4
Obiettivo strategico: Osservatorio sulla CyberSicurezza		
Azione 1: Advisory Board: costituzione di un AB con incontri annuali		
Indicatore di azione: costituzione Advisory Board	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 5 aziende nell'AB
Azione 2: Rapporto annuale: da presentare – con evento organizzato – a imprese e istituzioni		
Indicatore di azione: predisposizione rapporto annuale 2023	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: realizzati prima edizione del rapporto e relativo evento di presentazione
Azione 3: Organizzazione iniziative formazione: su tematiche della CyberSicurezza per imprese e istituzioni		
Indicatore di azione: numero corsi, workshop e seminari offerti alle imprese	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 6
Azione 4: Sviluppo di strategie comuni e sinergiche verso entità esterne: in particolare con Agenzia Nazionale per CyberSicurezza e Centro di Competenza Cyber 4.0 MISE		
Indicatore di azione: n. progetti e iniziative nel campo della CyberSicurezza. <i>(si lavorerà per estendere sia i servizi forniti online, sia il supporto alla partecipazione di azioni e call predisposte dall'ACN e/o dal Cyber 4.0)</i>	Baseline: 3	Target al 31/12/2023: 5

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

AREA STRATEGICA: DIDATTICA E INTERNAZIONALIZZAZIONE		
Obiettivo strategico: Promuovere e valorizzare l'offerta formativa del Dipartimento.		
Azione 1: Riorganizzare la rete di contatti con le scuole superiori per favorire momenti di incontro che siano diversi dal semplice seminario di presentazione dell'offerta formativa e siano piuttosto lezioni mirate condivise all'interno della didattica.		
Indicatore di azione: n. di iniziative di orientamento e di presentazione dell'offerta didattica realizzati	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 5
Obiettivo strategico: Migliorare la regolarità dei percorsi di studio.		
Azione 1: Migliorare la comunicazione dei prerequisiti attraverso vademecum che contengano la descrizione delle conoscenze richieste in ingresso e l'indicazione delle azioni da intraprendere per colmare lacune iniziali.		
Indicatore di azione: n. di vademecum realizzati	Baseline: vademecum completato per la LM in Materials Engineering	Target al 31/12/2023: realizzati vademecum per LM in Mechatronics Engineering e test online di autoverifica delle competenze in entrata.
Obiettivo strategico: Innovare le modalità didattiche e promuovere la sperimentazione.		
Azione 1: Potenziamento degli accordi internazionali per favorire la mobilità studentesca per partecipazione a progetti Erasmus+, iniziative di doppia laurea ed anche mediante lo svolgimento di tesi all'estero.		
Indicatore di azione: numero di percorsi di doppia laurea attivi	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 3
AREA STRATEGICA: RICERCA e TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Sostenere e promuovere la ricerca scientifica di base.		
Azione 1: Assegnare annualmente una quota individuale di fondi per la ricerca scientifica di base senza vincoli sull'utilizzo. L'importo di tale quota verrà modulato in base a degli indici di produttività (ad esempio gli indici bibliometrici definiti per ciascun settore scientifico disciplinare ai fini dell'abilitazione scientifica nazionale ASN).		
Indicatore di azione: implementazione	Baseline: implementazione realizzata su anno 2022	Target al 31/12/2023: implementato sistema di assegnazione per anno 2023
Obiettivo strategico: Promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali all'interno e all'esterno del DII		
Azione 1: Organizzare con cadenza regolare dei cicli seminari Dipartimentali su tematiche tipiche dei diversi SSD del DII ed anche di altri Dipartimenti.		
Indicatore di azione: n. seminari organizzati	Baseline: 8	Target al 31/12/2023: 12
Obiettivo strategico: Favorire la diffusione della cultura scientifica.		
Azione 1: Scrittura, stampa e invio ad aziende ed enti della rivista DII-News (tiratura circa 6000 copie). La rivista d'informazione del Dipartimento DII-News ha la finalità di divulgare le attività di ricerca e didattica del Dipartimento in modo semplice e accessibile a tutti al fine di incentivare collegamenti tra il mondo accademico e quello dell'economia e della produzione.		
Indicatore di azione: n. di uscite annuali	Baseline: 2	Target al 31/12/2023: 2
Obiettivo strategico: Sostenere la formazione in ambito tecnico.		
Azione 1: Lezioni a studenti e aggiornamento per docenti effettuati presso le scuole superiori e i corsi di Alta Formazione.		
Indicatore di azione: n. di lezioni annuali (alla AFP meccatronica teniamo corsi interi)	Baseline: 3	Target al 31/12/2023: 5
Obiettivo strategico: Promuovere l'interazione col mondo produttivo.		
Azione 1: Organizzare eventi dedicati all'incontro tra l'ingegneria industriale e il mondo delle imprese (Career Day) dove il giovane ingegnere possa comprendere i possibili sbocchi occupazionali e le competenze richieste dal mondo del lavoro.		
Indicatore di azione: n. eventi organizzati	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: 1
Obiettivo strategico: Incentivare le reti di collaborazione di ricerca sia nazionali che internazionali.		
Azione 1: Allocare un budget annuale adeguato per almeno quattro posizioni di Visiting Professor.		
Indicatore di azione: Budget allocato	Baseline: 16.000 euro	Target al 31/12/2023: 16.000 euro
Azione 2: Allocare un budget annuale per sostenere iniziative di scuole estive o invernali che prevedano la partecipazione di docenti non di UniTN.		
Indicatore di azione: budget allocato	Baseline: 8.000 euro	Target al 31/12/2023: 8.000 euro

DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA

AREA STRATEGICA: DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Sviluppo di reti di collaborazione strutturate e permanenti, di didattica, di ricerca e di Terza missione		
Azione 1: Istituzione di un Centro di ricerca interuniversitario LinE – Language in Education		
Indicatore di azione: a) adesioni esterne all’Ateneo b) livello visibilità al sito c) pubblicazioni dei membri del Centro	Baseline: il Centro è stato istituito in ottobre 2022	Target al 31/12/2023: a) aumento del numero dei membri b) migliorata visibilità del sito c) aumentate le pubblicazioni
Azione 2: Stabilizzazione della Summer School LETRA e del Premio di traduzione letteraria		
Indicatore di azione: a) N. aree linguistiche coinvolte nella Summer School b) N. scrittori tradotti da invitare	Baseline: edizioni precedenti della Summer School	Target al 31/12/2023: a) riproposizione delle 5 aree linguistiche con il coinvolgimento di esperti a livello internazionale b) coinvolgimento di scrittore/trice per discutere sull’opera tradotta in una lingua da definire
Azione 3: Istituzione dell’IPHILONET - International Philosophy Network: Joint Program for Teaching and Research		
Indicatore di azione: Creazione di una rete con i docenti e gli Istituti stranieri che partecipano alla Summer school	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata una rete di docenti e Istituzioni
Azione 4: Sviluppo del GeCo - Cartografia e public geography tra passato e presente per l’innovazione, la ricerca e la progettazione territoriale		
Indicatore di azione: numero convegni in collaborazione a livello nazionale e internazionale	Baseline: 4 eventi organizzati nel 2022	Target al 31/12/2023: organizzato n.1 convegno internazionale in collaborazione con l’Associazione Italiana di Cartografia
Azione 5: Centro di Lingua Latina (CeLL)		
Indicatore di azione: a) Istituzione del Centro b) Sviluppo adesioni istituzionali interne ed esterne all’Ateneo c) Coinvolgimento Istituti scolastici trentini nelle attività del Centro d) Creazione sito web del Centro	Baseline: --	Target al 31/12/2023: a) adottati gli atti formali necessari per l’istituzione del Centro b) redatto l’Accordo quadro tra Ateneo e PAT – Dipartimento istruzione e cultura; rafforzati rapporti istituzionali e operativi con IPRASE e FIRS c) adottati gli accordi con gli Istituti scolastici trentini per avviare percorsi di tirocinio e attività d) realizzato il sito del Centro
Obiettivo strategico: Migliorare la qualità della formazione		
Azione 1: Centro di Lingua Latina (CeLL)		
Indicatore di azione: a) esercitazioni di latino erogate di livello base e intermedio per studenti Unitn b) formazione specialistica per studenti c) attività formative e tirocinio per gli studenti degli Istituti scolastici trentini	Baseline: a) 163 ore di latino erogate nel 2022 b) nessuna c) nessuna	Target al 31/12/2023: a) aumentate le ore erogate rispetto al 2022 b) realizzata l’offerta di formazione di latino specialistico c) rafforzate le politiche di orientamento Unitn con l’attivazione di nuove attività formative e tirocini per gli studenti degli Istituti scolastici trentini d)
Azione 2: Summer School “Key themes in Ancient Greek History”		
Indicatore di azione: realizzazione incontri di progettazione	Baseline: creato gruppo di ricerca	Target al 31/12/2023: realizzati 1 o più incontri per configurazione del Programma e del bando per l’ammissione alla Summer School

Azione 3: Centro di ricerca interuniversitario LinE – Language in Education		
Indicatore di azione: realizzazione attività di formazione e collaborazione delle sedi del Centro	Baseline: istituito Centro in ottobre 2022	Target al 31/12/2023: realizzate le attività di formazione e la collaborazione alle attività del piano strategico del CLA
Azione 4: Summer School LETRA e del Premio di traduzione letteraria:		
Indicatore di azione: revisione dell'offerta formativa al fine di innalzare lo standard di qualità	Baseline: offerta formativa delle edizioni precedenti	Target al 31/12/2023: introdotto nell'offerta formativa, oltre alle lezioni frontali e all'attività laboratoriale, anche il confronto con uno scrittore/trice prestigioso/a
Azione 5: International Philosophy Network: Joint Program for Teaching and Research		
Indicatore di azione: numero nuovi insegnamenti per la Laurea magistrale di Filosofia e delle altre Lauree magistrali del DLF	Baseline: 1 insegnamento attivato nel 2022 (Philosophical insights)	Target al 31/12/2023: attivati 1 o più insegnamenti in lingua straniera, tenuto da docenti stranieri e riproposizione dell'insegnamento Philosophical Insights a più moduli interdisciplinare
Obiettivo strategico: Sperimentare forme di apprendimento non standard		
Azione 1: Creazione e sviluppo del Progetto OE - Officina espositiva		
Indicatore di azione: a) numero di tirocini b) numero di mostre organizzate presso il Dipartimento c) compartecipazione all'organizzazione di écoles des printemps d) numero di seminari e visite guidate	Baseline: nessuno, ad eccezione di n. 1 seminario svolto nel 2022	Target al 31/12/2023: a) attivati 10 tirocini a carattere sperimentale b) organizzata una mostra c) organizzato un panel nella école des printemps per il 2023 d) organizzati 2 seminari e 2 visite guidate
Azione 2: Summer School LETRA e del Premio di traduzione letteraria		
Indicatore di azione: sviluppo supporto tecnologico all'offerta formativa	Baseline: offerta formativa edizioni precedenti in zoom o in presenza	Target al 31/12/2023: attivazione dell'accesso a supporti informatici lessicografici e di corpora specifici
Azione 3: International Philosophy Network: Joint Program for Teaching and Research		
Indicatore di azione: attivazione Summer school internazionale	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata una Summer school internazionale con partecipazione di studenti stranieri e di Trento reclutati con Call
Azione 4: Centro di Lingua Latina (CeLL)		
Indicatore di azione: seminari specialistici attivati al fine di migliorare la formazione e il coinvolgimento di studenti e dottorandi	Baseline: --	Target al 31/12/2023: offerta di 1 o più seminari specialistici di lingua latina
Obiettivo strategico: Promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali		
Azione 1: Laboratorio Interdipartimentale Memoria e Società (LIMS)		
Indicatore di azione: numero di eventi scientifici congiunti con il Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale	Baseline: è stato istituito il Laboratorio interdipartimentale	Target al 31/12/2023: a) 2 lectio (febbraio e novembre) b) 1 seminario permanente c) workshops disciplinari d) attività con l'affiliato Centro TRAME
Azione 2: Centro di Lingua Latina (CeLL)		
Indicatore di azione: eventi scientifici attivati congiunti con il Dipartimento di Giurisprudenza	Baseline: --	Target al 31/12/2023: attivati 1 o più seminari specialistici sulle lingue tecniche del latino e sul latino giuridico

DIPARTIMENTO DI MATEMATICA

AREA STRATEGICA: DIDATTICA, RICERCA E TERZA MISSIONE

Obiettivo strategico: potenziare la ricerca nei settori base dell'Analisi e della Geometria.

Azione 1: istituzione percorso di Alta formazione ed eccellenza scientifica fra Analisi e Geometria.

<p>Indicatore di azione:</p> <p>a) N. tesi magistrale su temi di Analisi geometrica</p> <p>b) N. borse assegnate</p> <p>c) N. pubblicazioni scientifiche di fascia A sui temi affini al progetto</p> <p>d) N. domande nel settore presentate per progetti di ricerca nazionali o internazionali.</p> <p>e) N. seminari di ricerca offerti su tematiche di analisi geometrica</p>	<p>Baseline:</p> <p>a) 3 tesi di laurea nel 2022 in argomenti affini a l'analisi geometrica</p> <p>b) nessuna</p> <p>c) 3 pubblicazioni in riviste internazionali di alto profilo scientifico</p> <p>d) 1 domanda presentata per un progetto di ricerca nazionale.</p> <p>e) 7 seminari</p>	<p>Target al 31/12/2023:</p> <p>a) 2 nuove tesi magistrale in analisi geometrica</p> <p>b) almeno 2 borse assegnate</p> <p>c) 2 nuove pubblicazioni in riviste internazionali di alto profilo scientifico</p> <p>d) 2 domande presentate per progetti di ricerca nazionali o internazionali.</p> <p>e) 4 seminari</p>
--	---	---

Obiettivo strategico: favorire la regolarità del percorso formativo nel passaggio dalla scuola superiore all'università negli insegnamenti di matematica di base

Azione 1: nuovi strumenti e percorsi per il monitoraggio e il recupero delle conoscenze di base indispensabili al conseguimento degli obiettivi didattici.

<p>Indicatore di azione:</p> <p>a) Percentuale di studenti che partecipano all'attività di autovalutazione e al tutorato.</p> <p>b) Efficacia percepita delle azioni di didattica innovativa come prevista dal progetto UniCo-InMat, da valutarsi attraverso appositi questionari</p> <p>c) Rapporto tra numero di tutor e studenti.</p> <p>d) Numero d'insegnamenti coinvolti nelle sperimentazioni proposte</p>	<p>Baseline:</p> <p>a) 35-40% circa sul totale di iscritti a Ing. Industriale e 60% a Matematica e Fisica</p> <p>b) questionario per la raccolta dati proposto agli studenti a ottobre 2021</p> <p>c) 10 tutor complessivamente coinvolti sui due corsi</p> <p>d) Tutorato integrato con attività di feedback test per Analisi 1 a Ing. Industriale e Analisi A a Matematica e Fisica</p>	<p>Target al 31/12/2023:</p> <p>a) mantenuta la percentuale di studenti al tutorato ai valori 2022</p> <p>b) somministrati altri questionari e analisi dei dati sulle attività svolte, e conseguenti azioni correttive</p> <p>c) mantenuti numeri attuali ma rafforzato il coordinamento nei CdS migliorando l'organizzazione oraria, anticipare il lavoro di formazione dei tutor, necessario prima di avvio dei corsi</p> <p>d) estesa la sperimentazione ad altri insegnamenti (Algebra e Geometria) nel corso dell'ultimo biennio</p>
---	---	---

Obiettivo strategico: sviluppare reti di collaborazione di ricerca internazionali che coinvolgano attivamente membri del Dipartimento.

Azione 1: collaborazione con il CIRM

<p>Indicatore di azione:</p> <p>a) N. convegni e di partecipanti all'anno</p> <p>b) N. di visitatori l'anno</p>	<p>Baseline:</p> <p>a) 6 nel 2022.</p> <p>b) 4 del programma research in pairs</p>	<p>Target al 31/12/2023:</p> <p>a) 7</p> <p>b) 10</p>
---	--	---

Obiettivo strategico: assecondare la forte interconnessione tra mondo della ricerca e sviluppo industriale in ambito di crittografia e sicurezza dei sistemi informatici.

Azione 1: sviluppo di un programma di interazione sistematico tra il gruppo CryptoLabTN e il mondo aziendale.

<p>Indicatore di azione:</p> <p>a) N. progetti finanziati</p> <p>b) N. eventi per professionisti e aziende</p> <p>c) N. assegni di ricerca finanziati da progetti con aziende</p> <p>d) N. borse di dottorato cofinanziate da aziende</p>	<p>Baseline:</p> <p>a) 2 (rinnovo BVTECH e SEA)</p> <p>b) 3 nel 2022</p> <p>c) 3 nel 2022</p> <p>d) 1 cofinanziata da EUSTEMA</p>	<p>Target al 31/12/2023:</p> <p>a) 3 nuovi</p> <p>b) 4 nel 2023</p> <p>c) 4 nel 2023</p> <p>d) 1 nuova borsa</p>
---	---	--

Obiettivo strategico: favorire l'integrazione tra la formazione e ricerca di tipo scientifico tecnologico e la ricerca biomedica e la pratica clinica.

Azione 1: Costituzione del Laboratorio di Metodi e Modelli Matematici nella Biomedicina per il coordinamento delle varie azioni. (Il laboratorio non è stato ancora costituito)

<p>Indicatore di azione:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) N. tesi nel track della LM in Matematica e nella LM in QCB b) N. progetti e/o convenzioni di ricerca fatti in collaborazioni con ospedali centri di ricerca o aziende del settore biomedico c) N. tirocini fatti in azienda, in ambito clinico o centro di ricerca. d) N. tesi di dottorato fatte in collaborazione con FBK, COSBI, ospedali, centri di ricerca o aziende del settore biomedico. e) N. borse di dottorato in cofinanziamento con enti esterni. f) Attività seminariale indirizzata agli studenti del corso di laurea in medicina connessa alle attività del laboratorio. g) Partecipazione a bandi di ateneo, nazionali ed internazionali per finanziare le attività da intraprendere. 	<p>Baseline:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 9 nel 2022 b) 6 c) 7 nel 2022 d) 5 tesi in corso e) 3 f) attività non ancora avviata g) 5 partecipazione a bandi competitivi nel 2022 	<p>Target al 31/12/2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) almeno 9 tesi b) iniziato almeno 1 nuovo progetto o collaborazione c) almeno 6 nuovi tirocini d) 2 nuove tesi di dottorato in collaborazione e) 1 nuova borsa cofinanziata f) 3 ore (soggetto all'interesse della Scuola di Medicina) g) partecipazione a 3 nuovi bandi
<p>Obiettivo strategico: Creare un gruppo di eccellenza all'interno del Dipartimento di Matematica in Mathematics and Statistics for Machine Learning and Data Science.</p>		
<p>Azione 1: Consolidare e rafforzare il gruppo di ricerca e l'offerta didattica dell'aspetto matematico-statistico di machine learning, della data science e dell'intelligenza artificiale.</p>		
<p>Indicatore di azione:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) N. interventi PCTO nelle scuole e numero di insegnanti coinvolti nelle attività. b) N. progetti industriali o non profit legati alla attività dello sportello. c) N. tirocini e stage in azienda sui temi del progetto. d) N. tesi nel track Mathematics for Data Science della LM in Matematica. e) N. borse di dottorato in cofinanziamento/collaborazione con enti di ricerca esterni. f) Attività seminariale/corsi brevi indirizzata agli studenti del track Mathematics for Data Science della LM in Matematica. 	<p>Baseline:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 5 interventi nell'ultimo anno (finanziati da DE 2018-2022). b) nessun progetto in questo settore c) 8 nel 2022. d) 4 nel 2022. e) nessuna borsa di dottorato in collaborazione. f) circa 50 ore/anno (finanziati da DE 2018-2022). 	<p>Target al 31/12/2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 5 nell'anno b) 1 c) 5 per anno d) 7 tesi nel 2023 e) 1 borsa di dottorato per il triennio f) 10 ore anno (anche nel caso di non avere risorse dal DE)
<p>Obiettivo strategico: garantire al Dipartimento un ruolo centrale nel settore emergente della decomposizione tensoriale per l'analisi dei dati.</p>		
<p>Azione 1: sviluppare l'attività del Laboratorio TensorDec.</p>		
<p>Indicatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) N. progetti interdisciplinari con altri centri/dipartimenti che portino a tesi magistrali di ricerca pura o applicata su queste tematiche b) N. tirocini aziendali c) N. partecipanti a workshop studenti-aziende d) N. mini-corsi avanzati e masterclass. e) Partecipazione a bandi di ateneo, nazionali ed internazionali per finanziare borse di dottorato o assegni di ricerca 	<p>Baseline:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 1 b) 1 c) circa 40 d) 1 masterclass nel 2022 e) partecipazione a Bando Caritro Ricerca e Sviluppo 2022, Bando Caritro Post Doc 2022, Marie Skłodowska-Curie action Doctoral Networks, bando PRIN con 3 progetti 	<p>Target al 31/12/2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 1 nuovo progetto b) 1 nuovo tirocinio c) circa 50 d) organizzati 1 masterclass e 1 nuovo corso avanzato in metodi computazionali e) partecipazione a 1 nuovo bando

DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Sperimentare e implementare nuove strategie didattiche per promuovere una cultura della partecipazione		
Azione 1: Sperimentazione di insegnamenti modulari		
Indicatore di azione: numero di insegnamenti modulari	Baseline (ottobre 2022): 2	Target al 31/12/2023: mantenuti 2 (o 3 qualora la DSDS individui modalità flessibili per implementare in carriera la struttura modulare)
Azione 2: Potenziamento di Seminari di Credito e attività problem-based		
Indicatore di azione: crediti erogati attraverso attività formative partecipative diverse da insegnamenti e tirocinio	Baseline (ottobre 2022): 20 CFU erogati	Target al 31/12/2023: mantenuti almeno 20 CFU
Obiettivo strategico: Formazione ed organizzazione delle competenze dei docenti per incentivare la didattica innovativa e partecipativa		
Azione 1: Promuovere la comunità di pratica di docenti		
Indicatore di azione: numero di incontri e relazione su monitoraggio	Baseline (ottobre 2022): 3	Target al 31/12/2023: ulteriori 5 e relazione su monitoraggio
Azione 2: Promuovere la formazione dei docenti		
Indicatore di azione: numero di incontri con esperti	Baseline (ottobre 2022): 2	Target al 31/12/2023: ulteriori 2
Obiettivo strategico: Sostenere la ricerca in ambito didattico e la "Scholarship of Teaching and Learning"		
Azione 1: Attivazione di gruppo di ricerca su innovazione didattica		
Indicatore di azione: n. di incontri e documento di progettazione	Baseline (ottobre 2022): --	Target al 31/12/2023: 4 e stesura documento
Obiettivo strategico: Promuovere attività didattiche su competenze utili ad una partecipazione attiva alla cittadinanza e all'ingresso nel mondo del lavoro		
Azione 1: Promuovere le Soft Skills		
Indicatore di azione: percentuale di syllabus in cui Life e Soft Skills sono esplicitate tra gli obiettivi formativi	Baseline (ottobre 2022): 14%	Target al 31/12/2023: 20%
Azione 2: Promuovere l'orientamento in uscita		
Indicatore di azione: n. iniziative di orientamento in uscita	Baseline (ottobre 2022): 3 iniziative annue	Target al 31/12/2023: mantenute 3 iniziative annue
Obiettivo strategico: Favorire la formazione professionale specialistica di psicologi, insegnanti ed educatori		
Azione 1: Promuovere la formazione professionale anche con attività tipo microcredenziali		
Indicatore di azione: numero di iniziative formative per professionisti	Baseline (ottobre 2022): 3	Target al 31/12/2023: mantenute 3 iniziative annue
Azione 2: Scuola di Specializzazione		
Indicatore di azione: relazione su sostenibilità della Scuola di Specializzazione	Baseline (ottobre 2022): --	Target al 31/12/2023: predisposto documento informativo relativo alla sostenibilità della SdS
AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Creare e valorizzare nuove sinergie con altri enti di ricerca, anche in vista del PNRR		
Azione 1: Creare relazioni di ricerca con il CISMed		
Indicatore di azione: numero di iniziative	Baseline (ottobre 2022): organizzate 2 iniziative di tipo didattico	Target al 31/12/2023: programmata e avviata almeno 1 attività seminariale congiunta
Azione 2: Rafforzare ed ampliare relazioni di ricerca con FBK		
Indicatore di azione: numero di iniziative con FBK	Baseline (ottobre 2022): oltre al rinnovo della convenzione del dottorato, si è attivato un nuovo progetto di ricerca in ambito europeo	Target al 31/12/2023: attivato almeno 1 nuovo progetto

Azione 3: Creare sinergie di ricerca su temi attuali, in linea con gli obiettivi declinati dal PNRR		
Indicatore di azione: partecipazione a bandi PNRR	Baseline (ottobre 2022): un co-PI e un PI già attivi	Target al 31/12/2023: partecipazione attiva nei bandi a cascata con almeno 2 candidature
Obiettivo strategico: Creazione di un centro interdipartimentale sulle metodologie di trattamento e analisi dei dati		
Azione 1: Accrescere le competenze inerenti le metodologie per il trattamento e l'analisi dei dati all'interno del dipartimento		
Indicatore di azione: creazione di un Centro interdipartimentale sulle metodologie del trattamento e analisi dei dati e avvio delle prime attività	Baseline (ottobre 2022): le prime 3 attività congiunte tra DiPSCo e DSRS sono già state attivate	Target al 31/12/2023: organizzato almeno 5 attività congiunte e iniziata la trattativa per la creazione del centro interdipartimentale
Azione 2: Raccogliere competenze e disponibilità all'interno del Dipartimento		
Indicatore di azione: individuazione di un responsabile del centro da parte DiPSCo e monitoraggio delle esigenze formative dei membri del dipartimento	Baseline (ottobre 2022): --	Target al 31/12/2023: individuato un responsabile e organizzata la raccolta sistematica delle esigenze formative e di aggiornamento dei membri del DiPSCo in relazione al DSRS
Obiettivo strategico: Supportare la ricerca all'interno del dipartimento		
Azione 1: Ampliare e diversificare l'attività di reperimento fondi di ricerca		
Indicatore di azione: numero di richieste di finanziamenti esterni	Baseline (ottobre 2022): realizzato un incremento del 18,5%	Target al 31/12/2023: aumentato del 10% il numero di finanziamenti esterni richiesti
Azione 2: Corsi di formazione per il personale docente e ricercatore		
Indicatore di azione: numero di iniziative	Baseline (ottobre 2022): 1 iniziativa in programmazione	Target al 31/12/2023: almeno 3 iniziative di formazione
Obiettivo strategico: Incentivare e sostenere la qualità della ricerca e le buone pratiche di open science		
Azione 1: Formazione all'open science destinata a studenti/esse, dottorandi e personale docente e ricercatore		
Indicatore di azione: numero di iniziative di formazione	Baseline (ottobre 2022): una prima iniziativa è stata svolta	Target al 31/12/2023: almeno 1
Azione 2: Co-finanziamento di pubblicazioni open access di alta qualità		
Indicatore di azione: numero di articoli co-finanziati	Baseline (ottobre 2022): 10	Target al 31/12/2023: almeno 10
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Aumentare l'impatto culturale della ricerca a livello locale, nazionale e internazionale		
Azione 1: Aumentare iniziative divulgative pubbliche		
Indicatore di azione: numero di iniziative	Baseline (ottobre 2022): 13 svolte al 31/10/2022	Target al 31/12/2023: almeno 15
Obiettivo strategico: Sostenere la formazione extra-accademica		
Azione 1: Organizzazione di corsi in ambito scolastico, educativo e clinico		
Indicatore di azione: numero di iniziative	Baseline (ottobre 2022): 15 svolte al 31/10/2022	Target al 31/12/2023: 17 nuove
Obiettivo strategico: Intensificare ed espandere le interazioni col mondo delle imprese private e pubbliche		
Azione 1: Valorizzare la ricerca DiPSCo e aumentare la conoscenza delle opportunità offerte da aziende private e pubbliche		
Indicatore di azione: numero di iniziative	Baseline (ottobre 2022): 1 al 31/10/2022	Target al 31/12/2023: 1 nuova
AREA STRATEGICA: INTERNAZIONALIZZAZIONE		
Obiettivo strategico: Aumentare l'attrattività internazionale del dipartimento		
Azione 1: Rafforzare la dimensione europea e internazionale degli ambiti formativi		
Indicatore di azione: numero di corsi offerti in lingua inglese	Baseline (ottobre 2022): 14 corsi in lingua inglese in tutti gli CdS insegnati in lingua italiano	Target al 31/12/2023: mantenuto lo stesso numero di corsi in inglese
Azione 2: Mobilità Accademica Incoming dall'EU e dai Paesi extra-EU		
Indicatore di azione: n. di accordi bilaterale e numero di docenti stranieri inseriti in attività di ricerca o didattica dall'estero	Baseline (ottobre 2022): 3 nuovi accordi bilaterali, docenti incoming	Target al 31/12/2023: consolidati gli accordi bilaterali e avuti un minimo di 5 docenti incoming

Azione 3: Favorire la permanenza presso il DiPSCo di studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici incoming		
Indicatore di azione: numero di iniziative svolte	Baseline: pianificata a novembre 2022 prima iniziativa con testimonials di studenti/esse	Target al 31/12/2023: realizzate almeno 3 iniziative con le organizzazioni studentesche
Obiettivo strategico: Internazionalizzazione del Profilo		
Azione 1: Favorire la creazione di network di ricerca internazionale e supportare i network esistenti		
Indicatore di azione: numero di docenti outgoing	Baseline: 5 docenti outgoing	Target al 31/12/2023: almeno 3 docenti outgoing
Azione 2: Favorire la conoscenza delle opportunità già disponibili		
Indicatore di azione: numero di iniziative svolti	Baseline: pianificato a novembre 2022 prima iniziativa rivolta agli studenti e alle studentesse	Target al 31/12/2023: realizzazione di almeno 3 iniziative rivolte a studenti e studentesse e/o docenti
AREA STRATEGICA: COMUNICAZIONE		
Obiettivo strategico: Migliorare la visibilità del Dipartimento online e sul territorio		
Azione 1: Migliorare la visibilità del dipartimento online		
Indicatore di azione: numero di visualizzazione	Baseline: aumento ad ottobre 2022 non stimabile	Target al 31/12/2023: mantenuta la presenza del DiPSCo sui social media, realizzate azioni per aumentare i followers e chiarire il contenuto sul sito web Dipsco
Azione 2: Aumentare la divulgazione scientifica sul web		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline (ottobre 2022): pagina dedicata alla terza missione e regolazione dei flussi di informazione della ricerca dei membri Dipsco sul sito e social media	Target al 31/12/2023: istituito un team di lavoro di terza missione per l'aggiornamento e la promozione dei contenuti web e social in collaborazione con studenti/sse
Obiettivo strategico: Migliorare la visibilità del Dipartimento online e sul territorio		
Azione 1: Migliorare la profilazione della ricerca del dipartimento		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline: ideazione proposta di classificazione degli ambiti di ricerca DiPSCo. Somministrazione questionario. Analisi preliminare dei dati acquisiti e, entro dicembre, sarà presentata ai membri DiPSCo una proposta di riclassificazione dei contenuti della ricerca.	Target al 31/12/2023: piena definizione dell'architettura del sito e delle classificazioni. Pubblicazione delle aree di ricerca dei membri del dipartimento

DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Migliorare l'attrattività dei corsi di laurea triennale del Dipartimento, particolarmente per quanto riguarda il corso di laurea in Sociologia		
Azione 1: Sviluppare un piano di azioni di comunicazione mirato verso i/le potenziali studenti delle superiori (si veda anche la scheda apposita sulla comunicazione)		
Indicatore di azione: sviluppo piano azioni di comunicazione	Baseline (ottobre 2022): strategia iniziale definita nel corso del 2022 e sperimentazione dell'uso di alcuni canali	Target al 31/12/2023: completato il piano di azioni di comunicazione
Azione 2: Progettare (e approvare/implementare) una riforma sistemica del corso di laurea in Sociologia volta ad offrire agli/alle studenti un percorso razionale e trasparente, funzionale ad alcune aree di competenza ben delimitate		
Indicatore di azione: realizzazione revisione CdS	Baseline: progetto di massima di revisione del CdS approvato dal SA	Target al 31/12/2023: avviato nell'a. a. 23/24 il CdS revisionato
Azione 3: Creare un collegamento organico tra le azioni di orientamento in ingresso, di tutoraggio e stage in itinere e di orientamento in uscita		
Indicatore di azione: realizzazione azione su orientamento	Baseline: esistenza di un responsabile unico	Target al 31/12/2023: definite le attività organizzative a supporto dell'organicità delle azioni e individuato il personale addetto
Obiettivo strategico: Ridurre i tassi di caduta nel corso dello studio triennale, ed in particolare nel corso del primo anno della laurea triennale in Sociologia		
Azione 1: Analisi dell'efficacia dell'azione 2022 su tutorato e revisione volta alla sistematizzazione dell'azione		
Indicatore di azione: monitoraggio tutorato	Baseline: tutoraggio attivato nell'a.a. 22/23	Target al 31/12/2023: Rendicontato il tutoraggio svolto nell'a.a. 22/23 con la valutazione degli effetti sulla riduzione dei tassi di caduta nel CdL in Sociologia. Valutata la possibilità di estendere il tutoraggio agli altri due CdL triennale del dipartimento.
Obiettivo strategico: Aumentare il numero di studenti che svolgono stage durante il percorso formativo		
Azione 1: Nuova strategia per svolgimento stage durante il percorso formativo		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline: la nuova strategia di svolgimento dell'attività è stata individuata. La composizione dello staff operativo a supporto delle attività di stage è in divenire a causa di un importante cambio nella disponibilità delle risorse umane.	Target al 31/12/2023: consolidamento dello staff operativo e valutazione delle azioni intraprese
Obiettivo strategico: Migliorare l'attrattività dei corsi di laurea magistrale del Dipartimento		
Azione 1: Nuova strategia per svolgimento stage durante il percorso formativo		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline: la nuova strategia di svolgimento dell'attività è stata individuata. La composizione dello staff operativo a supporto delle attività di stage è in divenire a causa di un importante cambio nella disponibilità delle risorse umane	Target al 31/12/2023: consolidamento dello staff operativo e valutazione delle azioni intraprese
Azione 2: Riedizione del ciclo di seminari		
Indicatore di azione: numero seminari organizzati	Baseline: definizione dei 4 seminari previsti per il 2023	Target al 31/12/2023: organizzato un ulteriore ciclo di seminari.
Obiettivo strategico: Rafforzare le competenze degli/delle studenti per quanto riguarda le competenze trasversali e l'integrità dell'esperienza accademica		
Azione 1: Analisi dell'efficacia dell'azione 2022 e revisione volta alla sistematizzazione dell'azione		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline: svolto ciclo di seminari per le matricole	Target al 31/12/2023: consolidamento dell'iniziativa e valutazione delle azioni intraprese

AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Organizzazione di iniziative di informazione e di promozione per i giovani ricercatori e le giovani ricercatrici delle opportunità di partecipare come PI a bandi competitivi		
Azione 1: Proseguire con diffusione di informazioni, sostegno ai colleghi che vogliono presentare progetti		
Indicatore di azione: realizzazione iniziativa	Baseline: carenza di risorse umane (sia in senso assoluto sia in riferimento alle competenze necessarie)	Target al 31/12/2023: individuate le risorse umane necessarie
Obiettivo strategico: Sostegno alle attività di rafforzamento del proprio CV per assegnisti/ste che operano presso il DSRS		
Azione 1: Proseguire con diffusione di informazioni e tutoring a sostegno di assegnisti/e di ricerca		
Indicatore di azione: realizzazione iniziativa	Baseline: carenza di risorse umane (sia in senso assoluto sia in riferimento alle competenze necessarie)	Target al 31/12/2023: individuate le risorse umane necessarie
Obiettivo strategico: Organizzazione di attività di scouting di possibili fonti di finanziamento e di possibili bandi di interesse		
Azione 1: Avvio dell'attività di scouting di possibili fonti di finanziamento e di possibili bandi di interesse		
Indicatore di azione: realizzazione iniziativa	Baseline: carenza di risorse umane (sia in senso assoluto sia in riferimento alle competenze necessarie)	Target al 31/12/2023: individuate le risorse umane necessarie
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Censire le attività di terza missione in corso presso SRS		
Azione 1: Redazione di un rapporto sulle attività di terza missione		
Indicatore di azione: redazione rapporto	Baseline: il censimento è in corso	Target al 31/12/2023: redatto un rapporto sulle attività di terza missione
Obiettivo strategico: Valorizzare in chiave unitaria le attività censite		
Azione 1: Svolgimento incontri di ricerca sulla terza missione con la partecipazione di delegati da altre istituzioni		
Indicatore di azione: n. incontri di ricerca sulla terza missione con la partecipazione di delegati da altre istituzioni	Baseline: creati contatti con i delegati alla terza missione di altre istituzioni	Target al 31/12/2023: svolto 1 incontro
Obiettivo strategico: Motivare i propri e le proprie aderenti a sperimentare nuove forme di terza missione		
Azione 1: Definizione delle nuove forme di terza missione		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline: l'attività è operativa anche se si scontra con la carenza di risorse umane	Target al 31/12/2023: delineate le forme di terza missione e diffusione all'interno del Dipartimento
Obiettivo strategico: Elaborare, in collaborazione con altri dipartimenti di scienze sociali e analizzando l'esperienza di altri atenei, una visione delle attività di terza missione congruente con la natura e la varietà di attività tipiche delle scienze sociali		
Azione 1: Svolgimento incontri di ricerca sulla terza missione con la partecipazione di delegati da altre istituzioni		
Indicatore di azione: n. incontri di ricerca sulla terza missione con la partecipazione di delegati da altre istituzioni	Baseline: creati contatti con i delegati alla terza missione di altre istituzioni	Target al 31/12/2023: svolto 1 incontro
AREA STRATEGICA: COMUNICAZIONE		
Obiettivo strategico: Aumento dei social network in cui il Dipartimento è presente		
Azione 1: Analisi dell'efficacia dell'azione 2022 e revisione volta alla sistematizzazione dell'azione con valutazione di eventuali ulteriori canali social da utilizzare		
Indicatore di azione: realizzazione azione	Baseline: presenza su Facebook ed Instagram	Target al 31/12/2023: mantenuta l'apertura dei canali social
Obiettivo strategico: Aumento della presenza del Dipartimento sui media locali		
Azione 1: Realizzare un monitoraggio della presenza dei componenti e delle componenti del Dipartimento sulla stampa locale negli anni 2020 e 2021, identificando i colleghi e le colleghe più presenti, e incentivando (anche attraverso iniziative di formazione alla comunicazione pubblica della ricerca) la partecipazione dei componenti e delle componenti del Dipartimento al dibattito locale		

Indicatore di azione: monitoraggio presenza del DSRS sui media locali	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata azione
Obiettivo strategico: aumento della presenza del Dipartimento sui media nazionali con particolare riguardo, in primo luogo, alla stampa di carattere nazionale. La collocazione geografica del Dipartimento non rende tuttavia agevole, in prima battuta, una presenza costante sui media nazionali, in particolare le tv e i talk show delle tv generaliste		
Azione 1: Realizzare un monitoraggio della presenza del DSRS sui media nazionali		
Indicatore di azione: monitoraggio presenza del DSRS sui media nazionali	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzata azione
Obiettivo strategico: Aumento della conoscenza del Dipartimento presso i/le potenziali studenti delle scienze sociali a livello di triennale e magistrale (inclusi i master)		
Azione 1: Definizione di una strategia di comunicazione dell'offerta didattica, anche attraverso l'utilizzo di testimonial tra gli studenti (Una sperimentazione è già in corso presso il corso di laurea in Servizio Sociale)		
Indicatore di azione: strategia di comunicazione dell'offerta didattica	Baseline: avvio campagne promozionali di tutti i CdS, con particolare riguardo ai corsi in Servizio Sociale e Glocal.	Target al 31/12/2023: estese le attività a tutti i corsi di studio del dipartimento

CIMeC - CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Rafforzare l'offerta formativa, mantenendo la sua forte caratterizzazione internazionale ed orientata alla ricerca. L'obiettivo prevede di aumentare la domanda e incrementare la qualità.		
Azione 1: Stabilizzare l'aumento del numero programmato del Corso di Laurea magistrale, aumentato a 80 studenti		
Indicatore di azione: stabilizzazione studenti in CdS	Baseline: n. 80 studenti/anno	Target al 31/12/2023: migliorata distribuzione sui 3 track del CdS
Azione 2: Potenziare l'azione di tutor/attivazione di precorsi raccogliendo il feedback degli studenti		
Indicatore di azione: analisi feedback raccolto su tutor	Baseline: n. 5 pre-corsi organizzati	Target al 31/12/2023: raccolto feedback dagli studenti e implementati miglioramenti ove opportuno
AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Interventi per regolare accesso e utilizzo a facilities		
Azione 1: Completamento e consolidamento quantificazione dei costi delle attività di ricerca per tutte le facilities CIMeC		
Indicatore di azione: realizzazione azione sul sistema di calcolo per tutte le facilities del CIMeC	Baseline: costi di attività disponibili per tutti i laboratori tranne il BabyLab	Target al 31/12/2023: verificato funzionamento del sistema di calcolo dei costi dei laboratori, completato cost matrix mancante
Azione 2: Consolidamento e controllo funzionamento sistema CLARA		
Indicatore di azione: funzionamento sistema CLARA	Baseline: sistema in produzione testabile dai ricercatori	Target al 31/12/2023: sistema funzionante e testato nei vari laboratori
Azione 3: Completamento linee guida di accesso e utilizzo delle facilities		
Indicatore di azione: redazione linee guida	Baseline: linee guida definite tranne ACN e stabulario	Target al 31/12/2023: completate le linee guida dei laboratori mancanti
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Iniziative di Terza missione per promuovere la diffusione delle conoscenze e dei risultati della ricerca		
Azione 1: Organizzare seminari tematici che prevedono un coinvolgimento prevalente di personale sanitario di tutte le strutture del territorio		
Indicatore di azione: n. seminari	Baseline: almeno 1 seminario organizzato nel 2022	Target al 31/12/2023: 1/anno
Azione 2: Organizzare schools		
Indicatore di azione: n. schools organizzate	Baseline: nessuna scuola organizzata nel 2022	Target al 31/12/2023: 1 ogni 2 anni (2022 non realizzato)
Azione 3: Organizzazione di CIMeC Webinars, incontri online che vedono la collaborazione e l'interazione di ricercatori nel mondo delle neuroscienze		
Indicatore di azione: n. webinars	Baseline: almeno 2 webinars organizzati nel 2022	Target al 31/12/2023: 2/anno
Azione 4: Organizzare almeno 1 corso di formazione per pazienti/familiari		
Indicatore di azione: n. corsi	Baseline: corsi organizzati nel 2022 (vedi sopra)	Target al 31/12/2023: 1/anno
Azione 5: Predisposizione di un piano di orientamento "organizzato e programmato" di Alternanza Scuola Lavoro per studenti delle scuole superiori		
Indicatore di azione: offerta piano orientamento	Baseline: proposta organica presentata dai ricercatori attivi nell'area del neuroimaging e della ricerca clinica	Target al 31/12/2023: riproposto, anche per l'anno 2023, l'offerta presentata dai ricercatori attivi nell'area del neuroimaging e della ricerca clinica
Azione 6: Riproposizione evento CIMeC Città con possibile estensione anche a Trento		
Indicatore di azione: n. eventi CIMeC Città	Baseline: evento CIMeC Città Rovereto 2022	Target al 31/12/2023: 1/anno
Azione 7: Eventi scientifici di portata internazionale		
Indicatore di azione: n. eventi scientifici di portata internazionale	Baseline: n. 2 eventi organizzati nel 2022	Target al 31/12/2023: n.3 eventi previsti per il 2023 (CAOS - Concepts, Actions, and Objects; CogEvo - Workshop on Cognition and Evolution; RAW - Rovereto Attention Workshop)

CISMed - CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI SCIENZE MEDICHE

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Ampliamento offerta didattica in ambito medico sanitario		
Azione 1: Sviluppo della collaborazione con la Scuola di Medicina Generale di Trento		
Indicatore di azione: Numero di corsi a scelta su tematiche inerenti alla Medicina generale	Baseline: 1	Target al 31/12/2023: 2
Azione2: Progettazione Scuola di specializzazione in Neurologia		
Indicatore di azione: Numero di Scuole di specializzazione progettate	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 1
AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Definizione linee di ricerca		
Azione 1: Sviluppo ricerca in Diagnostica molecolare, Neurologia, Anatomia Patologica		
Indicatore di azione: Numero di docenti con afferenza CISMed per attività di ricerca > 50%	Baseline: 4	Target al 31/12/2023: 10
Obiettivo strategico: Favorire l'attività di ricerca		
Azione 1: Implementazione attività di supporto alla ricerca		
Indicatore di azione: Unità di personale PTA dedicato al supporto alla ricerca	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 2
Azione 2: Sviluppo della ricerca tecnologica in collaborazione con il DISI e FBK		
Indicatore di azione: Progettazione dell'applicazione dell'intelligenza artificiale nella gestione di una sala operatoria	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 1
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Sensibilizzazione della cittadinanza sui temi di Educazione alla salute e a corretti stili di vita		
Azione 1: Implementazione di attività quali corsi di aggiornamento per docenti delle scuole, interventi educativi e Community Actions.		
Indicatore di azione: Numero di attività	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 1
Azione 2: Organizzazione iniziative rivolte a studenti delle scuole secondarie/superiori nell'ambito della mostra "PIONIERE Vite e intuizioni fra medicina e tecnologia"		
Indicatore di azione: Numero di attività	Baseline: 0	Target al 31/12/2023: 1

SSI - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI

AREA STRATEGICA: DIDATTICA		
Obiettivo strategico: Aumento dei numeri programmati e delle immatricolazioni		
Azione 1: Campagne promozionali social		
Indicatore di azione: Numero post/Numero followers	Baseline: 2022 post Followers Facebook 122 1196 Instagram 70 205 LinkedIn 103 1022	Target al 31/12/2023: +10%
Azione 2: Laboratori Applicativi SAWGA		
Indicatore di azione: a) numero di laboratori offerti b) numero di partecipanti	Baseline: --	Target al 31/12/2023: a) 6 laboratori b) almeno 15 partecipanti
Azione 3: Didattica innovativa		
Indicatore di azione: ricognizione strumenti disponibili e discussione preliminare possibili iniziative	Baseline: --	Target al 31/12/2023: realizzato documento gruppo di lavoro e discussione dello stesso in Consiglio
Azione 4: Presentazione offerta formativa all'estero		
Indicatore di azione: n. incontri di presentazione offerta formativa all'estero/presso istituzioni straniere	Baseline: --	Target al 31/12/2023: almeno 2 eventi
AREA STRATEGICA: RICERCA		
Obiettivo strategico: Sviluppo delle attività di ricerca dei cluster		
Azione 1: Organizzare guest lectures tematiche per ciascun cluster		
Indicatore di azione: numero di seminari per cluster	Baseline: --	Target al 31/12/2023: almeno 3 per cluster
Azione 2: Finanziamento attività progettuali cluster		
Indicatore di azione: schema di finanziamento proposte di ricerca (workshop, seminari, pubblicazioni...) da parte dei cluster	Baseline: --	Target al 31/12/2023: completata azione
Azione 3: Collegare didattica dottorato ai cluster di ricerca		
Indicatore di azione: definizione nuova struttura didattica dottorato	Baseline: --	Target al 31/12/2023: completata azione
Azione 4: Internazionalizzazione dottorato di ricerca		
Indicatore di azione: numero nuovi accordi di collaborazione	Baseline: --	Target al 31/12/2023: almeno 3
AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE		
Obiettivo strategico: Aumentare la visibilità della SIS e promuovere cultura delle relazioni internazionali		
Azione 1: Partecipazione attività APSIA e collaborazione con istituzioni partner		
Indicatore di azione: a) numero di eventi cui si è partecipato b) collaborazioni instaurate	Baseline: a) 2 b) 0	Target al 31/12/2023: a) almeno 3 b) almeno 2
Azione 2: Progetto educazione civica e alla cittadinanza		
Indicatore di azione: a) numero di scuole coinvolte nel progetto b) sviluppare questionario di gradimento	Baseline: a) 4 b) --	Target al 31/12/2023: a) almeno 5 (di cui almeno 3 nuove) b) completamento azione
Azione 3: Ciclo di seminari Women in International Affairs		
Indicatore di azione: a) numero di seminari svolti b) predisposizione ciclo 2023/24 c) numero partecipanti stranieri	Baseline: a) 4 b) -- c) 0%	Target al 31/12/2023: a) 5 b) completata azione c) 5-10%

2.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa

La struttura tecnico-gestionale contribuisce al funzionamento dell'istituzione universitaria e supporta l'impegno dei docenti e degli studenti consentendo, da un lato, l'esecuzione delle attività ordinarie secondo criteri di efficacia ed efficienza e, dall'altro, rispondendo con servizi mirati alle nuove esigenze indicate dagli Organi di governo e dagli stakeholder interni.

Con queste finalità, collegandosi alle priorità strategiche definite a livello di Ateneo e coerentemente con la programmazione economico-finanziaria, vengono pianificati ogni anno gli obiettivi operativi gestionali.

Schematizzando, il ciclo di gestione della performance per la struttura gestionale prevede:

a) Definizione obiettivi triennali:

in questa fase, indicativamente negli ultimi mesi dell'anno antecedente a quello di riferimento del Piano Integrato, il Direttore Generale, tenuto conto delle linee prioritarie definite dal Piano Strategico, fa sintesi rispetto alle istanze e aspettative degli Organi di governo, degli utenti interni ed esterni, del personale e rispetto ai nuovi vincoli normativi e individua, in accordo con i/le dirigenti, gli obiettivi da proporre.

b) Definizione Piani e obiettivi operativi (stesura e approvazione del Piano Integrato):

in questa seconda fase, indicativamente nel mese di dicembre precedente all'anno di riferimento del Piano Integrato, il Direttore Generale elabora una proposta di piano e la sottopone, in accordo con il Rettore, alla approvazione del Consiglio di amministrazione.

c) Monitoraggio intermedio e azioni correttive:

il livello di raggiungimento degli obiettivi viene verificato in itinere attraverso monitoraggi formali a cadenza trimestrale. Il monitoraggio può sostanziarsi in un intervento correttivo dell'azione di perseguimento degli obiettivi, oppure, in presenza di eventi esterni non prevedibili al momento dell'assegnazione obiettivi, anche in una modifica degli obiettivi, indicatori e/o target, nonché nell'eventuale eliminazione dell'obiettivo.

d) Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale:

per quanto riguarda la valutazione della performance organizzativa, il Consiglio di amministrazione, con l'assistenza del Nucleo di valutazione, valuta l'intero ciclo della performance e il risultato che l'organizzazione e il management hanno conseguito rispetto ai traguardi prefissati.

Per ciascun obiettivo operativo vengono indicati sinteticamente:

- **il riferimento alla pianificazione strategica, specificandone l'ambito strategico e il contributo alla realizzazione delle 52 azioni di rilevanza strategica** (elencate al paragrafo 2.1.1);
- le principali **azioni previste nel corso del 2023** per la realizzazione dell'obiettivo;
- il **target da raggiungere nel 2023** (valore programmato o atteso per il raggiungimento dell'obiettivo) - per semplicità di lettura nel presente documento viene descritto solamente il target corrispondente al pieno raggiungimento dell'obiettivo (livello massimo: "*totalmente raggiunto*"), mentre la declinazione del target per ciascun livello di raggiungimento dell'obiettivo (*totalmente raggiunto, quasi completamente raggiunto, parzialmente raggiunto, scarsamente raggiunto*) sarà riportata nelle schede individuali degli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti;
- **uno o più indicatori** associati a un target;
- **le Strutture Gestionali coinvolte** (alla voce "responsabile" è indicata la struttura che funge da capofila);
- **le risorse economiche, umane e strumentali coinvolte.**

Riguardo alle risorse economiche, è stato assegnato un budget per struttura, di cui è responsabile il/la Dirigente, determinato in base alla rilevanza strategica e alla criticità degli obiettivi da

raggiungere. Per ciascuno degli obiettivi sono riportati pertanto i servizi coinvolti per la loro realizzazione e, per specifici obiettivi che prevedono l'impiego di risorse non esclusivamente interne, viene altresì **indicato quanto destinato a budget**, in conformità alle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle università statali italiane" di gennaio 2019. Maggiori dettagli relativi a ciascun servizio segnalato, in particolare consistenza numerica del personale assegnato ai servizi, costi e volumi di attività, sono forniti per ciascuna Direzione nel link <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/992/altri-contenuti> sotto "Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione – previsione anno 2023".

In aggiunta, in collegamento alla Sezione 3 – Organizzazione e Capitale Umano, al fine di monitorare eventuali necessità di reclutamento di nuove figure professionali o di formazione del personale coinvolto nelle attività, si è riportata l'evidenza di **eventuali interventi organizzativi** funzionali alla realizzazione dell'obiettivo di performance.

Complessivamente per il 2023 sono stati pianificati 42 obiettivi operativi, in linea pertanto con la pianificazione dell'anno precedente, ciascuno dei quali si riferisce ad un ambito "core" predominante, come evidenziato in tabella 12.

Tabella 12: *Suddivisione in ambiti degli obiettivi operativi pianificati dalla struttura gestionale per il 2023*

Ambiti strategici	N.obiettivi operativi	Cluster strategici	N.obiettivi operativi	Elementi trasversali	N.obiettivi operativi
Didattica	8 (19%)	Benessere	7 (16,6%)	PTPCT	2 (4,8%)
Ricerca	5 (11,9%)	Competenze	4 (9,5%)	Comunicazione	2 (4,8%)
Terza missione	2 (4,8%)	Sostenibilità	2 (4,8%)	Fattori abilitanti	8 (19%)
		Scienze della vita	2 (4,8%)		
Tot.	15 (35,7%)		15 (35,7%)		12 (28,6%)

Dei 42 obiettivi operativi, 7 (16,67%) sono stati pianificati in risposta alle criticità evidenziate nell'ultima analisi di *customer satisfaction*, i cui risultati sono illustrati al paragrafo 4.1.6.

Nelle tabelle delle pagine successive, gli **obiettivi operativo 2023 sono presentati distintamente per ciascun ambito strategico** (di area, cluster o elemento trasversale), con **evidenza dell'azione di rilevanza strategica che l'obiettivo contribuisce a realizzare** e, per gli obiettivi pianificati in risposta alle criticità emerse dall'analisi *customer satisfaction*, aggiungendo il **collegamento alle azioni del Piano di Miglioramento dei Servizi 2023-2025** (riportato in Allegato 3).

Dove previsto, si è inoltre specificato l'obiettivo triennale associato.

Una vista diversa dei medesimi obiettivi operativi 2023 è contenuta nell'Allegato 1 dove essi sono presentati in tavole distinte per Direzione. Per semplificarne l'identificazione, a ciascuna struttura gestionale sono stati associati un numero e un acronimo:

1	DDSS	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
2	DSRV	Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione
3	DSDB	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari
4	DPI	Direzione Patrimonio Immobiliare
5	DRUO	Direzione Risorse Umane e Organizzazione
6	DCA	Direzione Centrale Acquisti
7	DCRE	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne
8	DirGen	Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale

Infine, è utile precisare che, laddove nel target non sia esplicitamente indicata una scadenza temporale, si intende il 31.12.2023.

Area strategica: DIDATTICA

Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE AL CLUSTER COMPETENZE				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 1 FormID e 8 TUTOR				
D1. Supporto agli Organi di ateneo nel consolidamento di FORMID con particolare attenzione al supporto amministrativo-gestionale. Accanto alla formalizzazione della/e unità organizzativa/e del Formid, si supporterà il Centro nella promozione e organizzazione del servizio di tutorato disciplinare, sia garantendo continuità rispetto alle iniziative già presenti presso il Polo di Collina, sia ampliando le iniziative presenti presso il Polo Città e Polo Rovereto	<ul style="list-style-type: none"> - formalizzazione della struttura amministrativa a supporto del FORMID - individuazione di almeno 1 RU da allocare al tutorato disciplinare - presa in carico in modo progressivo dell'organizzazione del tutorato disciplinare 	grado di realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Formid privo di struttura organizzativa - Tutorato disciplinare gestito da struttura diversa dalla DDSS 	<ul style="list-style-type: none"> - entro settembre individuata struttura organizzativa a supporto di Formid; - entro settembre inserita la RU nell'organizzazione del tutorato disciplinare
Direzione responsabile: DDSS (1a); coinvolta DSRV Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 300k€ per tutorato disciplinare Necessità organizzative: 1 posizione dedicata al tutorato disciplinare				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO INTERNAZIONALIZZAZIONE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 3 TANDEM				
D2. Realizzare abbinamenti fra gli/le studenti (italiano-straniero) per praticare, migliorare e approfondire la conoscenza di una seconda lingua attraverso la conversazione e lo scambio interculturale fra pari	Coinvolgimento in particolare di studenti/esse internazionali in ingresso e di studenti/esse italofofoni interessati alla pratica di una seconda lingua, favorire il contatto fra di loro, formalizzazione degli abbinamenti e monitoraggio delle attività che completano	numero di abbinamenti realizzati	169	350 nuovi abbinamenti
Direzione responsabile: DDSS (1f, 1c) Obiettivo rivolto a: studenti/sse				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO INTERNAZIONALIZZAZIONE				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 6 MICRO-CREDENTIALS e 38 ECIU UNIVERSITY				
D3. Individuazione dei documenti/attestazioni/diplomi che si intendono rilasciare tramite credenziali digitali e a seguire, predisposizione di un piano operativo per l'emissione tramite il sistema di ateneo utilizzando anche il servizio di "notarizzazione" della blockchain	<ul style="list-style-type: none"> - supporto agli Organi di ateneo nella definizione di tipi di documenti/attestati/ diplomi da rilasciare tramite credenziali digitali; - predisposizione di un piano operativo nel quale sono formalizzati modalità e tempistiche per il rilascio delle credenziali digitali; - realizzazione del collegamento funzionale rispetto agli obiettivi di ECIU riguardo alle micro-credentials 	Grado di realizzazione azioni	--	<ul style="list-style-type: none"> - entro luglio presentata proposta agli Organi di ateneo; - entro dicembre avvio del piano operativo, con attivazione del servizio di "notarizzazione"
Direzione responsabile: DDSS Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 20k€ per canone annuale del sistema				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO INTERNAZIONALIZZAZIONE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 7 CLESIO				
D4. Supporto agli Organi del collegio Clesio sia nelle azioni di internazionalizzazione e networking con altri Collegi nazionali e stranieri, anche al fine di aumentarne la visibilità	<ul style="list-style-type: none"> - supporto al comitato scientifico nella formalizzazione della figura di "ospite internazionale" con relativi servizi offerti dal Clesio e impegni/doveri richiesti all'ospite - attivazione della figura di ospite internazionale con aggiornamento del programma culturale del Clesio 	ospiti internazionali presenti al Clesio per almeno 1 mese	5 presenti nel 2022	almeno 15
Direzione responsabile: DDSS (1c; 1l); coinvolta DCRE Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 30K€ per il programma culturale Clesio				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO TERZA MISSIONE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 18 FIRS				
D5. Avvio delle iniziative previste dal progetto finanziato da PNRR "Orientamento 2026"	<ul style="list-style-type: none"> - costruzione del format di evento con le caratteristiche previste da Orientamento 2026 (corsi della durata di 15 ore) - convenzioni con le Scuole per erogazione dei corsi - erogazione dei corsi 	numero di alunni coinvolti nel nuovo format di iniziative	nessuno	500
Direzione responsabile: DDSS (1d) Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: fino 430K€ assegnato a UniTrento dal MUR				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO FATTORI ABILITANTI				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 2 FULL				
Obiettivo pluriennale: Nuovo sistema gestionale CLA				
D6. Adozione di un sistema gestionale per il CLA al fine di favorire la digitalizzazione dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'analisi dei dati relativi sia alla didattica sia alle prove di conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> - presidio proattivo delle attività del GdL UniTrento-UniVerona-Cineca - definizione di un piano di lavoro per l'adozione del sistema - attivazione sistema in pre-produzione per UniTrento 	grado di implementazione del sistema	--	<ul style="list-style-type: none"> - partecipazione proattiva a tutte le attività del GdL - entro giugno definito un piano di lavoro per l'implementazione dei moduli del sistema - entro agosto attivati i moduli rilasciati da Cineca nell'ambiente di pre-produzione per UniTrento
Direzione responsabile: DDSS (1e) Obiettivo rivolto a: studenti/esse Budget stimato: canone di utilizzo previsto a partire dal 2024				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO FATTORI ABILITANTI				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 4 DOTTORATI				
Obiettivo pluriennale: Nuovo sistema gestionale per programma dottorato				
D7. Attività finalizzate all'adozione di un sistema gestionale a beneficio di tutti i programmi di dottorato, che automatizzi alcune attività e registri le informazioni che devono essere rendicontate a terzi (MUR, ANVUR)	<ul style="list-style-type: none"> - condivisione con Cineca dell'analisi svolta - costituzione di un GdL con altre università coordinato da Cineca - definizione e condivisione di un piano di lavoro per lo sviluppo del sistema da parte di Cineca 	grado di realizzazione azioni	--	<ul style="list-style-type: none"> - entro marzo condiviso con Cineca documento con le specifiche del sistema; - entro maggio costituito GdL con altri Atenei e definizione piano di lavoro; - entro dicembre validati mockup realizzati da Cineca
Direzione responsabile: DDSS (1g; 1h) Obiettivo rivolto a: dottorandi/e				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO RICERCA				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 4 DOTTORATI				
Obiettivo pluriennale: Adozione del sistema di assicurazione della qualità nei corsi di Dottorato conforme ai requisiti definiti da ANVUR tramite AVA3				
D8. Autovalutazione dei corsi di Dottorato UniTrento secondo i requisiti AVA3 definiti da ANVUR	<ul style="list-style-type: none"> Supporto alle strutture accademiche nell'analisi e autovalutazione dei Dottorati di Unitrento rispetto ai requisiti del modello AVA3, in attuazione delle linee di indirizzo del Presidente PQA e del Delegato per i dottorati 	n. dottorati con analisi e autovalutazioni completate	--	entro dicembre: tutti i Dottorati con analisi e autovalutazione effettuata
Direzione responsabile: DDSS (1g); coinvolti staff DG, DSRV e Strutture accademiche Obiettivo rivolto a: Strutture accademiche				

Area strategica: RICERCA

Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 14 SURICERCA				
R1. Realizzazione del processo di riesame della ricerca con modalità coerenti con quanto previsto da AVA3	Supporto ai Dipartimenti, al C3A ed al CIMEC per la redazione della scheda di monitoraggio della ricerca in coordinamento con il PQA: - Consolidamento scheda indicatori di monitoraggio, processi di acquisizione dei dati dai singoli uffici e banche dati, metodologia e strumenti di calcolo degli indicatori - Linee guida per la redazione del commento alla scheda di monitoraggio - Supporto\Helpdesk ai Dipartimenti per la redazione del commento	numero incontri organizzati	--	- 1 incontro per ogni Dipartimento e Centri interessati (totale 13 incontri) - 1 incontro con delegati Qualità
Direzione responsabile: DSRV (2a; 2b; 2c; 2d) Obiettivo rivolto a: direttori/trici Dipartimenti/Centri, personale docente e ricercatore  <i>Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento al livello di soddisfazione sui servizi di assicurazione della qualità della ricerca (criticità DDA 30).</i>				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 13 OPEN SCIENCE				
R2. Implementazione della Policy di Ateneo per la Scienza Aperta	Organizzare un evento di Ateneo per la presentazione della nuova policy per la Scienza Aperta; Supporto ai tavoli della Commissione per la Scienza Aperta per la realizzazione delle iniziative promosse	- evento organizzato - redazione Linee guida - mappatura costi abbonamenti	Policy di Ateneo per la Scienza Aperta	- organizzato un evento d'Ateneo sul tema - condivise con il Tavolo Integrato della ricerca le Linee guida accesso aperto ai dati della ricerca - mappati i costi degli abbonamenti alle riviste ad accesso chiuso e delle pubblicazioni su riviste ad accesso aperto
Direzione responsabile: DSRV (2a; 2c) Obiettivo rivolto a: direttori/trici Dipartimenti/Centri, Delegati TIR, personale docente e ricercatore				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 10 FACILE				
Obiettivo pluriennale: gestione progetti PNRR				
R3. Realizzare la gestione dei progetti PNRR attraverso la definizione di procedure condivise con altre Direzioni coinvolte	Creazione Gruppo in staff al Direttore generale per la gestione dei progetti ed il loro monitoraggio e rendicontazione	- gruppo di lavoro - riunioni organizzate	Cabina di regia accademica: Rettore, Prorettore a programmazione risorse, Prorettrice ricerca	- nominato gruppo di lavoro in staff al DG - organizzato 1 incontro mensile
Direzioni responsabili: DSRV (2a; 2b; 2c; 2d) e DCA (6a); coinvolto DRUO Obiettivo rivolto a: dirigenti Necessità organizzative: costituzione GdL dedicato; formazione su PNRR				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO FATTORI ABILITANTI				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 51 RICSYS				
Obiettivo pluriennale: Infrastruttura digitale per la ricerca				
R4. Analisi processi e fabbisogni ai fini della definizione di una infrastruttura digitale per la ricerca	Analisi dei processi e dei fabbisogni collegati alle attività di supporto e gestione dei progetti di ricerca integrata dall'analisi dei sistemi in uso presso l'Ateneo e presso altri Atenei	documenti redatti su mappatura processi	--	- realizzato documento mappatura processi a supporto della ricerca - realizzato documento di mappatura processi e gestione/rendicontazione - realizzato documento della mappatura sistemi in utilizzo negli Atenei italiani
Direzione responsabile: DSRV (2a; 2c; 2d) Obiettivo rivolto a: Prorettrice alla ricerca e Prorettore alla programmazione e risorse				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 10 FACILE				
R5. Costituzione e partecipazione in eventuali altri enti collegati al PNRR	Redazione di tutti gli atti necessari per la costituzione e la partecipazione in nuovi enti, ivi compresa l'eventuale richiesta di pareri obbligatori alla Corte dei Conti	nuovi enti creati	enti già creati e partecipati in ottica PNRR	eseguiti adempimenti volti alla creazione di nuovi enti per la realizzazione progetti PNRR
Direzione responsabile: DG (8g); partecipa DSRV Obiettivo rivolto a: gruppi di ricerca interessati ai progetti PNRR // Necessità organizzative: costituzione GdL infrastrutturale				

Area strategica: TERZA MISSIONE

Evolgere insieme al territorio e alla società				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 16 INNOHUB				
TM1. Supporto alla creazione dell'Innovation HUB	Supporto alla realizzazione dei progetti BoogieU ed ECIU ed alla creazione dell'Innovation HUB ai fini di estendere e il paradigma challenge-based alla ricerca (CBR)	- analisi caratteristiche Innohub costituiti nell'ambito del progetto BoggieU - definizione attività a supporto di costituzione dell'Innovation Hub di Ateneo	Nessuna analisi caratteristiche Innovation Hub	- realizzato documento relativo alle caratteristiche delle attività previste dall'Innovation HUB dell'Università di Trento
Direzione responsabile: DSRV (2a; 2b) Obiettivo rivolto a: direttori/trici di Dipartimenti/Centri, personale docente e ricercatore				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 15 COMRIC				
TM2. Sviluppo e supporto alle attività che valorizzino la ricerca in prospettiva di Terza Missione	Coordinamento e realizzazione di una nuova edizione del Teatro della Meraviglia, della Notte della Ricerca, workshop sulla comunicazione della ricerca e sviluppo podcast UniTrento Ricerca	stato avanzamento lavori	non presente coordinamento unico	completata la realizzazione dell'azione
Direzione responsabile: DCRE (7a; 7b; 7c; 7f) Obiettivo rivolto a: comunità universitaria, cittadinanza Budget dedicato stimato: 50k€				

CLUSTER: BENESSERE

Lavorare per garantire il benessere, l'equità e l'inclusione nella comunità universitaria				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo pluriennale: Implementare un sistema strutturato per la gestione efficiente degli immobili				
BE1. Adeguamento organizzativo della struttura DPI, in particolare per quanto riguarda il personale e le relative competenze professionali	Irrobustire e consolidare l'organico in servizio presso la Direzione, ricercando i seguenti profili professionali: - ambito Ingegneri/Architettura (con competenze in progettazione B.I.M.) - ambito gestione immobili (con competenze in ambito manutentivo, impiantistico, contabilità) - in ambito sicurezza e ambiente	Predisposizione bandi	Assente	Predisposti bandi per reclutamento figure professionali con competenza in ambiti definiti nell'obiettivo al fine della gestione efficiente degli immobili
Direzione responsabile: DPI (4a; 4b; 4c; 4d); coinvolto DRUO Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Necessità organizzative: reclutamento nuove figure professionali				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo pluriennale: Applicazione degli istituti previsti nel Contratto Collettivo Integrativo (CCI) 2022-24				
BE2. Stipula del nuovo CCI per il triennio 2022-24 e implementazione degli istituti in esso previsti	Stipula e implementazione del CCI 2022-24 che disciplini i seguenti aspetti: - revisione del sistema premiale vigente, per quanto concerne la gestione degli incentivi di produttività collettiva e individuale, e contestuale salvaguardia gli istituti che garantiscono il presidio dei servizi strategici d'Ateneo; - revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in relazione a quanto disciplinato dal CCI 2022-24; - definizione di un piano di sviluppo delle carriere del PTA, compatibilmente con le risorse definite all'interno del Patto di Stabilità.	a) Grado di definizione del nuovo CCI 2022-24 a fronte dell'implementazione e della piattaforma UniTrento presentata in sede APRAN b) Grado di attivazione degli istituti premiali previsti dal CCI	CCI 2019-2021	a) conclusa trattativa sindacale e sottoscrizione accordo entro primo quadrimestre 2023; b) garantita l'attivazione degli istituti previsti dal nuovo CCI entro l'anno in vista di addivenire alla piena implementazione entro la data di fine validità del CCI (31.12.2024)
Direzione responsabile: DRUO (5fa; 5fb); coinvolto DSDB Obiettivo rivolto a: personale tecnico e amministrativo Necessità organizzative: reclutamento nuove figure professionali				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE AL CLUSTER COMPETENZE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE3. Favorire iniziative volte a promuovere l'autonomia e la qualità del lavoro da remoto, garantendo elevati standard di produttività e di qualità del servizio anche in situazioni di smart working e tutelando il benessere psicologico del personale	Revisione del modello di SW, anche in relazione al rinnovo del CCNL e allo sviluppo dell'impianto normativo in sede di contrattazione integrativa.	Grado di revisione del modello di smart working	Attuale gestione dell'istituto dello smart working tramite contratto individuale con il dipendente ai sensi dell'accordo integrativo di novembre 2021	Rivisto il modello di SW tramite accordi da sottoscrivere in sede di contrattazione integrativa, entro dicembre e comunque in relazione ai tempi di rinnovo del CCNL.
Direzione responsabile: DRUO (5d; 5fb) Obiettivo rivolto a: personale tecnico e amministrativo				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE AL CLUSTER COMPETENZE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo triennale: Politiche di incentivazione da portare a regime				
BE4. Riordino e raccordo delle forme di incentivazione per il PTA, anche in base alle previsioni dello stipulando CCI 2022-24	Riordino, in particolare, delle specifiche indennità da riconoscere sia al personale attivamente coinvolto in progetti e iniziative che prevedono meccanismo di incentivazione, sia a favore della generalità dei dipendenti, nelle more di una revisione complessiva del sistema di incentivazione collegato all'attività per conto terzi ed altre attività progettuali.	Grado di realizzazione delle linee guida per il riordino del sistema incentivante e implementazione delle nuove modalità di incentivazione	Istituzione e attivazione di un tavolo di lavoro, approvato dalla governance di Ateneo, per l'approfondimento del tema	Realizzata stesura delle Linee guida con proposta di azioni per il riordino delle forme di incentivazione del PTA, secondo quanto previsto dallo stipulando CCI 2022-24, entro 31.12.2023
Direzione responsabile: DRUO (5fa; 5fb) Obiettivo rivolto a: personale tecnico e amministrativo Budget dedicato stimato: risorse da destinare all'incentivazione, da definire successivamente				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE AL CLUSTER COMPETENZE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo triennale: Percorso formativo e iniziative a supporto di responsabili				
BE5. Proseguire nel percorso formativo di sviluppo delle competenze gestionali rivolto a Dirigenti e Responsabili.	Programmazione e realizzazione di azioni formative, rivolte a Dirigenti e Responsabili, per sensibilizzare e acquisire competenze relative alla gestione del personale che opera a distanza (assegnazione di obiettivi; modalità di valutazione; funzionamento dei team virtuali).	Grado di realizzazione delle azioni formative individuate	Offerta formativa su competenze manageriali realizzata nell'anno 2022	- entro primo semestre: completata azione formativa rivolta ai Dirigenti; - realizzate iniziative formative sulla leadership rivolte ai Responsabili di 2° livello, almeno una iniziativa per semestre
Direzione responsabile: DRUO (5g) Obiettivo rivolto a: dirigenti e responsabili PTA Budget dedicato stimato: 25k€				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 19 MONITOR				
BE6. Dare continuità alle iniziative di monitoraggio riferite al livello di benessere organizzativo del PTA ed estendere anche al personale docente e ricercatore le rilevazioni periodiche sullo stress lavoro correlato e le azioni di monitoraggio sul livello di benessere organizzativo.	Nell'ambito della continuità e monitoraggio delle azioni rivolte al benessere organizzativo e individuale, vengono programmate le seguenti operazioni: - indagine ANAC sul benessere organizzativo a cadenza annuale, con l'inserimento di possibili approfondimenti tematici di interesse emergente; - Indagine sullo stress lavoro correlato, seguendo il modello INAIL, con cadenza triennale (anno 2023)	Grado di realizzazione delle iniziative proposte	Indagine ANAC realizzata ad aprile 2022	- entro giugno: realizzata indagine ANAC; - entro giugno: somministrata indagine stress lavoro correlato - entro dicembre: attivato focus group con riferimento allo stress lavoro correlato
Direzione responsabile: DRUO (5fa); coinvolto lo staff Dir.Gen. (Servizio di prevenzione e protezione) Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 5k€ per indagine				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE AGLI AMBITI DI DIDATTICA E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 22 LIBERTÀ				
BE7. Rafforzare i percorsi dedicati all'accoglienza e all'inserimento di studenti/esse, ricercatori/trici, docenti, anche attraverso il potenziamento dei servizi ad essi rivolti e altre iniziative di supporto.	Definizione chiara e puntuale di fasi e tempistiche, e la condivisione del processo con tutti gli attori coinvolti nell'erogazione del servizio, attraverso la stesura di specifici vademecum	Grado di sviluppo della procedura di gestione dei Visiting, condivisione con i Dipartimenti e livello di stesura del Vademecum	Singole iniziative a favore dei visiting professors	Condivise nuove procedure di accoglienza dei visiting professors con i Dipartimenti e stesura definitiva del protocollo
Direzione responsabile: DRUO (5c) Obiettivo rivolto a: Staff di Dipartimento				

CLUSTER: COMPETENZE

Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata sulle conoscenze, sulle persone, sull'innovazione e sulla cittadinanza attiva				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO BENESSERE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo pluriennale: Percorso formativo e iniziative a supporto dei Direttori/trici da articolare nel corso del triennio				
CO1. Progettare e realizzare specifiche iniziative formative e di consulenza a supporto dei direttori/trici di Dipartimento/Centro, incentrati sulle competenze gestionali e manageriali, in particolare per quanto concerne la gestione delle problematiche relative alla gestione del personale.	Rientrano in tale azione attività di consulenza diretta e di discussione collettiva alla presenza di esperti, da progettare entro l'anno 2023, sui temi della valutazione del personale, motivazione, situazioni di stress lavoro correlato e conflittualità nelle relazioni.	Grado di implementazione del servizio	Nessuna iniziativa prevista	Realizzata progettazione del servizio entro l'anno 2023
Direzione responsabile: DRUO (5fa; 5g) Obiettivo rivolto a: direttori/trici di Dipartimento/Centro Budget dedicato stimato: 20k€				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE ALL' AMBITO FATTORI ABILITANTI				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 28 CRESCERE; 44 DIGIT e 45 SERVICE				
Obiettivo pluriennale: Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali				
CO2. Predisposizione di linee guida operative e modelli documentali per la gestione delle procedure di acquisto, in linea con il nuovo codice dei contratti pubblici e con i regolamenti di Ateneo	Aggiornamento della documentazione disponibile sul portale uniti e realizzazione di incontri di formazione e condivisione con gli operatori interni	grado di realizzazione dell'attività	quadro di riferimento normativo e operativo interno inadeguato e da aggiornare	- entro il primo trimestre: predisposta la bozza del nuovo regolamento - entro luglio: eseguito aggiornamento linee guida interne - entro dicembre: effettuata almeno 1 sessione di formazione
Direzione responsabile: DCA (6b; 6c); coinvolta DRUO Obiettivo rivolto a: dirigenti, direttori/trici, personale tecnico e amministrativo (in particolare di segreterie coinvolte nei processi di acquisto e gestione documentale) Necessità organizzative: formazione degli operatori coinvolti  <i>Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento alle procedure di supporto per l'acquisto di beni e servizi (criticità DDA 74 e PTA 32)</i>				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 13 JOB				
CO3. Sviluppo di attività di consulenza job-guidance e supporto alla formazione di competenze per un miglior accesso al mondo del lavoro	Implementazione di uno sportello di consulenza al mondo del lavoro grazie all'analisi dei dati WollyEdu e Almalaura	stato avanzamento lavori	--	completata la realizzazione dell'azione
Direzione responsabile: DCRE (7e) Obiettivo rivolto a: studenti/esse				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 13 JOB				
CO4. Potenziamento e la differenziazione di tirocini curriculari e post laurea che favoriscano l'occupabilità	Nuova edizione della Career Fair con una piattaforma, attiva tutto l'anno, in cui poter incontrare aziende del territorio e non solo; un evento che permetta di incrociare i diversi interessi di studenti/sse per il loro futuro lavorativo e delle aziende nella ricerca di risorse e professionalità	stato avanzamento lavori	edizione precedente limitata ad un mese	entro luglio: completata la realizzazione dell'azione
Direzione responsabile: DCRE (7e) Obiettivo rivolto a: studenti/esse; mondo imprenditoriale				

CLUSTER: SOSTENIBILITÀ

Ottimizzare l'uso delle risorse e tutelare l'ambiente				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 36 SOSAMB				
Obiettivo pluriennale: Incrementare l'efficienza energetica delle strutture universitarie e migliorare l'approccio alla sostenibilità ambientale				
SO1. Migliorare Efficienza energetica e sostenibilità	<p>a) Monitoraggio fabbisogni energetici: disporre di strumenti operativi che permettano un costante monitoraggio dei fabbisogni energetici (attivare strumenti per il controllo sul consumo di energia elettrica delle sedi d'ateneo);</p> <p>b) Contenimento costi energetici: promuovere e attuare iniziative in grado di perseguire contenimento dei costi energetici dell'Ateneo (effettuare una valutazione di fattibilità tecnica e di sostenibilità economica finalizzata all'individuazione di eventuali coperture / facciate idonee all'installazione di impianti FV per la produzione di energia elettrica).</p> <p>c) Piano spostamenti casa lavoro, PSCL: raccogliere informazioni circa le abitudini della popolazione universitaria in tema di spostamento casa lavoro, al fine di poter programmare e attuare conseguenti iniziative in grado di incidere, in un contesto universitario, su sostenibilità energetica ed ambientale.</p> <p>d) Attività di sostegno all'utilizzo di mezzi di trasporto ecologici: promuovere ed attuare iniziative in grado di supportare o favorire l'utilizzo, del personale universitario, di veicoli non alimentati da combustibili fossili (individuare possibili soluzioni da adottare per la realizzazione di infrastrutture di ricarica elettrica per autovetture)</p>	<p>a) individuare i requisiti del software per il monitoraggio dei consumi relativi alle utenze "energia elettrica" delle sedi d'Ateneo e per la valutazione dei fabbisogni futuri;</p> <p>b) numero di immobili analizzati;</p> <p>c) effettuazione primo censimento per la raccolta di informazioni circa le abitudini della popolazione universitaria in tema di spostamento casa lavoro, al fine di poter programmare ed attuare conseguenti iniziative in grado di incidere sulla sostenibilità energetica ed ambientale;</p> <p>d) livello di dettaglio della soluzione tecnico progettuale e delle relative condizioni contrattuali propedeutiche alla fase di realizzazione delle infrastrutture di ricarica.</p>	<p>a) nessun software disponibile.</p> <p>b) nessuna valutazione.</p> <p>c) nessun censimento.</p> <p>d) nessuna soluzione tecnica sviluppata</p>	<p>a) completata la definizione dei requisiti del software per il monitoraggio dei consumi relativi alle utenze "energia elettrica" delle sedi d'Ateneo e per la valutazione dei fabbisogni futuri (25%);</p> <p>b) effettuata la valutazione di fattibilità tecnica e di sostenibilità economica su almeno due immobili nella disponibilità dell'Ateneo (25%);</p> <p>c) completata la fase di raccolta dati, eseguita mediante censimento su un significativo campione statistico e redazione del Piano (25%);</p> <p>d) completata la definizione della soluzione tecnico/progettuale e delle relative condizioni contrattuali per la realizzazione di infrastrutture di ricarica presso almeno un parcheggio dell'Università (25%)</p>
Direzione responsabile: DPI (4b; 4c; 4d); coinvolte DDSS e DRUO Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 100k€ Necessità organizzative: formare competenze				
 <i>Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento ai servizi generali e alla logistica e ad azioni/misure a favore della sostenibilità energetica e ambientale (criticità PTA 39-43; PTA 43)</i>				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 36 SOSAMB				
SO2. Implementazione di un'Area all'interno del sito dove dare visibilità all'impegno dell'Ateneo in ambito sostenibilità	Realizzazione di una pagina web in cui riportare le azioni intraprese sulla sostenibilità energetica ed ambientale oltre alla realizzazione di una campagna di comunicazione sul risparmio energetico.	stato avanzamento lavori	Esiste nel web pagina <i>Unitrento Sostenibile</i>	entro giugno: completata la realizzazione di pagina web e campagna di comunicazione
Direzione responsabile: DCRE (7b; 7c; 7f) Obiettivo rivolto a: comunità universitaria, cittadinanza Budget dedicato stimato: 5k€ per la realizzazione dei materiali di comunicazione  <i>Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento alle misure dell'Ateneo a favore della sostenibilità energetica e ambientale (criticità DDA 86)</i>				

CLUSTER: SCIENZE DELLA VITA/MEDICINA

Promuovere lo sviluppo interdisciplinare delle conoscenze per la protezione della salute

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 34 FORMAVITA				
SV1. Supporto a CISMed nella predisposizione del protocollo d'intesa fra UniTrento e PAT per la disciplina dell'integrazione fra attività didattiche, scientifiche e assistenziali nella formazione in area medica	<ul style="list-style-type: none"> - condivisione prima bozza del protocollo all'interno del GdL - presentazione del protocollo agli Organi di UniTrento e PAT al fine dell'approvazione 	grado di finalizzazione del protocollo	--	entro ottobre: presentato protocollo a Organi UniTrento e a Giunta Provinciale
Direzione responsabile: DDSS (1a); coinvolta DRUO Obiettivo rivolto a: Strutture accademiche				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 34 FORMAVITA				
SV2. Consolidamento dei rapporti e stesura atti finalizzati alla gestione e al reclutamento di personale docente e medico, anche a seguito dell'individuazione della nuova funzione dedicata in seno all'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS)	Garantire la corretta e ottimale attuazione delle convenzioni stipulate con l'APSS e delle procedure indette dal CISMed per il reclutamento di personale docente e medico, garantendo la gestione e il monitoraggio delle procedure; rapportarsi con le strutture dell'Azienda Sanitaria coinvolte nella gestione del personale universitario che svolge attività assistenziale, per definire di comune accordo le procedure di gestione delle carriere	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto tempistiche di emanazione del bando a seguito dell'approvazione Organi Accademici; - grado di definizione delle procedure di gestione delle carriere 	bozza di protocollo tecnico per la gestione del personale universitario in assistenza	<ul style="list-style-type: none"> - attivato il 100% dei bandi per il reclutamento delle posizioni previste, con tempistiche tali da rispettare i termini definiti dalle convenzioni; - completata definizione dei protocolli tecnici, in accordo con l'Azienda, a favore del personale universitario che svolge attività assistenziale
Direzione responsabile: DRUO (5a; 5b); coinvolto CISMed Obiettivo rivolto a: personale PDR CISMed				

Dimensione trasversale: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE

Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Potenziamento della trasformazione digitale dei processi d'Ateneo attraverso la loro catalogazione e automazione				
FA1. Avvio mappatura dei processi di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisizione di competenze in ambito di rappresentazione e documentazione processi - Acquisizione contratto pilota di fornitura di supporto alla mappatura dei processi - Avvio mappatura per un'area di business 	<ul style="list-style-type: none"> - numero di persone formate - numero di processi individuati - grado di documentazione dei processi 	<ul style="list-style-type: none"> - competenze sulla rappresentazione e mappatura dei processi da consolidare - automazione puntuale e localizzata - individuazione fornitore (AQ Consip) per formazione e supporto alla mappatura dei processi 	<ul style="list-style-type: none"> - entro giugno: acquisite le competenze sulla rappresentazione e mappatura dei processi - entro anno: fornito supporto nella documentazione della mappatura dei processi area RICSYS e avviato lavoro di mappatura dei processi area HRSYS

OBIETTIVO OPERATIVO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
<p>Direzione responsabile: DSDB (3a); coinvolte DRUO e DSRV (in particolare per sinergia con le azioni strategiche HRSYS e RICSYS) Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 150k€ per formazione e supporto esterno Necessità organizzative: formare competenze su rappresentazione e analisi dei processi</p>				
<p>Obiettivo riferito all'azione strategica: 45 SERVICE Obiettivo pluriennale: Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali</p>				
<p>FA2. Consolidamento del modello ITSM adottato nel corso del 2022. Facilitazione della contaminazione spontanea sulle altre Direzioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estensione del modello sul 100% dei servizi IT. - Adozione del modello o di parte di esso su altre Direzioni in modo spontaneo. - Identificazione del GdL inter-Direzioni volto a valutare la fattibilità di una piena adozione del modello a tutte le strutture gestionali. 	<ul style="list-style-type: none"> - numero di servizi pubblicati in Catalogo - numero di Knowledge base attivate - numero di Direzioni coinvolte in modo spontaneo 	<ul style="list-style-type: none"> - 55 servizi a Catalogo - 1 pubblica e 1 privata - 0 Direzioni coinvolte oltre a DiSDIB 	<ul style="list-style-type: none"> - attivati 100% dei Servizi IT - attivato, anche parzialmente su alcuni processi, il Service Management su altre 2 Direzioni - attivate 3 KB pubbliche - costituito GdL
<p>Direzione responsabile: DSDB (3c); coinvolte DDSS, DRUO e DCA Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 75k€ per licenze di utilizzo Necessità organizzative: costituzione GdL (secondo semestre); formare competenze su Service management</p>				
<p>Obiettivo riferito all'azione strategica: 46 HRSYS Obiettivo pluriennale: Rinnovo dell'ecosistema applicativo HR</p>				
<p>FA3. Avvio delle attività pluriennali di rinnovo del sistema HR: inizio migrazione fascicolo giuridico e adozione del sistema di gestione dei punti POE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estensione di un piano di progetto pluriennale di rinnovo del sistema HR che riporti anche l'evidenza del perimetro di intervento e l'impatto sul portafoglio applicativo in essere - Progettazione della migrazione del fascicolo giuridico da tecnologia SAP a tecnologia CINECA per il personale strutturato, contrattualizzazione ed inizio delle attività operative - Adozione del sistema CINECA di gestione dei punti POE limitatamente al PDR 	<ul style="list-style-type: none"> - numero di registrazioni giuridiche migrate in ambiente di test - grado di scostamento dal piano di progetto - grado di attivazione del sistema gestionale punti POE 	<ul style="list-style-type: none"> - sistema su tecnologia SAP - nessun sistema automatizzato per la gestione dei punti POE 	<ul style="list-style-type: none"> - entro marzo: messa in produzione e configurazione del modulo di struttura organizzativa - entro giugno: automazione della gestione dei punti POE in esercizio - entro settembre: avviata migrazione dati giuridici - entro anno: redatto Piano pluriennale di progetto di rinnovo del sistema HR e eseguita valutazione make or buy e avviato sviluppo o acquisizione del sistema di gestione presenze
<p>Direzione responsabile: DSDB (3a) e DRUO (5a; 5b; 5c; 5fa); coinvolto staff DG Obiettivo rivolto a: personale tecnico e amministrativo; personale docente e ricercatore Budget dedicato stimato: 30k€ per adozione sistema gestione POE; massimale 125k€ (anno 2023) per esecuzione progetto migrazione</p>				
<p>Obiettivo riferito all'azione strategica: 48 CYBERSYS</p>				
<p>FA4. Adottare e condividere una visione strategica sul tema della sicurezza informatica ed avviare le prime attività operative</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Partendo dal contesto as-is definire, prioritizzare e proporre in approvazione agli organi di governo opportuni gli interventi di sicurezza informatica strutturali per i prossimi anni - Avviare le prime azioni operative - Creare le condizioni per la costituzione di una unità organizzativa dedicata alla cybersicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di preparazione del documento contenente gli interventi di sicurezza informatica strutturali - numero di azioni previste dal documento realizzate 	<ul style="list-style-type: none"> - personale assunto a fine 2022 da consolidare nella conoscenza del contesto universitario e nelle competenze di cybersicurezza - assenza di policy condivise sulla gestione del dato e dei servizi - azioni di contrasto puntuali 	<ul style="list-style-type: none"> - presentato in approvazione agli organi di governo il Documento di visione e azioni sul tema della sicurezza informatica - realizzata almeno 1 azione fra quelle previste dal documento ed avviata l'attività su un'altra
<p>Direzione responsabile: DSDB (3b) Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: 40k€ per azione di contrasto cybersicurezza Necessità organizzative: consolidare conoscenza contesto universitario al nuovo personale; formare su competenze di cybersicurezza</p>				
<p>Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI Obiettivo pluriennale collegato: Assegnazione degli spazi di competenza a tutti i Dipartimenti/Centri/Scuole/Direzioni d'Ateneo</p>				
<p>FA5. Assegnazione degli spazi di Ateneo e relativo Regolamento</p>	<p>Sulla scorta del Regolamento di Ateneo di assegnazione degli spazi (attualmente non ancora approvato), avviare la formale assegnazione degli spazi di competenza alle strutture d'Ateneo (Dipartimenti, Centri, Scuole, Direzioni).</p>	<p>assegnazione di spazi a Dipartimenti, Centri, Direzioni di Ateneo</p>	<p>la proposta di Regolamento di Ateneo di assegnazione degli spazi è stata elaborata.</p>	<p>Successivamente all'approvazione del Regolamento di Ateneo sugli spazi, realizzata mensilmente almeno una assegnazione alle strutture (Dipartimenti, Centri, Scuole, Direzioni)</p>
<p>Direzione responsabile: DPI (4b; 4c; 4d); coinvolte DDSS, DSDB e DCRE Obiettivo rivolto a: comunità universitaria</p>				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI				
Obiettivo pluriennale collegato: Sviluppo del nuovo Piano Edilizio Universitario				
FA6. Completamento della fase di revisione del Piano Edilizia di Ateneo e al progressivo adeguamento degli spazi di Ateneo a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi (prosegue dal PIAO 22-24)	Assicurare, coerentemente con le risorse economiche disponibili, una graduale e costante trasformazione del patrimonio immobiliare, per la realizzazione di nuovi spazi e l'adeguamento degli esistenti, consentendo all'Ateneo di rispondere alle crescenti e mutevoli esigenze in tema di strutture accademiche e servizi tecnici - amministrativi.	Lavori in corso: rispetto delle tempistiche contrattualmente previste e capacità di adattare gli interventi a sopravvenuti fabbisogni d'ateneo. Lavori da avviare: numero di contratti stipulati. Progettazioni: concludere l'elaborazione della documentazione tecnica relativa al livello di progettazione prefissato.	Lavori in corso: a) riqualificazione spazi Cibo a Povo 2; b) mitigazione acustica Polo Ferrari a Povo. Lavori da avviare: a) Mesiano, adeguamento antincendio; b) Edificio14, riqualificazione; c) Cavazzani, archivio, prevenzione incendi, intervento su impianto di spegnimento; d) Povo 0, adeguamento impianto di rilevazione gas; e) Giurisprudenza, realizzazione gruppo di pompaggio/vasca antincendio. Progettazioni: a) Mesiano, sopraelevazione parcheggio, affidato l'incarico per redazione progetto definitivo; b) riqualificazione compendio ex CTE, affidato l'incarico per l'elaborazione del documento preliminare a progettazione, conclusa Fase 1 (1° consegna al committente); c) in corso definizione requisiti per Polo Scienze Vita a Rovereto	Lavori in corso (40%): completato avanzamento lavori secondo tempistiche contrattualmente previste e approvati eventuali varianti in corso d'opera per sopravvenuti fabbisogni d'Ateneo. Lavori da avviare (40%): stipulati almeno 3 contratti. Progettazioni (20%): a) Mesiano, sopraelevazione parcheggio, conclusa la progettazione definitiva con presentazione ai vertici; b) consegnata la versione definitiva del documento preliminare per la discussione con gli stakeholders; c) completata la definizione dei requisiti impiantistici per la progettazione del Polo Scienze della Vita di Rovereto.
Direzione responsabile: DPI (4a; 4b); coinvolte DDSS, DSDB, DCA e staff DG Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: definito in Piano edilizia				
OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A CLUSTER SOSTENIBILITA'				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI				
Obiettivo pluriennale collegato: Incrementare la Sicurezza dell'Ateneo				
FA7. Adeguamento e miglioramento degli impianti	Impianti videosorveglianza: in attesa che venga definito, a livello d'Ateneo, uno standard prestazionale relativo alla raccolta e alla gestione dei dati personali ottenuti attraverso l'attività di videosorveglianza, procedere con l'attività di adeguamento / ammodernamento degli impianti esistenti e di pianificazione operativa degli impianti da realizzare.	apparecchiature obsolete/non compatibili effettivamente sostituite	effettuato un primo censimento degli impianti di videosorveglianza attualmente presenti nelle sedi in uso.	Sostituite le apparecchiature obsolete o non compatibili con futuri interventi di adeguamento degli impianti, compatibilmente alle risorse disponibili
Direzione responsabile: DPI (4b; 4c; 4d); coinvolta DSDB Obiettivo rivolto a: comunità universitaria Budget dedicato stimato: da definire in relazione a risorse di budget autorizzate Necessità organizzative: creare GdL con personale DSDB				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT E 45 SERVICE				
Obiettivo pluriennale collegato: Trasformazione digitale dei processi di Ateneo attraverso la loro catalogazione e l'automazione di parte di essi				
FA8. Aggiornamento gestionale acquisti e integrazione con i sistemi pubblicazione in trasparenza, archiviazione e conservazione sostitutiva per il completamento della digitalizzazione dei processi di approvvigionamento	- Completamento della roadmap di implementazione e aggiornamento SGA con integrazione in SAP e Pitre - integrazione delle funzionalità del protocollo con il repertorio ordini e contratti	grado di realizzazione dell'attività	utilizzo parziale dei gestionali e degli strumenti per la digitalizzazione degli atti e la relativa conservazione	- entro primo trimestre: avviato repertorio ordini e contratti - entro anno: aggiornato SGA e incrementato utilizzo del gestionale fino al 90% di procedure gestite
Direzione responsabile: DCA (6b; 6c); coinvolta DSDB				

<p>Obiettivo rivolto a: dirigenti e direttori/trici, personale tecnico e amministrativo, in particolare che lavora in segreterie coinvolte nei processi di acquisto e gestione documentale</p> <p>Necessità organizzative: creare GdL con personale DiSDB, formazione degli operatori coinvolti e degli utenti</p> <p> <i>Presente in Piano miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento al servizio di supporto per l'acquisto di beni e servizi e relativi tempi (criticità DDA 75; PTA 33)</i></p>

Dimensione trasversale: TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Favorire l'anticorruzione e la trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amm.va

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
PCT1. Riorganizzazione e restyling delle pagine della sezione del portale di Ateneo dedicata alla trasparenza (Amministrazione trasparente)	Eliminazione delle pagine riguardanti contenuti non di pertinenza dell'Ateneo, secondo lo schema già adottato da ANAC; sistemazione complessiva della struttura di Amministrazione trasparente; applicazione, ove possibile, dei criteri di accessibilità	numero delle pagine di Amministrazione Trasparente	stato attuale della sezione Amministrazione trasparente	Completati riorganizzazione e restyling
<p>Direzione responsabile: staff DG (8g); coinvolta DCRE</p> <p>Obiettivo rivolto a: Personale di Ateneo, stakeholders di Ateneo</p>				
PCT2. Revisione ed aggiornamento del processo e dei criteri di controllo, elaborazione ed invio alle autorità interessate (ad esempio: ANAC) dei dati concernenti i contratti pubblici	Analisi delle attuali modalità di controllo, estrazione ed elaborazione degli stessi al fine di implementare un sistema efficiente e rapido di realizzazione di tali attività e di invio dei dati elaborati	numero annuo dei contratti pubblici pubblicati in Ateneo Aperto	attuali modalità di estrazione e controllo dei dati contenuti in Ateneo Aperto	Implementata una nuova procedura di controllo, elaborazione e trasmissione dei dati
<p>Direzione responsabile: staff DG (8g); coinvolte DCA e DSDB</p> <p>Obiettivo rivolto a: ANAC, autorità interessate, stakeholders di Ateneo</p> <p>Necessità organizzative: costituzione GdL infrastrutturale</p>				

Dimensione trasversale: COMUNICAZIONE E IDENTITA' VISIVA

Strategia di comunicazione verso la comunità universitaria e i cittadini

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2023	Breve descrizione delle azioni previste per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2023 programmato/atteso
IV1. Implementazione di una strategia di comunicazione in funzione dei target di riferimento attraverso un piano editoriale specifico per canale con format definiti. Acquisizione di competenze attraverso formazione e reclutamento di personale	Implementazione di piani editoriali specifici per tutti i canali social con format prestabiliti	stato avanzamento lavori	presenza di alcuni format	completata la realizzazione dell'azione
<p>Direzione responsabile: DCRE (7c)</p> <p>Obiettivo rivolto a: comunità universitaria, stakeholders di Ateneo</p> <p>Necessità organizzative: reclutare Social Media Manager</p> <p> <i>Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento alla diffusione delle informazioni attraverso le pagine ufficiali di Ateneo nei più comuni Social Media - livello di soddisfazione rispetto a [Facebook- Instagram] (criticità DDA 109; DDA 112; PTA 77; PTA 80)</i></p>				
Obiettivo pluriennale collegato: Revisione siti dei Cds				
IV2. Sviluppo del nuovo modello di sito dei Cds	Identificazione di un modello di pagine di presentazione di CdS in linea con il nuovo sito	stato avanzamento lavori	Presenza di vecchio modello	completata la realizzazione dell'azione
<p>Direzione responsabile: DCRE (7c); coinvolta DDSS</p> <p>Obiettivo rivolto a: comunità universitaria, futuri studenti/sse</p> <p> <i>Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento al livello di soddisfazione rispetto alla facilità di navigazione del sito/la pagina del Corso di Studi (criticità DDA 107)</i></p>				

2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza

Il "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2023-2025" (di seguito PTPCT) si pone in continuazione sia con i precedenti Piani che con l'aggiornamento al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2018-2020 – approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua riunione del 24 luglio 2018 e che ha recepito i contenuti della Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 (Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) ed in particolare del terzo capitolo della stessa, dedicato alle istituzioni universitarie – e dall'altro recepisce lato le nuove direttive dell'ANAC in materia di redazione dei PTPCT (contenute nel Piano nazionale anticorruzione per il triennio 2019-2021) a loro volta adattate alla realtà dell'Università di Trento come indicato nel PTPCT 2021-2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella sua riunione del 30/03/2021.

Come già avvenuto per il Piano 2022-2024, esso è divenuto una sezione del più ampio Piano integrato di Attività e Organizzazione dell'Ateneo (PIAO).

Oltre ai già citati PNA, le principali norme ispiratrici del presente Piano, così come dei precedenti, sono contenute nella Legge n. 190/2012 e s. m. e nel D. Lgs n. 33/2013 e s. m. e nelle varie circolari ANAC.

Nei successivi capitoli il presente Piano darà conto delle diverse attività poste in essere e delle azioni da implementare concepite o per promuovere e diffondere la conoscenza dei principi generali di etica e legalità o in quanto rispondenti a precise esigenze gestionali, adottate o da adottare indipendentemente dai contenuti della Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, ma che di fatto hanno anticipato o risposto a quanto richiesto alle università in tale delibera.

Sempre in continuità con il passato, ed in osservanza delle indicazioni ANAC, si ricorda che il Piano si basa su tre presupposti fondamentali:

- l'analisi del contesto, sia interno che esterno all'Ateneo, approfondito nella Sezione I – in particolare al paragrafo 1.5.1;
- l'identificazione, l'analisi, la ponderazione e la valutazione dei rischi corruttivi, cui si aggiunge, come negli anni scorsi, quella dei rischi "gestionali";
- il trattamento del rischio, identificando e programmando le idonee misure mitigatrici.

Il Piano comprende anche il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (di seguito PTTI), che costituisce una sua specifica sezione, secondo quanto stabilito dal D. Lgs. n. 97/2016.

2.3.1 La mappatura dei processi e dei rischi

Il gruppo di lavoro che si occupa di mappatura dei processi e dei rischi di Ateneo ha realizzato, nel corso dell'anno 2022, le seguenti iniziative:

- ha preso in considerazione due strutture che si dedicano alla ricerca e alla didattica: il Dipartimento di Economia e Management ed il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza; i risultati, ai sensi ed in risposta ai contenuti del Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021 – in particolare ai dettami dell'Allegato 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi" – sono riportati nelle tabelle "Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali" degli Allegati 2.3 e 2.4;
- ha analizzato le diverse misure di mitigazione implementate a livello generale di Ateneo, riservando particolare attenzione alla creazione della nuova Direzione Centrale Acquisti: di tutto ciò si darà conto nel capitolo successivo.

Gestione del rischio nell'anno 2022 e registro dei rischi

Nel precedente Piano sono state analizzate le modalità metodologiche di gestione della mappatura dei processi e dei rischi all'interno dell'Università di Trento, dando altresì una serie di risposte a quanto richiesto da ANAC nel PNA 2019. Considerato che la mappatura 2022 è stata eseguita in piena osservanza di quelle modalità, si rimanda, per quanto riguarda questo ambito, a quanto pubblicato lo scorso anno; ciò vale anche per le osservazioni concernenti i contenuti del registro dei rischi. Tale registro è contenuto negli Allegati 2.1 e 2.2.

Mappatura 2022

La mappatura 2022 si pone come necessaria ed opportuna continuazione di quanto iniziato nel 2019 con la mappatura del Dipartimento di Ingegneria Civile Ambientale e Meccanica (DICAM).

Il gruppo di lavoro che si occupa di mappatura ha interagito sia con i Direttori delle due strutture che con i responsabili degli staff amministrativi ad esse afferenti: come già successo, l'interlocuzione sia con la componente docente rappresentata ai massimi livelli che con la componente amministrativa ha permesso di analizzare tutti i processi ed i rischi in modo completo ed esaustivo.

Il Dipartimento di Economia (DEM) ed il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza (DFG) sono strutture del Polo di Città che, per la natura delle discipline da esse trattate, presentano alcune differenze con quelle del Polo di Collina come il già citato DICAM. Per tale ragione l'analisi e la mappatura di tali strutture, unitamente a quelle svolte negli anni precedenti, concorre a fornire un quadro abbastanza completo delle potenziali problematiche di Ateneo in materia di buona amministrazione, ponendo però in evidenza anche gli elementi di forza dello stesso come le azioni a livello generale (organizzative, gestionali o regolamentari) già implementate.

La differenza sostanziale con le strutture del Polo di Collina riguarda la mancanza di laboratori presso le strutture del Polo di Città. Conseguenza diretta è che la tipologia degli acquisti risulta molto più "standardizzabile". Riguarda soprattutto materiale informatico e materiale bibliografico e non macchinari scientifici o materiali di consumo utilizzati nei laboratori. Una caratteristica comune ai Dipartimenti del Polo di Collina e di Città riguarda invece il ricorso massiccio ai finanziamenti esterni per la ricerca, gestendo progetti di ricerca finanziati dalla U.E., contratti c/terzi e progetti di ricerca finanziati da enti pubblici o imprese e fondazioni private.

I risultati della mappatura sono stati ovviamente influenzati da questi fattori. Nel merito, premesso che le tabelle riassuntive dei contenuti e dei risultati della stessa sono state anch'esse inserite nelle tabelle "*Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali*" degli Allegati 2, è da notare come i rischi corruttivi registrano magnitudo bassa o inesistente per entrambe le strutture analizzate. L'alto contenuto discrezionale che le singole aree a rischio ed i singoli processi presentano contribuisce notevolmente ad alzare la magnitudo che, comunque, resta sempre al di sotto di limiti più che accettabili. D'altra parte, tale discrezionalità non può essere ulteriormente abbassata riguardando materie come la ricerca o la didattica che, per loro natura, devono conservare questa caratteristica. Peraltro, le decisioni che presentano maggiori margini di rischio – ad esempio quelle relative alla nomina di commissioni di concorso – sono prese, sia dal DEM che dal DFG in modo collegiale, ponendo tali questioni all'attenzione del relativo organo, il Consiglio di Dipartimento, che accoglie tutti i componenti afferenti alla struttura interessata. Inoltre, le varie misure generali prese a livello di Ateneo e concretizzate attraverso l'adozione di regolamenti, l'istituzione di apposite commissioni (sempre a livello di Ateneo) e interventi organizzativi ad hoc, unitamente all'interazione stretta fra strutture dipartimentali e strutture amministrative centrali sono state ritenute dagli interlocutori intervistati come soddisfacenti nella mitigazione dei rischi sia corruttivi che gestionali. Il ricorso sistematico alle convenzioni CONSIP e ai mercati elettronici, considerato che i beni acquisiti sono valutati considerando come unico criterio distintivo quello del prezzo, senza andare ad analizzare i requisiti qualitativi degli stessi, unitamente alla completa digitalizzazione del processo di richiesta ed acquisizione di tali beni (vedasi quanto riportato nel successivo paragrafo dedicato alle novità in questo ambito) ha poi permesso quella standardizzazione degli acquisti che, di per sé rappresenta una forte mitigazione ai rischi relativi all'area degli approvvigionamenti. Gli ulteriori interventi da implementare, considerato il basso livello di magnitudo registrata, si concretizzano di fatto nella richiesta di continua vigilanza o affinamento delle misure già adottate.

2.3.2 Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione

Misure regolamentari

I contenuti dei vigenti regolamenti rispondono ad esigenze di buon funzionamento dell'ente ed in particolare delle aree che rappresentano il core business dell'attività delle università, ovvero la didattica e la ricerca. Nondimeno, gli stessi rispondono a molte delle osservazioni mosse da ANAC nella sua Delibera n. 1208/2017.

Alcuni regolamenti, prevedono inoltre la costituzione di apposite commissioni o comitati che si occupano di particolari aree di interesse: tale costituzione, sostituendo decisioni individuali con decisioni collegiali, costituisce già una notevole misura di mitigazione. In questo ambito è opportuno in particolare menzionare:

- Il Codice etico, il Codice di comportamento ed il Regolamento generale di Ateneo;
- Il Regolamento sui procedimenti amministrativi;
- Il Regolamento per la Tutela della Dignità della Persona e per la prevenzione e il contrasto del mobbing, dello straining, delle molestie e delle discriminazioni;
- Il Regolamento del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;
- I Regolamenti didattici e sul dottorato di ricerca;
- I Regolamenti sulla Ricerca ed i prodotti intellettuali;
- I Regolamenti riguardanti il personale docente e ricercatore;
- I Regolamenti per il personale amministrativo e tecnico;
- I Regolamenti riguardanti gli studenti;
- I Regolamenti sulla contabilità ed il bilancio;
- Le Linee guida sugli enti partecipati.

Formazione

La formazione del personale sulle tematiche dell'etica, dell'integrità e del contrasto alla corruzione rappresenta una misura di mitigazione del rischio corruttivo richiamata espressamente dalla Legge n.190/2012 e più volte suggerita dall'ANAC. In particolare i corsi riguardanti l'etica e l'integrità ed il Codice di comportamento interno per la Pubblica Amministrazione sono somministrati a tutto il personale neo assunto ed i relativi contenuti sono sempre disponibili nelle aree riservate del portale di ateneo.

I temi della prevenzione della corruzione e la trasparenza, anche se non sono oggetto di specifici corsi di formazione, vengono in parte trattati in altre attività formative. A tal riguardo si citano il corso introduttivo sul sistema contabile di Ateneo per neoassunti ed il corso specialistico sull'applicativo utilizzato per la contabilità, entrambi svolti nel corso del 2022. In tali corsi sono stati trattati gli obblighi di trasparenza in materia ed analizzato il funzionamento dell'applicativo "Ateneo aperto", del quale si è ampiamente trattato nei piani precedenti e di cui si accennerà oltre. Ulteriori attività formative sono indicate nel PIAO nella sezione dedicata al Piano triennale dei fabbisogni di personale e Bisogni formativi.

Segnalazioni di illeciti o irregolarità

L'Ateneo, al fine di ricevere eventuali segnalazioni attinenti all'attività di whistleblowing, ha predisposto le "Linee guida per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte di dipendenti,

collaboratori e studenti UniTrento". Riguardo a modalità di presentazione, gestione e valutazione delle richieste, si rinvia ai precedenti Piani¹.

In Ateneo è anche presente la **Consigliera di fiducia**, il cui ruolo consiste nel raccogliere, all'interno dell'Ateneo, segnalazioni riguardanti atti di discriminazione, molestie sessuali e morali, vicende di mobbing e porre ad esse concreto rimedio, con tecniche di prevenzione e di risoluzione. Tale attività è improntata all'indipendenza, alla riservatezza e al rispetto della volontà della persona che a lei si rivolge ed è orientata alla scelta della migliore strategia per gestire e risolvere le situazioni di difficoltà di quanti a lei si affidano.

Nello specifico, la Consigliera di fiducia si occupa di:

- suggerire le azioni più idonee ad affrontare la situazione, che verrà risolta secondo modalità di mediazione interna all'Ateneo, partecipando, ove richiesto, alla mediazione stessa;
- previa autorizzazione della persona che si rivolge al suo ufficio, segnalare il comportamento molesto al/la responsabile istituzionale competente;
- in caso di insuccesso della procedura informale o della sua improponibilità, suggerire alla vittima il percorso più idoneo per intraprendere le azioni formali interne o esterne, amministrative e/o giudiziarie;
- ricevere le eventuali segnalazioni relative alla campagna di Ateneo contro molestie e discriminazioni "**#finiscequi**"² ed eventualmente confrontarsi con le persone interessate a queste problematiche.

Incompatibilità e conflitti di interesse

La Legge n. 240/2010 ha introdotto innovazioni concernenti il personale docente e ricercatore, rinviando ai regolamenti di Ateneo la disciplina dei procedimenti e dei limiti dei regimi autorizzatori.

L'Università di Trento, fin dal 1998 ha elaborato un "Regolamento per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore" aggiornato nel 2021, introducendo l'obbligo di comunicazione preventiva per l'assunzione di incarichi di consulenza e ricerca nei confronti dei docenti a tempo pieno: ciò al fine di verificare l'assenza di conflitti di interessi e di concorrenza verso l'Ateneo, di modo che tali incarichi non vadano a costituire interessi prevalenti rispetto al ruolo, ai compiti e ai doveri tipici del docente universitario. Nel 2017, a seguito dell'emanazione di un aggiornamento del Regolamento, è stato creato di un apposito applicativo informatico, che ha sostituito integralmente la precedente procedura autorizzativa cartacea, denominato GAIE, che esplica tutto l'iter autorizzatorio e comunicativo riguardante le attività extraistituzionali svolte dal personale docente e ricercatore: qui devono essere inseriti dati quali la denominazione del soggetto affidatario dell'incarico, il periodo di svolgimento, l'oggetto dell'attività, il corrispettivo pattuito ed il luogo di svolgimento dell'attività stessa.

L'Incompatibilità ed i conflitti di interesse riguardano anche il personale tecnico ed amministrativo: il D. Lgs. 165/2001 prevede che i dipendenti pubblici non possono svolgere incarichi retribuiti che non siano stati conferiti o previamente autorizzati dall'amministrazione di appartenenza, inoltre, il D. Lgs 33/2013, all'art. 18 prevede che venga pubblicato l'elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascuno dei propri dipendenti, con l'indicazione della durata e del compenso spettante per ogni incarico.

Ai sensi del Regolamento sopra citato è continuata nel 2022 l'attività della Commissione controllo incarichi, la cui composizione, funzionamento e compiti sono stati ampiamente descritti nel precedente Piano. Tale attività consiste in una serie di controlli eseguiti su un campione di personale docente e ricercatore in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente; il campione viene definito attraverso sorteggio elettronico e può variare tra il 3 ed il 5% del personale stesso.

¹ I Piani precedenti sono consultabili al seguente link: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/998/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corrruzione-e-la-trasparenza>

² <https://www.unitn.it/finiscequi>

Contemporaneamente, tali tematiche sono state anche oggetto di analisi dal Collegio dei Revisori dell'Università di Trento. I risultati della stessa sono stati inseriti nel verbale della seduta del 26/04/2022.

Rotazione del personale

La rotazione del personale è una misura di mitigazione del rischio corruttivo che ANAC stabilisce vada considerata in una logica di necessaria complementarietà con le altre misure di prevenzione della corruzione, specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo (delibera ANAC n. 831/2016).

Sempre secondo ANAC, esistono due tipi di rotazione: **ordinaria** e quella **straordinaria**.

La **rotazione ordinaria**, è definita dalla normativa anticorruzione e dalla stessa ANAC come una misura preventiva avente come fine la limitazione del consolidamento di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione.

Al fine di favorire la mobilità volontaria interna del personale tecnico/amministrativo, è stata creata una procedura online, all'interno dell'area riservata al personale dipendente, attraverso la quale è possibile presentare domanda di mobilità. Tale richiesta, presentata dal dipendente, viene presa in carico dalla Direzione Risorse Umane e pubblicato il relativo profilo disponibile nell'apposita Bachecca Mobilità interna.

Per quanto riguarda il personale docente e ricercatore, i Direttori di Dipartimento sono di fatto soggetti a rotazione ordinaria, poiché la durata del loro incarico è di tre anni e sono rieleggibili consecutivamente una sola volta, pertanto, considerate le loro funzioni, ci si trova di fronte ad una rotazione "de facto". Analoghe considerazioni possono essere svolte anche per la figura del Rettore. La seguente tabella illustra i dati relativi alla rotazione ordinaria per l'anno 2022.

Tabella 13: Rotazione ordinaria del personale anno 2022 – dati a novembre 2022

Rotazione ordinaria 2022		
Ruolo	Rotazione	Note
Nuove assunzioni	53	
Cessazioni	45	
Trasferimenti interni	26+37	37 trasferimenti derivano da riorganizzazione interna
Direttori	3	avvicendamenti post elezioni
Dirigenti	2	1 cessazione interim, 1 nuova direzione
Attribuzione incarichi di responsabilità	14	
Revoca/fine incarichi di responsabilità	1	

Nel calcolo delle cessazioni e nuove assunzioni sono state escluse tutte le trasformazioni da tempo determinato ad indeterminato e gli eventuali rinnovi di contratti a termine conclusi.

Riguardo alla **rotazione straordinaria**, la sua applicazione è prevista dall'art. 16, co. 1, lett. I-quater) D. Lgs. n. 165/2001, come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede, infatti la rotazione «del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva».

Anche nel corso del 2022 l'Ateneo non ha avuto necessità di utilizzarla.

Ulteriori misure riguardanti l'acquisizione di beni, servizi e lavori

Nell'ottica di una sempre maggior attenzione all'area acquisti di beni, servizi e lavori, l'Università di Trento ha implementato una serie di misure sia a livello informatico che organizzativo.

Riguardo alle prime, si deve sottolineare che le richieste di acquisizione - tramite il sistema SGA (Sistema generale di acquisto), applicativo realizzato ed implementato internamente all'Ateneo - e l'emissione dei buoni d'ordine- tramite il sistema generale di contabilità- siano, da diverso tempo, completamente digitalizzate. Ciò permette alle diverse strutture, amministrative e accademiche, di richiedere in via elettronica le necessarie acquisizioni, eseguendo altresì la prenotazione immediata dei fondi necessari.

Riguardo alle seconde, è da ricordare come l'Aggiornamento al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Trento nella sua riunione del 24 luglio 2018 e redatto in risposta alla Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 (Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) sottolinei a più riprese come le misure prese dall'Ateneo per esigenze organizzativo-gestionali interne abbiano molto spesso effetti notevoli anche in materia di anticorruzione e trasparenza.

La creazione della Direzione Centrale Acquisti, con la quale l'Università di Trento intende rispondere alle necessità di programmazione e di ottimizzazione dell'intero processo di approvvigionamento di tutti i beni e i servizi necessari all'Università, coordinando altresì i procedimenti di appalto di lavori pubblici, forniture e servizi, sia attraverso attività di vigilanza, sia sottoscrivendo contratti e accordi quadro. In riferimento a quanto indicato nell'apposita pagina del portale di Ateneo (<https://webapps.unitn.it/du/it/StrutturaGestionale/STO0000861/Organigramma>) si ritiene opportuno sottolineare i principali compiti che la Centrale è chiamata a svolgere:

- attività di programmazione dei fabbisogni e di pianificazione degli acquisti, al fine della stipula di contratti di interesse generale;
- attività di assistenza in questa materia rivolta a tutte le strutture di Ateneo;
- attività di coordinamento dei procedimenti di acquisizione di appalto di lavori pubblici, forniture e servizi che è svolta sia vigilando sugli stessi, sia sottoscrivendo contratti ed accordi-quadro;
- analisi della normativa di settore, al fine di valutare gli impatti della stessa sulle varie strutture di Ateneo.

Assume poi particolare rilevanza, a livello organizzativo, l'afferenza a tale struttura di tutti coloro che a vario titolo si occupano di acquisizioni a livello dipartimentale, oltre al personale che presta servizio presso la Divisione Acquisti e Gare di Appalto. Il responsabile di tale nuova struttura è chiamato dunque a sovrintendere anche alle pratiche relative agli acquisti dipartimentali. In tale ottica, la creazione di questa nuova struttura, oltre ai benefici attesi per l'intero Ateneo e sopra evidenziati, rappresenta anche la risposta principale dell'Università ai problemi ed ai rischi legati alla compliance normativa, tipici dell'attività di procurement dipartimentale e riscontrati anche nella mappatura dei rischi e dei processi dello scorso anno.

Attività di supporto

Ulteriore azione di mitigazione, strumentale alle precedenti, ma non meno rilevante di esse, è quella di *compliance* in materia anticorruptiva e di trasparenza, svolta dal Servizio Partecipazioni esterne e Prevenzione Corruzione a favore delle varie strutture interessate o richiedenti. In particolare, essa riguarda i seguenti ambiti:

- la prevenzione dei conflitti di interesse, delle situazioni di inconferibilità ed incompatibilità e le particolari richieste ed esigenze pervenute dalle diverse strutture di Ateneo;
- il supporto alle varie strutture di Ateneo riguardo la trasparenza e relative pubblicazioni;
- la gestione delle richieste ed il supporto alle strutture cui sono indirizzate le istanze di accesso civico;
- la gestione delle partecipazioni di Ateneo in enti esterni con particolare riferimento alla fase istruttoria, durante la quale si collabora attivamente con le diverse strutture interne interessate alla partecipazione stessa;
- l'attività di predisposizione e stesura di regolamenti di Ateneo;
- supporto e formazione del personale coinvolto nelle varie attività di mappature intraprese in Ateneo;
- L'approfondimento delle novità giuridiche sia in materia di prevenzione della corruzione, che di trasparenza, che di partecipazione in enti esterni, in relazione alle richieste delle diverse strutture.

2.3.3 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Trasparenza

La trasparenza amministrativa è considerata dalla Legge n. 190/2012 una **misura preventiva fondamentale**, volta a contrastare la corruzione e la "cattiva amministrazione".

ANAC ha ribadito nel PNA 2019 che "La trasparenza assume rilievo non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica, come già l'art. 1, co. 36 della legge 190/2012 aveva sancito. Dal richiamato comma si evince, infatti, che i contenuti del D. Lgs. 33/2013 «integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione»".

Riguardo agli aspetti di privacy, l'art. 7 bis del d.lgs. 33/2013 dispone che «Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione». Pertanto, l'Università di Trento, adeguandosi al disposto del D. Lgs. 33/2013 e rispettando la vigente normativa, "dopo aver verificato la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione dell'atto o del documento nel proprio sito web istituzionale", pubblica solo quei dati personali realmente necessari e proporzionati alla finalità di trasparenza perseguita nel caso concreto.

Amministrazione trasparente

La trasparenza dell'attività amministrativa, così come disposto dal D. Lgs. n. 33/2013, è assicurata mediante la pubblicazione, all'interno del portale di Ateneo nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente", di tutti i dati previsti e delle informazioni rilevanti ai fini dell'attuazione dei corrispondenti obblighi.

I documenti pubblicati in Amministrazione trasparente, sono elaborati in formato "PDF", mentre le diverse tabelle inserite sono disponibili per lo più in formati aperti. Sono inoltre rispettati i criteri di accessibilità e, qualora le informazioni, i dati o i documenti siano già pubblicati in altre pagine del portale di Ateneo, si è proceduto alla pubblicazione dell'apposito collegamento ipertestuale ai contenuti stessi. La durata ordinaria della pubblicazione rimane fissata in 5 anni decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, fatti salvi i diversi termini previsti dalla normativa per specifici obblighi e quanto previsto in materia di tutela dei dati personali e sulla durata della pubblicazione collegata agli effetti degli atti pubblicati. Pertanto, i dati e i documenti in parola rimarranno di fatto pubblicati negli applicativi utilizzati dall'Ateneo per sei anni, in modo che anche le pubblicazioni eseguite negli ultimi mesi dell'anno rimangano pubblicate per cinque anni effettivi.

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza dell'Ateneo secondo le norme contenute nel D. Lgs. n. 33/2013 si basa sulla responsabilizzazione di ogni singola struttura e dei relativi responsabili: il RT ha un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione, ma non sostituisce tali responsabili – come individuati nell'apposita tabella contenente lo schema degli obblighi di pubblicazione e dei relativi responsabili della trasparenza nell'elaborazione, nella trasmissione e nella pubblicazione dei dati. In questo ambito l'ufficio cura l'aggiornamento della mappatura delle diverse strutture interessate, delle modalità operative di pubblicazione dei dati e di coloro che, dal punto di vista operativo, si occupano dell'individuazione, dell'elaborazione e dell'inserimento in "Amministrazione trasparente" dei dati stessi.

La **pubblicazione** può avvenire direttamente da parte della struttura che ha curato il procedimento o da parte dell'Ufficio, cui sono stati trasmessi preliminarmente i dati, o tramite l'utilizzo dell'applicativo "Ateneo aperto". Tale applicativo permette la pubblicazione immediata dei dati relativi a tutta una serie di transazioni aventi rilevanza contabile. Tale applicativo – attraverso la definizione di alcuni parametri prefissati quali la norma di legge applicata, la tipologia di transazione che si sta eseguendo, la procedura utilizzata per l'eventuale scelta del fornitore e simili – permette al soggetto che sta lavorando nel sistema di contabilità di pubblicare in tempo reale i dati richiesti dalla vigente normativa e relativi all'operazione di cui si sta occupando. Il monitoraggio dei dati pubblicati tramite l'applicativo "Ateneo aperto" avviene in due momenti:

- la Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari invia mensilmente a tutti i responsabili di budget i dati relativi alle registrazioni del periodo;
- il Servizio estrae semestralmente i medesimi dati e li invia direttamente ai diversi operatori ed ai loro responsabili organizzativi, segnalando eventuali errori di registrazioni e chiedendo la relativa correzione.

Il Servizio svolge periodicamente il monitoraggio di tutti i dati ed i documenti pubblicati. Nel caso in cui si verificano ritardi nella pubblicazione, è compito del Servizio contattare i referenti della pubblicazione in modo da risolvere il disagio nel più breve tempo possibile.

Nel corso del 2022 e l'attività proseguirà poi nel 2023 è iniziata un'attività di aggiornamento delle pagine di amministrazione trasparente, al fine di rendere più agevole e veloce la consultazione delle pagine, eliminando quelle non riguardanti gli enti universitari (ad esempio la pianificazione territoriale, tipica degli enti locali) e migliorando gli indici di "navigazione". Nello svolgere questa attività, si è seguito lo schema utilizzato da ANAC nella gestione delle proprie pagine, provvedendo appunto all'eliminazione di alcune pagine, alla loro migliore fruibilità ed accessibilità, favorendo così anche una notevole semplificazione per l'utente finale.

Accesso civico

La normativa vigente prevede tre diverse tipologie di accesso:

- **accesso agli atti** ex art. 25 e seguenti l. 241/1990;
- **accesso civico semplice** ex art. 5 D. Lgs. n. 33/2013;
- **accesso civico generalizzato** ex art. 5 D. Lgs. n. 33/2013.

Le modalità di presentazione, gestione e risposta alle istanze di accesso civico semplice e generalizzato sono contenute nell'apposito Regolamento sull'Accesso ai Documenti ed ai Dati di Ateneo", del quale si è ampiamente trattato nei precedenti Piani.

Nel corso dell'anno 2022 sono state ricevute e gestite tre istanze di accesso civico generalizzato

2.3.1 Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2022-2024

Si riporta di seguito la tabella di sintesi degli interventi pianificati per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza con l'indicazione delle strutture responsabili. In essa non sono stati considerati:

- Il monitoraggio pubblicazioni su Amministrazione Trasparente;
- L'accesso civico;
- Le misure concernenti l'adeguamento ed aggiornamento dei sistemi informatici utilizzati ai fini della trasparenza a fronte di eventuali novità normative in materia, con eventuale conseguente formazione del personale interessato attraverso l'aggiornamento delle apposite

linee guida e/o incontri dedicati ed il monitoraggio della normativa inerente all'amministrazione digitale ed eventuale adeguamento alla stessa;

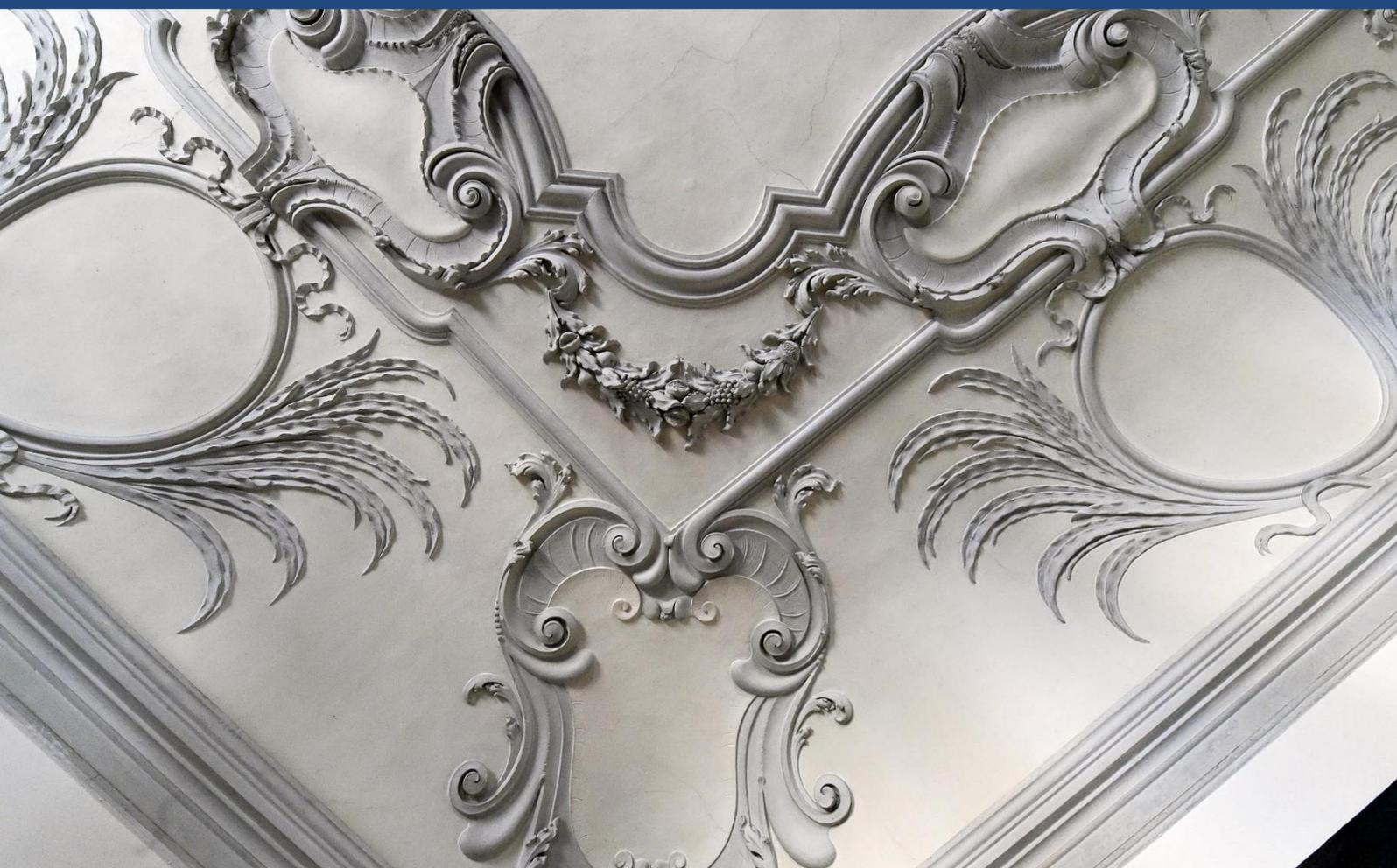
- L'attività della Commissione Incarichi;
- L'erogazione della formazione di base sulle materie della trasparenza, dell'anticorruzione e dei comportamenti etici, nei confronti dei neoassunti.
- L'informazione sugli aggiornamenti legislativi o di altro tipo sopraggiunti;
- La prosecuzione della rotazione ordinaria ed eventualmente straordinaria

che sono stati da tempo implementati e che saranno eseguiti anche nel triennio 2023 – 2025.

Riguardo alla gestione del rischio, la tabella riporta le decisioni in merito prese dal Comitato di indirizzo per la prevenzione della corruzione.

Tabella 14: *Misure per la trasparenza e l'anticorruzione 2023-2025*

Azioni	Responsabilità	2023	2024	2025
Procedimenti	RPC, RT, DG, Dirigenti e Direttori	DRUO, DCRE	DDSS	DPI
Portale Amministrazione Trasparente	RT	Sistemazione ed eliminazione pagine		
Gestione del rischio e misure conseguenti	RPCT, GdL, Responsabili delle strutture da mappare	Mappatura delle strutture accademiche del Polo di Rovereto	Mappatura di altre strutture accademiche	Mappatura delle Direzioni: Centrale Acquisti, Comunicazione e Relazioni Esterne; Servizi alla Ricerca e Valorizzazione



Sezione III

Organizzazione e capitale umano

3.1 Risorse umane e struttura organizzativa

Il **personale docente e ricercatore (PDR)** in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2022 è costituito complessivamente da 802 unità. Nelle tabelle seguenti sono presentati i dati di dettaglio del personale afferente alle varie strutture, suddiviso per ruolo e tipologia di afferenza.

In particolare, nella tabella 15 è indicato il numero dei professori/ricercatori in organico al 31.12.2022 per Dipartimento e per il Centro di afferenza (per i ricercatori che hanno afferenza esclusiva a un Centro); la tabella 16 riporta invece il numero dei professori/ricercatori afferenti ai Centri di Ateneo di cui all'art. 26, co. 1, lett. b) e c) dello Statuto dell'Università di Trento e il relativo Dipartimento di afferenza, obbligatorio per le figure diverse dai ricercatori post doc.

Tabella 15: PDR per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 1 (31.12.2022)

Personale docente e ricercatore: Afferenza 1	RUOLO					Totale complessivo al 31.12.2022
	I	II	R	Rtd A	Rtd B	
Dip. CIBIO	12	36		1	15	64
Dip. di Economia e Management	29	36	1	3	12	81
Dip. di Fisica	10	31	1	11	8	61
Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Mecc.	24	47	3	13	11	98
Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione	16	24	1	9	9	59
Dip. di Ing. Industriale	16	33		5	9	63
Dip. di Lettere e Filosofia	33	37	5	5	13	93
Dip. di Matematica	19	22	1	5	7	54
Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	23	26	4	4	12	69
Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	22	29	1	3	12	67
Fac. di Giurisprudenza	32	34	3	2	11	82
C3A				1		1
CIMEC				8		8
Scuola di Studi Internazionali				2		2
Totale complessivo	236	355	20	72	119	802

Tabella 16: PDR per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 2 (31.12.2022)

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	RTDa	RTDb	Totale complessivo al 31.12.2022
C3A	Dip. CIBIO			8				8
	Dip. di Economia e Management			1				1
	Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Mecc.		6	9			2	17
	Dip. di Ing. Industriale			2				2
	Dip. di Matematica		1			1		2
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale		1	2				3
	Fac. di Giurisprudenza				1			1
C3A						1	1	
C3A Totale			8	23	0	2	2	35
CIMEC	Dip. CIBIO						4	4
	Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione			2		1	2	5
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		6	8	1		5	20
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CISMed	4	2			1	7
	Dip. di Fisica			2				2
	Dip. di Matematica			1				1
CIMEC						8	8	
CIMEC Totale			10	15	1	9	12	47
CISMed	Dip. CIBIO		6	10			3	19
	Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione			1				1
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		3	3				6
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CISMeC	4	2			1	7
	Dip. di Fisica		1					1
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale			1				1
Fac. di Giurisprudenza		1					1	
CISMed Totale			15	17	0	0	4	36

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	RTDa	RTDb	Totale complessivo al 31.12.2022
Scuola di Studi Internazionali	Dip. di Economia e Management		3				2	5
	Dip. di Lettere e Filosofia		2	2	1		1	6
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale		1	5			3	9
	Fac. di Giurisprudenza		4	2			2	8
	Scuola di Studi Internazionali					2		2
SSI Totale			10	9	1	2	8	30

Il **personale dirigente e tecnico-amministrativo** in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2022 è costituito complessivamente da 750 unità. A questi si aggiungono 35 collaboratori esperti linguistici a tempo indeterminato. Nella *tabella 17* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture, distinti per categoria contrattuale.

Tabella 17: personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria (31.12.2022)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	teste	%	teste	%	teste	%	teste	%	teste	% su totale Ateneo
Dipartimento CIBIO	3	10%	27	87%	1	3%			31	4%
Dipartimento di Economia e Management	3	33%	6	67%					9	1%
Dipartimento di Fisica	8	19%	24	57%	10	24%			42	6%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	8	24%	26	76%					34	5%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	2	13%	14	88%					16	2%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	9	39%	12	52%	2	9%			23	3%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	1	9%	10	91%					11	1%
Dipartimento di Matematica	3	50%	2	33%	1	17%			6	1%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3	38%	5	63%					8	1%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4	36%	7	64%					11	1%
Facoltà di Giurisprudenza	2	29%	5	71%					7	1%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente - C3A	1	50%	1	50%					2	0,3%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	1	5%	16	73%	5	23%			22	3%
Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche - CISMED	1	25%	3	75%					4	0,5%
Scuola di Studi Internazionali			2	100%					2	0,3%
Scuola in Scienze Sociali	1	50%	1	50%					2	0,3%
Direzione Centrale Acquisti	13	21%	43	70%	4	7%	1	2%	61	8%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	22	43%	26	51%	2	4%	1	2%	51	7%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	52	48%	55	50%	1	1%	1	1%	109	15%
Direzione Generale	23	34%	37	54%	7	10%	1	1%	68	9%
Direzione Patrimonio Immobiliare	4	15%	18	67%	4	15%	1	4%	27	4%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	12	27%	28	62%	4	9%	1	2%	45	6%
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	8	15%	40	74%	5	9%	1	2%	54	7%
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	27	26%	66	63%	11	10%	1	1%	105	14%
Totale Ateneo	211	28%	474	63%	57	8%	8	1%	750	100%

NOTA: Nel dato riferito al personale a tempo determinato è compreso il personale assunto per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale, finanziato con risorse a carico dell'Ateneo o con risorse esterne; non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale assente a vario titolo. Il dato comprende il personale in comando/distacco in entrata, ad eccezione di quello che opera nell'ambito della ricerca, e non comprende il personale in comando/distacco in uscita.

Modello organizzativo

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in otto Direzioni (comprese le strutture di staff incardinate nella la Direzione Generale), coordinate dal Direttore generale.

L'ultima importante variazione alla struttura tecnico-amministrativa è avvenuta nel marzo 2022, (Decreto del Direttore Generale n.6 di data 10 marzo 2022), con la revisione dell'assetto organizzativo dei servizi in capo alla ex Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, e contestuale istituzione della nuova **Direzione Centrale Acquisti** (struttura transitoria nelle more del riordino dei servizi contabili a supporto dei Dipartimenti e Centri, attualmente ancora incardinati all'interno dei servizi di Polo), che si occuperà della gestione centralizzata degli acquisti di Ateneo, promuovendo la programmazione dei fabbisogni d'acquisto delle Strutture gestionali e accademiche. Contestualmente le funzioni "Pianificazione", "Amministrazione" e "Contabilità fiscale" sono transitate all'interno della Direzione generale.

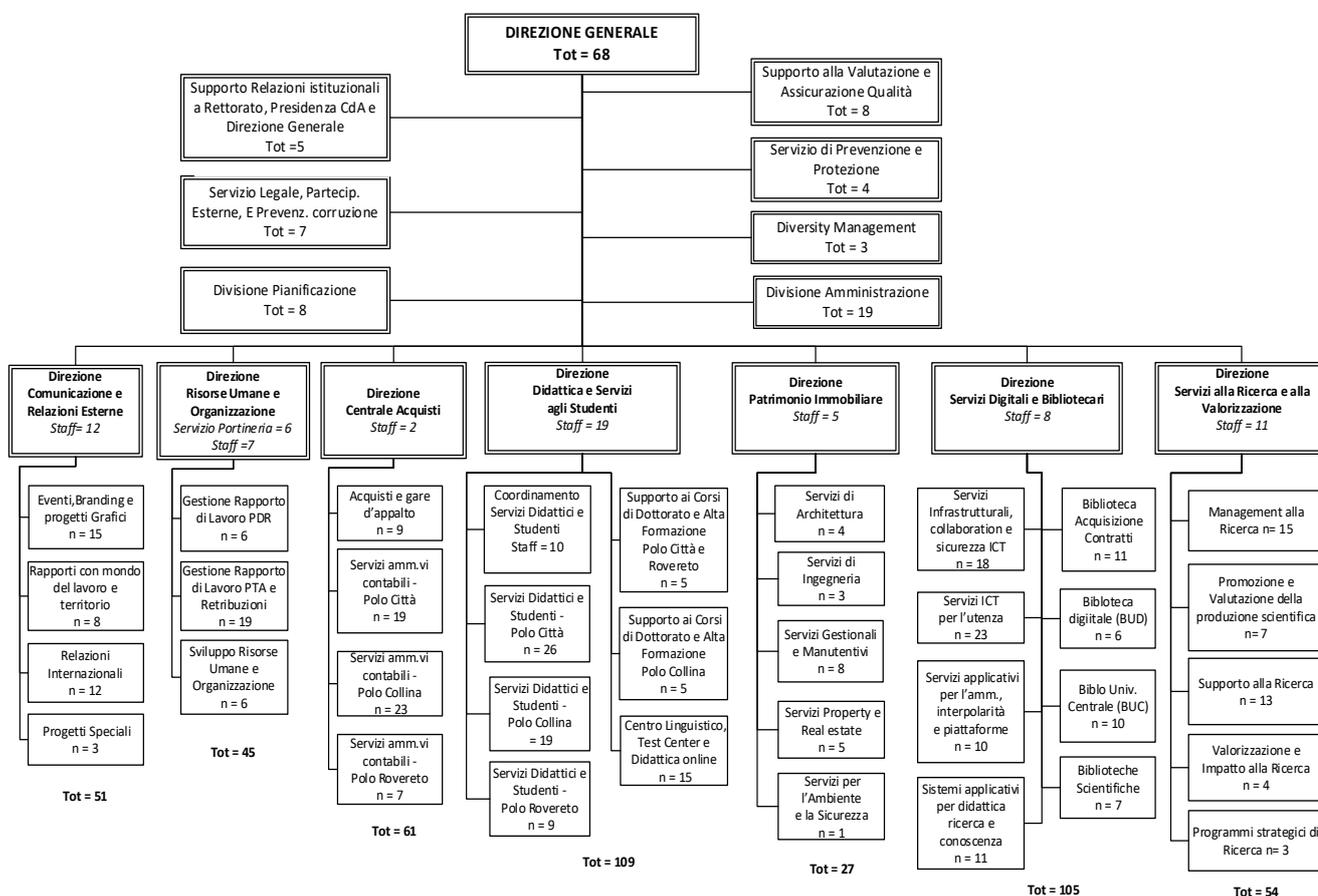
<p>Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale - DirGen presidia la segreteria di rettorato, direzione generale e presidenza; supporta gli organi di governo centrali, il Presidio per la qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione; supporta la stesura della documentazione di rilevanza strategica; gestisce il protocollo, gli archivi e il servizio postale, le funzioni legali e i servizi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza; presidia i rapporti con gli enti finanziatori e le società partecipate; gestisce la raccolta di dati e le elaborazioni statistiche dell'Ateneo; presidia le procedure di sicurezza e di monitoraggio dei fattori di rischio; presidia i processi di programmazione e controllo di gestione, nonché gli aspetti amministrativo-contabili; gestisce il bilancio unico di Ateneo previsionale e consuntivo, la tesoreria centralizzata e ottempera agli adempimenti fiscali e di sostituto d'imposta; gestisce i rapporti con gli enti finanziatori e gli organi di controllo esterni.</p> <p>Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari - DSDB è responsabile della gestione, manutenzione e sviluppo dei sistemi informativi di supporto alle attività istituzionali nonché ai processi amministrativo-gestionali; gestisce la sicurezza informatica e il funzionamento delle infrastrutture informatiche; a partire da marzo 2021 è responsabile della gestione tecnica del sistema bibliotecario d'Ateneo (prima in capo all'ex Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo).</p> <p>Direzione Patrimonio Immobiliare - DPI presidia lo sviluppo dell'edilizia, coordina la redazione e l'aggiornamento del piano edilizio di Ateneo; segue gli iter procedurali inerenti alla realizzazione delle opere in progetto e le procedure tecniche preliminari per l'appalto di nuove opere e per le forniture; coordina le direzioni dei lavori e fornisce assistenza al collaudo delle opere; fornisce assistenza nella promozione di sinergie con l'APSS locale per la stipula di convenzioni per lo sviluppo delle nuove aree di ricerca nell'ambito medico-sanitario.</p> <p>Direzione Risorse Umane e Organizzazione - DRUO è responsabile della gestione amministrativa del personale docente e tecnico-amministrativo e dell'implementazione di politiche di gestione e sviluppo del personale amministrativo e tecnico; progetta, definisce e attua un piano organico di sviluppo delle risorse umane; gestisce le relazioni sindacali ed è responsabile dell'analisi e del monitoraggio del benessere organizzativo, nonché delle indagini relative alla qualità dei servizi; è responsabile della promozione e gestione delle politiche di welfare.</p>	<p>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti - DDSS coordina la gestione delle banche dati relative all'offerta formativa, supportando le strutture accademiche nella realizzazione delle iniziative didattiche e favorendo l'innovazione della didattica; gestisce le selezioni di studenti, le immatricolazioni e relative carriere; cura l'ammissione ai dottorati di ricerca e gli esami di stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni; gestisce la mobilità in entrata e in uscita; coordina i servizi di orientamento, le collaborazioni part-time e il tutorato per gli studenti; gestisce il centro linguistico e il servizio di accertamento delle conoscenze informatiche.</p> <p>Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne - DCRE presidia le iniziative finalizzate alla promozione verso l'esterno dell'Ateneo nel suo complesso, con particolare riguardo alla dimensione internazionale e alle relazioni con soggetti e istituzioni operanti nel mercato del lavoro; presidia la comunicazione istituzionale, l'organizzazione degli eventi, il web e la stampa, le relazioni internazionali, gli stage curriculari e il placement, i rapporti con il mondo del lavoro e il territorio; i progetti speciali dell'Ateneo, quali Unisport e Alumni UniTn.</p> <p>Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione - DSRV (istituita con decreto DG n. 4 di data 11 marzo 2021) presidia le funzioni relative alla ricerca, inglobando l'ex Ufficio Pubblicazioni scientifiche-Open Access, Anagrafe Ricerca, Editoria nonché il supporto contabile dedicato ai progetti di ricerca; presidia le banche dati della ricerca e le attività di supporto alla ricerca scientifica; sostiene le attività di promozione e valorizzazione della produzione scientifica; presidia le attività collegate all'etica, all'integrità e alla qualità della ricerca e alla valutazione dei suoi risultati.</p> <p>Direzione Centrale Acquisti - DCA (istituita con decreto DG n. 6 di data 10 marzo 2022) presidia la programmazione dei fabbisogni di acquisto delle Strutture ed elaborazione di un piano di Ateneo delle forniture e dei servizi; presidia la pianificazione degli acquisti e individuazione di modalità tecniche idonee alla definizione di procedure di gara; coordina e supporta le strutture dell'Ateneo e il Responsabile Unico del Procedimento sull'attuazione della disciplina speciale in materia di appalti e sulle azioni di razionalizzazione della spesa per l'approvvigionamento di beni e servizi; gestisce i procedimenti di appalto di lavori pubblici, forniture e servizi; presidio degli adempimenti connessi con l'atto di indirizzo e il Patto di Stabilità</p>
--	---

L'Ateneo è dotato di un assetto organizzativo pensato per potenziare, personalizzare e integrare i servizi di supporto decentrati, garantendo livelli qualitativi omogenei alle diverse strutture e rendendo al contempo più efficace il collegamento "centro-strutture accademiche". Pertanto, i servizi delle direzioni DDSS, DSDB, DCA, DSRV e DCRE sono organizzati sui tre poli di "città", "collina" e "Rovereto". Questi servizi infatti sono gestiti con la logica della prossimità all'utenza e prevedono la presenza di personale afferente all'Amministrazione centrale anche presso il polo di "collina" e di Rovereto, ossia dove hanno sede le restanti strutture accademiche.

Il personale tecnico e amministrativo (PTA) è organizzato secondo gli schemi riportati nelle seguenti figure. Nello specifico, in figura 1 è riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale al 31 dicembre 2022, a seguito della riorganizzazione delle strutture gestionali e successive modifiche di aggiornamento.

Il totale dell'organico risulta pari a 750 unità di personale, di cui 520 afferente alle Direzioni e 230 a Dipartimenti/Centri

Figura 1: Organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.12.2022

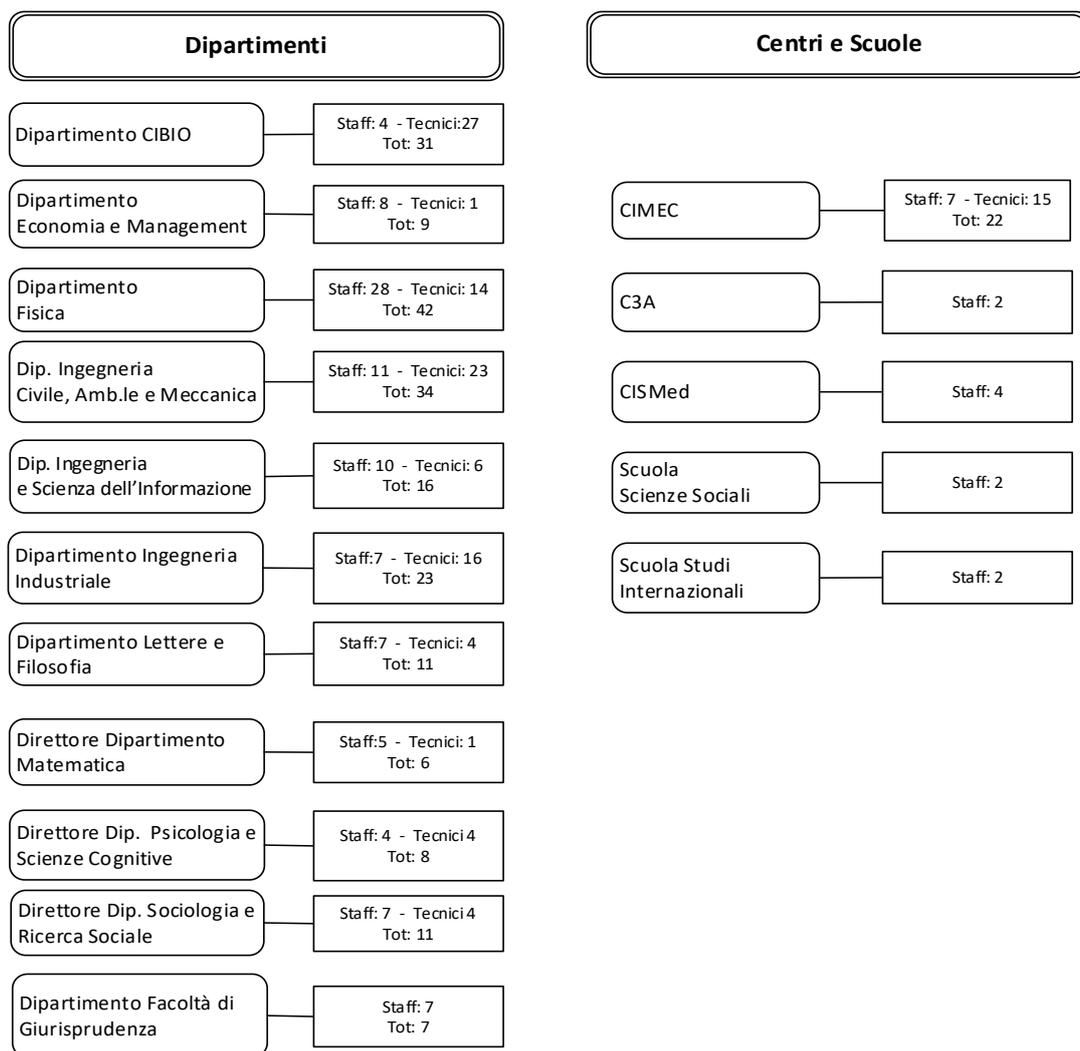


Nota 1: Nel totale generale per struttura è compreso il Dirigente

Nota 2: Nel dato riferito al personale a tempo determinato è compreso il personale assunto per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale, finanziato con risorse a carico dell'Ateneo o con risorse esterne; non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale assente a vario titolo. Il dato comprende il personale in comando/distacco in entrata, ad eccezione di quello che opera nell'ambito della ricerca, e non comprende il personale in comando/distacco in uscita

La frazione restante del personale tecnico-amministrativo, come appare evidente dalla figura 2, risulta invece assegnata direttamente alle strutture accademiche (Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato) per svolgere attività sia di staff sia di supporto tecnico di laboratorio.

Figura 2: Rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.12.2022



Note: Nel dato riferito al personale a tempo determinato è compreso il personale assunto per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale, finanziato con risorse a carico dell'Ateneo o con risorse esterne; non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale assente a vario titolo. Il dato comprende il personale in comando/distacco in entrata, ad eccezione di quello che opera nell'ambito della ricerca, e non comprende il personale in comando/distacco in uscita

3.2 Piano del lavoro agile

Quadro normativo

L'anno 2021 è stato caratterizzato da una serie di interventi regolatori relativi al lavoro agile, in ragione dell'evoluzione del quadro epidemiologico dell'infezione da SARS-CoV-2. Il *Patto per il lavoro pubblico e la coesione sociale* del 10 marzo 2021 stipulato tra il Governo e le Organizzazioni Sindacali si è posto nell'ottica di un progressivo superamento del lavoro agile emergenziale, ponendo le basi per la definizione, attraverso il nuovo ciclo di contrattazione collettiva nazionale, di una disciplina del lavoro agile che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, in grado di favorire la produttività e l'orientamento ai risultati e, al contempo, di conciliare le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le necessità organizzative delle Pubbliche Amministrazioni.

Il D. L. 9 giugno 2021, n. 80 ha previsto all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione i contenuti in precedenza proposti nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). In tale prospettiva il Dpcm del 23 settembre 2021 ha stabilito, dopo una fase transitoria, che la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche sia quella svolta in presenza, mentre il successivo Decreto ministeriale datato 8 ottobre 2021 ha previsto una serie di requisiti per l'attivazione del lavoro agile nei comparti pubblici (fermo restando l'ordinario svolgimento del lavoro in presenza, che deve risultare prevalente), al fine di garantire, anche attraverso la prestazione da remoto, il regolare svolgimento delle funzioni istituzionali di ciascun ente.

Si giunge, infine, alle *Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche del 30 novembre 2021*, che anticipano i contenuti in corso di discussione nelle trattative per il rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro. Esse hanno l'obiettivo di fornire indicazioni per la definizione di una disciplina in grado di conciliare il miglioramento dei servizi pubblici con l'equilibrio fra vita professionale e vita privata, assicurando il diritto alla disconnessione, alla formazione specifica, alla protezione dei dati personali, alle relazioni sindacali, al regime dei permessi e delle assenze ed alla compatibilità con ogni altro istituto del rapporto di lavoro e previsione contrattuale.

Misure adottate dall'Università di Trento

Il perdurare dell'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del SARS-CoV-2 ha reso necessario estendere anche alla prima metà del 2021, le misure organizzative relative al lavoro agile originariamente introdotte attraverso l'accordo sindacale del 13.11.2020; tali misure prevedevano di norma, per ciascun lavoratore a tempo pieno, lo svolgimento di 2gg/settimana in sede e 3 gg/settimana da remoto. L'articolazione del lavoro in presenza e in modalità agile è stata progressivamente adattata e razionalizzata, in ragione del graduale miglioramento del quadro epidemiologico.

Questo processo di transizione dallo smart working emergenziale verso un contesto in cui tale istituto è presente come strumento a regime di esecuzione della prestazione lavorativa, affiancandosi parzialmente allo svolgimento del lavoro in presenza, ha trovato una prima definizione a partire dal novembre 2021. Previa costante interlocuzione con le Organizzazioni Sindacali, infatti, l'Amministrazione ha proceduto con la stipulazione degli accordi individuali di lavoro agile, riguardanti la generalità del personale qualora le mansioni svolte fossero compatibili con la modalità da remoto e coerentemente alle esigenze organizzative sia della Struttura di afferenza che trasversali a tutto l'Ateneo (**cd. lavoro agile organizzativo**). Ciò si è tradotto nel consentire potenzialmente a tutti i lavoratori/trici che effettuano attività giudicate compatibili con il lavoro agile, previa valutazione da parte del/della Responsabile, di svolgere con tale modalità la propria prestazione lavorativa per massimo 6 giorni al mese (una o due giornate lavorative settimanali), secondo quanto stabilito dall'accordo individuale. Questo significa prevedere una percentuale di *smart working* per il singolo lavoratore non superiore, di norma, al 30% del tempo lavoro (monte ore della prestazione mensile). Per i/le

Responsabili di secondo e terzo livello sono stati definiti specifici criteri per determinare un numero massimo inferiore di giorni mensili di fruizione del lavoro agile.

Inoltre, è stata prevista la possibilità, sempre dal novembre 2021, limitatamente ad una quota del personale definita mediante indagine da parte dell'Amministrazione e successivo accordo sindacale (circa 130 unità di personale), di poter lavorare in *smart working* per una percentuale di tempo superiore al 30% e sino ad un massimo del 50% (da 1 a 3 giorni a settimana in modalità agile, entro un massimo di 10 giorni mensili). Tale opportunità (**cd. lavoro agile per esigenze di conciliazione**) si rivolge al personale con maggiori esigenze di conciliazione, includendo ad esempio le categorie che in passato hanno usufruito del telelavoro e, con gli opportuni adeguamenti normativi, i cd. "soggetti fragili" durante il periodo emergenziale. L'individuazione di detto personale è avvenuta sulla base di una graduatoria di Ateneo, con criteri definiti dalla contrattazione decentrata, analoghi a quelli in passato utilizzati per l'accesso al telelavoro. Tale intervento ha comportato, in un'ottica di razionalizzazione organizzativa, la confluenza dell'istituto del telelavoro all'interno del lavoro agile ed un opportuno coordinamento con gli ulteriori istituti di conciliazione già presenti.

Infine, è stata introdotta la facoltà di usufruire del lavoro agile a mezze giornate, entro un limite del 20% dei giorni mensili autorizzati.

Tale nuova fase ha rappresentato l'occasione per effettuare un'**ulteriore ricognizione delle attività/posizioni** considerate, per le loro intrinseche caratteristiche e/o per particolari esigenze di carattere organizzativo, **non smartabili**. Ai Responsabili di primo livello è stato chiesto di valutare le domande di accesso al lavoro agile presentate dai propri collaboratori/trici e definire, per ciascuno/a di essi/e, il numero di giornate massime mensili autorizzabili per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile. Su una totalità di circa 800 dipendenti, includendo il personale tecnico-amministrativo ed i collaboratori esperti linguistici, sono state individuate circa 160 posizioni lavorative non smartabili.

L'Università di Trento intende proseguire il percorso avviato caratterizzato da un modello "misto" (in presenza e da remoto) di organizzazione della prestazione lavorativa, valorizzando a tale riguardo le esperienze acquisite nella fase sperimentale durante il biennio ottobre 2017 - ottobre 2019 e, più recentemente, nel periodo emergenziale.

Nell'implementazione futura di tale modello, particolare attenzione dovrà essere inoltre posta agli esiti che emergeranno dal tavolo della contrattazione collettiva nazionale prevedendo, ad esempio, ulteriori forme differenziate di lavoro da remoto, quali il telelavoro domiciliare o il *coworking*; tali istituti dovranno quindi trovare regolamentazione specifica anche a livello di contrattazione integrativa decentrata.

Monitoraggio del lavoro agile

Nell'anno 2022 è proseguita l'attività di monitoraggio costante dell'istituto dello smartworking, dalla sua fase applicativa a quella a regime, replicando ed eventualmente affinando le *indagini sulla performance organizzativa*, nonché prendendo in considerazione gli elementi che sono emersi dalla valutazione delle *performance individuali* (il lavoro agile è stato inserito come obiettivo trasversale nelle schede obiettivi individuali dei responsabili di incarico organizzativo). Questo al fine di verificare l'impatto del lavoro agile sul miglioramento dei servizi offerti, dei livelli di produttività e del clima organizzativo all'interno degli Uffici.

Indagine sul benessere organizzativo: L'esperienza del lavoro in modalità ibrida

Il questionario annuale sul benessere organizzativo rivolto a tutto il Personale Tecnico Amministrativo dell'Università di Trento ha incluso nel 2022 una sezione dedicata al lavoro in modalità ibrida (in parte in presenza e in parte da casa). La maggior parte delle domande di questa sezione erano presenti anche nei questionari del 2020 e del 2021.

Il questionario è stato somministrato nel periodo 29 marzo - 26 aprile 2022, con riferimento all'ultimo anno lavorativo. In particolare, sono state considerate le seguenti dimensioni riconducibili a tre categorie:

- la relazione con il lavoro da remoto (fiducia nella gestione del/la responsabile, flessibilità, competenze, efficienza);

- la relazione tra lavoro da remoto e vita extra-lavorativa (interferenza lavoro-famiglia, difficoltà a staccare);
- le relazioni professionali (relazioni con i/le colleghi/e, relazioni con il/la responsabile, isolamento, gestione dei conflitti).

Principali risultati emersi

I rispondenti. Il numero totale di rispondenti alla sezione del questionario sull'esperienza del lavoro da remoto è pari a quasi 2/3 dell'intera popolazione PTA dell'Università di Trento (469 su 758; 60%). Rispetto alla popolazione, il gruppo maschile è sotto-rappresentato nel campione, così come la fascia di anzianità inferiore a 5 anni; inoltre, l'Amministrazione centrale è sotto-rappresentata nel campione, mentre i Servizi di polo sono leggermente sovra-rappresentati.

L'esperienza del lavoro da remoto. Il 70% dei rispondenti ha espresso il desiderio di poter continuare a lavorare da remoto alternando questa modalità al lavoro in presenza. Complessivamente si può quindi concludere, anche a distanza di un anno, che l'esperienza per la maggior parte dei lavoratori è stata positiva, ma non può sostituire interamente le modalità di lavoro tradizionali.

Il benessere durante il lavoro da remoto. I livelli di disagio psicologico registrati sono pari al 37.3% del campione, percentuale che scende al 18.5% se si considera il disagio psicologico associato al lavoro; tali livelli non mostrano differenze significative rispetto al 2020. Inoltre, circa il 23% considera il lavoro da remoto molto stancante (percentuale più bassa rispetto al 2021), esito associato soprattutto all'interferenza lavoro-famiglia, alla difficoltà a staccare dal lavoro e alla fatica cognitiva.

Confronti per variabili socio-anagrafiche. Le donne hanno riportato livelli più elevati di disagio psicologico, stanchezza, interferenza lavoro-famiglia, difficoltà a staccare e isolamento. Le fasce di lavoratori più giovani e quelle di lavoratori con anzianità di servizio più bassa hanno espresso una maggiore percezione di competenze, efficienza, più positive aspettative professionali future e una maggiore percezione di miglioramento della produttività; per contro, i rispondenti meno giovani hanno riportato livelli più elevati di interferenza lavoro-famiglia, e con l'aumentare dell'età diminuisce la soddisfazione per le relazioni con il responsabile e con i colleghi (che tuttavia diminuisce con l'aumentare dell'anzianità). Infine, a una maggiore anzianità corrisponde una maggiore stanchezza e fatica cognitiva, mentre il work engagement è più alto tra chi ha anzianità inferiore ai 5 anni. Per quanto riguarda le modalità di lavoro, le donne più degli uomini vorrebbero alternare lavoro da remoto e lavoro in presenza, alternativa preferita anche dai più giovani e junior.

Confronti per variabili organizzative. Chi ha responsabilità organizzative manifesta un livello più elevato di stanchezza, fatica cognitiva, interferenza lavoro-famiglia e difficoltà a staccare dal lavoro. Inoltre, sono soprattutto le persone con ruoli di responsabilità a voler tornare a lavorare in presenza il prima possibile mentre chi non ha responsabilità esprime una preferenza più elevata, rispetto ai responsabili, per il lavoro da remoto per la maggior parte del tempo. Per quanto riguarda le strutture di appartenenza, chi afferisce alle Strutture didattiche e di ricerca ha riportato livelli più bassi di efficienza. Rispetto alle modalità di lavoro, l'unica differenza riguarda la possibilità di alternare, maggiormente preferita dall'Amministrazione centrale rispetto alle Strutture didattiche e di ricerca.

Confronti tra il 2020 e il 2021. Rispetto al 2020, la situazione rimane complessivamente stabile nel 2021. Alcune differenze si notano per quanto riguarda le preferenze sulle modalità di lavoro, con un leggero aumento di persone favorevoli alla possibilità di alternare, e una diminuzione di preferenza per le altre due modalità, soprattutto per il desiderio di continuare a lavorare da remoto per la maggior parte del tempo. Un'altra differenza rilevante rispetto all'anno precedente riguarda le aspettative professionali future, che registrano il gap più alto: nel 2021 aumentano le persone che non vedono opportunità di crescita professionale per il futuro e che hanno la sensazione che il proprio futuro professionale si stia esaurendo.

Accordi stipulati con le Organizzazioni Sindacali relativi al lavoro agile

Accordi di data 26.01.2021 e 30.04.2021

Con tali accordi vengono ripetutamente prorogate le misure organizzative relative al lavoro agile emergenziale originariamente introdotte attraverso l'accordo del 13.11.2020, adattandole progressivamente in ragione dell'evoluzione del quadro epidemiologico sul territorio nazionale.

Accordi di data 06.08.2021 e 04.11.2021 (Principi e criteri organizzativi del lavoro agile)

Nell'ottica di un progressivo superamento del lavoro agile emergenziale, tali accordi regolano ulteriormente l'istituto e le relative modalità di accesso, alla luce degli sviluppi normativi e regolamentari, nelle more di una più compiuta definizione del quadro di riferimento da parte della contrattazione collettiva nazionale e in attesa dell'individuazione delle modalità e degli obiettivi di tale istituto nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Vengono individuate due tipologie principali di lavoro agile, organizzativo e per esigenze di conciliazione, rispettivamente rivolte a tutto il PTA che svolge mansioni compatibili con la modalità da remoto ed al personale, selezionato mediante graduatoria, che certifica necessità di conciliazione particolarmente rilevanti, ferma restando la valutazione di compatibilità con le esigenze di servizio. Restano ferme le possibilità di accedere al lavoro agile da parte dei lavoratori/trici fragili, dei lavoratori/trici genitori di figlio minore di 14 anni sottoposto al regime di quarantena per tutta la durata della medesima (purché l'altro genitore, per il medesimo periodo, sia impegnato in attività lavorativa in presenza) e del lavoratore/trice sottoposto a regime di quarantena/isolamento fiduciario.

Vengono inoltre definite le condizioni di attuazione e le modalità di verifica e riesame relative al lavoro agile, nonché la compatibilità di tale istituto con il regime lavorativo part-time.

Ai sensi dell'accordo sindacale del novembre 2021, l'istituto del lavoro agile è stato normato con un apposito **Accordo individuale** predisposto dall'Amministrazione con ciascun dipendente. Nell'accordo sono stati individuati i seguenti contenuti minimi:

- diritti e doveri delle parti
- luogo/luoghi di svolgimento del lavoro agile
- durata (a tempo determinato) e modalità di recesso
- numero di giorni su base settimanale e mensile individuati per lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile
- articolazione oraria di lavoro all'interno delle giornate di lavoro agile, al fine di rendere possibili le necessarie interazioni lavorative
- orari di reperibilità e/o contattabilità e dispositivi utilizzati per comunicare con il responsabile, i colleghi e gli utenti esterni
- principali attività da svolgere in lavoro agile (è anche possibile individuare specifiche attività da svolgere solo da remoto)
- obiettivi specifici da perseguire attraverso la prestazione lavorativa in modalità agile e modalità di reportistica e di rendicontazione delle attività svolte da remoto
- supporti tecnologici da utilizzare nel lavoro agile e conformità della dotazione fornita dall'amministrazione
- diritto alla disconnessione
- disposizioni in materia di sicurezza ICT, privacy e riservatezza
- attività di formazione specifica legate al lavoro agile
- richiamo all'Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile.

In considerazione della scadenza degli accordi di lavoro agile (sia conciliativo che organizzativo) al 31 dicembre 2022, e in attesa degli sviluppi in merito alla contrattazione nazionale in tema di smart working, gli accordi individuali sono stati prorogati fino al 31 marzo 2023. La proroga opera in via automatica senza necessità di sottoscrizione di alcun atto aggiuntivo al contratto di smart working già in essere.

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-23, è quindi un documento programmatico triennale a scorrimento annuo e costituisce parte integrante del Piano Integrato 2021-2023³; è pubblicato sul Portale di Ateneo, al link: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/56274/sistema-di-misurazione-e-valutazione-delle-performance>.

Azioni pianificate per l'anno 2023

Per l'anno 2023 figura tra gli obiettivi strategici inseriti nel Piano Integrato la promozione di iniziative volte a promuovere l'autonomia e la qualità del lavoro da remoto, garantendo elevati standard di produttività e di qualità del servizio anche in situazioni di smart working, e tutelando nel contempo il benessere psicologico del personale durante le esperienze di lavoro da remoto.

Nello specifico si prevede di addivenire ad una revisione del modello di smart working, anche in relazione al rinnovo del CCNL e allo sviluppo dell'impianto normativo in sede di contrattazione integrativa.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Quadro normativo Università di Trento

- *Norma di attuazione Dlg 142/ 2011, art.2 comma 3*

Il decreto legislativo 18 luglio 2011, n. 142 (*Norme di attuazione dello statuto speciale per la Regione Trentino-Alto Adige recanti delega di funzioni legislative ed amministrative statali alla Provincia di Trento in materia di Università degli studi*), che specifica i contenuti della delega alla Provincia delle funzioni amministrative e legislative statali in materia di Università, all'articolo 2, comma 3, prevede che spetta alla Provincia stabilire, d'intesa con l'Università degli studi di Trento, gli obblighi e i vincoli per l'attuazione del concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica. In caso di mancato raggiungimento dell'intesa entro il 31 maggio dell'anno di riferimento, il medesimo articolo 2 prevede che trovano applicazione per l'Università le disposizioni previste a livello statale. L'articolo 2 della legge provinciale 2 novembre 1993, n. 29 (come rinnovato dall'articolo 68 della legge provinciale n. 18/2011, legge finanziaria 2012) prevede che con l'Atto di Indirizzo, introdotto dallo stesso articolo 2, o con successiva intesa sono definiti gli obblighi a carico dell'Università ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del d.lgs. n. 142 del 2011, tenendo conto di quanto previsto dalla manovra di finanza pubblica provinciale.

- *Patto di Stabilità*

A decorrere dall'esercizio 2011, annualmente con specifiche intese vengono individuati gli obblighi e i vincoli a carico dell'Università per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica.

La Provincia autonoma di Trento, con deliberazione della Giunta provinciale di data 27 maggio 2022, e l'Università di Trento hanno condiviso gli obblighi e i vincoli a carico dell'Università di Trento al fine di assicurare il concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica a decorrere dall'esercizio 2022.

Nello specifico, relativamente alle misure di ricorso agli obiettivi di finanza pubblica, sono definiti limiti alle assunzioni a tempo indeterminato del personale, attraverso una programmazione triennale approvata annualmente dal Cda. Sono, inoltre, definiti ulteriori vincoli da rispettare per il reclutamento di personale docente e ricercatore, nonché autorizzato un ulteriore piano di stabilizzazione per l'anno 2022 del personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

Infine, nel Patto sono state autorizzate assunzioni a tempo determinato di personale tecnico amministrativo finalizzate alla realizzazione delle azioni previste nel Piano Strategico 2022-

2027; tali assunzioni devono essere previste nella programmazione triennale, che è stata approvata anche con delibera del Cda del 30 giugno 2022.

L'attuazione delle assunzioni di personale per gli anni di riferimento è comunque subordinata al rispetto di ulteriori misure di contenimento delle spese di personale: assicurare ogni anno un valore non superiore al 70% per il rapporto tra il costo del personale non finanziato da terzi e la somma dell'assegnazione stabilita per l'esercizio di riferimento per la quota base (di cui all'articolo 2, co. 2 della legge provinciale 2 novembre 1993, n. 29) e le tasse, soprattasse e contributi universitari. Nel costo del personale sono computati gli oneri derivanti dai rinnovi contrattuali disposti da contratti collettivi nazionali di comparto firmati in sede ARAN, nonché gli scatti del personale docente.

Sono escluse dall'applicazione del vincolo di cui sopra tutte le assunzioni cofinanziate, per la parte di competenza, da soggetti pubblici diversi dalla Provincia autonoma di Trento o privati, nonché le posizioni interamente finanziate dall'esterno, comprese quelle finanziate su fondi previsti da specifiche disposizioni ministeriali, finalizzate alla promozione e sviluppo delle politiche per il Programma Nazionale per la Ricerca (PNR) e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Infine, per quanto riguarda le assunzioni a tempo determinato del PTA, il Patto di Stabilità prevede che il contingente complessivo di tale personale debba rimanere invariato rispetto al personale presente alla data del 31 dicembre 2022, escludendo da tale limite solamente le assunzioni necessarie a garantire adeguato supporto tecnico e amministrativo alla realizzazione delle azioni previste nel Piano Strategico 2022-2027.

- *Iter approvazione programmazione triennale personale docente e TA*

Ogni anno, nei mesi di giugno/luglio, viene portata in approvazione al Consiglio di amministrazione la programmazione triennale del fabbisogno del personale, nel contesto contingente: 2022-2024, in cui viene indicata nello specifico la disponibilità assunzionale programmata per l'anno di riferimento (2022). Per i rimanenti anni del triennio è indicato il turnover stimato, nonché la programmazione stabilita nel Piano Straordinario 2022-26, con il quale vengono assegnate all'Ateneo di Trento risorse pari a 36 POE (Piano "A"), al fine del reclutamento di professori universitari, ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lett. b della L. 240 dd 30.12.2010, e di personale tecnico e amministrativo, dopo aver verificato che la previsione di spesa relativa al personale DR e TA garantisca il rispetto del limite massimo per l'anno 2022 fissato al 70% del rapporto sopra citato.

Processo di individuazione delle posizioni

- *Analisi storica dell'andamento organico (2019 - 2022)*

Al fine di disporre di un quadro complessivo dell'andamento del personale, utile per la definizione della programmazione, di seguito vengono riportati i dati riferiti al personale in servizio al 31.12 di ogni anno considerato, suddivisi per personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo e CEL.

Tabella 18: Consistenza Personale Docente e ricercatore – TPE al 31.12

Ruolo	Anno di riferimento			
	2019	2020	2021	2022 (stima)
I	196,82	219,82	229,47	242,03
I TD	0,58	0	0	0
II	294,38	299,37	310,31	336,01
RTI	36,07	33,4	28,83	21,72
RTDa	44,79	45,66	57	72,18
RTDb	84,5	100,16	102,44	102,48
TOT	657,14	698,41	728,05	774,42

Tabella 19: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e personale dirigente - tempo indeterminato- TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento			
	2019	2020	2021	2022 (stima)
DIR	2,0	1,0	0,0	1,0
EP	58,1	56,2	55,5	52,6
D	343,9	368,5	394,8	412,6
B/C	181,8	173,4	163,2	162,1
TOT	585,8	599,1	613,5	628,3

Tabella 20: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e personale dirigente - tempo determinato - TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento			
	2019	2020	2021	2022 (stima)
DIR	5,5	6,7	6,8	6,8
EP	2,0	3,0	2,4	3,2
D	23,1	22,1	23,8	26,5
B/C	37,6	37,5	39,7	49,0
TOT	68,2	69,3	72,7	85,5

▪ *Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali*

Il reclutamento del personale universitario di Ateneo, come detto, è soggetto ai vincoli di cui al Patto di Stabilità, legati sia a indicatori di sostenibilità economico-finanziaria, sia alle cessazioni intervenute nell'anno precedente.

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e assicurare nel contempo la sostenibilità dei bilanci, per l'Ateneo è definita la disponibilità assunzionale in termini di "punti organico equivalenti" (POE). Il POE rappresenta il valore medio del costo attribuito ad un professore di I fascia, che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Lo schema è il seguente:

- 1 professore I fascia = 1 POE
- 1 professore II fascia = 0,7 POE
- 1 ricercatore TI = 0,5 POE
- 1 ricercatore TDb = 0,5 POE

- 1 Dirigente = 0,65 POE
- 1 EP = 0,4 POE
- 1 D = 0,3 POE
- 1 C = 0,25 POE
- 1 B = 0,2 POE

Le cessazioni liberano disponibilità, in termini di punti POE, nell'anno successivo a quelle in cui si verificano. Si stima, quindi, che la capacità assunzionale ordinaria a disposizione per la programmazione nel triennio 2023-2025, nella previsione di una riassegnazione del 100% delle cessazioni intervenute negli anni precedenti, possa essere quella di cui alle tabelle seguenti. Nelle more dell'approvazione della programmazione 2023-25 da parte del Cda, allo stato attuale sono stati riportati solamente i dati relativi alle cessazioni certe, suddivise per struttura e per categoria, sulla base delle quali verrà calcolato il turnover.

Tabella 21: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Tecnico Amministrativo triennio 2023-2025

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		C	D	EP	
2023	Dipartimento CIBIO		2		2
	Dipartimento di Fisica		3		3
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1			1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia		1		1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1			1
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale		1	1	2
	Direzione Centrale Acquisti		2		2

	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	1	3	1	5
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1	1		2
	Direzione Generale		4		4
	Direzione Patrimonio Immobiliare	1			1
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	2	3		5
	Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione		1		1
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	3	3	2	8
Totale turnover 2023 (cessazioni 2022)		10	24	4	38

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		C	D	EP	
2024	Dipartimento di Fisica		1	1	2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		2	1	3
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Direzione Centrale Acquisti		1		1
	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	1			1
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1	2		3
	Direzione Patrimonio Immobiliare		1		1
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione		1		1
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1	1		2
Totale turnover 2024 (cessazioni 2023)		4	9	2	15

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		C	D	EP	
2025	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	1	1		2
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Direzione Centrale Acquisti	1			1
	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne		2		2
	Direzione Generale	1		1	2
	Direzione Patrimonio Immobiliare	1			1
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	1			1
		Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari		1	
Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)		7	4	1	12

Tabella 22: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2023-2025

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2023	Dipartimento di Economia e Management	2		1	3
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	3			3
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	2			2
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2			2
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	1			1
Totale turnover 2023 (cessazioni 2022)		11		1	12

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2024	Dipartimento di Economia e Management		1		1
	Dipartimento di Fisica			1	1
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	1			1
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1			1
	Dip. Biol. Cell. Comput. e Integrata-CIBIO	1			1
	Facoltà di Giurisprudenza	1			1
Totale turnover 2024 (cessazioni 2023)		6	1	1	8

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2025	Dipartimento di Economia e Management	1			1
	Dipartimento di Fisica	1	2		3
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	1			1
	Facoltà di Giurisprudenza			1	1
Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)		4	2	1	7

- *Iter per la programmazione 2023-2025 del personale Docente e Ricercatore*

Nella seduta del 21 luglio 2021 il Senato accademico ha deliberato le *Linee guida per l'applicazione dei cofinanziamenti e degli incentivi d'Ateneo triennio 2022-2024* per la programmazione del personale docente e ricercatore da parte delle strutture accademiche.

Conformemente a tali linee guida, ciascuna struttura accademica ha redatto il proprio **Piano di Reclutamento per il triennio 2022-2024**, che è stato approvato in prima fase in Consiglio di Dipartimento/Centro e, successivamente, in Senato Accademico.

Attraverso tale Piano si è chiesto alle strutture di definire la propria strategia di sviluppo del personale docente e ricercatore e di riportare un'analisi dei fabbisogni didattici e di ricerca, nonché una esplicitazione delle operazioni necessarie, distinte per ambito disciplinare. Nella programmazione triennale si sono evidenziati:

- le aree disciplinari (SSD e ambiti di ricerca) di desiderato sviluppo in relazione alla strategia di ricerca della struttura accademica;
- i nuovi ambiti di intervento didattico che richiedano competenze attualmente non presenti nell'organico dell'Ateneo e un'analisi dei fabbisogni didattici per ambito disciplinare;
- la programmazione del turnover di personale, le posizioni riferite al Piano straordinario per il reclutamento di ricercatori di cui all'art.24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010, le posizioni relative ai Dipartimenti di Eccellenza, etc.
- le situazioni meritevoli di occasioni di avanzamento di carriera.

La programmazione si è svolta al netto delle politiche di sviluppo del sistema universitario anticipate nel bilancio di previsione dello Stato, i cui decreti attuativi erano attesi nel corso del 2022. Tiene inoltre conto degli ambiti di sviluppo strategico, del vincolo delle risorse disponibili e di alcuni parametri, quali l'equilibrio dell'organico e il mantenimento della consistenza numerica del personale della struttura accademica, attraverso un reclutamento bilanciato con le cessazioni.

Nello specifico, visto quanto stabilito dal Patto di Stabilità 2022, il Cda, con delibera del 30 giugno 2022, ha autorizzato la seguente programmazione per il reclutamento di personale docente e ricercatore relativa agli anni 2023 e 2024:

Anno 2023:

- 8,50 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni previste per l'anno 2022
- 15,00 POE da Piano Straordinario 2022-2026 "A"
- 6,00 POE da Atto d'Indirizzo per assunzioni di personale docente per la piena operatività della Scuola di Medicina.

Anno 2024:

- 7,20 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni previste per l'anno 2023
- 5,00 POE da Piano Straordinario 2022-2026 "A"
- 10,00 POE da Atto d'Indirizzo per assunzioni di personale docente per la piena operatività della Scuola di Medicina.

Nella seduta del 7 dicembre 2022, il Senato Accademico ha approvato i piani di reclutamento formulati per gli anni 2023 e 2024 tenendo conto delle assegnazioni aggiuntive di risorse alle strutture accademiche, disposte dal medesimo Senato, con delibera del 9 novembre 2022, a valere sulle risorse del Piano straordinario 2022-2026 "A".

L'attuazione dei piani di reclutamento viene monitorata dal Senato Accademico e i piani vengono aggiornati in funzione delle risorse aggiuntive che andranno ad aumentare la disponibilità assunzionale delle strutture, con particolare riferimento a:

- Dipartimenti di eccellenza MUR 2023-2027: a fine dicembre 2022 sono stati pubblicati gli esiti della valutazione dei progetti di sviluppo presentati nell'ambito del programma ministeriale Dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2023-2027. L'elenco dei 180 Dipartimenti risultati assegnatari dei finanziamenti a livello nazionale è consultabile sul sito di ANVUR (<https://www.anvur.it/attivita/dipartimenti/>). Per l'Ateneo di Trento risultano ammessi al finanziamento 7 Dipartimenti (Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata - CIBIO; Facoltà di Giurisprudenza; Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica; Ingegneria Industriale; Lettere e Filosofia; Psicologia e Scienze Cognitive; Sociologia e Ricerca Sociale);
- Piano straordinario 2022-2026 "B" (da 1.1.2024 a 31.10.2025)
- Piano straordinario 2022-2026 "C" (da 1.1.2025 a 31.10.2026).

Entro la fine del 2024, il Senato Accademico esaminerà i piani di reclutamento formulate dalle strutture accademiche per il triennio 2025-2027 e approverà il piano per l'anno 2025, tenendo conto delle risorse assegnate dal Consiglio di Amministrazione per il reclutamento del personale docente e ricercatore.

▪ *Iter per la programmazione 2023-2025 del personale TA e CEL*

Il reclutamento del personale TA deve prevedere un equilibrio tra le esigenze di mantenimento di buoni livelli della qualità dei servizi, rispetto alle cessazioni avvenute, e le esigenze di potenziamento degli ambiti di sviluppo strategico dell'Ateneo.

Per realizzare questi obiettivi, la programmazione del personale si conforma alle seguenti linee guida definite dal Direttore Generale e dagli Organi di vertice dell'Ateneo:

- sviluppo servizi di approvvigionamento, amministrativi e contabilità a supporto dei dipartimenti;
- potenziamento funzioni di gestione gare e acquisti
- potenziamento dei servizi di supporto al personale:
- per il PDR: reclutamento PDR, servizio accoglienza Visiting professors
- per il PTA: servizi di reclutamento
- sviluppo dei sistemi informativi:
- gestione delle infrastrutture tecnologiche e multimediali
- servizi di front-office utenti
- sviluppo e potenziamento dei servizi alla ricerca e servizi per il trasferimento tecnologico
- sviluppo area management della ricerca
- sviluppo dei servizi di gestione/organizzazione didattica e dei servizi di front-office studenti
- sicurezza delle sedi e svolgimento attività previste da specifici obblighi di legge, in particolare relativamente alla gestione ambiente (gestione rifiuti, pratiche antincendio, Mobility Manager, Energy Manager)
- potenziamento servizi gestionali e manutentivi
- potenziamento delle funzioni dell'area comunicazione (in particolare servizi web e social media) e dell'area relativa alla gestione degli eventi e branding di Ateneo
- servizi di supporto ai Dipartimenti.

Nello specifico, visto quanto stabilito dal Patto di Stabilità 2022, il Cda, con delibera del 30 giugno 2022, ha autorizzato la seguente programmazione per il reclutamento di personale TA e CEL relativa agli anni 2023 e 2024:

Anno 2023:

7,15 POE - turnover personale TA 100% (sulla base delle cessazioni previste per l'anno 2022)

1,00 POE - turnover personale CEL 100% (sulla base delle cessazioni previste per l'anno 2022)

7,00 POE - da Piano Straordinario 2022-2026 "A"

1,80 POE - da Atto d'Indirizzo per assunzioni di personale a supporto della Scuola di Medicina

n. 12 - assunzioni di PTA a tempo determinato per la realizzazione delle azioni di cui al Piano Strategico 2022-2027

Anno 2024:

3,65 POE - turnover 100% personale TA (sulla base delle cessazioni previste per l'anno 2023)

0,20 POE - turnover 100% personale CEL (sulla base delle cessazioni previste per l'anno 2023)

n. 3 - assunzioni di PTA a tempo determinato per la realizzazione delle azioni di cui al Piano Strategico 2022-2027

Preme infine dare evidenza che con decreto ministeriale n. 445 del 06 maggio 2022 (*"Piani straordinari di reclutamento del personale universitario per il periodo 2022-2026"*), è stato possibile destinare punti POE anche al fine del reclutamento di personale tecnico e amministrativo.

Il Direttore Generale e il responsabile della Direzione Risorse Umane e Organizzazione definiscono necessità e priorità di reclutamento, coerentemente con il Piano Strategico di Ateneo e in seguito a esigenze emerse in fase di programmazione, attraverso ripetuti incontri a livello di Board; ne discende il dettaglio per singola struttura di riferimento.

- *Meccanismi di progressione interni per il PTA*

Oltre al reclutamento di nuove risorse dall'esterno e compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, l'Amministrazione identifica anche gli strumenti e gli obiettivi volti alla valorizzazione delle risorse interne.

In particolare vengono previste posizioni, disponibili nei limiti stabiliti dalla legge, destinate alle progressioni di carriera del personale (passaggi di categoria), anche tra aree diverse, valorizzando così l'esperienza professionale maturata e l'accrescimento culturale conseguito attraverso le attività formative poste in essere.

Al fine di disporre di un quadro complessivo dell'andamento delle progressioni, utile per la definizione della programmazione, di seguito vengono riportati i dati riferiti al personale che nel triennio 2019 - 2021 ha beneficiato di un passaggio di categoria tra C e D e tra D ed EP; viene riportato anche il dato provvisorio riferito all'anno 2023.

Tabella 23: *Progressioni nel periodo 2019-2022 e provvisorio per il 2023*

Anno	Passaggi da ctg. C a ctg. D	Passaggi da ctg. D a ctg. EP	Totali per anno
2019	7	1	8
2020	12	2	14
2021	3	1	4
2022	7	2	9
2023	15	2	17
Totali	44	8	52

3.4 Bisogni formativi

L'Ateneo predispose periodicamente un Piano di Formazione per il personale tecnico amministrativo e dirigente, il cui intento è sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'Ateneo per la realizzazione degli obiettivi strategici ed operativi a sostegno di processi di cambiamento, nonché di favorire il miglioramento della performance organizzativa e delle prestazioni individuali, finalizzando gli interventi formativi alla crescita e valorizzazione professionale del personale.

La redazione del Piano di formazione presuppone il monitoraggio periodico dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo e dirigente. Tale processo si articola in una rilevazione biennale dei fabbisogni formativi, che prevede il coinvolgimento dei diretti

responsabili di struttura al fine di raccogliere le proposte formative per il biennio di riferimento.

Le iniziative formative specifiche si caratterizzano per la trasversalità dei destinatari: sono di interesse del personale tecnico e amministrativo afferente alle diverse strutture organizzative e perseguono la finalità di accrescere le competenze e le abilità professionali e personali del singolo e dell'organizzazione nel suo complesso.

In questa prospettiva si inseriscono anche le iniziative formative "tecnico-specialistiche di settore", gestite direttamente dalle singole strutture: ciascuna struttura accede liberamente alle offerte presenti nel mercato attingendo dalle proprie risorse, al fine di dare risposta più specifica e puntuale ai bisogni formativi settoriali dei lavoratori che vi afferiscono. Le iniziative formative proposte dal Piano formativo saranno successivamente integrate da interventi mirati all'implementazione di modelli organizzativi rinnovati, con attenzione al benessere lavorativo e a supporto delle policies adottate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione dell'Ateneo, in particolar modo in merito al Lavoro in modalità ibrida e in relazione ad aggiornamenti normativi, procedurali o strumentali che dovessero intervenire nel biennio.

Ciclo della formazione

Il processo di pianificazione della formazione si avvale di una programmazione basata su una proiezione biennale che si articola, a sua volta, in piani formativi operativi annuali, così da consentire, di anno in anno, l'aggiornamento delle sue parti, in coerenza con le evoluzioni del contesto, nonché degli obiettivi programmatici e strategici della performance dell'Amministrazione. È un processo composto da macro-fasi: pianificazione, ricognizione delle esigenze formative, programmazione di dettaglio, attuazione e monitoraggio dell'impatto della formazione.

Grafico 4: Macro-fasi del ciclo della formazione



La *pianificazione* si concretizza con la definizione di interventi formativi specifici, che verranno successivamente condivisi con i Responsabili di primo livello per una ricognizione delle esigenze formative per i propri collaboratori, distinguendo tra iniziative formative rivolte alla totalità del personale tecnico e amministrativo e iniziative rivolte a specifiche figure professionali.

I dati raccolti da questa fase di ricognizione orienteranno la *programmazione di dettaglio del piano formativo* annuale. Seguirà quindi l'attuazione del piano, attraverso l'erogazione delle singole iniziative, e quindi il monitoraggio dell'impatto delle stesse, attraverso questionari di valutazione della didattica e l'invio di feedback alle figure apicali dell'amministrazione, finalizzati alla definizione della programmazione per l'anno successivo.

Oltre alle iniziative promosse dal piano formativo annuale, l'offerta formativa potrà comunque in corso d'anno essere integrata con ulteriori iniziative organizzate a partire da segnalazioni dei soggetti istituzionali di UniTrento, in relazione a nuovi scenari o strumenti adottati dall'Ateneo e che richiedono un adeguamento delle competenze e delle abilità.

Piano di Formazione per il personale tecnico amministrativo e dirigente 2022-2023

L'ultima indagine di rilevazione dei fabbisogni formativi è stata condotta a dicembre 2018 e ha fornito le indicazioni per la redazione del "Piano Formativo per il biennio 2019-2020"; nel corso del 2020 si è proceduto quindi alla realizzazione delle iniziative inserite nel Piano, in base alle risorse disponibili e alla capacità di assorbimento delle iniziative proposte. La successiva indagine 2021 non è stata condotta a causa del protrarsi dell'emergenza Covid-19; le iniziative pianificate sono state quindi prorogate a tutto il 2021, al fine di poter soddisfare le esigenze formative segnalate dai Responsabili di I livello.

La nuova rilevazione dei fabbisogni formativi è stata quindi realizzata nel mese di marzo 2022 e si è conclusa con la stesura del nuovo Piano formativo per il biennio 2022-2023.

La redazione del nuovo Piano formativo 2022-2023 è un documento di programmazione e attuazione, redatto sulla base delle indicazioni previste dal decreto legge 80/2021 "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di ripresa e resilienza*" e ne recepisce gli asset formativi strategici:

- raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale;
- sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali del capitale umano;
- sviluppo delle competenze manageriali;
- accrescimento culturale del personale e valorizzazione delle risorse interne, con particolare attenzione al personale neoassunto;
- piena trasparenza dell'attività amministrativa e dell'organizzazione amministrativa attraverso interventi in ambito di anticorruzione e trasparenza;
- la piena parità di genere, con iniziative finalizzate alla sensibilizzazione delle risorse umane sugli stereotipi di genere, sulla valorizzazione delle differenze e sulla diffusione di un linguaggio rispettoso e di una comunicazione non ostile.

Le iniziative formative proposte sono inoltre integrate da interventi mirati all'implementazione di modelli organizzativi rinnovati, con attenzione al benessere lavorativo e a supporto delle policies adottate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, in particolar modo in merito al Lavoro Agile/Smart working.

A inizio gennaio 2022 la Direzione Risorse Umane e Organizzazione ha condiviso con tutti i Responsabili di I livello (e responsabili di Staff) una scheda di ricognizione delle esigenze formative per il PTA afferente, dove sono indicate tutte le iniziative formative presenti nel piano biennale e che non prevedano una convocazione legata ad uno specifico ruolo (ex. Referenti privacy, preposti amministrativi, addetti squadre di emergenza, etc..). Il coinvolgimento dei propri collaboratori nella definizione dei fabbisogni è fortemente consigliato per garantire la condivisione delle iniziative, la valorizzazione delle competenze e della motivazione e, quindi, una maggior efficacia del processo.

Nel mese di febbraio i dati vengono raccolti e aggregati, per definire la programmazione di dettaglio del piano formativo annuale. Annualmente sarà possibile aggiornare le segnalazioni relative alle esigenze formative dei propri collaboratori, integrare i dati relativi a neoassunti o eventuali mobilità interne.

Il Piano Formativo 2022-23, con indicate nel dettaglio le iniziative formative per il biennio 2022-2023 per ciascuno degli asset strategici di intervento individuati, è pubblicato sul Portale di Ateneo, al link: <https://intranet.unitn.it/infoservizi/formazione-e-aggiornamento>.

3.5 Benessere organizzativo

Il D.lgs. 150/2009 stabilisce che vengano effettuate all'interno delle Pubbliche Amministrazioni indagini volte a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti, al fine di favorirne il miglioramento, accrescendo al contempo il livello quali-quantitativo dei risultati.

In base alla normativa in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni (DPR n. 105/2016), le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti attribuiti all'Amministrazione e non più, come invece previsto dal precedente art.14, comma 5 del D.lgs. n. 150/2009, in carico agli OIV (Nucleo di Valutazione per le Università).

Tali indagini mirano a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti, al fine di favorirne il miglioramento, accrescendo al contempo il livello quali-quantitativo dei risultati.

L'Ateneo di Trento, attraverso indagini ripetute nel tempo e rivolte a tutto il personale tecnico-amministrativo, si è dotato di un set di dati molto ampio che riguarda i temi del "benessere organizzativo", secondo il modello nazionale proposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

A partire dall'anno 2019, inoltre, su indicazione e supervisione del Delegato per il benessere organizzativo, UniTrento ha inserito nei questionari altre due sezioni di approfondimento in aggiunta al modello ANAC:

- disagio psicologico (misurato mediante lo strumento GHQ)
- altre potenziali fonti di stress lavoro-correlato, con voci dedicate rispettivamente alle relazioni sociali (la frequenza riportata di molestie e ostracismo, la percezione di clima etico e cinismo all'interno dei gruppi di lavoro), alla conciliazione famiglia-lavoro (con domande anche su smart working e telelavoro) e alle relazioni con il superiore.

Indagine benessere organizzativo 2021 (sul 2020)

Il questionario sul benessere organizzativo 2021 è stato integrato con domande specifiche volte ad approfondire la rilevazione del benessere in rapporto al considerevole ricorso al lavoro agile avvenuto da marzo 2020, dovuto al protrarsi dell'emergenza pandemica da Covid 19. Con il Delegato per il Benessere Organizzativo si è convenuto di affiancare alla tradizionale somministrazione rivolta a tutto il Personale Tecnico Amministrativo, opportunamente integrata con domande relative allo smart working e al lavoro misto, anche un'apposita sezione indirizzata ai Responsabili di Posizione Organizzativa con collaboratori da gestire.

Il questionario è stato somministrato nel periodo 12 aprile - 30 aprile 2021, con riferimento all'ultimo anno lavorativo, dalla primavera 2020 fino a aprile 2021. In particolare, sono state considerate dimensioni riconducibili a tre categorie:

- la relazione con il lavoro da remoto: fiducia, flessibilità, fatica cognitiva, competenze, efficienza, postazione di lavoro.
- la relazione tra lavoro da remoto e vita extra-lavorativa: interferenza lavoro-famiglia, difficoltà a staccare e ruminazione, stanchezza.
- le relazioni professionali da remoto: relazioni con i/le colleghi/e, relazioni con il/la responsabile, isolamento.

Sono stati inoltre indagati il disagio psicologico, le aspettative professionali future, il work engagement, l'autovalutazione della produttività e le preferenze rispetto alle modalità lavorative future (in ufficio vs da remoto). Per quasi tutte le dimensioni è stato possibile confrontare i risultati del 2021 con quelli del 2020 e indagare le differenze sulla base di alcune variabili socio-anagrafiche.

I report finali sono pubblicati sul Portale di Ateneo, nell'apposita sezione dedicata al Benessere Organizzativo, al link: <https://www.unitn.it/ateneo/1085/benessere-organizzativo>.

Indagine benessere organizzativo 2022 (sul 2021)

Nel corso del 2022 si è data continuità alle indagini precedentemente intraprese, estendendo le azioni di monitoraggio e ricerca. Tra gli obiettivi specifici e qualificanti dell'azione possono essere individuati i seguenti:

- mantenere un costante monitoraggio sul livello di benessere organizzativo del PTA;
- valutare l'andamento nel tempo dei livelli di benessere organizzativo, anche in relazione a specifici interventi organizzativi;
- rilevare eventuali fattori di rischio organizzativo e psicosociale che possano generare situazioni di stress lavorativo o di deterioramento della qualità delle relazioni al lavoro;
- raccogliere informazioni specifiche sul funzionamento di alcuni interventi organizzativi;
- raccogliere suggerimenti per il miglioramento delle politiche di gestione del personale e per il miglioramento della qualità dei servizi;
- estendere le rilevazioni periodiche sullo stress lavoro correlato anche al personale docente e ricercatore, oltre che ad assegnisti e dottorati di ricerca (eventualmente su base campionaria).

Il questionario è stato somministrato nel periodo 29 marzo - 26 aprile 2022, chiedendo ai partecipanti di fare riferimento ai dodici mesi precedenti, come avvenuto nelle edizioni passate (fatta eccezione per quella del 2020 in cui si chiedeva di fare riferimento ai tre mesi precedenti considerando l'inizio dell'emergenza Covid-19).

Così come nel 2020 e nel 2021, è stata utilizzata una versione ridotta del questionario ANAC: 10 dimensioni di benessere rispetto alle 14 del 2019 e non è stata misurata l'importanza attribuita ai diversi ambiti (di conseguenza non è stato possibile calcolare il rapporto tra benessere e importanza suggerito da ANAC come indice di sintesi). La scelta è stata dettata dalla necessità di inserire nell'indagine nuove dimensioni finalizzate a indagare l'esperienza del lavoro da remoto (per approfondimenti si rimanda alla Sezione 3.2 "Piano del lavoro agile", paragrafo "Monitoraggio del lavoro agile"). Per mantenere un'adeguata lunghezza complessiva del questionario sono quindi state eliminate le dimensioni considerate meno rilevanti nella situazione contingente.

Principali risultati emersi

I/le rispondenti. Il numero totale di rispondenti validi, coloro che hanno risposto ad almeno il 50% delle domande del questionario, è pari al 59% dell'intera popolazione del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) dell'Università di Trento (479 su 806), dato leggermente in calo rispetto al 2021 (circa 4% in meno). Nel 2022 si registra un discreto equilibrio tra caratteristiche del campione di rispondenti e popolazione di riferimento, con differenze per quanto riguarda il genere (leggera sovra-rappresentazione delle donne), l'età (le fasce comprese tra 31 e 50 anni sono sovra-rappresentate mentre quelle dai 51 anni in su sotto-rappresentate), e il ruolo (le persone che non hanno incarichi di responsabilità sono sovra-rappresentate nel campione).

Benessere. Considerando l'intera popolazione come riferimento, le **aree di più elevato benessere** sono: "svolgimento del proprio lavoro" (37% dell'intera popolazione esprime elevata soddisfazione), "rapporto con i/le colleghi/e" (33%), "salute e sicurezza" (32%) e "ruolo dei/delle superiori in termine di crescita (32%) ed equità (30%)". Seppure con qualche minima variazione percentuale, le stesse dimensioni erano quelle di maggior soddisfazione anche nel 2021.

Sempre considerando l'intera popolazione come riferimento, le **aree** dove si registra un più marcato segnale **di disagio** sono: "equità" (22% esprime insoddisfazione), "funzionamento del sistema di valutazione" (19%) e "organizzazione" (18%). Anche in questo caso la fotografia è in linea con quanto registrato nel 2021.

Confronto con precedenti rilevazioni. L'analisi temporale (confronto delle medie 2021-2022) mette in evidenza una **situazione di stabilità per la maggior parte delle dimensioni**; anche il confronto tra il triennio 2019-2021 e il 2022 riporta valori in generale simili. Medie

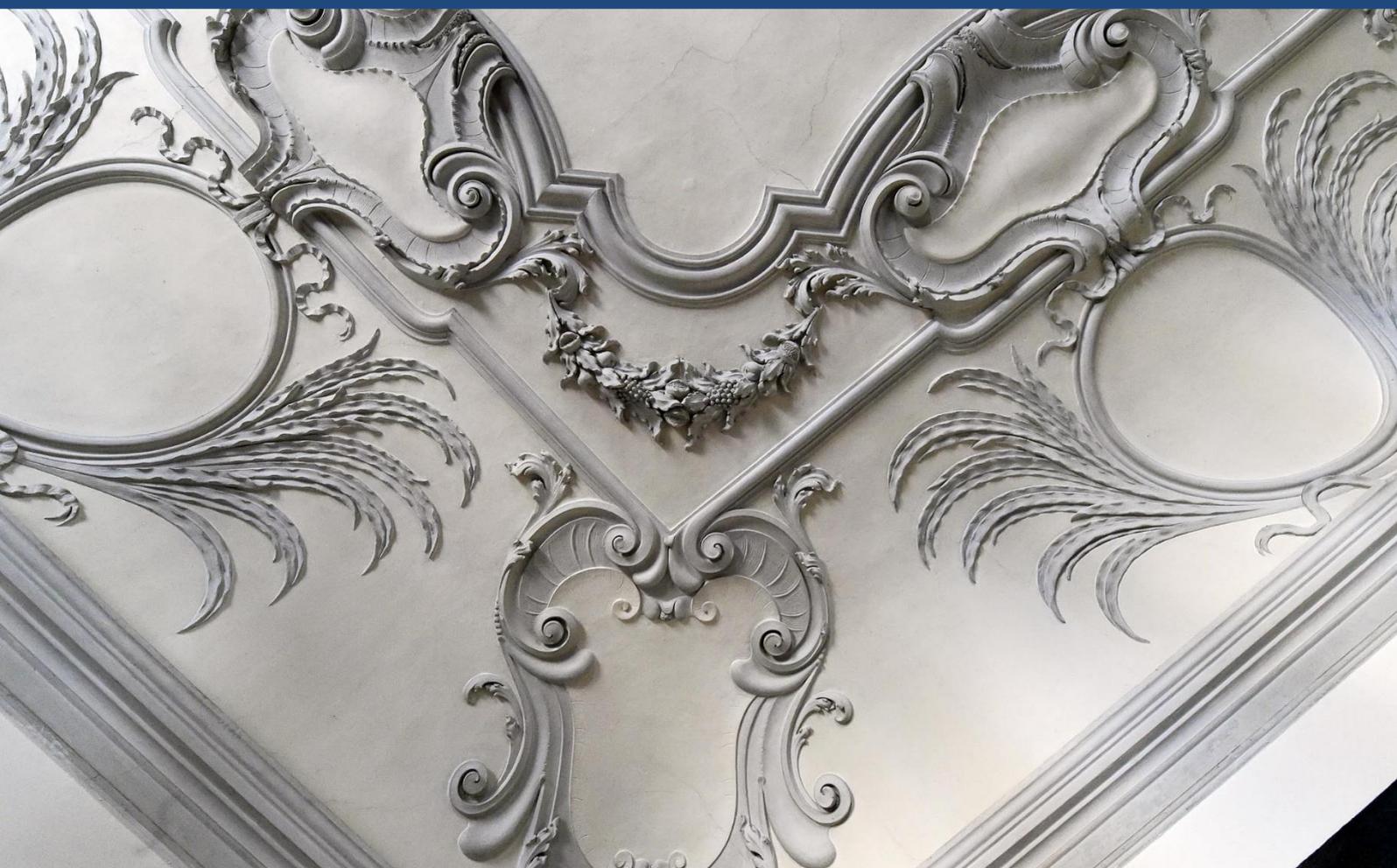
più basse sono state registrate nel caso di "equità", "performance" e "organizzazione" (unica dimensione che scende al di sotto del livello del 2019 e che registra nel 2022 il calo più evidente di soddisfatti/e, perdendo il 2,5%). Anche la dimensione "colleghi" registra un leggero calo, rimanendo comunque su medie abbastanza positive. Per quanto riguarda "superiore gerarchico - crescita" e "superiore gerarchico - equità" le medie sono invece in miglioramento rispetto al 2021.

Confronti per variabili socio-anagrafiche. I confronti trasversali mettono in evidenza differenze significative in particolare per anzianità di servizio (la fascia più junior, con anzianità inferiore a 5 anni, mostra livelli maggiori di benessere su "salute e sicurezza", "equità" "colleghi/e", "contesto di lavoro" e "superiore gerarchico - equità"). Per quanto riguarda il genere, la componente maschile esprime più elevato benessere per la dimensione "equità" e per "superiore gerarchico - crescita ed equità". In termini di età, i partecipanti under 30 anni sono risultati più soddisfatti di "salute e sicurezza" ed "equità".

Confronti per variabili organizzative. Tra le strutture di appartenenza, le persone che lavorano nelle Strutture didattiche e di ricerca hanno riportato medie significativamente più alte per "salute e sicurezza", "equità dell'amministrazione", "lavoro" e "contesto di lavoro". Infine, chi ha ruoli di responsabilità organizzativa quest'anno ha riportato medie più alte per "performance" e "funzionamento del sistema di valutazione".

Confronti con dati Good Practice. Il confronto dei valori medi con quelli registrati dal gruppo complessivo di Atenei che partecipano al progetto Good Practice (GP) evidenzia valori simili per la metà delle dimensioni considerate. Scostamenti più evidenti (pari ad almeno 0,1 punti) si registrano per le dimensioni "equità", "lavoro", "contesto" e "superiore gerarchico/crescita", più alte per UniTn, e "funzionamento sistema", più alta nel gruppo GP.

Implicazioni di intervento. Nonostante gli scostamenti degli ultimi anni, generati soprattutto dalla situazione pandemica, le dimensioni che richiedono maggiore attenzione rimangono le stesse nel tempo e alcuni interventi dedicati potrebbero contribuire a un miglioramento delle percezioni. In particolare, un investimento o potenziamento dei sistemi di informazione e condivisione delle informazioni andrebbe incontro ad alcune richieste specifiche sul desiderio di conoscere maggiormente le strategie, gli obiettivi e i risultati dell'amministrazione per cui si lavora. In generale, la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è ritenuta non del tutto adeguata. Anche in riferimento al sistema di valutazione viene chiesta maggiore chiarezza, si potrebbero quindi prevedere degli incontri di presentazione o refresh sul funzionamento del sistema, che rappresenta un processo importante per tutta la comunità professionale di UniTn. I responsabili rappresentano in generale un punto di riferimento stabile e supportivo, attraverso il loro coinvolgimento si potrebbero migliorare le occasioni di comprensione e confronto su come i risultati della valutazione possano aiutare a migliorare la performance e su come il proprio lavoro contribuisce al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Infine, per quanto riguarda l'equità, l'aspetto più importante è riferito alla richiesta di differenziazione, da tenere in considerazione nelle eventuali decisioni future sulla valorizzazione del personale.



Sezione IV

Monitoraggio e coerenza con la
programmazione economico-finanziaria

4.1 Monitoraggio

4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico

Per assicurare la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico 2022-2027, si è definita una struttura di governance dedicata, consistente nell'individuazione, per ogni componente del Piano (aree strategiche, cluster strategici, elementi trasversali), di una o più persone di riferimento, sia afferente alla componente accademica che a quella gestionale. Essi avranno il compito di promuovere le azioni previste, assicurando il coordinamento con le strutture accademiche, con Prorettori, Delegati del Rettore e Dirigenti coinvolti, di coordinare l'attribuzione delle risorse, di monitorare lo svolgimento delle attività e l'uso delle risorse finanziarie, coadiuvando il Rettore nella redazione della Relazione annuale di Attuazione e facilitando la valutazione del processo da parte degli organi preposti.

Di questa azione di monitoraggio continuo verrà data evidenza nella Relazione annuale di Attuazione, documento che prevede un passaggio deliberativo in Senato Accademico e Consiglio di amministrazione, anche al fine del controllo dell'attività svolta e del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e di spesa prefissati.

Gli obiettivi pluriennali, misurati anche attraverso molteplici indicatori di impatto che l'Ateneo sta definendo in questi mesi, saranno pertanto perseguiti attraverso il lavoro congiunto di molteplici attori istituzionali e Organismi di Ateneo, in stretta sinergia con i Dipartimenti/Centri e con le direzioni coinvolte negli aspetti organizzativi e gestionali:

- per la *didattica* la supervisione è affidata alla Prorettrice alla didattica, in collaborazione con gli altri Prorettori e Delegati del Rettore;
- per la *ricerca* con la supervisione, il coinvolgimento e lo scambio tra la Prorettrice alla Ricerca, il Prorettore alla Programmazione e Risorse, il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, la Prorettrice alle politiche di equità e diversità;
- per la *terza missione* con il coinvolgimento e lo scambio tra i Delegati del Rettore alla Comunicazione della scienza e orientamento scuola e università, alla Formazione professionale e permanente, al Supporto al sistema produttivo, nonché il responsabile del Tavolo della Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola (FIRS);
- per il cluster *Benessere* la supervisione è affidata al Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, della Prorettrice alle politiche di equità e diversità, in collaborazione con gli altri Prorettori e Delegati del Rettore;
- per il cluster *Competenze*, la supervisione è affidata alla Prorettrice alla Didattica e al Prorettore alla Programmazione e Risorse, con il coinvolgimento dei Delegati del Rettore alla formazione professionale permanente, ai Tirocini curriculari e placement;
- per il cluster *Scienze della Vita e Medicina* la supervisione è affidata a un sistema di *governance*, coordinato dal Rettore e dalla Prorettrice alla Ricerca, che assicura il coordinamento e lo svolgimento delle azioni previste, favorendo le sinergie e gli scambi dentro l'Ateneo e con gli attori all'esterno;
- per il cluster *Sostenibilità*, la supervisione è affidata a un membro del Senato Accademico che assicura il coordinamento e lo svolgimento delle azioni previste;
- per l'*Internazionalizzazione*, con la supervisione del Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, della Prorettrice alla Didattica, del Delegato del Rettore alla Cooperazione allo sviluppo e della Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale;
- per i *Fattori abilitanti e tecnologie*, la supervisione è affidata al Direttore Generale, con il coinvolgimento del Delegato del Rettore ai Servizi e tecnologie informatiche e del Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca.

Per coordinare il lavoro dei molti attori coinvolti, si è costituito un "Comitato Guida", formato da una o più persone di riferimento per ogni area del Piano (strategica, cluster o elementi

trasversali), con il compito di promuovere le azioni previste, assicurare il coordinamento con le strutture accademiche e con Prorettrici/tori, Delegate/i del Rettore e Dirigenti impegnati nella realizzazione delle azioni pianificate, coordinare l'attribuzione e monitorare l'uso delle risorse finanziarie, rilevare lo svolgimento delle attività, facilitando così il monitoraggio periodico e la valutazione. Durante il 2022 il Comitato guida si è riunito regolarmente, circa una volta al mese, consultando i diversi attori coinvolti.

Riscontro al monitoraggio verrà dato nella Relazione annuale di Attuazione del Piano strategico.

4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche

Per gli obiettivi stabiliti dalle Strutture accademiche nei Piani di Dipartimento/Centro, si prevedono dei momenti di monitoraggio in corso d'anno nei quali le strutture procedono a un'autovalutazione del grado di realizzazione delle azioni pianificate, valutando il livello di raggiungimento dei target di risultato prefissati a inizio anno.

Il monitoraggio serve a comprendere se le azioni sono state messe in atto nell'anno, e in che misura, e permette altresì di sviluppare giudizi sulla strategia perseguita per raggiungere gli obiettivi di risultato, di individuare eventuali criticità e programmare conseguenti azioni correttive. Il mancato raggiungimento di un obiettivo, infatti, potrebbe essere dovuto a problemi nella realizzazione delle azioni previste, oltre che a fattori esogeni avversi o all'inefficacia delle azioni stesse.

La parte più importante dell'esercizio di monitoraggio e autovalutazione è la riflessione partecipata sull'implementazione delle azioni e sui risultati acquisiti, sugli eventuali problemi e scostamenti dai target, e quindi sulle azioni nuove e correttive da prevedere di anno in anno. Sulla base delle informazioni disponibili, ogni Dipartimento/Centro procede a fine anno all'autovalutazione del grado di realizzazione di ciascuna azione pianificata e alla definizione di nuove azioni per la successiva annualità.

Nel corso del 2022 il monitoraggio si è svolto nel mese di ottobre, contestualmente alla pianificazione delle azioni per il 2023.

L'autovalutazione di fine anno viene riportata nella Relazione sulla performance, la cui stesura è prevista entro giugno dell'anno successivo a quello di rilevazione.

4.1.3 Monitoraggio obiettivi delle strutture gestionali, SMVP e la performance individuale

Per quanto riguarda la performance delle strutture gestionali, in corso d'esercizio si procede a più momenti di monitoraggio dell'attività svolta per il raggiungimento degli obiettivi. Il monitoraggio può sostanziarsi in un intervento correttivo dell'azione di perseguimento degli obiettivi, oppure - in presenza di eventi esterni non prevedibili in fase di assegnazione obiettivi - anche in una modifica degli obiettivi e/o target, nonché nell'eventuale eliminazione dell'obiettivo stesso.

Per quanto riguarda la valutazione della **performance organizzativa**, il Consiglio di amministrazione, con l'assistenza del Nucleo di valutazione, valuta l'intero ciclo della

performance e il risultato che l'organizzazione e il management hanno conseguito rispetto ai traguardi prefissati.

La valutazione della performance organizzativa, ai fini della valutazione dell'operato del Direttore Generale, deve far riferimento alle dimensioni analizzate all'interno del Piano Integrato. In particolare, in considerazione del fatto che il Direttore Generale svolge un ruolo di forte impulso alla performance generale dell'organizzazione, la stessa viene misurata attraverso "obiettivi globali" da definirsi in maniera specifica ad opera del Consiglio di amministrazione; la selezione degli indicatori è attuata sulla base dell'effettivo impatto che l'azione del Direttore Generale può avere sui processi dell'Ateneo, anche in funzione del contesto annuale di riferimento.

Tra gli obiettivi globali di performance organizzativa particolare enfasi viene attribuita alla realizzazione di azioni di miglioramento in seguito alle criticità emerse dalle indagini di customer satisfaction e di benessere organizzativo (illustrati nel paragrafo 3.5 e 4.1.5), indirizzando il focus su quali feedback raccolga il Direttore Generale dalle varie analisi e fonti informative disponibili e quali politiche scelga di mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi, al fine del miglioramento continuo dei servizi offerti dalle strutture tecnico gestionali.

Con riferimento alla **performance individuale**, indicativamente tra gennaio e marzo dell'anno seguente a quello di riferimento, ogni superiore gerarchico valuta i risultati raggiunti dai propri collaboratori (personale con incarico dirigenziale e personale con incarico di responsabilità organizzativa), in riferimento agli obiettivi assegnati.

Per il personale non titolare di incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica è prevista una procedura di valutazione della prestazione individuale che si avvale di un giudizio in merito alle capacità tecniche e ai comportamenti organizzativi manifestati. Tale valutazione ha cadenza biennale, ferma restando la possibilità per il responsabile di differenziare la valutazione sui due anni.

Questo processo viene regolamentato nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, documento approvato annualmente dal Consiglio di amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione e pubblicato online sul Portale di Ateneo all'indirizzo: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/56274/sistema-di-misurazione-e-valutazione-delle-performance>

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2022, attualmente in vigore, è stato approvato nella seduta del Cda del 28 gennaio 2022; tale documento risulta aggiornato alle specificità del lavoro agile attraverso il potenziamento, ove necessario, dei metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati e di quelli relativi ai comportamenti organizzativi.

Di seguito si riportano le principali modifiche apportate al Sistema nella versione 2022:

- maggiore enfasi nella definizione di puntuali indicatori quantitativi e target di misurazione, considerando che nel lavoro agile questo aspetto diventa rilevante per favorire una cultura per obiettivi, responsabilizzando i capi circa il raggiungimento dei risultati
- integrazione del Catalogo dei comportamenti organizzativi Dirigenti: il catalogo è stato integrato in funzione di un approccio agile all'organizzazione, aggiornando, dove necessario, le declaratorie delle competenze e dei comportamenti organizzativi rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e/o introducendo nuovi item rappresentativi della gestione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smart working e presenza)
- definizione dei comportamenti organizzativi Dirigenti: nella scheda di ciascun Dirigente è stato introdotto un comportamento, uguale per tutti e individuato dal Direttore Generale, relativo alla gestione del personale e all'organizzazione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista
- assegnazione obiettivi al personale con incarico di responsabilità: nella sezione "Obiettivi personali" sono stati definiti uno/due item riferiti al lavoro agile come modalità organizzativa di lavoro: uno relativo alla gestione del proprio lavoro in modalità agile (per tutti) e uno alla gestione dei collaboratori in modalità mista (per coloro che hanno collaboratori)

- valutazione prestazione individuale del personale non titolare di incarico di responsabilità: la descrizione dei "comportamenti organizzativi" di cui alla scheda di valutazione è stata rivista e adeguata per includere anche la dimensione riferita al lavoro agile.

Allo stato dell'arte, la situazione normativa interna vede scaduto, al 31.12.2021, il precedente Contratto Collettivo Integrativo (CCI) 2019-21. L'Amministrazione si riserva, quindi, di procedere alla revisione del Sistema nel corso dei primi mesi del 2023, a fronte delle novità introdotte dal costituendo CCI 2022-24, in particolare per la parte relativa agli istituti incentivanti e premi legati al merito individuale, come già comunicato al Nucleo di valutazione con nota di fine dicembre 2022.

La gestione dell'intero processo di valutazione della performance individuale avviene online, tramite apposito sistema informatizzato, in linea con gli indirizzi strategici degli ultimi anni di sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di ateneo e dematerializzazione dei processi gestionali.

Di seguito sono sintetizzati i **principali aspetti qualificanti dell'attuale Sistema**.

A. DIRETTORE GENERALE

La valutazione dei risultati raggiunti dal Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di amministrazione, su parere del Rettore; il Rettore, a sua volta, acquisisce il parere del Nucleo di Valutazione circa la correttezza della metodologia applicata relativamente alla gestione del ciclo delle performance.

Le fasi del processo prevedono l'assegnazione, e la successiva valutazione, di Obiettivi globali di Ateneo (Performance organizzativa) e di Obiettivi individuali (Performance individuale), definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, e di Comportamenti organizzativi, definiti dal Rettore.

Gli *Obiettivi globali* tengono in considerazione, in particolare, il mantenimento annuale del livello di benessere all'interno degli ambiti presi in considerazione da ANAC (relativi alla vita organizzativa sui quali il Direttore Generale ha possibilità di influenza) e le azioni che il Direttore Generale intende mettere in atto al fine di migliorare i livelli qualitativi dei servizi offerti.

Gli *Obiettivi individuali* assegnati al Direttore Generale vengono definiti in rapporto agli obiettivi inseriti nel Piano Integrato, valorizzando in particolare quelli considerati più qualificanti rispetto al ruolo da lui svolto.

B. DIRIGENTI

Per quanto riguarda il processo di valutazione dei Dirigenti, gli aspetti salienti su cui si è focalizzata l'attenzione sono i seguenti.

▪ *Fase di Assegnazione*

Obiettivi individuali annuali (collegati agli obiettivi strategici triennali di ateneo)

- chiara definizione ex ante di indicatori e target per ciascun livello di raggiungimento: in corrispondenza di ciascun livello di raggiungimento dei risultati previsto dal sistema (totalmente raggiunto, quasi completamente raggiunto, parzialmente raggiunto, scarsamente raggiunto) sono definiti i rispettivi target di riferimento;
- specifica attribuzione della % di corresponsione della Retribuzione di Risultato (sezione «*Obiettivi*») corrispondente a ciascun target definito, a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti;
- attribuzione del peso % per ciascun obiettivo con chiaro algoritmo di calcolo;
- individuazione del valore iniziale (*baseline*).

Comportamenti Organizzativi

- previsto il Catalogo dei comportamenti organizzativi per i dirigenti integrato in funzione di un approccio agile all'organizzazione. In particolare, è stato introdotto un comportamento uguale per tutti e individuato dal Direttore Generale, relativo alla gestione del personale e all'organizzazione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smart working e presenza);

- prevista la % di corresponsione della Retribuzione di Risultato (sezione «Comportamenti Org.») per ciascun livello, a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti;
- attribuzione del peso % per ciascun comportamento, secondo specifici fattori di definizione.

▪ Fase di Valutazione

- rendicontazione finalizzata anche a motivare eventuali cause di scostamento o di mancato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai target predefiniti, verificatisi nonostante siano state messe in atto le azioni correttive identificate in fase di monitoraggio
- facoltà, in capo al Direttore Generale, di acquisire il parere di prorettori e/o altri delegati del Rettore con cui il dirigente ha frequenti interazioni, quali osservatori dei comportamenti adottati dal dirigente

Obiettivi individuali annuali

- è previsto che il dirigente produca la documentazione necessaria, comprensiva di eventuali dati, a supporto della rendicontazione dei risultati raggiunti (rispetto ai 5 target definiti a priori).

Comportamenti Organizzativi

- è inserito un meccanismo di calcolo per la determinazione della quota di risultato legata ai Comportamenti organizzativi (media ponderata delle valutazioni per singolo comportamento).

▪ Monitoraggio periodico personale Dirigente

Per il personale Dirigente vengono svolti monitoraggi strutturati, a cadenza trimestrale.

Il monitoraggio può sostanziarsi in un intervento correttivo dell'azione di perseguimento degli obiettivi, oppure, in presenza di eventi esterni non prevedibili al momento dell'assegnazione obiettivi, anche in una modifica degli obiettivi, indicatori e/o target, nonché nell'eventuale eliminazione dell'obiettivo, qualora non sussistano più le condizioni.

Le schede di monitoraggio, contenenti le eventuali proposte di revisione obiettivi/indicatori/target, vengono compilate da ciascun Dirigente avvalendosi dell'applicativo online, e sono sottoposte all'approvazione del Direttore Generale.

Al termine di ogni monitoraggio, le eventuali modifiche, preventivamente discusse ed approvate dal Direttore Generale, vengono comunicate dall'Amministrazione al Nucleo di Valutazione.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa ed individuale, inoltre, sono opportunamente inserite nella Relazione della Performance e vengono considerati dal Nucleo di valutazione ai fini della validazione.

Oltre ai monitoraggi periodici programmati, è inoltre previsto un monitoraggio continuo sul conseguimento dei risultati, di tipo operativo, quale parte integrante delle attività quotidiane del personale dirigente, nonché incontri collegiali per accompagnare l'attività decisionale dei dirigenti attraverso opportuni momenti di confronto e condivisione.

C. PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO

C.1 Personale con incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica

Per il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, il processo di valutazione prevede due fasi:

- Assegnazione degli obiettivi (descrizione obiettivo, indicatore, target e peso): viene data particolare attenzione alla definizione degli indicatori e alla quantificazione dei target degli obiettivi operativi. A fronte dell'incremento del ricorso al lavoro agile, dettato anche dal protrarsi della situazione emergenziale Covid 19, nell'assegnare gli obiettivi si fa riferimento sia all'attività svolta in presenza (da ufficio) sia all'attività svolta in modalità agile (smartworking), prevedendo tra gli "Obiettivi personali" anche due obiettivi uguali per tutti: uno riferito all'organizzazione del proprio lavoro, uno alla gestione dei collaboratori, qualora presenti.

- Valutazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti: al termine del periodo di riferimento, si procede alla valutazione dei risultati raggiunti, in funzione degli specifici target definiti in fase di assegnazione. L'esito della valutazione dei risultati costituisce presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato e degli istituti premiali previsti dal Contratto Collettivo Integrativo.

C.2 Personale non titolare di incarico di responsabilità

Per il personale non titolare di incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, la procedura di valutazione è annuale, ma rilevata con cadenza biennale: il Responsabile di struttura, alla fine di ciascun biennio, valuta le prestazioni conseguite in ogni anno dell'arco temporale preso in considerazione.

Si tratta di una valutazione semplificata, finalizzata a rilevare le capacità e le competenze del collaboratore, con riferimento a tre ambiti distinti:

- *l'apporto alle attività della struttura* di appartenenza (introdotto dal CCI 2019-21);
- le *"capacità tecnico-professionali"*, intese come l'insieme di conoscenze (tecniche, tecnologiche, amministrative) necessarie allo svolgimento delle attività e la capacità di metterle in pratica;
- i *"comportamenti organizzativi"*, intesi come l'insieme delle azioni osservabili messe in atto dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione. Tali comportamenti sono riferibili sia al lavoro in presenza (da ufficio) sia al lavoro a distanza (smartworking).

L'esito della valutazione è presupposto per la corresponsione degli incentivi economici e degli istituti premiali previsti dal Contratto Collettivo Integrativo.

C.3 Monitoraggio periodico Personale TA (con e senza incarico organizzativo)

Per tutto il personale tecnico-amministrativo (con e senza incarico organizzativo), a metà periodo di valutazione può essere effettuato un colloquio di verifica, volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione.

Inoltre, in presenza di eventi/criticità non prevedibili e rilevanti ai fini gestionali ed operativi, che influiscono sul raggiungimento degli obiettivi, il monitoraggio può comportare la revisione degli obiettivi, indicatori e/o target. Qualora non sussistano più le condizioni, un obiettivo può anche venire rimosso ed il peso redistribuito sui restanti obiettivi.

In ogni caso, anche per il PTA, è previsto un monitoraggio continuo sul conseguimento dei risultati, di tipo operativo, quale parte integrante delle attività quotidiane del responsabile in relazione con il proprio collaboratore.

4.1.4 Monitoraggio programmazione del fabbisogno del personale

La programmazione triennale del fabbisogno del personale (descritta nel paragrafo 3.3) assicura il monitoraggio degli effetti prevedibili, in relazione ai vincoli normativi in vigore, delle decisioni in materia di programmazione per l'assunzione di personale con rapporto a tempo indeterminato e determinato.

Il Senato Accademico, dopo aver esaminato i piani di reclutamento triennali proposti dalle strutture accademiche, procede all'approvazione degli stessi, richiedendo di apportare le modifiche necessarie alla compatibilità dei piani con le risorse complessivamente disponibili per il reclutamento.

Lo stesso Senato, quindi, procede all'aggiornamento della programmazione triennale, a seguito di controlli periodici sulle spese di personale e sul rispetto dei vincoli normativi, anche utilizzando il portale PROPER gestito dal MUR.

Per quanto riguarda il PTA, come sopra esplicitato relativamente al Patto di Stabilità, l'attività di programmazione del fabbisogno triennale consente l'eventuale ridefinizione, ove necessario, anche degli assetti organizzativi, favorendo quindi la determinazione del reale fabbisogno del personale in relazione ai mutati assetti organizzativi.

Con cadenza regolare, pertanto, il board dei Dirigenti viene aggiornato in merito all'andamento degli organici per le varie strutture e agli eventuali sviluppi organizzativi. Ciò consente di rimodulare, in caso di necessità, la programmazione del personale riferita alle specifiche funzioni gestionali.

Per una corretta distribuzione degli organici, inoltre, vengono debitamente tenuti in considerazione i processi di mobilità interna all'organizzazione, nonché quelli di mobilità esterna alla stessa.

Lo strumento di mobilità interna, in particolare, risulta di utilità per rispondere in modo flessibile alla distribuzione del personale in relazione agli effettivi carichi di lavoro.

Da ultimo, l'Ateneo partecipa ormai da anni all'indagine di efficienza promossa dell'ormai consolidato "Progetto Good Practice" coordinato dal Politecnico di Milano, in cui viene monitorato ogni anno il costo del personale, rilevando il personale che svolge attività amministrativa e i tempi dedicati a ciascuna attività/servizio. La rilevazione consente il calcolo dei TPE (tempo pieno equivalente) e costi per servizio; i servizi indagati sono a loro volta raggruppati nelle seguenti macro-aree: amministrazione, infrastrutture, didattica, ricerca e sistema bibliotecario di Ateneo.

4.1.5 Monitoraggio azioni contro la corruzione e per la trasparenza

A livello di attuazione delle misure contro la corruzione e per la promozione della trasparenza, l'Ateneo porta avanti l'attività di monitoraggio che si esplica attraverso le seguenti azioni:

- controllo sui contenuti di Amministrazione Trasparente, analizzando la documentazione pubblicata, la sua corrispondenza ai dettami di legge e la sua completezza e si segnalano ai responsabili i casi di inadempimento o adempimento tardivo/parziale;
- mappatura dei rischi e dei processi riguardanti le singole strutture, che rappresenta di per sé stessa un monitoraggio della struttura universitaria e delle azioni necessarie a mitigare i rischi fronteggiati dalla stessa o da sue componenti;
- controllo delle richieste di accesso civico ed aggiornamento dell'apposito Registro;
- predisposizione delle relazioni annuali riguardanti le azioni anticorruptive e quelle per la promozione della trasparenza, monitoraggio dei dati forniti dalle varie strutture coinvolte;
- monitoraggio degli incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore da parte della Commissione incarichi, come da apposito regolamento interno;

Sempre in materia di monitoraggio, è necessario considerare che, per l'esecuzione di progetti di ricerca e didattici, i singoli ricercatori o le diverse strutture di ricerca riescono ogni anno ad ottenere cospicui finanziamenti da enti, imprese e dalla Commissione Europea o dagli enti e dalle strutture ad essa collegate. Premettendo che molto spesso i ricercatori o le strutture di ricerca devono affrontare vere e proprie gare europee per l'ottenimento di tali finanziamenti, è necessario ricordare che i fondi provenienti dalla U.E. sono soggetti a controlli specifici, eseguiti non solo da parte dei normali organi interni all'Ateneo (Collegio dei Revisori di Ateneo), ma anche da esperti esterni quali i professionisti che certificano le rendicontazioni finanziarie di tali progetti e dai revisori della stessa Commissione, i quali hanno diritto di accedere alle diverse pratiche di spesa ed hanno facoltà di decisione o, quanto meno di segnalazione alla Commissione stessa, sulla liceità o meno non solo dei singoli acquisti di beni o servizi, ma anche della correttezza del procedimento di scelta del fornitore. Questo

particolare aspetto dell'amministrazione dell'Ateneo (che risulta essere fra i primi enti di ricerca in Italia riguardo all'ottenimento di finanziamenti di questo tipo) rappresenta un'azione di mitigazione di rilievo dei rischi corruttivi. La gestione amministrativo-contabile dei progetti richiede infatti una formazione avanzata dei quadri amministrativi – che sono tenuti al rispetto delle norme vigenti in materia di acquisti, pena il mancato riconoscimento della spesa ed il rimborso della stessa – sia dei ricercatori, che hanno ben presente i problemi che il mancato riconoscimento in parola potrebbe creare ai loro progetti di ricerca, non solo da un punto di vista meramente finanziario, ma anche a livello di immagine.

In questo ambito si deve poi considerare l'obbligo di predisposizione di rendicontazioni sempre più stringenti, puntuali e che si ispirano a quelle richieste dalla Commissione Europea contenuto negli accordi di finanziamento di progetti di ricerca e didattici stipulati con altri enti sia nazionali che internazionali. In un quadro in cui le risorse "interne" dedicate alla ricerca e alla didattica rappresentano una percentuale sempre più bassa rispetto al valore delle risorse dedicate al core business di Ateneo di provenienza esterna, si può senza dubbio affermare che buona parte degli utilizzi di tali finanziamenti (acquisti di beni e servizi, ma anche stipula di contratti per assegni di ricerca a favore di giovani ricercatori) posti in essere dall'Università di Trento siano sottoposti ai controlli citati.

Gli aspetti gestionali appena richiamati, sono stati peraltro ampiamente descritti nell'ambito dell'Aggiornamento al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2018-2020, Aggiornamento redatto in risposta ai contenuti della Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 (Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) – che dedica l'intero terzo capitolo alle istituzioni universitarie.

Sempre in ambito contabile, è opportuno ricordare quanto segue:

- dall'esercizio 2001 la contabilità di Ateneo è passata da un sistema autorizzatorio – finanziario in partita semplice ad un sistema economico-patrimoniale in partita doppia; pur non avendo tolto alcuno dei vincoli autorizzatori in materia di spesa – come richiesto dalle norme di contabilità pubblica e come riportato nel vigente Regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità – e pur avendo continuato a rispettare tutti i vincoli posti da tali norme, il passaggio in parola ha permesso di offrire a tutti gli stakeholder dell'Ateneo un quadro estremamente fedele della situazione economico-finanziaria dell'Università di Trento; quadro sicuramente molto più trasparente, esplicativo ed esaustivo di quello che scaturiva dalla contabilità autorizzatorio – finanziaria precedentemente adottata;
- sempre dal 2001, la gestione dei ricavi, delle entrate e dei pagamenti è stata accentrata in una sola struttura organizzativa; tale accentramento ha permesso una migliore valutazione dei flussi finanziari, impedendo che le strutture periferiche (dipartimenti), soprattutto quelle più esposte nei progetti a rilevanza europea rischiassero di trovarsi in situazioni di mancanza di liquidità;
- l'accentramento in parola ha inoltre permesso di applicare al meglio ed in modo uniforme la vigente normativa anti-riciclaggio;
- dall'esercizio 2011 in poi il bilancio unico di Ateneo è controllato dal Collegio dei Revisori e certificato da idonee società esterne di revisione e certificazione dei bilanci.

4.1.6 Indagini di customer satisfaction e Piano di miglioramento dei servizi

Uno strumento di monitoraggio sugli obiettivi di performance organizzativa è costituito anche dall'indagine di customer satisfaction per la rilevazione dell'opinione degli utenti, strumento attraverso il quale vengono altresì pianificate azioni correttive in un'ottica di miglioramento continuo.

Il precedente Piano Miglioramento Servizi aveva valenza triennale 2019-21; l'anno 2022 è stato quindi dedicato alla conduzione dell'indagine annuale di customer satisfaction nonché all'analisi puntuale dei risultati emersi dall'indagine e dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti, al fine di addivenire alla stesura di un nuovo Piano per il triennio 2023-25.

Il focus sulle azioni di miglioramento è anche obiettivo operativo assegnato a tutti i responsabili delle strutture gestionali, riportato nelle rispettive schede individuali per l'anno 2022 e così declinato:

In continuità con il PMS 2019-21, predisporre un nuovo Piano Miglioramento Servizi relativo al triennio 2023-2025, a fronte degli esiti emersi dall'indagine sulla qualità dei servizi 2021 e 2022 e in coerenza con il Piano Strategico 2022-2027.

Il Piano Miglioramento Servizi di Ateneo 2023-2025 è riportato all'Allegato 3.

Processo per la predisposizione e l'adozione del Piano Miglioramento Servizi

Il riferimento è l'indagine di Customer Satisfaction condotta secondo il modello Good Practice adottato anche dall'Università di Trento a partire dall'anno 2022, il cui questionario è stato somministrato nel mese di settembre 2022 a tutto il personale TA, personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti e Studenti; i dati sono stati elaborati dal team di progetto Good Practice nel mese di ottobre.

Le aree indagate sono le seguenti:

Questionario Docenti, Dottorandi, Assegnisti: Amministrazione e gestione del personale; Approvvigionamenti e servizi logistici; Comunicazione; Sistemi informatici; Supporto alla didattica; Supporto alla ricerca; Biblioteche

Questionario PTA: Amministrazione e gestione del personale; Approvvigionamenti e servizi logistici; Comunicazione; Sistemi informatici; Contabilità

Questionario Studenti

1° anno: Orientamento in entrata; Servizi generali, infrastrutture e logistica; Comunicazione; Sistemi informativi; Segreteria studenti; Servizi bibliotecari; Diritto allo studio.

Anni successivi: Servizi generali, infrastrutture e logistica; Comunicazione; Sistemi informativi; Internazionalizzazione, Segreteria Studenti; Servizi bibliotecari; Diritto allo studio; Job placement/Career service

La progettazione delle azioni di miglioramento da parte delle strutture gestionali dell'Ateneo, sviluppata su un periodo triennale, viene effettuata per ciascuna Direzione attraverso l'individuazione delle aree di criticità e la definizione di specifiche azioni di intervento, con indicazione relativa ad indicatori e target, nonché alla pianificazione temporale e i servizi coinvolti. Il processo prevede i seguenti step:

➤ *Individuazione criticità e azioni di intervento*

Sulla base dei risultati emersi dai questionari somministrati, vengono individuate le criticità, sia in termini di scostamento dal valore medio degli atenei con cui l'Università di Trento si confronta (in base alla metodologia di GP, gli atenei di medie dimensioni di tutto il territorio nazionale), sia rispetto al valore soglia individuato dal PQA.

Per ciascuna area di criticità individuata, ogni Direzione identifica le azioni di intervento che andranno a confluire nel Piano di Miglioramento Servizi per il triennio 2023-2025, coordinato dal Direttore Generale e contenente, per ciascuna azione, la descrizione dei risultati attesi per l'anno di riferimento, in un'ottica di scorrimento per i due anni successivi.

Nello specifico, sono state individuate alcune criticità nelle seguenti aree:

- Amministrazione e Gestione del Personale
- Servizi di Campus, Infrastrutture, Logistica
- Portale e Social Media
- Supporto alla Ricerca
- Diritto allo Studio

➤ *Orizzonte temporale del PMS*

Il periodo di validità del Piano è il triennio 2023-25, con aggiornamento a scorrimento annuale riguardo la realizzazione delle azioni. La pianificazione delle azioni considera, quindi, un orizzonte temporale piuttosto ampio che consente l'implementazione di azioni secondo precisi step, nonché una prima valutazione dell'impatto degli interventi attuati. A fronte dei risultati delle indagini annuali di Customer Satisfaction che verranno condotte nel corso del triennio, sarà possibile apportare interventi correttivi a tale Piano.

➤ *Adozione PMS*

Il PMS viene presentato preliminarmente al PQA, che è chiamato ad approvare valutando la coerenza complessiva riguardo all'individuazione delle criticità, delle azioni di intervento, dei tempi di realizzazione, nonché delle eventuali modifiche da introdurre al Piano.

In un'ottica di integrazione, i piani di miglioramento di ciascuna Direzione vanno quindi a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato. Non tutte le azioni previste dai piani, però, sono valutate di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance a livello di Ateneo; tra le azioni di miglioramento individuate, infatti, figurano anche interventi operativi, mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza, che verranno gestiti a livello di singola struttura gestionale.

Il PMS, una volta definito, diventa parte integrante del PIAO 2023-25 e quindi sottoposto all'approvazione del Nucleo di Valutazione.

➤ *Monitoraggio e perfezionamento del PMS*

Si propone un unico monitoraggio annuale sullo stato di realizzazione del PMS di Ateneo, fermo restando che le azioni di intervento confluite negli obiettivi di Dirigenti e DG sono sottoposte ai monitoraggi periodici in corso d'anno.

In seguito alla rilevazione dei risultati conseguiti a fine 2023, vi potrà essere un aggiornamento del PMS con individuazione di ulteriori azioni correttive. Ulteriore aggiornamento, inoltre, potrà essere apportato a fronte dei risultati delle indagini annuali di Customer Satisfaction che verranno condotte nel corso del triennio.

4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nel paragrafo 2.2.2 si sono declinati in maniera analitica gli obiettivi operativi e le risorse umane, strumentali ed economiche alle quali si attinge per la loro realizzazione.

Il bilancio previsionale 2023, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2022, risulta coerente con il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi operativi indicati. Nella nota integrativa del bilancio previsionale è stata dedicata una apposita sezione per la rappresentazione delle risorse assegnate sia alle strutture Accademiche sia a quelle gestionali, tenuto conto delle specifiche aree di attività, considerato anche il piano biennale per gli acquisti di beni e servizi.

Nella tabella dei costi previsionali 2023, riclassificata per macro-aggregato di spesa, si vuole mettere in evidenza l'impegno, in termini economici e di investimento, a supporto degli obiettivi strategici.

La consapevolezza delle implicazioni pluriennali degli impegni già assunti in regime di contributi stabili (quadro sostanzialmente invariato dei contributi provinciali al funzionamento e

contribuzione studentesca costante anche grazie all'integrazione ministeriale) e del trend di crescita di alcuni costi di struttura (su tutti il costo del personale), a fronte di avanzi ricorrenti nelle risorse assegnate annualmente alle strutture accademiche, ha imposto un ripensamento delle logiche di gestione del budget di Ateneo adottate fino ad ora. L'evoluzione dei costi di struttura necessari al buon andamento dell'Ateneo mostra una costante crescita, già molto evidente lo scorso anno, che è ulteriormente destinata a consolidarsi. Lo squilibrio, se confermato e non compensato da prossimi adeguamenti finanziari, potrebbe portare in futuro a condizionare in maniera più forte le scelte strategiche di Ateneo.

Pur procedendo, come negli esercizi precedenti alla riassegnazione alle Strutture Accademiche di parte degli avanzi sulle risorse assegnate negli esercizi precedenti al fine di permettere la continuazione di attività già previste e il funzionamento ottimale delle strutture accademiche, a Budget 2023 sono state introdotte alcune misure di contenimento necessarie per non incidere ulteriormente sul patrimonio netto e per far fronte al forte aumento dei costi energetici rispetto allo scorso anno (+35% circa).

Nella formulazione del Bilancio previsionale 2023 sono stati infatti richiesti dei contenimenti di spesa che hanno riguardato in particolare una riduzione delle risorse stanziare sia sulle direzioni (riduzione di 6 milioni, pari all'11%), sia sui dipartimenti e i centri (riduzione di 1,5 milioni, pari al 13,4%).

Contestualmente è stato rivolto alle strutture accademiche un invito a ripensare la didattica in modo più sostenibile rispetto alle minori risorse disponibili, con interventi, ad esempio, sugli extra costi per attività integrative. La ricerca non ha subito tagli importanti, ad eccezione di limitati contenimenti nella gestione di alcuni laboratori.

Gli organi di ateneo competenti hanno quindi approvato un budget di Ateneo 2023 in equilibrio, invitando però le Strutture Accademiche e Gestionali ad una migliore correlazione fra disponibilità di risorse e reali capacità di spesa di ogni singola struttura.

Tabella 24: Costi previsionali 2023 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI 2023		TOTALE	di cui su Piano Strategico	di cui finanziamenti specifici
PERSONALE	Docenti e ricercatori	77.397	51	19.594
	Esperti linguistici	1.990		
	Personale tecnico amministrativo	35.967		2.317
AREA PERSONALE		115.354	51	21.911
DIDATTICA	Didattica	6.554		1.950
RICERCA	Ricerca	80.846	1.904	76.419
STUDENTI DOTTORANDI	Sostegno agli studenti	9.013		4.685
	Dottorati di ricerca	20.352	17	10.187
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	2.958		
	Prestazioni e collaborazioni tecnico gestionali	1.034		
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	15.864		1.394
	Servizi bibliotecari	2.186		47
	Servizi a favore del personale	298	31	31
	Servizi Informatici	2.388	235	235
	Acquisto di servizi a favore degli studenti	933		
	Altri servizi	1.005	55	184
	Acquisto altri materiali	572		
	Godimento beni di terzi	3.719		
Servizi esternalizzati	6.814			
Altri costi	2.186		166	
GESTIONE CORRENTE		156.722	2.242	95.298
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	19.908		15.139
	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte e tasse *	660		43
COSTI A CARICO ATENE0 2023		292.644	2.293	132.391

Tabella 25: Investimenti previsionali 2023 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI 2023		TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni
Investimenti in attrezzature tecnico scientifiche		10.797	2.683	8.120
Edilizia Universitaria		7.089		4.083
TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI 2023		17.886	2.683	12.203

Controllo di gestione

Il controllo di gestione è un processo dinamico che necessita di una forte regia, monitoraggio e negoziazione con tutti gli attori coinvolti. Gli obiettivi devono essere caratterizzati da indicatori, target ed azioni misurabili, inoltre l'attività da svolgere non deve fermarsi a una mera prima analisi, bensì deve essere curata la fase di manutenzione e di miglioramento, con un continuo monitoraggio del collegamento fra obiettivi da realizzare e risorse a disposizione e con un controllo tra quanto pianificato e quanto conseguito, anche al fine di attuare opportune azioni correttive e assicurare lo sviluppo di aree e settori ritenuti di rilevanza strategica.

Prendendo spunto dalle linee guida ANVUR per la gestione integrata delle performance e del bilancio delle Università statali italiane di gennaio 2019, si evidenziano di seguito alcuni aspetti fondamentali da tenere in considerazione:

- la transizione dalla logica della spesa alla logica di risultato;
- la progressiva convergenza fra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance e il ruolo del bilancio preventivo quale collettore di un più esteso ciclo di programmazione;
- la necessità di ancorare obiettivi e risorse a una serie di misure di confronto fra quanto programmato e quanto consuntivato;
- il ruolo rilevante dei Dipartimenti e dei Centri, in quanto strutture centrali per la realizzazione delle attività istituzionali proprie degli Atenei;
- la rilevanza di pianificazione, monitoraggio e valutazione sia per le attività istituzionali svolte dalle strutture accademiche sia per quelle in capo alle aree dirigenziali;
- la necessità di garantire la coerenza del budget con le linee strategiche indicate dalla *governance*;
- la necessità di misurare puntualmente il consumo delle risorse per la realizzazione delle attività;
- l'importanza di diffondere nella cultura organizzativa di Ateneo l'abitudine al cambiamento e la necessità di procedere ad una attenta revisione dei regolamenti, indicando chiaramente attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi.

Il controllo di gestione è finalizzato pertanto a fornire agli organi decisionali dell'Ateneo un supporto nel processo di monitoraggio dei costi per la realizzazione degli obiettivi. L'Ateneo si è impegnato negli anni a potenziare tale processo, definendo le linee di indirizzo (strategia) e le modalità per la realizzazione (performance), oltre ad individuare, come auspicato dal Nucleo di valutazione, le risorse economiche necessarie. Ad esempio, per quanto concerne la rendicontazione dei progetti di ricerca, risulta basilare definire gli obiettivi strategici e i fondi per la realizzazione di tali obiettivi, collegando il bilancio alle priorità strategiche d'Ateneo.

Più in specifico, la decisione di Ateneo di articolare il proprio budget non solo sulle Direzioni e sulle Strutture accademiche, ma anche su progetti coerenti con i piani operativi, permette un puntuale monitoraggio della spesa sia a livello complessivo che di specifica iniziativa. Un controllo periodico dell'andamento della gestione, effettuato a livello di struttura gestionale e a livello complessivo di Ateneo, consente l'analisi del rispetto di quanto previsto in fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi e permette l'introduzione di eventuali misure correttive per il raggiungimento degli scopi prefissati.

La contabilità analitica e, in particolare, il controllo di gestione consentono di effettuare numerose valutazioni, sia in corso d'anno che a fine esercizio, che possono fornire utili elementi a supporto degli organi monocratici e collegiali nella formulazione delle loro decisioni e nella ricerca di una maggiore efficienza delle attività intraprese. Permettono altresì di individuare eventuali distonie gestionali e le loro possibili cause. Sulla base di tali informazioni gli organi di governo possono quindi mettere in atto misure di minimizzazione o di eliminazione delle distorsioni ed elaborare la loro proposta strategica, tarando le proprie decisioni verso obiettivi di efficienza ed efficacia. Allo scopo vengono svolte ogni anno numerose elaborazioni, quali ad esempio le sintesi gestionali a consuntivo, che permettono di analizzare, per tipologia di spesa, i "costi pieni" delle Strutture accademiche e gestionali. Tramite queste elaborazioni, a ciascuna struttura vengono associati non solo i costi diretti, imputati contabilmente sul budget specifico del centro gestionale, bensì anche i costi indiretti che vengono sostenuti in prima battuta dall'amministrazione centrale e successivamente riallocati sulle singole realtà in base a specifici parametri oggettivi condivisi. In questo modo è quantificato il contributo apportato da ciascuna Direzione nell'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento delle Strutture

accademiche. Viste le diverse tipologie di spesa oggetto di allocazione, l'uso di parametri specifici ha portato ad adottare come criterio di distribuzione in alcuni casi le percentuali di fruizione dei servizi, in altri le afferenze alle Strutture accademiche o gestionali, in altri ancora i metri quadri pesati. Ad esempio la valutazione del costo del personale strutturato prende in considerazione tre distinte componenti di Ateneo (docenti, personale tecnico amministrativo ed esperti linguistici) e segue specifiche regole di allocazione, in considerazione dell'ambito lavorativo (ad esempio afferenza a strutture accademiche o direzioni, impiego in attività di didattica, ricerca e terza missione).

Particolare attenzione, sia in sede di stesura del budget previsionale che durante la gestione, viene posta ad una corretta pianificazione delle voci di costo e ricavo in maniera da allineare quanto possibile le previsioni di budget alla gestione effettiva. Tale articolazione del budget in voci specifiche è opportuna per evitare correzioni extracontabili, in sede di assestamento e in corso d'anno, e per rispondere contemporaneamente alle esigenze di controllo di gestione interno e alle richieste di rilevazione poste da enti esterni (indagini informative). Con riguardo ad esempio ai costi relativi alle utenze e alle altre spese di gestione del patrimonio immobiliare di Ateneo, questi vengono sostenuti, in prima battuta, dalla Direzione Patrimonio Immobiliare e poi allocati alle varie Strutture accademiche e gestionali in base ad un driver di allocazione basato sul metro quadro pesato anziché sul metro quadro puro, al fine di tenere in considerazione le differenti attività svolte in ciascuno spazio e i relativi impatti sulla spesa complessiva delle strutture. Questo processo di allocazione dei costi e dei ricavi, che si inserisce nell'ambito del controllo di gestione come un rafforzamento rispetto al monitoraggio periodico della spesa, permette una quantificazione dei costi effettivi di ciascuna struttura e un confronto fra diversi centri, sulla base di una metodologia condivisa ed accettata.

I controlli periodici effettuati durante l'anno sulle principali voci di spesa dei budget delle strutture consentono, nel caso di sopravvenute esigenze di spesa differenti rispetto a quanto previsto in sede di pianificazione, l'adeguamento tramite variazioni di bilancio (autorizzate dai Responsabili dei centri gestionali). Ogni variazione deve essere accuratamente verificata e deve esserne controllata la correttezza dal punto di vista contabile e del rispetto dei vincoli previsti dal Patto di Stabilità. In occasione dell'assestamento del bilancio previsionale, l'analisi dell'andamento della spesa rispetto alle previsioni di budget consente una opportuna revisione degli stanziamenti secondo le esigenze effettive. Vengono inoltre svolti dei controlli sulle risorse gestite dai diversi centri gestionali, talvolta analizzando l'intero budget della struttura (si vedano ad esempio i controlli periodici sul budget della Direzione Patrimonio Immobiliare), talvolta in modo trasversale su qualche specifica voce di spesa (si vedano ad esempio collaborazioni esterne, materiale di consumo e costi di manutenzione di laboratori). Spesso le elaborazioni a livello complessivo vengono affinate con ulteriori analisi specifiche volte a comprendere meglio gli scostamenti fra le previsioni di budget e gli effettivi utilizzi. Sono altresì monitorati i prelievi a favore di fondi gestiti centralmente applicati da regolamento su fondi vincolati delle Strutture accademiche, le assegnazioni annuali ai Dipartimenti e Centri, i finanziamenti alle Strutture gestionali e a quelle accademiche a valere sul Piano strategico. Come precisato sopra, queste analisi infrannuali costituiscono un importante supporto agli Organi chiamati ad esprimersi relativamente a manovre di incremento o di contenimento delle risorse.

Da sottolineare anche l'apporto alla programmazione fornito dall'elaborazione, nell'ultimo trimestre dell'anno, di un preconsuntivo di Ateneo. In un'ottica di miglioramento ed efficientamento dei processi risulta infatti sempre più sentita la necessità di avere una previsione della gestione in corso d'anno soprattutto verso la fine dell'esercizio quale supporto informativo e funzionale alla definizione del budget.

Per ottenere non solo una previsione di risultato d'esercizio ma anche un conto economico il più possibile coerente con l'andamento della gestione e con le politiche di bilancio adottate in corso d'esercizio, è stata condotta un'analisi di dettaglio, associando quindi ad una elaborazione in percentuale di un dato puramente contabile anche un'analisi delle attività al fine di ipotizzare l'andamento della gestione dell'ultimo trimestre e l'impatto a consuntivo delle operazioni di chiusura.

I dati rilevati nell'ultimo quinquennio dimostrano che alla capacità di proporre e avviare iniziative progettuali su risorse di ateneo non corrisponde altrettanta capacità di spesa delle

risorse finanziarie assegnate. La previsione di spesa degli avanzi da trasferimenti interni (modello assegnazione, Piano strategico etc) derivanti da precedenti esercizi rischia di saturare la disponibilità del Patrimonio Netto libero, condizionando l'equità distributiva delle risorse disponibili. Questa situazione potrebbe portare purtroppo in futuro a condizionare in maniera più forte le scelte strategiche di Ateneo.

Questi timori vengono rafforzati dai recenti trend riscontrati in sede di chiusura contabile, ossia:

- costi di struttura non comprimibili in aumento (personale, costi dotazioni infrastrutturali) in costanza di trasferimenti a bilancio da PAT (quota base) e studenti;
- politiche di investimento, di reclutamento personale finanziato e di gestione margini da progetto che hanno determinato un incremento delle riserve vincolate del Patrimonio Netto, riducendo quello Libero;
- un differenziale in diminuzione fra ricavi e costi operativi che assottiglia la capacità di costituire nuove riserve di patrimonio libere.

In considerazione di quanto sopra, a valle di alcuni mesi di analisi e di confronto con la Consulta dei Direttori e con il Senato Accademico, è stato predisposto un documento di revisione delle procedure di assegnazione di Budget alle Strutture Accademiche. Il documento, approvato dal Senato accademico a fine giugno 2022, prevede un aggiornamento degli assunti di base per la predisposizione dei budget annuali, introduce delle nuove regole di utilizzo delle risorse assegnate e mira a raggiungere un migliore bilanciamento fra la natura autorizzatoria del bilancio preventivo annuale e le esigenze di spesa pluriennale.

Allegati tecnici

Allegato 1 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale – anno 2023

Allegato 2 – Allegati al PTPCT 2023-2025

Allegato 2.1 Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: mappatura strutture amministrativo/tecniche – registro dei rischi

Allegato 2.2 Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: mappatura strutture dipartimentali – registro dei rischi

Allegato 2.3 Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: Dipartimento di Economia e Management anno 2022

Allegato 2.4 Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali: Facoltà di Giurisprudenza anno 2022

Allegato 3 – Piano di Miglioramento dei Servizi erogati dalle strutture gestionali periodo 2023-2025