



UNIVERSITÀ
DI TRENTO

Piano Integrato di attività e organizzazione 2024-2026

Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026

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

Pubblicazione a cura di Direzione Generale, gennaio 2024
Delibera Consiglio di amministrazione: 30 gennaio 2024

Indice

Sezione I	Anagrafe dell'amministrazione e contesto di riferimento	6
1.1	Anagrafica dell'Ateneo	7
1.1.1	<i>Mandato Istituzionale e Missione</i>	7
1.1.2	<i>Cosa facciamo</i>	8
1.1.3	<i>Come operiamo</i>	9
1.2	Ateneo "in cifre"	11
1.3	Salute finanziaria	13
1.4	Contesto generale di riferimento	15
1.4.1	<i>Contesto di riferimento ai sensi delle direttive ANAC</i>	17
Sezione II	Valore pubblico, performance e anticorruzione	18
2.1	Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo	19
2.1.1	<i>Obiettivi a favore di digitalizzazione, reingegnerizzazione processi, piena accessibilità e pari opportunità</i>	26
2.2	Performance	36
2.2.1	<i>Gli obiettivi delle strutture accademiche</i>	38
2.2.2	<i>Gli obiettivi di performance organizzativa</i>	58
2.3	Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza	78
2.3.1	<i>La mappatura dei processi e dei rischi</i>	78
2.3.2	<i>Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione</i>	79
2.3.3	<i>Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i>	82
2.3.4	<i>Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2024-2026</i>	84
Sezione III	Organizzazione e capitale umano	85
3.1	Risorse umane e struttura organizzativa	86
3.2	Piano del lavoro agile	90
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale	94
3.4	Bisogni formativi	100
3.5	Benessere organizzativo	102
Sezione IV	Monitoraggio e coerenza con la programmazione economico-finanziaria	105
4.1	Monitoraggio	106
4.1.1	<i>Monitoraggio Valore Pubblico</i>	106
4.1.2	<i>Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche</i>	107
4.1.3	<i>Monitoraggio obiettivi delle strutture gestionali, SMVP e la performance individuale</i>	109
4.1.4	<i>Monitoraggio programmazione del fabbisogno del personale</i>	111
4.1.5	<i>Monitoraggio azioni contro la corruzione e per la trasparenza</i>	111
4.2	Indagini di customer satisfaction	113
4.3	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	114
Allegati tecnici		
Allegato 1 – Indicatori di impatto Pianificazione strategica triennio 2022-2024		
Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale nell'anno 2024		
Allegato 3 – Piano azioni Positive: aggiornamento anno 2024		
Allegato 4 – PTPCT: approfondimento del contesto esterno ai sensi delle direttive ANAC		
Allegato 5 – PTPCT: mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali		

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 di programmazione e *governance* proiettato in un orizzonte temporale triennale con aggiornamento annuale. Esso rappresenta una sorta di "testo unico" di programmazione, in quanto in esso confluiscono, dialogando tra loro, una serie di piani che erano dotati di una propria autonomia: il Piano delle performance, il Piano operativo del lavoro agile, il Piano triennale dei fabbisogni di personale, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, il Piano delle azioni positive. La prospettiva è introdurre progressivamente uno strumento di semplificazione degli adempimenti a carico dell'amministrazione, in una logica di integrazione funzionale che consenta di far confluire l'intera programmazione verso un'unica direttrice orientata alla creazione di valore pubblico.

Per la parte sulle performance, trattata alla sezione 2.2, si riprendono le "**Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance**" delle università statali italiane diramate da ANVUR (luglio 2015), aggiornate a dicembre 2017 con la "*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*", a cui si affiancano a gennaio 2019 le "*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle università statali italiane*", che fornisce agli atenei indicazioni 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 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, 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).

Il Piano, per quanto attiene alla performance della struttura gestionale, è redatto anche in ottemperanza a quanto previsto all'art. 19 co. 2 dello Statuto, emanato con Decreto Rettorale n. 5 di data 8 gennaio 2024: *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*.

Riguardo allo **Statuto d'Ateneo, si è avuta una sua recente revisione** volta a recepire le principali novità legislative che hanno interessato l'Ateneo negli ultimi tempi, estendere maggiormente la partecipazione della componente non-docente alla vita universitaria e comprendere le necessarie disposizioni relative a qualità, ciclo di programmazione, monitoraggio e valutazione. Tale revisione statutaria è stata approvata all'unanimità dal Consiglio di amministrazione e dal Senato accademico nella seduta congiunta del 26 ottobre 2023 e lo Statuto così rivisto è stato emanato a gennaio 2024 con decreto rettorale e successivamente pubblicato.

Lo Statuto d'Ateneo è consultabile al link <https://www.unitn.it/ateneo/2/ateneo>.

Il PIAO viene approvato a fine gennaio dal Consiglio di Amministrazione e da subito pubblicato nel sito dell'Ateneo e sul sito del ministero al fine di darne ampia visione a tutto il personale dell'Ateneo e agli *stakeholder*; costituisce anche la base per assegnare, a cascata, gli obiettivi al personale con ruoli di responsabilità e a quello direttamente coinvolto nei processi di miglioramento.

Complessivamente, il documento rappresenta il **prodotto 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 allegate.

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 SA	Pluriennale
Bilancio unico di previsione di Ateneo	CdA - su proposta di Rettore e DG, previo parere del SA	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>aggiornamento</i>	NdV	31 dicembre
	CdA – approvazione; previo parere vincolante del NdV	31 gennaio
Piano integrato di attività e organizzazione	CdA – approvazione, previo parere del NdV; Responsabile Prevenzione corruzione per il PTPCT	Triennale, 31 gennaio (scorrimento annuale)
Schede Assegnazione obiettivi individuali (a cascata dai dirigenti ai collaboratori)	DG; Dirigenti; Direttori Dip./Centro; Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Schede di Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	DG; Dirigenti; Direttori Dip./Centro; Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente) e documento di validazione	CdA - approvazione; NdV - validazione	30 giugno



Sezione I

Anagrafe dell'amministrazione e contesto di riferimento

1.1 Anagrafica dell'Ateneo

Denominazione	Università degli Studi di Trento	Sito istituzionale	https://www.unitn.it/
Sede	via Calepina, 14 - I-38122 Trento	Statuto e Regolamenti	https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/185/atti-general
P.IVA-C.F.	00340520220	posta certificata	ateneo@pec.unitn.it
Telefono	+39 0461 281111 (Reception Rettorato)		

1.1.1 Mandato Istituzionale e Missione

Missione

L'Università di Trento è un'istituzione pubblica di ricerca e di alta formazione, che gode di autonomia, ai sensi dell'art. 33 della Costituzione. Garantisce libertà di ricerca, di insegnamento e di apprendimento e 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.

È parte del sistema universitario italiano, costituito da 99 atenei (di cui 68 statali e 31 non statali¹), 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)

Origini

L'Università di Trento 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).

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, comprensiva del

biennio di Ingegneria, e in seguito, 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 e, nei due anni successivi, vengono istituite le Facoltà di Lettere e Filosofia, di Giurisprudenza e di Ingegneria.

Nel 2004 viene istituita a Rovereto la prima Facoltà di Scienze Cognitive in Italia.

L'attuale assetto 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 nel 2012 di un nuovo Statuto e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle strutture accademiche.

L'Università, attuando il **principio della combinazione integrata di didattica e ricerca, si organizza in strutture accademiche, Dipartimenti e Centri, dotate di una loro autonomia gestionale** (cfr. artt. 25-29 dello Statuto, emanato con D.R. n. 5 dd. 8 gennaio 2024).

¹ Per approfondimenti si veda il Rapporto Anvur 2023 <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2023/06/Sintesi-Rapporto-ANVUR-2023.pdf>

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

Link a siti strutture accademiche <https://www.unitn.it/ateneo/14/strutture>

1.1.2 Cosa facciamo

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

L'**offerta formativa** erogata dai Dipartimenti e dai Centri consta di 28 corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico, 43 corsi di laurea magistrale e 18 corsi di dottorati di ricerca². Gli **ambiti principali di ricerca delle strutture accademiche** vengono delineati sinteticamente di seguito³.

Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata:

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

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 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 Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica: ingegneria, progettazione, scienze applicate e biomediche, quali le risorse ambientali e il cambiamento climatico, la meccanica dei solidi e dei sistemi strutturali smart, la mitigazione del rischio, l'energia e i manufatti sostenibili, la pianificazione, le reti di servizio comprese quelle infrastrutturali e i sistemi wireless

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 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

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, giurisprudenza e pluralismo, innovazione istituzionale, ambiente, diritto amministrativo pubblico e comparato, diritto del lavoro comparato

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale: welfare e politiche sociali: studi su disuguaglianze sociali e stratificazioni, sociologia economica, mercato del lavoro e studi organizzativi, studi sulle migrazioni, sociologia politica, sociologia digitale, scienze sociali computazionali, comunicazione e sociologia culturale, sociologia cognitiva, servizio sociale, democrazia e governance globale, politica comparata ed europea, sviluppo internazionale, processi partecipativi e deliberative

Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente: Agricoltura di pregio, intelligente e sostenibile; agricoltura di montagna e per i paesi meno sviluppati; alimenti di qualità ed effetto sulla salute del consumatore; innovazione nella produzione degli alimenti; impatto del cambiamento climatico sull'agricoltura; uso sostenibile delle risorse idrica e naturali in agricoltura; sostenibilità economica/sociale del ciclo delle produzioni agricole; impatto sociale delle produzioni agro-alimentari e produzione sociale del cibo; politiche e pratiche del new green deal; miglioramento delle catene "farm to fork"

² Link a offerta didattica <https://www.unitn.it/ateneo/16/didattica>.

³ Link agli ambiti di ricerca delle strutture accademiche <https://www.unitn.it/ricerca/95353/dipartimenti-e-centri>

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: Ricerche nei campi della gravitazione, cosmologia, fisica delle astroparticelle, antimateria, biofotonica e neurofisica, biofisica delle radiazioni e fisica medica, biofisica computazionale, fotonica e nanoscienze, fisica atomica e molecolare, struttura e dinamica dei sistemi complessi, atomi ultrafreddi e gas quantistici, sistemi non-lineari ed elettronica, fisica e materiali per l'energia e l'ambiente, fisica per le tecnologie quantistiche, chimica bioorganica, comunicazione delle scienze fisiche

Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive: studio della mente, dei suoi processi e dei suoi prodotti partendo da prospettive teoriche e metodologiche diverse e complementari; nelle discipline sono incluse la psicologia sperimentale e applicata, le neuroscienze, la pedagogia, la filosofia, la sociologia, gli studi culturali e le tecnologie cognitive

Centro Interdipartimentale Mente/Cervello: psicologia sperimentale, neuroscienze cognitive, metodi di acquisizione neuroimaging, cognizione animale, linguistica computazionale e interfacce uomo-macchina

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

Scuola di Studi Internazionali: Studi Europei e Internazionali, in particolare in relazione alle sfide associate ai processi di globalizzazione e di integrazione europea; 4 le principali aree tematiche: Ambiente, Europa, Diritti umani e Sicurezza Internazionale

Il **trasferimento dei risultati tecnico-scientifici** e la loro valorizzazione vengono incentivati 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)⁴.

1.1.3 Come operiamo

Ai sensi dell'art.3 dello Statuto, emanato con D.R. n. 5 dd 8/01/2024 (<https://www.unitn.it/ateneo/2/ateneo>), il **governo dell'Ateneo è basato su un sistema duale** con la presenza del Senato accademico, quale organo di indirizzo e governo scientifico e didattico, e del Consiglio di amministrazione, quale organo di indirizzo e governo economico-finanziario, di amministrazione e di controllo rispetto ai risultati attesi.

Nello stesso articolo sono elencati gli organi centrali di governo di Ateneo, di seguito:

il Rettore/la Rettrice 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 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 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

Link alla pagina web su 'Organi di Ateneo' <https://www.unitn.it/ateneo/112/organi-di-ateneo>.

Sono altresì previsti **altri organi centrali di Ateneo**, che con la recente revisione statutaria sono passati da 6 a 8, con l'inserimento della consulta del personale tecnico-amministrativo/CEL e dei dottorandi/contrattisti

⁴ Per consultare dati e delle iniziative relative al trasferimento tecnologico <https://www.unitn.it/ricerca/102193/trasferimento-tecnologico>.

di ricerca, inoltre alcuni organi centrali sono stati riconfigurati sia nella composizione che nelle funzioni. L'obiettivo che ha ispirato questa modifica è proseguire verso una *governance* sempre più condivisa, con una maggiore partecipazione di tutte le componenti della comunità universitaria alla vita dell'Ateneo.

Di seguito, gli altri organi centrali di Ateneo previsti nello Statuto, al Capo IV:

a) Consulta di Ateneo; b) Consiglio studentesco; c) Consulta del PTA e CEL; d) Consulta della componente dottorale e contrattisti di ricerca; e) Nucleo di valutazione; f) Collegio dei Revisori dei conti; g) Direttrice o Direttore generale; h) Collegio di disciplina.

Nello svolgimento dei compiti il Rettore è inoltre coadiuvato da Prorettrici/ori e Delegate/i rettorali.⁵

Lo Statuto e il Regolamento generale, nonché le direttive nazionali, prevedono ulteriori organismi a supporto del governo dell'Ateneo per specifici ambiti di attività che hanno come referente, di norma, il Rettore e il Senato accademico. L'elenco degli organismi d'ateneo è riportato nel sito d'ateneo sopra citato, a cui si rinvia.

Per la gestione e l'organizzazione dei servizi, a supporto di tutte le attività dell'Ateneo, è presente una **struttura tecnico- gestionale**⁶, **organizzata in otto Direzioni, coordinate dal Direttore Generale**, il cui modello organizzativo è descritto al paragrafo 3.1. Si riporta di seguito una sintesi di quanto da loro presidiato:

Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale - DirGen

presidia la segreteria dei vertici d'Ateneo; supporta gli organi di governo centrali, il Presidio per la qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione; supporta la stesura dei documenti programmatici e strategici; gestisce il protocollo, gli archivi e il servizio postale, le funzioni legali, la privacy 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.

Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari - DSDB

presidia la 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; presidia la gestione tecnica del sistema bibliotecario d'Ateneo.

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.

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.

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 l'accertamento delle conoscenze informatiche.

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.

Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione - DSRV

presidia le funzioni relative alla ricerca, le Pubblicazioni scientifiche-Open Access, l'Anagrafe Ricerca, l'Editoria, 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.

Direzione Centrale Acquisti - DCA

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; presidia gli adempimenti connessi con l'atto di indirizzo e il Patto di Stabilità

⁵ Link a pagina web 'Prorettori e Delegati del Rettore' <https://www.unitn.it/ateneo/114/prorettori-e-delegati-del-rettore>.

⁶ Link a pagina web 'Struttura gestionale' <https://www.unitn.it/ateneo/170/struttura-gestionale>.

1.2 Ateneo “in cifre”

Si riportano in tabella “i numeri” che caratterizzano sinteticamente l’Ateneo rispetto alle sue attività fondamentali⁷.

Tabella 2: Ateneo in cifre – rilevazione a fine ottobre 2023

Le persone			
823	Professori e ricercatori in organico [in servizio presso l’Ateneo al 31/10/2023 -per dettaglio si rinvia alla tabella 7 riportata nel Paragrafo 3.1]	16.410	Iscritti a corsi di laurea a.a. 2022-2023 [al 31/07/2023]
805	Personale tecnico e amministrativo e C.E.L. e ex-lettori [in servizio presso l’Ateneo al 31/10/2023 -per dettaglio si rinvia alla tabella 9 riportata nel Paragrafo 3.1]	3.498	Iscritti al 1° anno di laurea triennale e laurea magistrale c.u. a.a. 2023/2024
41	Visiting professor ed esperti di alta qualificazione	1.297	Iscritti al 1° anno di laurea magistrale a.a. 2023/2024
3	Professori doppia appartenenza a contratto	774	Dottorandi a.a. 2022-2023, di cui 163 con cittadinanza straniera
329	Assegnisti di ricerca anno 2023	202	Dottori di ricerca anno 2023, di cui 43 con cittadinanza straniera (dal 1998 oltre 3.000 dottori di ricerca)
3.327	Laureati 2023 (dal 1962 oltre 80.000 laureati)	99	Iscritti a Master di I e II livello a.a. 2022-2023 [al 31/07/2023]
Le strutture			
11	Dipartimenti	4	Biblioteche di Ateneo: Biblioteca centrale (BUC), Biblioteca di Povo (BUP), Biblioteca di Mesiano (BUM) e Biblioteca di Rovereto (BUR)
4	Centri di Ateneo		
3	altri centri di formazione: Centro Linguistico di Ateneo (CLA), Centro di competenza per la formazione dei docenti e l’Innovazione Didattica (Formid) e School of Innovation (SOI)	221	Numero di Aule di cui 114 in città, 77 in collina e 30 a Rovereto
		15.317	Postazioni in aule di cui 8.195 in città, 5.576 in collina e 1.546 a Rovereto
2	altri Centri di eccellenza: Centro Europeo d’Eccellenza Jean Monnet, Centro Universitario di Eccellenza per la Difesa Idrogeologica dell’Ambiente Montano (CUDAM)	1.124	Postazioni in laboratori informatici di cui 577 in città, 409 in collina e 138 a Rovereto
		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		
Didattica⁸			
28	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico	18	Corsi di dottorato di ricerca – XXXIX ciclo
43	Corsi di laurea magistrale	5	Master (I e II livello)
		1	Scuole di specializzazione
Ricerca			
6333+5454+4606+4610	Numero prodotti della ricerca depositati nell’archivio istituzionale IRIS di Ateneo (rispettivamente 2020-2021-2022-2023)	19.748.966 + 10.725.212 + 34.260.766 + 44.900.000 €	Finanziamenti per la ricerca competitiva (rispettivamente 2020, 2021, 2022 e 2023)
29,99%	Percentuale prodotti della ricerca corredati da full-text ad accesso aperto presenti nell’archivio istituzionale IRIS di Ateneo (2015-2022)	33	Progetti ERC (inclusi ERC POC) finanziati nel VII PQ, Horizon 2020 ed in Horizon Europe dal 2007
88+74+80+69	Numero opere scientifiche edite dall’Ateneo (rispettivamente 2020-2021-2022-2023)	138	Progetti finanziati Horizon 2020 (inclusi 11 ERC e 5 ERC POC)
4.048.929 + 4.222.667 + 3.542.495 €	Proventi per la ricerca commissionata (rispettivamente 2020-2021-2022)	64	Progetti finanziati Horizon Europe (inclusi 8 ERC)
Trasferimento tecnologico			
63	Brevetti depositati dall’Ateneo dal 2000	25	Start up e Spin-off di Ateneo dal 2007 al 2023
Patrimonio bibliografico			
522.277	monografie cartacee	34.927	prestiti e richieste di rinnovo
10.968	periodici cartacei (1.014 correnti 9.954 cessati)	4.172	consultazioni controllate (prestiti brevi di monografie e articoli di periodici)
13.827	periodici online (9.707 correnti e 4.120 cessati)		
113	banche dati	4.205	richieste di prestito a altre biblioteche
326.002	e-books	3.680	volumi o articoli prestati ad altre biblioteche

⁷ Ulteriori dati sono consultabili al link <https://www.unitn.it/ateneo/5/unitrento-in-numeri>

⁸ Sono riportati i totali dei corsi di laurea (LT, LM, LM c.u.), comprensivi dei corsi interateneo con sede amministrativa nell’ateneo partner (che sono 2 per la LT e 2 per la LM).

Infrastruttura tecnologica - Dimensionamento infrastrutturale	
	infrastruttura in cloud
155 n. servizi a catalogo business	240 n. CORE istanziati
196.306 n. ID persona presenti nel sistema ADA	44.983 spazio storage totale istanziato (in GigaByte)
	infrastruttura on premise
13.988 (HPC) + 1.369 (VmWare + VDI) numero CORE	15.000 media giornaliera dispositivi connessi alla rete
4.742 spazio disponibile sui sistemi storage (in TeraByte) di cui 4.557 riservato alla ricerca	2.850 n. terminali telefonici
	211 n. impianto A/V gestiti
28.050 n. porte switch/router di cui 1.305 % Opera Universitaria)	1.480 n. access point gestiti (compresa Opera Universitaria) (di cui 380 % Opera Universitaria)
Ranking	
fascia 351-400 THE World University Rankings 2024	posizione 1 Classifica CENSIS edizione 2023/2024 tra Università medie dimensioni (voto 96,2/110)
posizione 429 QS World University Ranking 2024	
7 Dipartimenti giudicati di Eccellenza dal MUR quinquennio 2023 – 2027 (per un totale di 48,9 mln)	posizione 1 VQR per qualità della produzione scientifica nella classe di riferimento
Risorse	
209,5 ml € Totale proventi operativi 2022	238,4 ml € Immobilizzazioni 2022 (di cui 153,3 per terreni e fabbricati)
116,8 ml € Costo del personale 2022 al netto IRAP	

Ranking internazionali e nazionali

La qualità dell'attività e dei risultati conseguiti dall'Università di Trento è da anni riconosciuta nei principali ranking, sia in ambito internazionale che in ambito nazionale.

Riconoscimenti internazionali:

- **THE - Times Higher Education Rankings** (che include più di 2.300 università): **UniTrento si colloca nella fascia 351-400 del THE World University Rankings 2024** ed è 12° in Italia tra le 57 università, statali e non, presenti in classifica;
- **QS World University Ranking 2024: UniTrento occupa la posizione 429** ed è 11° in Italia, tra le 42 università presenti nella classifica, grazie in particolare alla qualità della produzione scientifica;
- **QS Graduate Employability Ranking 2022: UniTrento si colloca nella fascia 251-300** per occupabilità dei laureati/te.

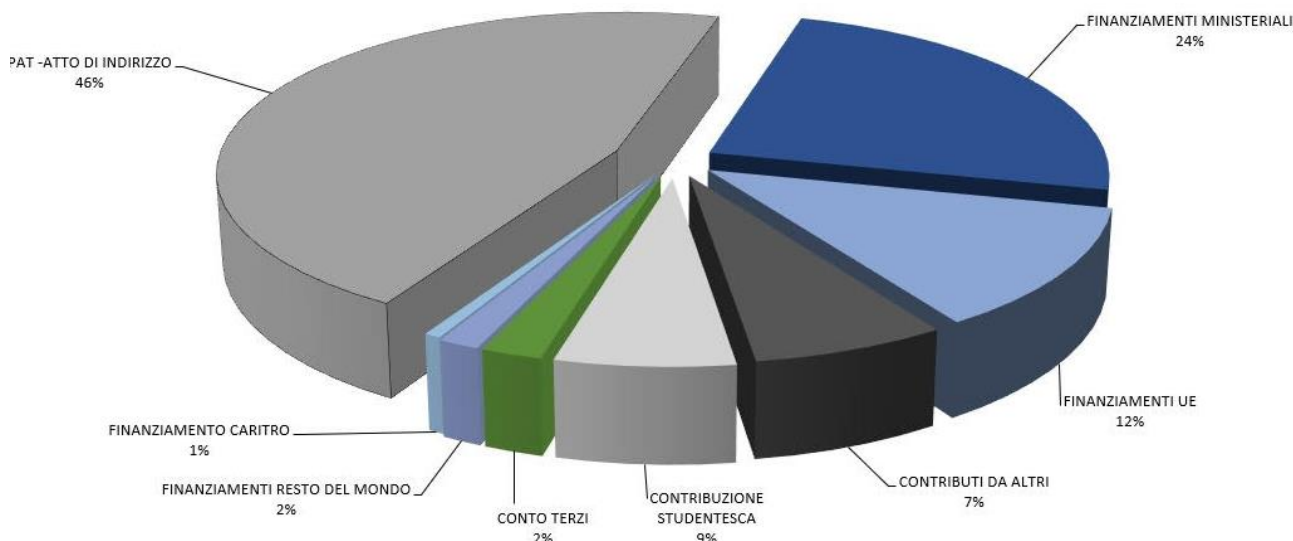
Riconoscimenti nazionali:

- la **classifica CENSIS delle Università italiane edizione 2023/2024: UniTrento si posiziona al 1° posto** tra le università di medie dimensioni (10.000-20.000 iscritti), con voto finale di 96,2/110, segnalando risultati positivi per gli indicatori "internazionalizzazione" (110), "comunicazione e servizi digitali" (100) e per "strutture" (103);
- **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019**, condotta da ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca): **UniTrento si colloca al 1° posto per la qualità della produzione scientifica nella sua classe di riferimento**, partecipando con 14 Dipartimenti/Centri e 666 docenti, ricercatori accreditati che hanno presentato 1.808 prodotti valutabili e 7 casi di terza missione. Per quanto riguarda i prodotti di tutti i ricercatori UniTrento è stato raggruppato insieme ad altri 14 atenei e si è classificato prima nel suo quartile per la qualità dei prodotti presentati; 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 nella VQR 2011-2014, in cui UniTrento si era posizionata al vertice tra le università statali.
- **Valutazione "Dipartimenti di Eccellenza" 2023-2027: 7 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) e premiati tra i 180 migliori italiani con un finanziamento aggiuntivo di 48,9 milioni di euro per il quinquennio 2023-2027. In particolare, 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%).

1.3 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.

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 2024, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 46% delle entrate complessive, percentuale in diminuzione rispetto all'anno scorso (che si aggirava a un 50%). Aumentano invece rispetto all'anno scorso di 7 punti percentuali i finanziamenti ministeriali, passando da un 17 a un 24%. Sostanzialmente stabili le altre voci di finanziamento.

In merito al finanziamento provinciale, 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 (decreto legislativo 18 luglio 2011, n. 142), il **documento programmatico "Atto di indirizzo per l'Università e la Ricerca" 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'attuale Atto di Indirizzo, approvato dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 1706 di data 22 settembre 2023, ha efficacia per il triennio 2023-2025, fatti salvi i programmi di sviluppo di durata superiore al periodo di riferimento. 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, ovvero il Programma di sviluppo provinciale della XVI legislatura (PSP) e il Programma pluriennale della ricerca per la XVI legislatura (PPR).

Tra le iniziative di maggiore rilievo finanziate nell'Atto di indirizzo si cita il **Progetto di medicina**, per il quale si programma il completamento della laurea magistrale c.o. in Medicina e Chirurgia, l'avvio dei tirocini in

stretta collaborazione con l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, la progettazione delle Scuole di specializzazione, in relazione anche ai bisogni espressi dal fabbisogno territoriale, e il potenziamento e lo sviluppo della ricerca in campo medico nonché il graduale passaggio all'Università di Trento dei corsi di laurea delle professioni sanitarie presenti in loco e attualmente realizzati dall'Università di Verona.

Contestualmente all'approvazione dell'ultimo Atto di Indirizzo, è stato istituito un **tavolo tecnico-politico fra Stato e Provincia autonoma di Trento al fine di valutare un aggiornamento degli oneri della delega in materia di università**, ai sensi del D.Lgs. n. 142/2011, con riferimento all'adeguamento della quota destinata al funzionamento dell'Ateneo (quota base) sulla base del posizionamento dell'UniTrento rispetto alle altre Università statali nell'ambito dei processi di valutazione nazionali.

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), nell'Atto di Indirizzo sono definite ogni anno precise disposizioni per la disciplina del **patto di stabilità** e per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica. Gli indici fissati e gli aspetti condivisi riguardano principalmente le seguenti macro aree:

- 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. Inoltre, a partire dall'esercizio 2011, i bilanci consuntivi dell'Ateneo sono sottoposti a certificazione volontaria da parte di una società di revisione esterna.⁹

L'ultimo bilancio di previsione, riferito all'anno 2024, è stato approvato in Consiglio di amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2023. Dalla sua analisi emergono ancora alcune criticità nella correlazione tra costi e ricavi, già evidenziate in fase di consuntivo. Nel conto economico previsionale, infatti, si registra un incremento significativo dei costi di gestione del patrimonio immobiliare e del costo del personale, in gran parte legato ad adeguamenti contrattuali, dovuti alla crescita dimensionale dell'Ateneo. Sul fronte dei ricavi, in coerenza con quanto previsto dall'Atto di indirizzo 2023-2025, i trasferimenti da parte della PAT si stimano in 130 milioni complessivi. Per quanto invece attiene i ricavi propri, si conferma la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi (95 milioni contro i 62,3 dello scorso anno, pari a un aumento del 52%). Le voci più consistenti riguardano i finanziamenti ministeriali – in particolare con il Pnrr (25,7 milioni), i Prin 2022 (13,4), il bando 'Dipartimenti di eccellenza' (8,7) – e i finanziamenti premiali da parte dell'Unione europea su vari programmi (34 milioni). Sempre significativi sono i proventi derivanti da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (6,7 milioni), mentre si mantiene costante sui 19,8 milioni la contribuzione studentesca.

In riferimento alla capacità di fundraising, l'Ateneo ha consolidato la propria abilità ad affermarsi a livello internazionale partecipando a bandi fortemente competitivi e con elevati volumi di fondi, che premiano la capacità di reclutare persone di alto profilo e la qualità delle infrastrutture di ricerca, ottenendo una buona visibilità nella comunità scientifica e conservando, nel contempo, un solido radicamento sul territorio.

Considerando la forte capacità di attrarre risorse esterne, con consistenti ricavi propri da bandi competitivi, la performance dell'Ateneo si mantiene di livello alto. Ciò nonostante è necessario prevedere che tutte le strutture proseguano in futuro nel contenimento delle spese e in un utilizzo ancora più accorto e prudente delle risorse, al fine di compensare gli elevati incrementi dei costi di gestione (in particolare del patrimonio immobiliare e del costo del personale), aggravati dall'andamento incerto dell'inflazione. Lo stanziamento aggiuntivo strutturale da 5 milioni nella quota base dell'Atto di Indirizzo, approvato a dicembre 2023 dalla Provincia, ha rappresentato un supporto per chiudere il bilancio di previsione con maggiore serenità, ma è comunque urgente, per garantire la sostenibilità finanziaria del sistema nel medio/lungo termine a parità di risultati e prestazioni, che il tavolo tecnico succitato arrivi a definire in tempi brevi un congruo adeguamento della quota base, tenendo conto dei parametri dimensionali e di performance dell'Ateneo.

Un approfondimento di questo argomento è riportato nella Sezione IV, capitolo 4.3.

⁹ 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>.

1.4 Contesto generale di riferimento

L'Università di Trento si colloca nel sistema universitario statale tra gli atenei di medie dimensioni (da 10.000 a 20.000 iscritti) e opera in un contesto multidimensionale nel quale agiscono una molteplicità di portatori d'interesse con i quali è chiamata a interagire e collaborare.

Primi e **principali stakeholder dell'Ateneo sono i membri della comunità universitaria** (studenti, dottorandi, e loro famiglie, personale docente e non), ai quali si aggiungono una **pluralità di stakeholder esterni** che a vario titolo si relazionano con l'Ateneo, in ambito locale, nazionale e internazionale, quali enti di ricerca, associazioni, ordini professionali, istituzioni pubbliche e private, scuole, imprese e, più in generale, l'intera cittadinanza, coinvolta attraverso iniziative ed eventi culturali.

Fondamentale risulta il rapporto con il governo locale, anche a seguito della delega di funzioni legislative ed amministrative statali alla Provincia di Trento in materia di Università (D.Lgs. 142/2011). Come specificato al paragrafo precedente, Ateneo e Provincia definiscono all'interno dell'Atto di Indirizzo gli obiettivi di innovazione e di consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria e le risorse finanziarie per perseguirli. Dalla sinergia e collaborazione tra le due Istituzioni ne deriva anche un importante stimolo per il rafforzamento del sistema trentino della ricerca e della formazione. Numerosi sono gli enti di ricerca e di formazione con i quali l'Ateneo promuove rapporti di collaborazione, contribuendo così in maniera determinante allo sviluppo socio-economico e culturale.

In **ambito locale**, di fondamentale importanza sono le collaborazioni con enti di ricerca, quali la Fondazione Bruno Kessler (FBK) e la Fondazione Edmund Mach (FEM), al fine di creare una massa critica nei settori di ricerca individuati come prioritari per il territorio, anche attraverso lo sviluppo di infrastrutture e piattaforme tecnologiche comuni, programmando una partecipazione condivisa alle opportunità di sviluppo e pianificando nuovi percorsi formativi congiunti. Altrettanto fondamentale risulta la collaborazione con l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (Apss) per lo sviluppo del progetto di Medicina e Chirurgia, per ricerche di interesse comune e per l'offerta formativa relativa alle lauree delle professioni sanitarie.

Inoltre l'Ateneo mantiene strette relazioni con il tessuto imprenditoriale locale, partecipando attivamente al sistema trentino per l'innovazione a sostegno della crescita del territorio nel sistema ricerca e innovazione, collaborando con EIT-ICTlabs, Fondazione Hub Innovazione Trentino-HIT, Trentino Sviluppo, progetto Meccatronica e progetto Manifattura¹⁰.

Sempre 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 principali 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 un'attenzione particolare alle ricadute per la comunità universitaria e per quella locale.

Guardando al **contesto di riferimento nazionale e internazionale**, l'impatto della pandemia degli anni 2020/2021 e la crisi globale conseguente agli attuali conflitti stanno comportato gravi ripercussioni geopolitiche ed economiche a livello internazionale.

Secondo le stime dell'Economic Outlook di giugno 2023 dell'OCSE, pur assistendo nel 2023 a un miglioramento rispetto agli anni precedenti, la ripresa mondiale risulta ancora debole, mentre si mantengono sostenute le pressioni inflazionistiche, con conseguente progressiva erosione dei redditi delle famiglie. Questa congiuntura è confermata dal Centro Studi Confindustria, che evidenzia uno scenario economico globale indebolito, con modesti ritmi di crescita dell'economia italiana ed europea e un PIL italiano contenuto nel 2023, anche se verso fine anno risulta più favorevole di quanto ipotizzato qualche mese prima. La crescita nel 2024 è prevista in miglioramento, mentre l'inflazione appare ancora resistente, nonostante sia rallentata.

¹⁰ Link di riferimento FBK (<https://www.fbk.eu/it/>), FEM (<https://fmach.it/>), EIT-ICTlabs (<https://www.eitdigital.eu/>), Fondazione HIT (<https://www.trentinoinnovation.eu/>), Trentino Sviluppo (<https://trentinosviluppo.it/>), progetto Meccatronica (<https://polomeccatronica.it/>) e progetto Manifattura (<https://progettomanifattura.it/>).

Anche l'Ateneo sta risentendo della difficile congiuntura, che comporta maggiori costi di gestione, a cui si aggiungono altri fattori, quali l'incremento del costo riferito al personale, conseguente anche alla crescita dimensionale avuta negli ultimi anni, e la flessione nelle immatricolazioni che si è registrata in generale a livello di sistema universitario, a causa principalmente del calo demografico e della crisi economica.

Rimane determinante al rilancio dell'economia e quale volano di sviluppo di nuova progettualità il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**¹¹ (PNRR), proposto dall'Italia all'interno del programma Next Generation EU dell'Unione Europea. Il PNRR, organizzato in 6 missioni, prevede un ambizioso programma di riforme da realizzarsi entro il 2026 volte a risolvere le debolezze strutturali dell'economia e accompagnare il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale, contribuendo alla sua modernizzazione e all'attrazione di investimenti. Le Università sono principalmente coinvolte dalla Missione 4, alla quale si riferiscono le 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.

Nell'ambito del PNRR **l'Università di Trento è coinvolta complessivamente in 6 azioni**, di cui 5 riferite 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. La sesta azione è costituita dalla partecipazione al bando PRIN PNRR 2022, in cui l'Ateneo si è visto finanziare 63 progetti per un'assegnazione complessiva di oltre 7.8 milioni di euro.

Preme segnalare la recente partecipazione dell'Ateneo a Extend, il polo nazionale di trasferimento tecnologico dedicato al settore biofarmaceutico per la ricerca in ambito oncologico/genetico e lo sviluppo di nuovi approcci terapeutici. Si tratta di un'iniziativa promossa da CDP Venture Capital, Fondo Nazionale Innovazione a sostegno dello sviluppo economico, imprenditoriale e dell'innovazione in Italia. L'Ateneo entra così a far parte di una rete di atenei e centri di ricerca che, grazie a un investimento di 55 milioni di euro stanziato attraverso il Fondo di trasferimento tecnologico, potrà finanziare la ricerca e portare sul mercato le innovazioni progettate e brevettate.

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. La partecipazione dell'Ateneo al primo anno di attività del programma conferma i dati positivi già rilevati nei precedenti esercizi. Nel 2022 sono 129 le proposte presentate, di cui 24 ad oggi finanziate. Complessivamente si mantiene elevata la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi, raggiungendo complessivamente i 24 milioni di euro nel 2022, come risulta dall'ultimo Bilancio unico d'Ateneo.

L'Ateneo aderisce inoltre a importanti reti di collaborazioni internazionali, quale European Consortium of Innovative Universities¹², consorzio europeo di università dedicato a sviluppare una cultura innovativa all'interno delle loro istituzioni e a sperimentare nuove forme di insegnamento, formazione e ricerca, promuovendo anche forme alternative di gestione e amministrazione.

¹¹ <https://www.mimit.gov.it/it/pnrr/piano>

¹² <https://www.unitn.it/ECIU>

1.4.1 Contesto di riferimento ai sensi delle direttive ANAC

L'analisi del contesto di riferimento riporta anche i riferimenti concernenti la criminalità in Trentino, come richiesto dalle direttive ANAC in materia di redazione dei PTPCT 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.

L'analisi del quadro aggiornato della criminalità in Trentino, curata dal CSSC - Centro di Scienze della Sicurezza e della Criminalità, centro interuniversitario che l'Università di Trento e l'Università di Verona hanno costituito nel febbraio del 2021¹³, viene riportata all'*Allegato 4*.

Tale analisi è inoltre pubblicata al seguente indirizzo: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/110834/piao-mappatura-e-contesto-esterno>

¹³ Link al Sito del CSSC <https://projects.unitn.it/isstn/it/>



Sezione II

Valore pubblico, performance e anticorruzione

2.1 Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 4 dallo Statuto, il Rettore, congiuntamente al Senato accademico, ha elaborato il Piano Strategico pluriennale per gli anni 2022-2027 (di seguito PS). Il documento strategico è il risultato di un processo collettivo e partecipato, che ha coinvolto l'intera comunità universitaria e che vuole indirizzare l'operato dell'Ateneo fino al 2027, delineando così anche il suo contributo alla crescita di benessere pubblico che intende perseguire.

Attraverso la pianificazione strategica, l'Ateneo **persegue tra le prioritarie finalità l'obiettivo di crescita di valore e benessere per la collettività, in un'ottica prevalentemente sociale ma anche in una prospettiva economica e di sviluppo sostenibile**, in considerazione della sua missione sociale e culturale a favore della cittadinanza e, in generale, orientata a valorizzare la conoscenza prodotta attraverso una didattica e una ricerca di qualità. Attenzione particolare è posta al **benessere della comunità universitaria**, con un programma mirato a promuovere e garantire **equità, pari opportunità, inclusione e offerta di servizi di alta qualità**.

Determinante nel processo di elaborazione delle strategie del PS e nella successiva attuazione è il **coinvolgimento delle diverse strutture dell'Ateneo, accademiche e gestionali**, e un importante beneficio si è inoltre avuto dagli stimoli emersi nel confronto con gli *stakeholder* del territorio, durante i tavoli tecnici realizzati in occasione dell'Assemblea pubblica del 2022¹⁴, dal titolo "*Partecipazione e confronto*".

Il PS 2022-2027 è stato adottato dal Senato accademico il 27 aprile 2022, approvato in Consiglio di amministrazione il giorno successivo e successivamente presentato all'intera comunità universitaria. L'investimento ammonta a circa 10 milioni di euro per il primo triennio 2022-2024, mentre è da definire quello del triennio successivo. Il PS è pubblicato nel sito d'ateneo al link <https://www.unitn.it/piano-strategico>.

Di seguito si sintetizzano alcuni aspetti del PS 2022-2027.

MISSIONE	obiettivi e strategie individuate dal PS negli ambiti che caratterizzano le principali missioni dell'attività universitaria e che sono sinteticamente interpretate come segue
	<ul style="list-style-type: none">✓ garantire una ricerca di alto livello, libera, aperta, collaborativa, integra e capace di offrire un apporto fondamentale alla didattica, al progresso tecnologico, alla crescita culturale e socioeconomica✓ offrire una didattica innovativa e inclusiva, comprensiva della formazione continua, orientata alla qualità, capace di rispondere all'evoluzione del contesto e di anticiparne gli sviluppi, e attenta ai bisogni della comunità universitaria✓ contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondato sulle persone, sulle conoscenze, sull'innovazione, sul pensiero critico, sul metodo scientifico e sulla cittadinanza attiva, in rapporto sinergico con gli attori del territorio e con le comunità di riferimento, nazionali e internazionali
VISIONE	attraverso la pianificazione strategica, l'Ateneo ambisce a
	<ul style="list-style-type: none">✓ valorizzare la capacità dell'Ateneo di essere flessibile e dinamico rappresentando un riferimento nel panorama internazionale, fungendo anche da laboratorio di innovazione per elaborare nuovi paradigmi e promuovere il trasferimento di modelli e di pratiche sviluppate dalla comunità universitaria✓ progettare e realizzare innovazioni nei metodi della didattica e della ricerca, anche interdisciplinari, per stare al passo con un contesto in profonda trasformazione e attrarre risorse, studenti e studentesse, ricercatori e ricercatrici di talento dal Paese e dall'estero✓ contribuire a formare i cittadini e le cittadine del futuro, andando oltre le competenze e le conoscenze disciplinari, in grado di partecipare attivamente alla vita sociale e produttiva del Paese, per un Ateneo capace quindi di concorrere al processo di costruzione della cittadinanza✓ creare un ambiente collaborativo e favorevole per le persone della comunità universitaria, favorendo il benessere, l'inclusione, le pari opportunità, il senso di appartenenza e di identità collettiva, attraverso la crescita culturale e professionale del singolo✓ contribuire alla crescita del territorio attraverso un rapporto sinergico con le istituzioni locali, nazionali e internazionali, con il mondo scolastico e lavorativo, con gli ordini professionali e con i rappresentanti della società civile

¹⁴ <https://www.unitn.it/ateneo/102509/assemblea-pubblica-di-ateneo-2022>

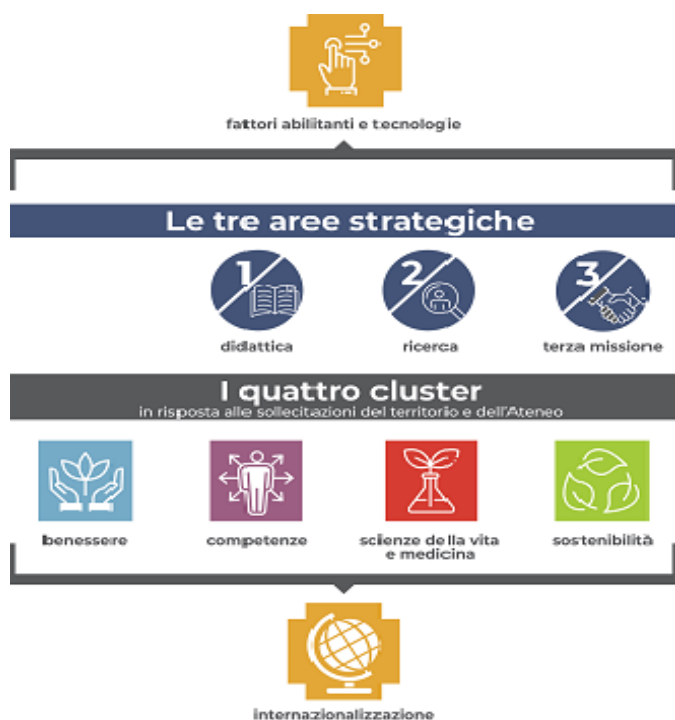


Figura 1: Pilastri del PS 2022 – 2027

Il grafico evidenzia i pilastri sui quali si fonda la programmazione strategica pluriennale:

tre aree strategiche (didattica, ricerca e terza missione),

quattro cluster (benessere, competenze, scienze della vita, sostenibilità)

due elementi trasversali (fattori abilitanti e tecnologie, internazionalizzazione).

Al fine di potenziare il raccordo fra i documenti programmatici previsti della normativa vigente, si è cercato di migliorare la loro integrazione e semplificazione, sia in termini di coerenza all'interno del medesimo ciclo di pianificazione sia in termini di chiarezza nell'esplicitazione e nell'attribuzione degli obiettivi. Nel definire le traiettorie di sviluppo futuro, si sono delineate le **principali strategie pluriennali collegate a ciascun ambito**:

Didattica

Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria

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;

Puntare alla centralità dello studente e del suo benessere nel processo di apprendimento e di formazione.

Ricerca

Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza

Promuovere la qualità della ricerca, ampliando la cultura della competitività e del riconoscimento del merito;

Innovare il sistema della ricerca in UniTrento, 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 UniTrento un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale sui temi di Research Integrity, dell'Open Data e dell'Open Science.

Terza missione

Evolgere insieme al territorio e alla società

Potenziare le strutture e le attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza;

Potenziare la capacità di progettazione, sperimentazione, sviluppo, attuazione e validazione dei linguaggi della comunicazione della ricerca;

Rilanciare il ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, instaurando un dialogo con i diversi attori.

Benessere

Promuovere benessere, equità e inclusione

Valorizzare e integrare un insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e di parità di genere;

Individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, 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.

Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata su conoscenze, persone, innovazione e cittadinanza attiva

Ampliare l'offerta didattica e le 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);
Formare studenti/sse dell'Ateneo su competenze, sia hard sia soft, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro;
Potenziare la formazione del personale UniTrento per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa.

Promuovere lo sviluppo interdisciplinare delle conoscenze per la protezione della salute

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 PAT.

Contribuire alla transizione ecologica, alla tutela dell'ambiente e all'ottimizzazione nell'uso delle risorse

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.

Valorizzare la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione

Rafforzare la reputazione e la dimensione internazionale

Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico

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 del PS si caratterizza per la **trasversalità delle azioni strategiche e per la loro dinamicità, orientate ad un miglioramento continuo**, al fine di 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 negli anni 2020 e 2021 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 le iniziative nazionali quali il PNRR, hanno insegnato quanto sia prezioso un approccio dinamico verso le strategie di medio e lungo periodo.

Gli obiettivi strategici d'Ateneo prendono inoltre **ispirazione dall'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile, definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite, in quanto l'Ateneo con la propria programmazione strategica vuole partecipare attivamente alle sfide globali delineate dai Sustainable Development Goals (SDGs)**, contribuendo a favorire anche all'esterno una maggior sensibilizzazione su questi temi.










In risposta alle sfide degli ultimi anni e quale impulso per uno sviluppo sostenibile, l'Ateneo ha individuato **53 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. 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 alle singole attività, al fine di intervenire in base all'evolversi della situazione e alla necessità di sviluppo delle attività.










Anche la struttura del documento PS 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 53 azioni pluriennali (<https://www.unitn.it/piano-strategico>).

Le azioni strategiche sono riportate in distinte schede nella seconda parte del PS, nelle quali sono dettagliate le iniziative che si vogliono realizzare per mettere in atto le linee strategiche, i tempi per la loro realizzazione e i referenti che ne curano l'attuazione e il conseguente monitoraggio.

In aggiunta **ciascuna delle azioni è collegata a una o più aree strategiche, in quanto può contribuire al raggiungimento di molteplici obiettivi**, come evidenziato nella seguente tabella.

Tabella 3: Azioni per ambito strategico di riferimento - PS 2022-2027

										
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
53	MoDOC	o		o		X				

x Ambito di riferimento principale

o Ambito di riferimento connesso

La realizzazione, il monitoraggio e la valutazione delle azioni viene supervisionata dal **Comitato Guida**, **organismo formato da rappresentanti per ciascuna area** (strategica, cluster o elementi trasversali), con il compito di promuovere le azioni previste, di assicurare il coordinamento con le strutture accademiche e con i diversi attori coinvolti, coadiuvando inoltre il Rettore nella redazione della Relazione annuale di Attuazione e facilitando il monitoraggio e la valutazione e interpretazione dei risultati.

Per avere una misura dell'efficacia negli anni della pianificazione strategica, si è individuato per ciascun ambito strategico uno o più indicatori di impatto, definendone anche i relativi target triennali. Annualmente il Comitato Guida ne monitora il livello di raggiungimento, allo scopo è valutare l'efficacia delle azioni e strategie intraprese in riferimento ai valori attesi/stimati, avviando, se opportuno, azioni correttive oppure definendo ulteriori strategie.

Di seguito si riportano i **27 indicatori di impatto, caratterizzanti i diversi ambiti e scelti dall'Ateneo per monitorare i risultati delle azioni strategiche nel primo triennio 2022-2024.** Il target di riferimento è fine 2024, ossia al termine del primo triennio di pianificazione strategica, e viene messo in relazione, ove possibile, al valore medio del triennio precedente 2018-2021. A ciascun indicatore viene inoltre associato un riferimento al valore collettivo che mira a perseguire.

Un maggior dettaglio sugli indicatori è presentato all'*Allegato 1* del presente documento, dove vengono associati agli indicatori di impatto anche degli **indicatori ausiliari**, ossia ulteriori indicatori collegati ai primi e utili al Comitato Guida per l'interpretazione dei dati e dei risultati complessivi dell'Ateneo e per facilitare un confronto con i valori raggiunti dalle altre università.

In data 19 dicembre 2023 è stata presentata in SA la "*Relazione del Rettore sui risultati del Piano strategico*", nella quale si è tracciato un primo quadro del grado di conseguimento dei risultati da PS, commentando anche il livello di raggiungimento di questi indicatori.

Tabella 4: Indicatori di impatto della pianificazione strategica su triennio 2022-2024

Riferimento al PS	Valore prodotto	Indicatore di riferimento che misurano l'impatto della programmazione strategica	Valore misurazione triennio precedente	Target fine 2024
Didattica	Regolarità percorso/ Qualità didattica	Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di L o LMCU avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Valore medio 2018-21: 61% (nel 2021 56%)	> 60%
		Proporzione di Laureati L e LMCU entro la durata normale del corso	Valore medio 2018-2021: 63% (nel 2021 66%)	66%
		Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di LM avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	Valore medio 2018-21: 70% (nel 2021 72%)	72%
		Proporzione di Laureati LM entro la durata normale del corso	Valore medio 2018-21: 67% (nel 2021 72%)	70%
		Percentuale di prove curriculari di conoscenza della lingua straniera superate sul totale di prove curriculari sostenute	Valore medio a.a. 19/20 - 20/21 - 21/22: 67,1%	70%
	Qualità corpo docenti	Proporzione di docenti che hanno partecipato alla formazione dei neo-assunti e delle neoassunte	No storico	70% dei neoassunti 22-24
Didattica Ricerca	Qualità didattica e ricerca	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	Valore medio 2018-21: 35% (nel 2021 36%)	intervallo >30% e <40%
Ricerca	Qualità ricerca	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	Valore medio 2018-2021: 12.5% (nel 2021 14%)	> 12%
		Proporzione fra costi dell'attività istituzionale finalizzati alla ricerca, all'alta formazione e agli investimenti rispetto ai costi operativi totali di Ateneo	Valore medio 2018-21 = 67%	> 65%
		Numero di ERC vincitori/trici che indicano UniTrento come host	Totale triennio 19-21: 6	triennio 22-24= 5
		Numero di MSCA vincitori/trici che indicano UniTrento come host	Totale triennio 19-21: 16	triennio 22-24= 15
Ricerca/TM	Qualità ricerca e TM	Numero brevetti depositati nazionali ed internazionali con titolarità/cotitolarità Università di Trento (indicati per data priorità)	Totale triennio 19-21: 21	triennio 22-24= 21
		Numero di PoC sviluppati su bandi di Ateneo	Totale triennio 19-21: 2	triennio 22-24= 9
		Numero di start up universitarie	Totale triennio 19-21: 6	triennio 22-24= 6
Competenze	Skill/ Competenze trasversali	Numero di studenti iscritti ai percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità della SOI	Valore medio 19-21: 147 iscritti	300 iscritti

Riferimento al PS	Valore prodotto	Indicatore di riferimento che misurano l'impatto della programmazione strategica	Valore misurazione triennio precedente	Target fine 2024
		Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento.	Valore medio 18-21: 5%	6,50%
Competenze	Competitività laureati	Proporzione di LM/LMcU occupati a 1 anno dal Titolo	Valore medio 18-21: 66%	69%
	Qualità delle risorse	Numero ore procapite annuo di formazione erogata dall'UFA per il PTA e CEL	Valore medio 18-21: 19h	>19h
Benessere	Parità di genere in discipline scientifiche	Proporzione di immatricolati/iscritti 1° anno di genere femminile nelle classi STEM sul totale immatricolati/iscritti 1° anno nelle classi STEM	Valore medio 19-21: 26.2% (25.2% nel 2021)	27%
	Benessere del PTA	Indicatore di benessere del PTA	Valore Medio 2019-2021 (no 2018) = 17.5% (18.5% nel 2021)	17.5% - 19.5%
		Proporzione del personale TA a tempo indeterminato sul totale personale TA	Valore medio 18-21= 90.8%	> 90%
Benessere/ didattica	Qualità didattica e benessere percepito da studenti	Percentuale di valutazioni positive sulla qualità della didattica degli insegnamenti offerti da corsi di L e LM ciclo unico	Media pre-pandemia: 84,6%	86,0%
		Percentuale di valutazioni positive sulla qualità della didattica degli insegnamenti offerti da corsi di Laurea Magistrale	Media pre-pandemia: 84.2%	86,0%
		Percentuale dei laureati complessivamente soddisfatti del Corso di Studio.	Valore medio 18-21: 93% (92% nel 21)	93,0%
Internazionalizzazione	Vocazione internazionale dei percorsi di studi	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) e di Dottorato (D) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero	Valore medio 18-21: 5,1% (6,6 nel 2021)	7%
		Proporzione di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale dei Corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"	Valore medio 18-21: 23,29% (20,07 nel 2021)	24,5%
		Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari entro la durata normale del corso (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale").	Valore medio 18-21: 4,5% (3,5% nel 2021)	5%

La pianificazione strategica d'Ateneo costituisce il principale riferimento per la programmazione pluriennale dei Dipartimenti e dei Centri, sviluppata e articolata secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari, seguendo la propria strategia di sviluppo e considerando le risorse disponibili.

All'interno dei propri piani di struttura, ciascun Dipartimento/Centro ha individuato le strategie che desidera portare avanti nel periodo 2022-2024, le azioni da programmare annualmente e il valore atteso/stimato al termine del triennio. Annualmente le stesse strutture monitorano quanto pianificato, sia in termini di azione realizzate che di risultati raggiunti; inoltre, al termine del triennio, procedono a un'approfondita rendicontazione. Tale monitoraggio/rendicontazione consente alle strutture di riflettere di anno in anno sull'efficacia della propria programmazione e valutare, nel caso, la necessità di intervenire con azioni correttive.

Alle azioni strategiche d'Ateneo viene anche rapportata la programmazione operativa delle strutture gestionali, condotta sotto la guida del Direttore generale. Nel definire tale programmazione si considerano anche le priorità delle strutture accademiche e l'esito dell'indagine customer satisfaction, nel rispetto delle risorse a disposizione.

Nel prossimo Capitolo 2.2, dedicato al piano della performance, verrà illustrata la pianificazione operativa per l'anno 2024 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 si realizza grazie a un'accurata programmazione strategica, alla quale viene integrata una programmazione operativa altrettanto attenta che evidenzia in maniera precisa indicatori di performance e target da raggiungere, con un generale focus sugli obiettivi operativi trasversali, quali la semplificazione dei processi, la digitalizzazione, la sostenibilità e l'inclusione, sottolineando così il contributo dato dalle diverse strutture di Ateneo a quanto pianificato a livello strategico.

2.1.1 Obiettivi a favore di digitalizzazione, reingegnerizzazione processi, piena accessibilità e pari opportunità

Proseguono nel triennio 2024-2026 la programmazione delle azioni d'Ateneo volte a favorire la **digitalizzazione**, la **semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi** (*Fattori abilitanti e tecnologia*) e a **garantire la piena accessibilità sia fisica che digitale** dell'Ateneo (*Fattori abilitanti e tecnologia e cluster strategico Benessere*), e **le pari opportunità** (in *cluster strategico Benessere*). Di seguito si riporta una sintesi delle principali azioni, aggiornata a fine 2023, rinviando alle corrispondenti schede di azioni strategiche (nella seconda parte del Piano strategico) per un loro approfondimento¹⁵.

Queste azioni trovano realizzazione nella programmazione operativa dalle diverse strutture.

AZIONI A FAVORE DI DIGITALIZZAZIONE, SEMPLIFICAZIONE E REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI

Finalità: ottimizzare i processi in essere, al fine di realizzare procedure più efficaci ed efficienti in termini di fruibilità, accessibilità e sicurezza, 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 e 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	Nel 2023 si è conclusa l'individuazione del team di digitalizzazione e progettazione di diffusione cultura, conoscenza e competenze di processo, si sono inoltre individuate le persone che verranno formate a partire dal 2024 con uno specifico intervento formativo relativo alla rappresentazione e mappatura dei processi. Nello stesso anno si inizierà una mappatura bottom-up che porterà ad un catalogo trasparente e condiviso dei processi di Ateneo e, a partire dal 2025/2026, ad un piano di digitalizzazione.

¹⁵ Per approfondimenti sulle azioni si rinvia al Piano strategico (<https://www.unitn.it/piano-strategico>).

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	Adottare un modello di Service Management nelle strutture gestionali. Principali benefici: <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; 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	Il portale di Service Desk è in erogazione e presidia gli aspetti di SM: Catalogo dei servizi (246 per quanto riguarda le aree IT, Biblioteca e Ricerca), Knowledge Base (1.073 articoli pubblicati), Incident Management (16.300 ticket processati, 01/01 - 13/12/23). Sono stati avviati progetti pilota su altre Direzioni (DDSS, DRUO, DSRV), con la condivisione dei processi di Catalog management e Incident management. <ul style="list-style-type: none"> 2024-2025: attivazione progressiva dei servizi sulle altre Direzioni ricordato con l'iniziativa di Trasformazione Digitale; 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: 150.000 € (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; sceita 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	Dopo il completamento nel 2022 della valutazione della soluzione Cineca e SAP e la scelta di adesione sinergica al Consorzio, nel 2023 si è stilato il piano di progetto pluriennale complessivo e sono avviate le attività operative: analisi e avvio migrazione dati da Sirium a Cineca CSA con adeguamento delle logiche ADA; avvio mappatura contratti del personale (attributi/contesto normativo/processi); avvio stesura capitolato soluzione applicativa per la gestione presenze del personale strutturato; avvio modulo di gestione dei Punti

	Organico; pre-produzione del modulo dedicato alla Formazione; valutazione dei prodotti CINECA ancillari al perimetro HR (valutazione/skill/reportistica); Nel 2024 è previsto il completamento della migrazione dei dati da Sirium a CSA e l'acquisizione e avvio del nuovo sistema Presenze. Da gennaio sarà attivo anche il nuovo modulo dedicato alla Formazione. <ul style="list-style-type: none"> Nel 2025 è previsto l'affinamento del nuovo sistema e avvio messa in opera portafoglio applicativo ancillare; nel 2026 il 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	Riprogrammata la realizzazione 2024/25: analisi AS-IS e definizione TO-BE/ Valutazione soluzione CINECA; 2025/26: scrittura eventuale bando di affido per esternalizzazione attività realizzative, lancio della gara; 2026/27: affido gara; attività operative di implementazione e rilascio; 2027/28: attività operative di implementazione e rilascio; 2028/29: 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	Nel 2023 si è realizzata l'analisi dei sistemi in uso in altri Atenei e individuata la soluzione di sviluppo dei sistemi esistenti; è stata poi avviata l'analisi dei processi. Nel corso del 2024, sulla base della conclusione dell'analisi dei processi, consolidata anche dall'attività parallela di formazione BPMN, saranno definite le specifiche della soluzione o delle soluzioni da realizzare nei due anni successivi. Nel corso del 2026, messa in opera (1 anno) e successivamente 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, ACCESSIBILITÀ, PARI OPPORTUNITÀ E CONTRASTO A DISCRIMINAZIONE

→ Piano Azioni Positive

Gli interventi in ambito Diversità, Equità e Inclusione riguardano in particolare il **cluster Benessere**, e la programmazione è affidata al **Piano triennale di Azioni Positive** (di seguito PAP), ai sensi dell'art. 48 del D. Lgs. 11 aprile 2006, n.198. L'Ateneo ha approvato un PAP per il triennio 2022-2024, che si propone di promuovere, nella propria attività e nel proprio modello organizzativo, una cultura di inclusione e di valorizzazione delle differenze e attivare le competenze per prevenire e contrastare qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale.

Più di recente, con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (art. 1, comma 1, lett. f), il PAP è stato assorbito nel PIAO. Pertanto, al fine di dare attuazione alla normativa richiamata, senza tuttavia disperdere il significativo lavoro di programmazione in forma partecipata svolto in precedenza, il **PAP viene riportato all'Allegato 3 del presente documento, nella versione aggiornata alla programmazione 2024**, approvata dal Comitato Unico di Garanzia nella seduta dell'11 dicembre 2023, mantenendo l'impianto originale che richiama gli obiettivi del Piano strategico e gli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda 2030.

Gli interventi sono raggruppati in sette ambiti: 1. Eguaglianza di genere; 2. Benessere organizzativo, salute e sicurezza; 3. Conciliazione vita – lavoro; 4. Inclusione, disabilità e altri bisogni speciali; 5. Appartenenze etnico-culturali e linguistiche, convinzioni religiose e libertà accademica; 6. Orientamento sessuale e identità di genere; 7. Generazioni diverse al lavoro. Per ciascun ambito sono indicati nel dettaglio i target annuali, gli indicatori, le risorse coinvolte. Con riferimento a queste ultime, considerata la trasversalità delle azioni e l'ampio coinvolgimento a vari livelli di organi e strutture, si preferisce non duplicare le informazioni nel presente paragrafo e si rinvia per il dettaglio al PAP allegato. Considerazioni analoghe si riferiscono alle risorse economiche, per le quali la richiesta complessiva è definita al paragrafo 2.2 del PAP.

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

Durante il 2024, con il coinvolgimento degli organi preposti (Prorettori/trici, Delegati/e del Rettore, CUG) e il supporto dell'Ufficio Equità e Diversità verrà effettuata la programmazione di dettaglio per gli anni 2025-27.

→ Gender Equality Plan - Piano per l'uguaglianza di genere

Con specifico riferimento alle politiche in tema di parità di genere, nel 2022, **l'Ateneo ha approvato il Gender Equality Plan** (di seguito GEP) **per gli anni 2022 - 2024**. 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 PS e altri documenti programmatici di Ateneo, in particolare PAP e Bilancio di Genere. Principali finalità:

- 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.

L'adozione del GEP di Ateneo, 2022-2024 rappresenta un'opportunità di Gender mainstreaming e concorre alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) proposti dall'ONU, non soltanto con riferimento all'Obiettivo 5, riferito all'uguaglianza di genere, ma in maniera trasversale anche agli altri obiettivi.

Esso, inoltre, rappresenta un requisito di ammissibilità per l'accesso ai bandi "Horizon Europe" e ai finanziamenti dei programmi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (in sigla "PNRR"), in applicazione delle Linee guida approvate nel 2021 dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

Il GEP è pubblicato al link <https://www.unitn.it/equitadiversita/52060/equitadiversita>.

Attualmente sono in corso le attività mirate al monitoraggio delle azioni, a seguito della costituzione di un Tavolo di lavoro dedicato all'interno dell'Ateneo. Durante il 2024, con il coinvolgimento degli organi preposti (Prorettori/trici, Delegati/e del Rettore, CUG, ecc.) e del Tavolo tecnico dedicato, nonché con il supporto dell'Ufficio Equità e Diversità, verrà effettuata la nuova programmazione per gli anni 2025-2027.

Principali Azioni a favore di inclusione e accessibilità

Finalità: a) rispondere a esigenze individuali delle persone con disabilità (anche temporanee) /bisogni speciali e/o con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), inserite nella comunità universitaria, b) promuovere politiche di mainstreaming della disabilità/DSA, con la finalità di migliorare i processi e i servizi a favore dell'utenza e del personale, nella consapevolezza che alcuni interventi a favore delle persone con disabilità possono contribuire al benessere dell'organizzazione. **Tali obiettivi sono collegati al Cluster Benessere; inoltre essi sono inseriti nell'ambito 4 - "Inclusione, disabilità e altri bisogni speciali" del PAP 2022-2024.** Gli interventi inseriti nel PAP includono i riferimenti agli obiettivi del PS e agli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, individuano i target annuali e i relativi indicatori.

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 il portale alla pagina <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;
- iniziative ed eventi scientifici e di sensibilizzazione sui temi dell'inclusione destinati all'intera comunità universitaria e al territorio, rafforzando nel contempo reti e relazioni a carattere più ampio (ad esempio rapporti con la Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità - CNUDD), anche allo scopo di introdurre pratiche innovative a livello nazionale.

Risorse coinvolte: gli obiettivi sono definiti e realizzati grazie ad una rete di organi e strutture, che comprendono oltre al Delegato del Rettore al supporto alla disabilità/DSA, le/i Delegate/i per l'Inclusione delle strutture accademiche, i Servizi Inclusione Comunità studentesca della DDSS e l'Ufficio Equità e Diversità per l'inclusione del personale.

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, consolidamento di reti e collaborazioni.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliamento/ mantenimento dei servizi e delle forme di supporto a favore di studenti e personale e relativa comunicazione; ▪ iniziative di formazione e informazione per PDR e PTA sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali e sui servizi offerti; ▪ riconoscimento formale del Servizio Inclusione personale, come avvenuto in passato.
Strutture/ organi coinvolti/i	Alcuni/e Prorettori/trici e Delegati/e del Rettore con competenze in materia, in particolare il Delegato del Rettore al supporto alla disabilità/DSA, i/le Delegati/e per l'inclusione delle strutture accademiche, varie strutture, a partire dal Servizio Inclusione comunità studentesca (Direzione Didattica e Servizi agli Studenti) e Servizio Inclusione personale (inserito nell'Ufficio Equità e Diversità - Direzione generale).
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interventi organizzativi per il rafforzamento delle strutture di Ateneo dedicate all'inclusione (a); ▪ monitoraggio dei bisogni e ampliamento/mantenimento di forme di supporto e dei servizi (b): 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, prosecuzione dei servizi di consulenza psicologica per studenti/esse e per il personale, supporto alla mobilità studentesca e del personale con disabilità; ▪ iniziative di formazione, informazione e aggiornamento per tutte le componenti di Ateneo sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali (c);

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rafforzamento della comunicazione in merito all'impegno e ai servizi offerti dall'Ateneo in materia di inclusione (d); ▪ rafforzamento delle reti e delle collaborazioni con soggetti terzi (e).
Pianificazione temporale	2024: riconoscimento formale Servizio Inclusione personale (a); monitoraggio dei bisogni e ampliamento/mantenimento di forme di supporto e dei servizi (b); iniziative di formazione, informazione e aggiornamento (c) (d); rafforzamento delle reti e delle collaborazioni (e). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita in allegato al prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture accademiche, in particolare con il DIPSCO; collaborazione tra i due servizi con competenze in materia di inclusione
Risorse stimate	Le risorse necessarie per il 2024 sono circa 10.000 euro a valere sul Piano strategico; ulteriori risorse rientrano nella richiesta complessiva presentata con il PAP 2022 – 2024
FAVORIRE L'ACCESSIBILITÀ	
Breve descrizione	Sostenere i progetti avviati in tema di accessibilità 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
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ottenimento marchio OPEN per due sedi universitarie, dopo il completamento degli interventi sugli edifici, a seguito dell'adozione di un nuovo disciplinare e nuove procedure da parte della Provincia autonoma di Trento e Trentino School of Management; ▪ Linee guida per l'organizzazione di eventi nell'ottica dell'inclusione.
Strutture/ organi coinvolti/i	Delegato del Rettore al supporto alla disabilità/DSA, Delegati per l'inclusione delle strutture accademiche, Ufficio Equità e Diversità _ Direzione generale (Servizio Inclusione personale); in relazione agli obiettivi sono coinvolte distintamente Direzione Patrimonio Immobiliare, Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari, Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusione interventi a seguito della modifica del disciplinare e delle procedure per l'ottenimento del marchio OPEN per due edifici pilota (Palazzo Paolo Prodi e sede della Biblioteca Universitaria Centrale) e attività di informazione interna ed esterna dopo l'ottenimento del marchio (a); ▪ redazione e diffusione Linee guida per l'organizzazione di eventi nell'ottica dell'inclusione., in particolare per grandi eventi di Ateneo (b).
Pianificazione temporale	2024: ottenimento marchio OPEN (a); redazione e diffusione Linee guida per eventi inclusivi (b). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita in allegato al prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture coinvolte per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse stimate	Non sono previste risorse aggiuntive.
SICUREZZA INCLUSIVA	
Breve descrizione	Promuovere una cultura della sicurezza nell'Ateneo, tenendo conto delle differenze, come previsto dalla normativa vigente, anche con attenzione specifica alle disabilità.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosecuzione del Tavolo di coordinamento della Sicurezza inclusiva (a), con un ampio coinvolgimento di vari soggetti con competenze in materia, e finanziamento dei progetti che verranno proposti annualmente dal Tavolo; ▪ rafforzamento delle collaborazioni con soggetti terzi e reti, per la condivisione di pratiche innovative in materia di Sicurezza inclusiva.
Strutture/ organi coinvolti/i	Componenti del Tavolo per la Sicurezza inclusiva: Prorettrice alle politiche di equità e diversità, Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, Delegato del Rettore al supporto alla disabilità/DSA, Delegato per la sicurezza nei luoghi di lavoro, Delegati del Rettore ai Servizi e relazioni con gli studenti, Presidente del CUG, Rappresentante Equità e Diversità della comunità studentesca, Responsabile Servizi di Prevenzione e Protezione, Responsabile Divisione Ambiente e Sicurezza _ Direzione Patrimonio Immobiliare, Ufficio Equità e Diversità _ Direzione generale (Servizio Inclusione personale); Servizio Inclusione comunità studentesca _ Direzione Didattica e Servizi agli Studenti; Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS).
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenere il Tavolo di coordinamento della Sicurezza inclusiva e finanziare i progetti che verranno proposti annualmente dal medesimo, ad esempio per estendere alcune azioni già avviate in via sperimentale (realizzazione segnaletica inclusiva, formazione ad addette/i all'emergenza nell'ottica dell'inclusione, ecc.) (a); ▪ sperimentare soluzioni innovative frutto della ricerca svolta in Ateneo sui temi della Sicurezza inclusiva (b); ▪ diffondere la conoscenza del Tavolo di coordinamento della Sicurezza inclusiva e dei risultati raggiunti, anche in termini di innovazione, rafforzando le collaborazioni con soggetti terzi (CNUDD, CERPA; ecc.) (c); ▪ pubblicazione atti Convegno nazionale "Disabilità in movimento" organizzato dall'Ateneo.
Pianificazione temporale	2024: Prosecuzione del Tavolo di coordinamento della Sicurezza inclusiva (a); sperimentare e estendere soluzioni innovative in tema di Sicurezza inclusiva (b); rafforzare le collaborazioni esterne (c). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita in allegato al prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).

Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture coinvolte per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento, collaborazioni con soggetti terzi.
Risorse stimate	Le iniziative saranno finanziate nell'ambito di fondi della Direzione Patrimonio Immobiliare e del PAP; alcune azioni potranno essere oggetto di richiesta di finanziamento nel budget 2024 del Piano strategico
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 (a). Le strutture accademiche possono essere coinvolte nella formazione di figure professionali specializzate sui temi della disabilità, DSA e bisogni speciali, come in progetti di integrazione dei contenuti della didattica, al fine di formare professionisti/e che abbiano acquisito competenze sui temi dell'inclusione.
Risultati attesi	Promuovere la ricerca e l'innovazione con riferimento alle tematiche dell'inclusione (a)
Strutture/organi coinvolte/i	Delegato del Rettore al supporto alla disabilità/DSA, Delegati delle strutture accademiche per l'Inclusione, Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione, Ufficio Equità e Diversità (Servizio Inclusione personale) _ Direzione generale e Servizio Inclusione Comunità studentesca - Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
Azioni	Effettuare il monitoraggio dei progetti di ricerca in corso nell'Ateneo sui temi dell'inclusione, della disabilità, DSA e altri bisogni speciali (a).
Pianificazione e temporale	2024: Iniziative formative per il PDR a sostegno di attività di ricerca nel settore dell'inclusione (a). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita all'interno del prossimo PIAO (che assorbe la programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture coinvolte per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse stimate	Euro 3.000 da richiedere nell'ambito del Piano strategico 2024

Principali Azioni a favore di pari opportunità e contrasto a discriminazioni

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.

Tali obiettivi sono riconducibili in particolare al Cluster Benessere del PS; inoltre, essi sono inseriti negli ambiti 1, 5 e 7 del PAP 2022- 2024, all'Allegato 3 del presente documento. Gli interventi inseriti nel PAP includono i riferimenti agli obiettivi del PS e agli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile (in particolare l'obiettivo 5 "Parità di genere"), individuano i target annuali e i relativi indicatori.

Risorse umane: 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: PAP triennale, Bilancio di Genere, Rapporto annuale sulle Pari Opportunità e Gender Equality Plan¹⁶.

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, a partire dal monitoraggio periodico dei dati e dal processo di Bilancio di genere dell'Ateneo, pianificando interventi di tipo strutturale all'interno dell'organizzazione e azioni sul piano culturale, a favore dell'Ateneo e del territorio
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosecuzione dell'attività di monitoraggio dei dati in ottica di genere, anche al fine di valutare l'efficacia delle azioni intraprese; ▪ Riduzione delle asimmetrie di genere e delle forme di segregazione verticale (carriere) e orizzontale (scelta del percorso di studi).
Strutture/ organi coinvolti/i	Oltre ai Prorettori/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, con pubblicazione del Rapporto Pari Opportunità 2023 e ulteriore sviluppo del processo di Bilancio di genere (nuova edizione nel 2024), in raccordo con i documenti fondamentali di Ateneo (a); ▪ mantenimento 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); • azioni di valorizzazione delle eccellenze femminili, in particolare in ambito STEM, attraverso varie iniziative, anche destinate al territorio, dirette al superamento di stereotipi e pregiudizi, in collaborazione con strutture accademiche e Centro Studi Interdisciplinari di Genere (c). Tra queste sono ricomprese iniziative di formazione per insegnanti; • avvio progetti di mentoring per l'area STEM (d).
Pianificazione temporale	2024: Monitoraggio periodico dei dati (a); mantenimento degli strumenti per promuovere l'equità di genere (b), iniziative dirette al superamento di stereotipi e pregiudizi (c) e progetti di mentoring area STEM (d). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita all'interno del prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> , collaborazione con le strutture accademiche e amministrative coinvolte per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse stimate	Per il 2024 si prevede l'utilizzo delle risorse del PAP. Per alcune delle azioni di cui ai punti c) e d) si prevede l'utilizzo di fondi del Piano strategico già assegnati nel 2023 (rispettivamente euro 4.000 per formazione insegnanti e euro 5.000 per avvio mentoring area STEM) e l'utilizzo di fondi PAP a sostegno di un'iniziativa promossa da un Dipartimento di area STEM
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/sse 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.
Risultati attesi	Consolidamento di iniziative didattiche anche post-laurea per valorizzare la dimensione di genere; Sottoscrizione Protocollo d'Intesa "No Women No Panel" con RAI Radiotelevisione italiana Spa
Strutture/ organi coinvolti/i	Oltre alla Proretrice alle Politiche di Equità e Diversità, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e l'Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale).
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione e/o proseguimento di iniziative didattiche 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 facilitare il superamento. Tra queste si prevede l'attivazione di percorsi 'minor' trasversali a più Dipartimenti/Centri, con l'obiettivo di promuovere una maggiore conoscenza e consapevolezza rispetto alle tematiche di genere in prospettiva interdisciplinare (rif. GEP: Azione 4.4. Integrazione della dimensione di genere negli insegnamenti di diverse aree disciplinari) (a); • 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, quali il Master in "Gestione delle Diversità: Inclusione ed Equità" (GeDIE) (b); • adesione alla campagna "No Women No Panel" promossa dalla RAI Radiotelevisione italiana S.p.A. e che si pone in continuità con le Linee guida di Ateneo per promuovere l'inclusione a partire dalla parità di genere negli eventi organizzati dall'Università di Trento (c).

¹⁶ Per approfondimento sul GEP si rinvia al link <https://www.unitn.it/equitadiversita/52060/equitadiversita>.

Pianificazione temporale	2024: iniziative didattiche su tematiche di genere, anche post-laurea (a, b); adesione alla Campagna RAI “No Women No Panel” (c). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita all’interno del prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture accademiche e amministrative coinvolte per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse stimate	Euro 10.000 per la nuova edizione del Master GeDIE che verranno richiesti a valere su fondi del Piano strategico 2024; euro 1.000 da richiedere nell’ambito del Piano strategico 2024 per le iniziative “percorsi minor” di cui al punto a); fondi PAP per le altre attività
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.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migliorare la gestione delle risorse umane, tenendo conto della presenza contestuale di più generazioni, che esprimono bisogni legati alle differenti fasi della vita; ▪ valorizzare le differenze legate all’età per una maggiore efficienza e efficacia dell’organizzazione.
Strutture/ organi coinvolte/i	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 l’Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale) e la Direzione Risorse Umane e Organizzazione.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio periodico dei dati relativi alla composizione del personale rispetto alle fasce di età (a); • formazione alle/ai responsabili nell’ottica dell’<i>age management</i> (b); • <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 (c); • formazione per personale nelle coorti meno giovani finalizzata al mantenimento di elevata motivazione nella tarda carriera, preparazione al pensionamento (d); • mantenimento di 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 (e); • prosecuzione dell’esperienza del Tavolo dedicato alla Sicurezza inclusiva, con il fine di monitorare a avviare una gestione dei temi della salute e sicurezza nel lavoro che tenga conto di tutte le differenze (f).
Pianificazione temporale	2024: monitoraggio dei dati (a); progettazione e ove possibile realizzazione di iniziative formative (b, c, d); mantenimento/sviluppo di forme di flessibilità della prestazione (e); prosecuzione del Tavolo Sicurezza inclusiva (f). 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita all’interno del prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Le attività di formazione a vari livelli, come l’individuazione di idonee forme di flessibilità, richiedono un forte coinvolgimento della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, sulla base di uno specifico mandato dei vertici di Ateneo. La raccolta dei dati può essere ricondotta nell’ambito delle attività di monitoraggio condotte anche in altri ambiti (v. Rapporto annuale Pari Opportunità, Bilancio di genere, ecc.).
Risorse stimate	Le attività formative potrebbero essere finanziate nell’ambito di risorse dedicate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione in accordo con il Prorettore di riferimento.
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 progetti di accoglienza per studenti rifugiati/ricipienti asilo, quali il “Progetto Formazione Universitaria per Rifugiati/e e Richiedenti asilo - FUTURA” e il più recente “Progetto UNICORE (UNI-versity CO-rridors for RE-fugees)” promosso dall’Alto Commissario delle Nazioni Unite per i Rifugiati.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicurare continuità al Progetto FUTURA (v. https://www.unitn.it/equitadiversita/futura2021-2026) e al Progetto UNICORE (v. https://www.unitn.it/equitadiversita/unicore), offrendo l’opportunità di conseguire un titolo di studio universitario a persone richiedenti asilo e/o titolari di protezione internazionale; ▪ nuova edizione del Progetto “Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e” (SuXr), iniziativa di formazione 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 delle attività di <i>network</i> con riferimento a rifugiate/i, appartenenze etniche, culturali, religiose.
Strutture/ organi coinvolte/i	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale e alla Coordinatrice scientifica del Progetto “Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e” (SuXr), che presiedono il Tavolo di coordinamento dei Progetti di accoglienza per studenti e

	studiosi/e, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso le/i Delegate/i di Equità e Diversità, l'Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale) e la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosecuzione dei Progetti FUTURA e UNICORE, sia con riferimento alle/agli studenti già accolte/i presso l'Ateneo, sia con riferimento ai nuovi bandi (2024/2025) (a); ▪ prosecuzione Progetto SuXr - Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e con l'avvio delle attività di volontariato dell'ottava edizione e la progettazione a avvio dell'edizione successiva (b); ▪ consolidamento attività di network con riferimento a rifugiati/i, appartenenze etniche, culturali, religiose (c).
Pianificazione temporale	2024: prosecuzione accoglienza studenti nell'ambito delle iniziative FUTURA e UNICORE e pubblicazione nuovi bandi; prosecuzione Progetto SuXr (ottava e nona edizione); consolidamento attività di network. 2025-2027: la programmazione di dettaglio e la relativa pianificazione temporale verrà definita all'interno del prossimo PIAO (programmazione del PAP 2025-2027).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture accademiche e amministrative coinvolte (in particolare Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale) per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse stimate	1.000 euro per la nuova edizione del Progetto SuXr da richiedere su fondi del Piano strategico anno 2024; su fondi del Piano strategico; cofinanziamento esterno di alcune voci di spesa connesse ai Progetti di accoglienza, ad integrazione del budget gestito dalla Direzione Didattica e Servizi agli Studenti.
EDUCAZIONE SULLE PRATICHE DI CITTADINANZA 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.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzare un percorso multidisciplinare e interattivo con l'obiettivo di rafforzare tra gli studenti e le studentesse dell'Ateneo la capacità di agire consapevolmente e con pensiero critico anche nella quotidianità, per contribuire ad una società più equa, paritetica, sostenibile sotto vari punti di vista.
Strutture/ organi coinvolte/i	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, docenti con competenze in materia e l'Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale).
Azioni	Attivazione del percorso formativo "Pratiche di cittadinanza" per studenti dell'Ateneo, con l'avvio della prima edizione sperimentale nel primo semestre 2024, seguita da una seconda e forse una terza edizione (a).
Pianificazione temporale	2024: avvio della prima edizione sperimentale
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture accademiche e amministrative coinvolte
Risorse stimate	Euro 9.000 da richiedere su fondi del Piano strategico 2024, ad integrazione del residuo 2023 per questo progetto (pari a circa 6.000 euro).

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 in più 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 la 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 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.

L'Ateneo, sulla base degli obiettivi di rilevanza strategica, definisce a cascata i propri obiettivi operativi di struttura e le relative azioni.

Nel ciclo di gestione della performance, pertanto, la performance strategica si collega e integra con la performance organizzativa, a sua volta declinata in base a obiettivi e indicatori strategici, e, con riguardo alla struttura tecnico-gestionale, si definisce anche la performance individuale, determinando obiettivi individuali e comportamentali.

Grafico 3: Passaggi all'interno del ciclo della performance



Nel grafico seguente si propone 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 4: Raccordo fra Piano strategico e obiettivi operativi



Nel successivo *Paragrafo 2.2.1* viene riportata la programmazione operativa che i Dipartimenti e i Centri intendono portare avanti nell'anno 2024 finalizzata a realizzare gli obiettivi strategici pluriennali fissati all'interno dei propri Piani di Dipartimento/Centro per il triennio 2022-2024.

A sua volta, nel *Paragrafo 2.2.2* vengono riportati gli obiettivi operativi che la struttura tecnico-gestionale ha individuato per l'anno 2023, coerentemente con l'evoluzione della formulazione strategica di Ateneo, e suddivisi per ambito strategico e dimensione trasversale. Una vista diversa dei medesimi obiettivi è contenuta inoltre nell'*Allegato 2* dove essi sono presentati in tavole distinte per direzioni.

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 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.

Nei propri piani pluriennali, ciascun Dipartimento/Centro ha fissato anche degli **indicatori di riferimento di medio termine al fine di misurare e quantificare il risultato raggiunto in termini di grado di efficacia delle strategie portate avanti**. Tali indicatori vengono monitorati annualmente dalle stesse strutture entro il 15 novembre, contestualmente a una sintetica auto-valutazione discorsiva dei risultati raggiunti, e rendicontati infine al termine del triennio.

Per il 2023, il monitoraggio annuale degli indicatori di riferimento è stato presentato al Senato accademico nella seduta del 13 dicembre 2023.

Annualmente, inoltre, le strutture procedono a una programmazione operativa, finalizzata a favorire con un piano di azioni il raggiungimento dei propri obiettivi strategici pluriennali.

Nelle pagine che seguono si riporta tale programmazione operativa, con riferimento all'anno 2024, evidenziando **le azioni e iniziative pianificate** nell'anno e specificando, per ciascuna azione,

- **il valore di partenza**,
- **il target da raggiungere** a fine anno (valore programmato/atteso)
- **uno o più indicatori associati al target**.

Come per gli indicatori di risultato sopra citati, anche la realizzazione delle azioni è oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno, nei mesi di aprile e settembre, e di successiva rendicontazione al 31 dicembre.

Il monitoraggio periodico e l'autovalutazione costituiscono momenti importanti del processo di pianificazione strategica, in quanto consentono alle strutture di riflettere sull'efficacia della propria programmazione e valutare eventualmente la necessità di mettere in atto delle azioni correttive in tempi ragionevoli; tali fasi sono altresì rilevanti per definire la programmazione futura.

Un approfondimento su modalità e tempi dei monitoraggi (di azioni e di indicatori) viene riportato nella Sezione IV, al paragrafo 4.1.2.

DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA CELLULARE, COMPUTAZIONALE E INTEGRATA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica, internazionalizzazione e terza missione				
Sostenere la formazione scolastica nell'ambito delle biotecnologie e della biomedicina	Organizzare incontri rivolti a studenti/docenti con esperti di argomenti biotecnologici innovativi, quale ad esempio la biologia dei tumori	N. eventi organizzati	1	>1
	Prestare in comodato d'uso alle scuole che ne fanno richiesta di una "valigetta del biotecnologo" contenente strumentazione e reagenti di base	N. prestiti all'anno in comodato d'uso	5	>5
	Promuovere iniziative di diffusione della cultura scientifica per la cittadinanza, utilizzando anche canali social, favorendo l'utilizzo delle competenze universitarie	N. iniziative	2	>2
Innovazione, regolarità percorso didattico ed internazionalizzazione	Utilizzare le tecnologie applicate durante la pandemia in maniera strutturata e funzionale all'innovazione delle modalità di erogazione della didattica	N. corsi riorganizzati utilizzando materiale multimediale ed innovativo per le lezioni e gli esami di profitto	0 (nuova iniziativa)	>1
	Realizzare programmi compatibili con percorsi di doppia laurea	N. università contattate per attivare percorsi di doppia laurea	0 (nuova iniziativa)	almeno 1
Ricerca e terza missione				
Promuovere l'attività seminariale, lo sviluppo di temi di ricerca trasversali e incrementare la visibilità internazionale e la reputazione scientifica del CIBIO	Incentivare i seminari di group leaders del Dipartimento e di esterni	N. seminari/mese con speaker interni ed esterni	2 seminari/mese	almeno 3 seminari/mese
	Organizzare e supportare seminari interdipartimentali	N. seminari "Distinguished speakers"	1 seminario nell'anno in collaborazione con altri Dipartimenti del polo di collina	almeno 1 seminario organizzato dal Dip. CIBIO integrato con tavoli di discussione tra PI e speaker
	Avanzamento della ricerca biomedica in ambito internazionale: sviluppare linee di ricerca interdisciplinari tra laboratori del CIBIO	N. progetti EU/anno individuati	2	1
Tirocinio e mondo del lavoro	Coinvolgere aziende nell'evento "Career fair"	N. aziende presenti al Career fair	10 nel 2023	almeno 10
	Creazione di un network di aziende nel settore biotech per accogliere tirocinanti	N. aziende coinvolte	0 (nuova iniziativa)	almeno 2

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Attrattività della didattica (Os.D1)	Processo di certificazione EQUIS - proseguimento dell'azione di accreditamento (A.D1)	CdS con certificazione EQUIS	1 CdS accreditato	Inizio procedura di accreditamento del Dipartimento
	Ristrutturazione offerta didattica di primo livello - proseguimento dell'azione (A.D7)	Stato di avanzamento azione	Discussione in corso	Approvazione dell'offerta di primo livello, scrittura degli ordinamenti e dei regolamenti didattici
	Ristrutturazione offerta di secondo livello (A.D10): a seguito del sensibile calo nelle immatricolazioni nelle LM si rende necessario un ripensamento dell'offerta di secondo livello, anche tenendo conto di quanto indicato dal nucleo di valutazione	Stato di avanzamento azione	-- (nuova iniziativa)	Approvazione dell'offerta di secondo livello
	Promozione offerta didattica (A.D11): per raggiungere in modo più efficiente gli studenti interessati all'offerta didattica del dipartimento e per comunicare le specificità dei singoli CdS, si intende (1) aprire alcuni canali social del dipartimento; (2) rivedere il sito web per renderlo di più facile lettura. Per impostare in maniera corretta tutta l'azione verrà individuata una risorsa esterna di supporto (social media manager)	Stato di avanzamento dell'azione volta alla promozione dell'offerta didattica	-- (nuova iniziativa)	Apertura di almeno un canale social e revisione del sito web del dipartimento. Incarico alla risorsa esterna.
Qualità in uscita (Os.D3)	Lifelong learning (LLL)(A.D9): proseguimento del progetto	Stato di avanzamento del progetto su LLL	Definito il tavolo di lavoro su LLL	Creazione della pagina del dipartimento relativa alle azioni di LLL, individuazione del delegato del dipartimento per il LLL
Ricerca				
Qualità delle pubblicazioni (Os.R1)	Modello di co-finanziamento dell'attività di ricerca (A.R1)	Modifica degli incentivi per la pubblicazione	Discussione iniziata	Individuazione del modello di distribuzione delle risorse e sua approvazione

FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Razionalizzazione l'offerta formativa	Proseguire l'attività di razionalizzazione dell'offerta didattica, anche in vista della attivazione nel 2024 di un nuovo corso di laurea magistrale. Distribuzione dei carichi didattici riequilibrando la didattica esterna e quella di strutturati interni.	% riduzione costi della didattica esterna	0	Riduzione del 20% dei costi della didattica esterna
Studio di fattibilità per corso interdipartimentale Giurisprudenza - DEM	Avviare un dialogo con DEM per possibile corso interdipartimentale, alla luce delle nuove opportunità garantite dal cosiddetto doppio percorso di studi.	Stato di realizzazione azione	-- (nuova iniziativa)	Avvio di studio e progetto per possibile corso interdipartimentale
Didattica e Terza missione				
Attività di orientamento e in uscita	Condurre una fase di ricognizione delle attività svolte e creazione o rafforzamento di reti esistenti a livello locale, a livello nazionale e europeo al fine di evitare dissipazione di risorse e duplicazione di attività simili per natura e/o destinatari. Si procederà in seguito a potenziare e coordinare le attività già in essere e ad istituire di ulteriori, quali corsi seminari dedicati, iniziative con gli Ordini professionali, attività formative a carattere interdisciplinare, percorsi Longlife Learning, incontri rivolti alla cittadinanza, giornate di Facoltà nel contesto delle azioni di Job Guidance	(a) offerta corso di scrittura giuridica; (b) iniziativa specifica di Leadership Program di dialogo tra studenti e professionisti nell'ambito delle discipline giuridiche attivi sul piano internazionale (quali studi legali, aziende impegnate nella sostenibilità e nella transizione, ordini professionali).	a) 1 b) 0	a) 1 b) 1 (azione completata)
Ricerca e Terza missione				
Stringere relazioni stabili e formalizzate con almeno due Atenei o centri di ricerca francesi	Creare una rete di collaborazione ad hoc con alcune Università francesi, in primo luogo sul piano della ricerca	Formalizzazione di accordi di collaborazione con Atenei Francesi	-- (nuova iniziativa)	1 (azione completata)

DIPARTIMENTO DI FISICA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica, Ricerca e Terza missione				
Innovazione didattica	Partecipare alle Comunità di Pratica (di Collina o anche di ateneo su tematiche specifiche)	N. docenti partecipanti alle Comunità di Pratica	2 docenti partecipanti	Almeno 5
	Realizzare corsi con metodologie didattiche inclusive e partecipative	N. corsi realizzati con metodologie didattiche partecipative	1 sperimentazione didattica finanziata dall'Ateneo su corso in modalità TBL	Almeno 4 (anche parzialmente)
	Realizzare incontri con l'intera comunità studentesca per discutere delle problematiche dei relativi CdS	Incontri/anno per LT e LM	Realizzato un solo incontro per entrambi i CdS	Almeno 1 incontro all'anno per LT e 1 incontro per LM
Sviluppo progetto Q@TN - Quantum Science and Technologies	Mantenere sui livelli attuali il percorso di dottorato transdisciplinare in quantum science and technologies	N. borse di dottorato avviate e corsi proposti	3 borse di dottorato, 3 corsi proposti annualmente	3 borse di dottorato, 3 corsi proposti
	Organizzare workshop internazionali, organizzare scuole invernali-estive di dottorato su STQ.	N. workshop e scuole organizzati nell'anno	1 scuola e 2 workshop organizzati nel 2023	1 scuola e 3 workshop organizzati
	Promuovere una laurea magistrale interdipartimentale in Quantum Engineering.	Stato realizzazione progetto di LM	Bozza di progetto in discussione nei dipartimenti	Progetto di LM presentato al SA
	Sviluppare collaborazioni didattiche con gli enti partner di Q@TN joint lab, anche a servizio della laurea magistrale.	N. corsi offerti dagli enti partner agli studenti dell'ateneo	nessun corso	2
Trento International School on Observation of the Earth and of the Universe - Dottorato di Interesse Nazionale SST	Mantenimento del percorso di dottorato transdisciplinare in Space Data Science and Technology	N. borse di dottorato avviate; % corsi proposti	2 borse di dottorato per anno in media; almeno 30 corsi offerti in collaborazione con il DIN SST	2 nuovi dottorandi; +20% di corsi offerti in condivisione con DIN SST
	Avviare iniziative formative in collaborazione con ESA e ASI (es. SpaceRider, Scuole, Progetti didattici)	N. iniziative proposte	Nessuna iniziativa	Almeno 1 iniziativa
	Sostenere iniziative di alta formazione che trattano temi pertinenti all'obiettivo (es. WebValley)	N. iniziative sostenute	Nessuna iniziativa	Almeno 1 iniziativa
	Allestire un laboratorio di registrazione audio/video per la produzione di materiale formativo di qualità fruibile online	% di completamento del laboratorio	-- (nuova iniziativa)	100%
Trentino Green Deal	Attivare di Borse di dottorato	N. borse di dottorato da avviare per Novembre 2024	3 borse bandite nel 2023 e aggiudicate	2
	Realizzare pubblicazioni su riviste internazionali	N. pubblicazioni su riviste internazionali	A ottobre 2023 (inizio progetto) nessuna pubblicazione	2

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
	Contribuire all'organizzazione di Workshop sulle tematiche dell'idrogeno verde	workshop sulle tematiche idrogeno verde	1 workshop organizzato con partecipazione di uniTN. Un incontro con partecipazione di FBK e UniTN	1
Consolidare e innovare i Laboratori Didattici delle scienze sperimentali	Acquistare la strumentazione e metterla in esercizio	% strumentazione acquistata	75%	100%
	Progettare e mettere a punto le esperienze didattiche basate sulla nuova strumentazione	% documentazione predisposta a supporto alle attività didattiche, report di messa a punto	20%	100%

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Migliorare la qualità della didattica tramite l'innovazione delle modalità di insegnamento	Potenziare i Laboratori didattici. Licenze software. (budget 7 kEuro/ anno)	a) potenziamento dei laboratori didattici b) acquisto/rinnovo licenze software specifica per le attività di learning by doing	a) 0 b) 0	a) 1; b) +5
Ricerca				
Razionalizzare l'uso della dotazione infrastrutturale – Progetto ReLabs	Attuare l'azione ReLabs: integrazione di attrezzature; condivisione di risorse tecniche e miglioramento delle condizioni di sicurezza degli utenti (budget 5k Euro/anno)	a) perfezionamento e monitoraggio delle condizioni di sicurezza nei Laboratori di didattica/ricerca b) personale 150 ore	Situazione attuale a) 1 b) 0	a) 2; b) 1
Rafforzare e valorizzare i cinque poli di ricerca: 1. <i>Climate, Environment and Energy;</i> 2. <i>Mitigazione del rischio, sicurezza e resilienza;</i> 3. <i>Modelling and Simulation;</i> 4. <i>Meccanica e materiali per la medicina;</i> 5. <i>Engineering for Human and Sustainable Development</i>	Rafforzare le attività scientifiche relative ai 5 Poli di ricerca (40 kEuro/anno)	Cofinanziamento di posizioni post-doc e/o borse di completamento di dottorandi di ICAM meritevoli	Nel 2023 istituiti 5 poli di ricerca; Cofinanziamento di posizioni post-doc e/o borse di completamento di dottorandi di ICAM meritevoli = 0	2
Terza missione/Impatto sociale				
Rafforzare la posizione del DICAM come centro di competenza di rilievo nazionale e nesso tra cooperazione internazionale, sviluppo e sostenibilità ambientale	Rinforzare e potenziare partenariati nel settore ambientale della cooperazione internazionale (Università locali, ONG; Imprese; enti locali) con riguardo all'attrattività di UniTrento nei confronti di soggetti profit e non profit (formazione, terza missione) (budget 5 kEuro/anno)	a) N. report tecnici /pubblicazioni riferiti ad azioni di cooperazione allo sviluppo con ricaduta territoriale; b) N. incontri con stakeholder nei progetti di cooperazione allo sviluppo; c) N. beneficiari diretti e indiretti degli interventi di cooperazione DICAM; d) N. proposte progettuali presentate o finanziate in tema di cooperazione allo sviluppo	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0	a) 3 b) 4 c) 50 d) 1
Migliorare la comunicazione	Promozione dei Corsi di studio tramite il miglioramento dei siti web; realizzazione di brevi interviste video a studenti e docenti; presenza sui canali social a ridosso di iscrizioni; visite di studio coordinate con gli Ordini professionali. (budget 3 kEuro/ anno)	Attività di promozione dei corsi di studio	0 (nuova iniziativa)	1

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dip.to/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Laboratorio per la sperimentazione e l'innovazione didattica	Metodi didattici basati sulla gamification: partecipazione attiva a iniziative nazionali già esistenti e nascenti.	N. partecipazioni alle attività di <i>competitive programming</i> , come ad esempio ACM-ICPC, Reply Code Challenge, Reply Security Challenge, Cyberchallenge. Organizzazione hackathon.	6	5
	Sperimentazione nei laboratori: laboratori aperti per attività curriculari ed extracurriculari e per orientamento	a) N. workshop di formazione all'interno del Fablab. b) N. partecipanti ai workshop di formazione all'interno del Fablab. c) N. docenti della scuola primaria e secondaria che hanno partecipato a formazione d) Ore totali di formazione docenti della scuola primaria e secondaria e) N. laboratori attività alternanza scuola-lavoro f) N. studenti che hanno partecipato a laboratori di alternanza scuola-lavoro	a) 24 b) 380 c) 180 d) 1500 e) 2 f) 20	a) 25 b) 400 c) 200 d) 1600 e) 4 f) 100
Aumento numero programmato + Percorso in ENG (LT INF + LT ICE)	Aumentare numero programmato percorso inglese alla LT INF (85 studenti)	N. immatricolati	--	60
Ricerca e Terza missione				
SportTech 360	Creare laboratorio fitness per la raccolta e l'analisi dei dati in dipartimento	N. palestre	-- (nuova iniziativa)	1 (azione completata)
	Creare percorsi fitness all'interno del dipartimento per incentivare uno stile di vita attivo anche durante l'orario di lavoro	N. percorsi	-- (nuova iniziativa)	3
	Potenziare l'Istituto iSTAR, con il coinvolgimento di altri dipartimenti	N. dipartimenti aderenti	2	4
	Sviluppare progetti di ricerca e innovazione mirati alle Olimpiadi Milano Cortina 2026 (o altri grandi eventi sportivi)	N. progetti	-- (nuova iniziativa)	2
Osservatorio sulla CyberSicurezza	Advisory Board: costituire un AB stabile con incontri annuali e pianificare iniziative	N. incontri annuali	1	2
	Rapporto annuale: da presentare – con evento organizzato – a imprese e istituzioni	N. aziende partecipanti	20	40 aziende partecipanti all'evento
	Organizzare iniziative formazione: su tematiche della CyberSicurezza per imprese e istituzioni	a) N. seminari e workshop organizzati in collaborazione a Confindustria Trento b) N. aziende partecipanti	a) 6 b) 30	a) 12 b) 60
	Sviluppare strategie comuni e sinergiche verso entità esterne: in particolare con Agenzia Nazionale per CyberSicurezza e Centro di Competenza Cyber 4.0 MISE	N. nuove iniziative di collaborazione con entità esterne rivolte ad aziende	5	7

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Contribuire all'innalzamento dei livelli di studio e migliorare la qualità della formazione. Consolidare l'offerta formativa	Consolidare l'offerta formativa nel campo della Bioingegneria (pagina 10 del Piano di Dipartimento 2022-2024) che attualmente vede UniTn impegnata nella LT in Ingegneria dei Sistemi Medicali per la Persona interateneo con UniVr e UniMoRe.	Stato di realizzazione documentazione per istituzione CdS LM21 in Bioingegneria per la Medicina Personalizzata (Convenzione interateneo, Documento di Progettazione, Testi RAD, Tabella di controllo ordinamento didattico verso il regolamento didattico, Matrice di Tuning).	Nel 2023 predisposta prima versione della documentazione, in visione al PQA.	Completata la documentazione e avvio CdS LM21 in Bioingegneria per la Medicina Personalizzata.
Ricerca				
Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di interesse nazionale definiti nel PNRR e potenziare le infrastrutture per la ricerca. Potenziare e rinnovare le infrastrutture per la ricerca	Ammodernare e acquisire nuove apparecchiature di ricerca (pagina 11 del Piano di Dipartimento 2022-2024). Nota: il DII ha ricevuto un finanziamento per le infrastrutture nell'ambito del progetto Dipartimento di Eccellenza 23-27	Budget utilizzato per l'acquisizione di nuove apparecchiature o per l'ammodernamento di apparecchiature obsolete.	Importo speso nel 2023: 330.000 euro (ordini inseriti in SGA)	600.000 euro (somma importi 2023 e 2024 ordini inseriti in SGA)
Terza missione				
Impatto dell'Università sulla società. Promuovere l'interazione col mondo produttivo	Organizzare eventi dedicati all'incontro tra l'ingegneria industriale e il mondo delle imprese dove il/la giovane studente/ssa possa meglio comprendere i possibili sbocchi occupazionali e le competenze richieste dal mondo del lavoro. Le aziende potranno presentarsi e dialogare con gli studenti degli ultimi anni dei CdS (pag. 13 del Piano di Dipartimento 2022-24).	N. eventi organizzati	2023: 1	2 (somma iniziative 2023 e 2024)
Sviluppare reti di collaborazione. Incentivare le reti di collaborazione di ricerca sia nazionali che internazionali	Allocare un budget annuale adeguato per almeno quattro posizioni di Visiting Professor e per sostenere iniziative di scuole estive o invernali che prevedano la partecipazione di docenti non di UniTN CdS (pagina 13 del Piano di Dipartimento 2022-24).	Budget allocato complessivamente	2023: 24.000 euro	40.000 euro (somma importi 2023 e 2024)

DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA

Obiettivo strategico di riferimento	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Migliorare la qualità della formazione	Centro di Lingua Latina (CeLL)	Ore di didattica integrativa e specialistica erogate	ore di didattica integrativa/specialistica erogate nel 2023	Aumentate le ore di didattica integrativa/specialistica erogate rispetto a 2023
	Organizzazione Summer School "Key themes in Ancient Greek History"	Organizzazione summer school sui temi chiave della storia greca arcaica e classica	Definito il gruppo di lavoro; definito il programma delle attività formative	Call for participants e svolgimento della Summer school
	Centro di ricerca interuniversitario LinE – Language in Education	a) attività di formazione organizzate; b) attività organizzate in collaborazione con il piano strategico del CLA	a) 6 incontri DIALOGHI LinE con partecipazione media di 30 persone (realizzati nel 2023); b) attività in collaborazione con il CLA realizzate nel 2023 (Progetto TANDEM, sportello insegnamento in lingua straniera - SILS, Laboratorio di intercomprensione)	a) organizzate giornate di studi LinE presso l'Unità di Reggio Emilia il 10 e 11 giugno 2024; b) svolte attività in collaborazione con il CLA: Progetto TANDEM, sportello sull'insegnamento in lingua straniera, Summer school di lingua e cultura italiana
	Summer School LETRA e Premio di traduzione letteraria	Confronto con scrittore/trice prestigioso in lingua differente rispetto a edizione precedente	Offerta formativa delle edizioni precedenti con l'invito ad uno scrittore prestigioso francese	Introdotta nell'offerta formativa, oltre alle lezioni frontali e all'attività laboratoriale, anche il confronto con uno scrittore/trice prestigioso/a in lingua spagnola
Sperimentare forme di apprendimento non standard	Creazione e sviluppo del Progetto OE - Officina espositiva	a) N. tirocini sperimentali attivati b) N. mostre organizzate presso il Dipartimento attraverso forme di collaborazione con altre istituzioni e/o con altri progetti di ricerca in essere c) N. seminari e visite guidate	Tra il 2022 e il 2023: a) 9 tirocini nell'ambito dell'Officina espositiva b) organizzato l'école de printemps in storia dell'arte con un panel dedicato ai temi espositivi; 1 mostra in Dipartimento; 3 mostre coadiuvate dai tirocini dell'Officina espositiva; c) 8 (fra seminari, conferenze, workshop)	a) almeno altri 7 tirocini sperimentali; b) almeno altre 2 mostre in Dipartimento; c) invitati curatori, relatori, artisti in almeno a 6 appuntamenti prossimi seminari e workshop; organizzata nell'ambito dei corsi almeno 1 visita guidata nella modalità di <i>field seminar</i> presso la sede di un museo di arte contemporanea
	Summer School LETRA e Premio di traduzione letteraria	sviluppo supporto tecnologico all'offerta formativa	offerta formativa edizioni precedenti in zoom o in presenza	Implementato l'accesso a supporti informatici lessicografici e corpora specifici
	International Philosophy Network: Joint Program for Teaching and Research	Organizzazione Winter school	Organizzata Winter School di febbraio 2024	Organizzata Winter School di febbraio 2025

Obiettivo strategico di riferimento	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Laboratorio interdipartimentale Memoria e Società (LIMS)	attività trasversali organizzate (=interdisciplinari e interdipartimentali)	Laboratorio inaugurato a dicembre 2022; attività interdisciplinari e interdipartimentali su base regolare nel 2023; connessioni internazionali stabilite; collaborazioni locali avviate (terza missione)	<p>a) implementazione di interdisciplinarietà/interdipartimentalità delle azioni, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lunch seminars con relatori di Lettere e Sociologia e altri enti di ricerca e cultura e licei del territorio; -Didattica innovativa con corso 'Memory studies e cancel culture' tenuto da docenti e rivolto a studenti LT Lettere, Sociologia, Giurisprudenza - LIMS Summer school in Memory Studies, 26-31 agosto 2024, gestita congiuntamente con Sociologia - Conferenza internazionale 'Searching for Memory between the Mind and the World', 28-30 agosto 2024, gestita congiuntamente con Sociologia <p>b) implementazione rapporti intern.li:</p> <ul style="list-style-type: none"> -summer school per studenti e dottorandi internazionali (26-31 agosto) - conferenza intern.le 'Searching for memory between the mind and the world' con partecipazione di invited speakers di primordine e call for papers rivolta a early career scholars - avvio internships trimestrali per studenti esterni, primavera 2024 <p>c) implementazione attività di terza missione attraverso collaborazioni sul territorio, coinvolgendoli in vari modi in lunch seminars, summer school e conferenza, nonché in corso 'Memoria e storia' per LM e nel corso interdipartimentale innovativo per LT;</p> <p>d) implementazione forme di didattica innovativa, con lunch seminars, corso interdipartimentale per LT e la summer school</p>
	Centro di Lingua Latina (CeLL)	Eventi scientifici attivati congiunti con Giurisprudenza	Avvio delle interlocuzioni con Dip. di Giurisprudenza	Attivati 1 o più seminari specialistici sulle lingue tecniche del latino e latino giuridico
Ricerca e Terza missione				
Sviluppo di reti di collaborazione strutturate e permanenti, di didattica, di ricerca e di Terza missione	Sviluppo del Centro di ricerca interuniversitario LinE - Language in Education	a) N. adesioni esterne all'Ateneo; b) presentazione scientifiche dei cluster	a) 218 membri (dati del 2023) b) definizione di 8 cluster di ricerca nel 2023	a) numero dei membri aumento rispetto a 2023; b) svolte presentazioni scientifiche dei cluster
	Stabilizzazione di Summer School LETRA e di Premio di traduzione letteraria	a) n. aree linguistiche coinvolte nella Summer School; b) scrittore da invitare	edizioni precedenti	a) riproposte le 5 aree linguistiche con il coinvolgimento di esperti a livello internazionale; b) coinvolto scrittore/trice per discutere sull'opera, tradotta in lingua diversa rispetto a scorsa edizione

Obiettivo strategico di riferimento	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
	Sviluppo di IPHILONET - International Philosophy Network: Joint Program for Teaching and Research	Organizzazione Winter School con docenti stranieri coinvolti nella rete	scambi preliminari e preparatori volti alla definizione del tema e del programma della winter School	Svolgimento della Winter School "Philosophy and Civic Engagement in the Italian Traditions"
	Sviluppo del GeCo - Cartografia e public geography tra passato e presente per l'innovazione, la ricerca e la progettazione territoriale	N. eventi scientifici internazionali organizzati	4 incontri realizzati nel 2022; 1 convegno realizzato nel 2023	Almeno 1 seminario internazionale a potenziamento delle linee di ricerca del Centro
	Centro di Lingua Latina (CeLL)	a) Istituzione Centro b) Rinnovo della convenzione UniTn/Pat/CUSL per la Certificazione Lingua Latina c) N. istituti trentini coinvolti nella Certificazione del latino d) N. seminari formazione insegnanti organizzati con IPRASE	a) contatti preliminari b) contatti preliminari c) 5 d) 0	a) adottati gli atti formali necessari per l'istituzione del Centro b) rinnovata la convenzione c) 7 d) realizzati seminari di formazione insegnanti in collaborazione con IPRASE e FIRS

DIPARTIMENTO DI MATEMATICA

Obiettivo strategico di riferimento	Azione pianificata nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Potenziare la ricerca nei settori base dell'Analisi e della Geometria.	Istituire percorso di Alta formazione ed eccellenza scientifica fra Analisi e Geometria.	a) N. tesi magistrale su temi di Analisi geometrica b) N. borse di LM assegnate c) N. pubblicazioni scientifiche di fascia A sui temi affini al progetto d) N. domande nel settore presentate per progetti di ricerca nazionali o internazionali e) N. seminari/anno di ricerca offerti su tematiche di analisi geometrica	a) 1 tesi magistrale in analisi geometrica nelle prime due sessioni del 2023. b) 2 borse assegnate c) 3 pubblicazioni nel 2023 in riviste internazionali di alto profilo scientifico d) 3 progetti PRIN 2022 finanziati. e) 8	a) 2 b) 2 c) 2 nuove pubblicazioni in riviste internaz.li di alto profilo scientifico d) 1 e) 6
Favorire la regolarità del percorso formativo nel passaggio dalla scuola superiore all'università negli insegnamenti di matematica di base	Costituire nuovi strumenti e percorsi per il monitoraggio e il recupero delle conoscenze di base indispensabili al conseguimento degli obiettivi didattici.	a) % di studenti che partecipano all'attività di autovalutazione e al tutorato. b) Efficacia percepita delle azioni di didattica innovativa come prevista dal progetto UniCo-InMat, da valutarsi attraverso appositi questionari c) N. tutor previsti sui corsi d) N. insegnamenti coinvolti nelle sperimentazioni proposte	a) circa 35-40% sul totale di iscritti a Ing. Industriale e 60% a Matematica e Fisica; b) Somministrati altri questionari e analisi dati su attività svolte, azioni correttive conseguenti; c) 10 tutor coinvolti sui due corsi. d) Tutorato integrato con attività di feedback test per Analisi 1 a Ing. Industriale e Analisi A a Matematica e Fisica.	a) + 15% b) Svolte analisi dei dati sulle attività e conseguenti azioni correttive. c) mantenuti i numeri attuali e rafforzato il coordinamento nei CdS. d) estensa la sperimentazione ad altri insegnamenti (Algebra e Geometria).
Ricerca				
Sviluppare reti di collaborazione di ricerca intern.li che coinvolgano attivamente membri del Dipartimento	Collaborare con il CIRM	a) N. convegni e partecipanti all'anno b) N. visitatori all'anno	a) 11 convegni nel 2023 b) 6 RIP (14 visitatori) nel 2023	a) 10 b) 6
Favorire l'integrazione tra la formazione e ricerca di tipo scientifico tecnologico e la ricerca biomedica e la pratica clinica	Costituire il Laboratorio di Metodi e Modelli Matematici nella Biomedicina per il coordinamento delle varie azioni.	a) N. tesi/anno 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.	a) 4 tesi nelle prime due sessioni del 2023 b) avviato un progetto di collaborazione con ICAM c) 6 tirocini nel 2023 d) 2 nuove tesi di dottorato in collaborazione e) 2 borse cofinanziate nel 2023 f) attività non ancora avviata g) partecipazione a 3 nuovi bandi	a) almeno 9 b) iniziato almeno 1 nuovo progetto o collaborazione c) almeno 8 d) 2 nuove tesi e) 2 nuove borse f) 3 ore (soggetto all'interesse della Scuola di Medicina) g) partecipato a 3 nuovi bandi

Obiettivo strategico di riferimento	Azione pianificata nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
		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.		
Creare un gruppo di eccellenza all'interno del Dipartimento in Mathematics and Statistics for Machine Learning and Data Science	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.	a) N. interventi PCTO nelle scuole e n. insegnanti coinvolti in attività b) N. tirocini e stage in azienda sui temi del progetto. c) N. tesi nel track Mathematics for Data Science della LM in Matematica. d) N. borse di dottorato in cofinanziamento/collaborazione con enti di ricerca esterni. e) Ore attività seminariale/corsi brevi indirizzata agli studenti del track Mathematics for Data Science della LM in Matematica.	a) 5 interventi del 2023. b) 4 tirocini nel primo semestre del 2023 c) 3 tesi nelle prime due sessioni del 2023 d) 1 borsa di dottorato finanziata FBK nel 2023 e) 1 short course (8 ore di lezione) e 4 seminari del ciclo Math4DSAIML nel 2023	a) 5 b) 5 c) 9 d) 1 e) 10 ore
Garantire al Dipartimento un ruolo centrale nel settore emergente della decomposizione e tensoriale per l'analisi dei dati.	Sviluppare l'attività del Laboratorio TensorDec.	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	a) =3 b) 1 tirocinio nel 2023 c) circa 50 nel 2022. L'evento del 2023 è in programma a novembre d) 2 masterclass nel 2023 e) 4 progetti finanziati (MSCA Doctoral Networks, Borsa dottorato DM 117, 2 PRIN 2022) e partecipazione a Call for Research 2023, by U. Trento Title: TENDS (TENSOR Decompositions for algebraic Statistical models) Richiesta: 82k (2 borse post-laurea + fondi per viaggi ed eventi)	a) almeno 1 nuovo progetto b) almeno 1 tirocinio c) almeno 30 partecipanti d) 1 masterclass e) almeno 1 bando
Terza missione/Impatto sociale				
Assecondare interconnessioni e tra mondo della ricerca e sviluppo industriale in ambito di crittografia e sicurezza dei sistemi informatici	Sviluppare un programma di interazione sistematico tra il gruppo CryptoLabTN e il mondo aziendale.	a) N. progetti finanziati b) N. eventi per professionisti e aziende c) N. assegni di ricerca finanziati da progetti con aziende d) N. borse di dottorato cofinanziate da aziende	a) 1 donazione nel 2023 b) 4 nel 2023 c) 4 nel 2023 d) 1 nuova borsa	a) 2 nuovi progetti b) 4 c) 4 d) 2 nuove borse

DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Favorire la formazione professionale specialistica di psicologi, insegnanti ed educatori	Mantenere le iniziative di formazione professionale in corso e completare l'iter per l'avvio di una Scuola di Specializzazione in Psicologia, inclusa la consultazione degli stakeholder, lo studio dei bisogni e della fattibilità nei termini economici e di risorse umane a disposizione	a) N. iniziative di formazione. b) stato realizzazione documentazione istruttoria per l'istituzione della Scuola di Specializzazione	a) Coinvolgimento in 3 master e 2 percorsi di formazione per insegnanti. b) Redatta documentazione iniziale sulle Scuole di Specializzazione in Psicologia	a) Mantenuto coinvolgimento in 5 percorsi di formazione. b) Predisposta la documentazione per le fasi 0 e 1 relative all'istituzione della Scuola di Specializzazione
Ricerca				
Supportare la ricerca all'interno del dipartimento	Migliorare la qualità della ricerca attraverso la razionalizzazione, l'ampliamento e l'aggiornamento tecnologico dei laboratori.	Acquisto di strumentazione necessaria al miglioramento e all'aggiornamento della ricerca e delle tecniche e tecnologie impiegate	Un solo lab EEG, solo un lab psicofisiologico, strumentazione per eye-tracking solo a bassa frequenza	Raddoppiati i lab EEG e capacità di svolgere più esperimenti con misure fisiologiche allo stesso tempo. Ampliata la strumentazione di eye-tracking aggiungendo attrezzatura che permetta misurazione ad alta frequenza
Terza missione/Impatto sociale				
Aumentare l'impatto culturale della ricerca a livello locale, nazionale e internazionale	Intensificare l'organizzazione di iniziative e presentazioni pubbliche relative alla ricerca e didattica del Dipartimento. L'obiettivo è anche di consolidare la presenza del Dipartimento in eventi culturali a livello locale e nazionale e di potenziare le collaborazioni con istituzioni culturali e politico-amministrative locali.	N. iniziative	15 iniziative all'anno (media degli anni precedenti)	Almeno 15 nuove iniziative
Internazionalizzazione				
Internazionalizzazione del Profilo del dipartimento	Incrementare il numero di docenti DiPSCo inseriti in attività di ricerca o didattica dall'estero	N. docenti outgoing	media di 3 docenti outgoing;	5 docenti impegnati in attività di outgoing

DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Sviluppo di un piano di azioni di comunicazione mirato verso i/le potenziali studenti delle superiori	Implementare le azioni volte al reclutamento di studenti delle scuole secondarie di secondo grado	Svolgimento della scuola riservata a studenti del 4° o 5° anno delle scuole superiori	---	Organizzata la prima edizione della scuola
Riduzione tassi di caduta nel corso dello studio triennale, ed in particolare nel corso del primo anno della laurea triennale in Sociologia	Valutare le opportunità di sistematizzare il tutorato riservato al corso di laurea in Sociologia	Assunzione decisione circa l'opportunità di portare avanti il progetto di tutorato sistematizzandolo	Svolgimento del tutorato negli a.a. 22/23 e 23/24 e valutazione parziale delle ricadute.	Assunta decisione
Ricerca				
Aumento della partecipazione di giovani ricercatori e ricercatrici come PI a bandi competitivi	Organizzare iniziative di informazione e di promozione per i giovani ricercatori e le giovani ricercatrici delle opportunità di partecipare come PI a bandi competitivi;	Svolgimento iniziative	---	Svolte 2 iniziative
Terza missione				
Promozione in Dipartimento di incontri di terza missione congruenti con la natura e la varietà di attività tipiche delle scienze sociali	Istituzionalizzare un evento di terza missione che si svolga con cadenza annuale	Svolgimento della prima edizione dell'evento	---	Svolta la prima edizione

CIMeC – CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Rafforzare l'offerta formativa, mantenendo la sua forte caratterizzazione internazionale ed orientata alla ricerca	Stabilizzare gli studenti in CdS	N. immatricolati, distribuzione sui 3 track del CdS	73 studenti nell'a.a. 2023-24	80 studenti/anno con buona distribuzione sui 3 tracks
	Definire proposta per laurea triennale in linea con piano sviluppo CIMeC	Definizione proposta definitiva	Proposta inviata a maggio 2023	Realizzato documento proposta definitiva
Ricerca				
Interventi per regolare accesso e utilizzo a facilities	Completare funzionamento sistema CLARA	Versione sistema CLARA in produzione	Versione demo sistema CLARA	Sistema CLARA funzionante e testato nei vari laboratori
Terza missione/Comunicazione				
Promozione della diffusione delle conoscenze e dei risultati della ricerca	Organizzare seminari tematici che prevedono un coinvolgimento prevalente di personale sanitario di tutte le strutture del territorio	Seminario/anno	1 nel 2023	Almeno 1
Creazione di una strategia coordinata di comunicazione	Impostare un sistema di coordinamento azioni terza missione, orientamento e comunicazione/public engagement	Piano organico di comunicazione con inclusione dell'indicazione di azioni specifiche	Attività singole non coordinate	Impostato un organico Piano di comunicazione pluriennale con azioni specifiche da realizzare nel prossimo triennio
	Favorire la diffusione della cultura scientifica e promuovere l'immagine del centro	Presenza del CIMeC nei social networks	Utilizzo non coordinato dei social networks	Individuato e attivato un contratto di consulenza per il miglioramento della presenza del CIMeC sui social networks

CISMed - CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI SCIENZE MEDICHE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Ampliamento dell'offerta didattica in ambito medico sanitario	Sviluppare la collaborazione con la Scuola di Medicina Generale di Trento	N. corsi a scelta su tematiche inerenti alla Medicina generale	2	3
	Progettare le Scuole di specializzazione	N. Scuole di specializzazione in fase di attivazione	0	3
	Progettare nuovi corsi di studio nell'ambito delle Professioni Sanitarie	N. Corsi di Studio in fase di attivazione	2	4
Ricerca				
Definizione di linee di ricerca clinica	Sviluppare la ricerca in Diagnostica molecolare, Neurologia, Anatomia Patologica	N. docenti con afferenza CISMed per attività di ricerca > 50%	8	17
	Allestire laboratori a Mattarello per ospitare il laboratorio di Diagnostica Molecolare Avanzata e ulteriori spazi destinati alla ricerca clinica	Allestimento laboratori a Mattarello	Aggiudicazione e primo lotto della gara di appalto	Completato allestimento e messa in opera dei laboratori a Mattarello
Favorire l'attività di ricerca clinica	Definire dei criteri di assegnazione risorse per la ricerca clinica	Modello/criteri per la ripartizione delle risorse	0	1
Terza missione				
Sensibilizzazione della cittadinanza sui temi di Educazione alla salute e a corretti stili di vita	Organizzare iniziative rivolte a studenti delle scuole secondarie/ superiori nell'ambito della mostra "PIONIERE Vite e intuizioni fra medicina e tecnologia"	N. attività organizzate	8 (attività realizzate nel 2023)	16 (di cui 8 attività da realizzare nel 2024)
	Organizzare eventi, anche in collaborazione con altre strutture, al fine di contribuire alla diffusione di buone pratiche e all'informazione in ambito medico/scientifico	N. attività organizzate	5 (attività realizzate nel 2023)	8 (di cui 3 attività da realizzare nel 2024)

C3A – CENTRO AGRICOLTURA ALIMENTI AMBIENTE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Preservare la qualità dell'attività didattica dal punto di vista infrastrutturale per il corso di laurea triennale Viticoltura ed Enologia (Vit&En) e corso di laurea magistrale (AIM)	Acquistare Silent Box per l'allestimento dell'aula studio c/o San Michele	Aula studio allestita c/o San Michele	0	1
	Allestire un'aula con attrezzature per la didattica innovativa	Aula allestita per la didattica innovativa	0	1
Rafforzare le competenze linguistiche degli studenti del corso Vit&En	Attivare corsi online per supportare il rafforzamento delle competenze linguistiche negli studenti	% studenti sul totale degli iscritti con livello inglese B2 al termine del II anno	0	10
	Attivare seminari in lingua inglese all'interno dei corsi del II anno di viticoltura ed enologia – rimborso dei relatori	% studenti sul totale degli iscritti con livello inglese B2 al termine del II anno	0	5
Ricerca				
Raggiungere un accordo adeguato con FEM per poter svolgere attività di ricerca all'interno della Fondazione	Finalizzare e rendere operativo l'accordo che disciplina i rapporti sulla ricerca tra i due enti	Accordo UniTrento – FEM per disciplina i rapporti sulla ricerca	0	1
Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale per lo sviluppo del Centro	Progettazione e sviluppo di un laboratorio per didattica e ricerca sui temi dell'agrifood	Acquisto strumentazione specifica per lo sviluppo del laboratorio di trasformazione alimentare e sensoristica	0	3
Aumentare il numero di pubblicazione open access di classe A nei settori di riferimento da parte dei giovani ricercatori	Finanziare 1.000 euro per 5 pubblicazioni in Open Access ai primi assegnisti di ricerca che ne facciano richiesta [Articolo pubblicato come primo autore su rivista in primo quartile (bibliometrici) o classe A o (non bibliometrici)] (max 1 pubblicazione per assegnista)	N. pubblicazioni open access in classe A di ricercatori in formazione e giovani ricercatori (che non dispongono di budget "neoassunti")	2	7
Terza missione				
Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Ideare un ciclo di seminari/incontri tra i ricercatori del C3A e la collettività (imprese, enti, società civile).	Piano di disseminazione dei risultati nei confronti del mondo produttivo con partecipazione ad attività divulgative	0	1
Internazionalizzazione e Terza missione				
Rafforzare le reti di collaborazione con Atenei italiani e stranieri	Sviluppare e rafforzare le collaborazioni con gli atenei italiani attraverso l'organizzazione di un ciclo di seminari all'interno del programma della scuola di dottorato. Rimborsi agli invited speakers, realizzazione di materiali di comunicazione e divulgazione	N. collaborazioni con Atenei italiani	0	3

SSI - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano Dipartimento/Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2024	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2024
Didattica				
Aumento dei numeri programmati e delle immatricolazioni	Utilizzare social media SIS per promozione offerta formativa	a) N. post sui diversi canali b) N. followers	a) Post - Facebook 140 - LinkedIn 100 - Instagram 70 b) Followers - Facebook 1312 - LinkedIn 1398 - Instagram 382	a) Post: 120 all'anno per Facebook e LinkedIn; 90 all'anno per Instagram (2 o 3 a settimana in media, salvo periodo estivo) b) Followers: aumento del 4-5% per FB; del 7-10% per Instagram e LinkedIn (I target sono differenziati per canale. Ci si impegna a mantenere un flusso costante di post e aumentare i contatti)
	Erogare microcredenziali per certificare competenze applicative nei laboratori SAWGA	N. laboratori associati a microcredenziali	iniziativa pilota su 3 laboratori nel 2023	Tutti i laboratori SAWGA portano il rilascio di microcredenziali
	Istituire un premio per l'eccellenza nella didattica, che valorizzi la didattica di qualità e l'introduzione di elementi di didattica innovativa.	Definizione criteri e regolamento per il premio	-- (nuova iniziativa)	Predisposto Bando per assegnazione premio per didattica a.a. 2023/24
Ricerca				
Sviluppare l'attività di ricerca dei clusters	Organizzare panel SIS dentro convegno UACES 2024	N. panel promossi dalla SIS sui temi dei cluster di ricerca	-- (nuova iniziativa)	almeno 2 clusters rappresentati (su4)
	Azione MSCA: call for expressions of interest per fungere da host institution nei confronti di progetti participant al bando MSCA. Include supporto durante la predisposizione del progetto.	a) N. progetti sostenuti call 2024; b) Voto medio progetti sostenuti nel bando 2023	a) 2 (2023) b) nessun progetto sostenuto nel bando 2022	a) almeno 3 (da Piano Strategico) b) almeno 85/100 (da Piano Strategico)
Terza missione e Internazionalizzazione				
Aumento della visibilità della SSI e rafforzare il suo ruolo nella promozione della cultura delle relazioni internazionali	Realizzare l'iniziativa Women in International Affairs – edizione 2024	N. incontri svolti	--	1 incontro/settimana nel mese di marzo 2024

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 strategiche, delle 53 azioni di rilevanza strategica e degli indicatori che l'Ateneo si è dato in termini di risultati attesi nel triennio, nonché delle risorse a disposizione, 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**

in questa seconda fase, **in concomitanza con la predisposizione del bilancio previsionale**, ossia 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 ed eventuali 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.

La fase di monitoraggio viene descritta alla Sezione IV, paragrafo 4.1.3.

d) **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 fornito alla realizzazione delle 53 azioni di rilevanza strategica (elencate al paragrafo 2.1.1);
- le principali **azioni previste nel corso del 2024** per la realizzazione dell'obiettivo;
- il **target da raggiungere nel 2024** (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 2024”.

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 iniziative, si è indicata l'**evidenza di eventuali interventi organizzativi funzionali alla realizzazione dell'obiettivo di performance**.

Complessivamente per il 2024 sono stati pianificati 38 obiettivi operativi, quattro in meno rispetto all'anno precedente, ciascuno dei quali si riferisce ad un ambito “core” predominante. Di questi obiettivi, **- 6 obiettivi (15,8%) sono pianificati in risposta alle criticità evidenziate dall'analisi di customer satisfaction** (ossia TM1; SO2; FA6; FA7; FA10 e FA11)
- 6 obiettivi (15,8%) risultano trasversali su più strutture gestionali (ossia R1 per DSRV e DCA; Q1 per DDSS, DSRV, DSDB, DRUO e DirGen; BE2 per DRUO e DCA; FA3 per DRUO e DSDB e infine gli obiettivi BE5 e FA16 riguardano tutte le strutture gestionali).

Tabella 5: Suddivisione per ambito strategico degli obiettivi operativi pianificati dalla struttura gestionale per il 2024

Aree strategiche	N. obiettivi	Cluster	N. obiettivi	Elementi trasversali	N. obiettivi
Didattica	4 (10,5%)	Benessere/Competenze	5 (13,1%)	Qualità	1 (2,6%)
Ricerca	6 (15,8%)	Sostenibilità	2 (5,3%)	Fattori abilitanti e tecnologie	16 (42,1%)
Terza missione	2 (5,3%)	Scienze della vita	2 (5,3%)	Totale	17 (44,7%)
Totale	12 (31,6%)	Totale	9 (23,7%)		

Si specifica che l'**obiettivo Q1, riferito all'ambito Qualità**, riguardante il processo di adeguamento ai requisiti Ava3 e le attività preparatorie all'accreditamento periodico dell'Ateneo, coinvolge attivamente tutte le strutture gestionali, ciò nonostante si valuta un coinvolgimento prioritario per l'anno 2024 per 5 direzioni, come dettagliato nella tabella di pp. 65-66.

Inoltre, si precisa che gli **obiettivi BE5 e FA16 sono programmati per tutte le strutture gestionali, in risposta a recenti direttive**, come dettagliato nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, trattato nella Sezione IV – paragrafo 4.1.3, a cui si rinvia. In particolare:

- **l'obiettivo BE5**, volto alla valorizzazione del personale afferente alla propria struttura, favorendo la partecipazione attiva dei collaboratori alle iniziative formative, è programmato ai sensi della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione di data 28/11/2023 “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*”;
- **l'obiettivo FA16**, riferito al rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali, è programmato ai sensi della circolare 1 di data 3 gennaio 2024 del Registro Generale dello Stato “*Disposizione in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*” – in attuazione dell'art.4-bis del D.l. n.13/2023, convertito con modificazioni dalla L. n.41/2023.

Nelle tabelle seguenti, gli **obiettivi operativo 2024 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, dove opportuno, aggiungendo il collegamento al Piano di miglioramento servizi 2023-2025 e all'indagine Good Practice 2023**.

In aggiunta, dove previsto, si è specificato l'**obiettivo triennale associato a quello operativo**.

Una vista diversa dei medesimi obiettivi operativi 2024 è contenuta nell'*Allegato 2* dove essi sono presentati in tavole distinte per Direzione.

Per facilitare l'identificazione, a ciascuna struttura gestionale sono stati associati un numero e un acronimo:

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

A ciascun servizio di direzione è inoltre associato un codice (lettera e numero), riprendendo, come negli anni precedenti, la codifica riportata nelle tabelle “Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione” al link <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/992/altri-contenuti>. Infine, è utile precisare che, laddove nel target non sia esplicitamente indicata una scadenza temporale, si intende il 31.12.2024.

Area strategica: DIDATTICA

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
DIDATTICA				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 4 DOTTORATI				
Riferito a obiettivo pluriennale: Nuovo sistema gestionale per programma dottorato (prosegue dal 2023)				
Rivolto a dottorande/i e strutture accademiche con finalità di miglioramento organizzativo e digitale				
D1. Attività finalizzate alla definizione delle funzionalità 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"> - coordinamento del Focus Group Dottorati istituito in Cineca e raccordo con tutte le università interessate - definizione e condivisione di un piano di rilascio di funzionalità per i processi dei Dottorati - testing delle funzionalità, a valle dei rilasci da parte di Cineca 	<ul style="list-style-type: none"> - coordinamento focus group; - grado di definizione e implementazione delle funzionalità 	Sistema gestionale non presente	<ul style="list-style-type: none"> - pianificato e coordinato tutti gli incontri del Focus Group - entro luglio: testing delle prime funzionalità, se rilasciate da Cineca - entro novembre: implementate in Unirento le prime funzionalità, se rilasciate in produzione
Responsabile: DDSS (1g, 1h); coinvolti DSDB, strutture accademiche				
Esigenze organizzative: formazione personale che opera nell'ambito dei Dottorati, riguardo a mutate modalità organizzativo/gestionali				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 18 FIRS				
Rivolto a neo-laureate/i laureande/i e strutture accademiche con finalità di miglioramento organizzativo, formativo				
D2. Avvio in sinergia con il neo costituito Centro FIRS di Ateneo dei nuovi percorsi per la formazione iniziale degli insegnanti	<ul style="list-style-type: none"> - condivisione con Dip/Centri, tramite il Centro FIRS. dei percorsi che saranno attivati nel 2023/24 - coordinamento della procedura ministeriale per la richiesta di accreditamento dei percorsi (RAD nella SUA-CdS) - coordinamento delle procedure di selezione e iscrizione dei discenti - coordinamento con la PAT (Dip. Istruzione e Cultura e IPRASE) per l'organizzazione dei tirocini nelle istituzioni scolastiche - coordinamento dei processi per l'erogazione delle attività formative, delle verifiche degli apprendimenti e degli esami finali di abilitazione 	grado di erogazione dei percorsi	percorsi non attivi	<ul style="list-style-type: none"> - rispettate le scadenze delle procedure di selezione e ammissione dei discenti; - rispettate le scadenze per l'erogazione dei percorsi, nei tempi imposti dal ministero; - rispettate le scadenze per lo svolgimento degli esami finali di abilitazione, nei tempi imposti dal ministero
Responsabile: DDSS (1i, 1a)				
Esigenze organizzative: adeguamento programmazione didattica dei Dipartimenti e Centri alle esigenze didattiche dei nuovi percorsi per la formazione insegnanti				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 2 FULL				
Rivolto a comunità studentesca e strutture accademiche con finalità di miglioramento organizzativo, digitale				
D3. 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"> - Completamento del system test sulle funzionalità rilasciate - verifica esito migrazione dati da attuale gestionale - <i>golive</i> del sistema - gestione manutenzione evolutiva 	grado di implementazione del sistema gestionale CLA	nuovo gestionale non implementato	<ul style="list-style-type: none"> - entro marzo: completato system test sulle funzionalità rilasciate con verifica esito migrazione dati da attuale gestionale - entro aprile: <i>golive</i> del sistema - nel secondo semestre 2024: presidio tempestivo degli interventi di manutenzione evolutiva con risoluzione/gestione anomalie del sistema

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
Responsabile: DDSS (1e, 1a, 1b); coinvolto DSDB Esigenze organizzative: formazione del personale CLA, riguardo alle mutate modalità organizzativo/gestionali Budget stimato: il canone decorre dal 2025				
Obiettivo pluriennale: Revisione ordinamenti didattici, obiettivo biennale (da completarsi entro il 28 febbraio 2025) Rivolto a comunità studentesca e PDR con finalità di miglioramento organizzativo, formativo				
D4. Supporto al processo di revisione degli ordinamenti didattici di tutti i CdS di Ateneo ai sensi dei nuovi DDMM delle classi di laurea	A valle del ricevimento delle indicazioni operative di MUR/CUN, a) condivisione modalità e tempistiche con strutture coinvolte; b) esame proposte di ordinamento didattico dei CdS, rivisti ai sensi della nuova normativa, rivisti ai sensi nuova normativa, e supporto nell'invio degli stessi tramite caricamento in banca dati SUA-CdS	a) piano di lavoro; b) % caricamento tramite banca dati SUA-CdS degli ordinamenti soggetti a revisione, in tempi compatibili con le tempistiche fissate dal MUR	Ordinamenti dei CdS vigenti ante emanazione DM 96/2021	a) condiviso Piano di lavoro con le strutture coinvolte, nel rispetto delle tempistiche definite a valle del ricevimento delle indicazioni operative di MUR/CUN; b) caricati 100% degli ordinamenti soggetti a revisione, nel rispetto delle scadenze ministeriali
Responsabile: DirGen (8d); coresponsabile PQA, Prorettrice alla Didattica, DDSS, Strutture accademiche				

Area strategica: RICERCA

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
RICERCA - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A TERZA MISSIONE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 10 FACILE				
Obiettivo pluriennale: Gestione progetti PNRR (prosegue dal 2023)				
Rivolto alle strutture accademiche coinvolte nel progetto				
R1. Gestione del progetto PNRR Infrastruttura TDM: impostare e realizzare le attività del soggetto attuatore attraverso la definizione di procedure condivise con le altre Direzioni ed i soci privati coinvolti	<p>Per DSRV: Supportare le attività della Società TDM srl per la realizzazione delle azioni previste dal progetto in linea con i vincoli PNRR; in particolare, supportare la realizzazione dei processi amministrativi connessi alla rendicontazione degli stati di avanzamento fisico e finanziario, come definiti dal MUR.</p> <p>Per DCA: Supportare le strutture e le funzioni dedicate al progetto, nonché la Società mista costituita da Unitn e dai soci privati, sia riguardo alla gestione che ai processi di affidamento e conduzione degli appalti di lavori, servizi e forniture</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Linee guida rendicontazione dedicate a TDM Srl; - n. stati avanzamento finanziario inserito a sistema gea; - n. stati avanzamento procedurale inserito a sistema gea - grado di copertura alle attività degli organi della Società ed agli affidamenti di lavori, beni e servizi disposti nell'ambito del PPP 	<p>Progetto approvato, PPP Istituzionalizzato TDM Srl;</p> <p>Linee guida ministeriali per la rendicontazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - realizzate Linee guida rendicontazione dedicate a TDM Srl; - inseriti a sistema gea 6 stati avanzamento finanziario; - inseriti a sistema gea 6 stati avanzamento procedurale - <u>in aggiunta per DCA:</u> quota 80% delle sedute di organi societari supportate/totale; quota 100% di affidamenti supportati/totale
Responsabili: DSRV (2b, 2c); e DCA (6a)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 33 RICERCAVITA				
Rivolto a Strutture accademiche coinvolte nel progetto con finalità di miglioramento organizzativo, formativo				
R2. definizione Linee guida protocolli sperimentazione clinica in coordinamento con le strutture dipartimentali coinvolte	Realizzazione di incontri con i Direttori e PDR di Strutture coinvolte (CISMED, DISI, DII, CIBIO) nelle attività di ricerca sanitaria e definizione di un documento sulle procedure collegate alla sperimentazione clinica.	<ul style="list-style-type: none"> - n. incontri realizzati, - redazione documento 	Nessuno	<ul style="list-style-type: none"> - realizzati 4 incontri; - redatto documento
Responsabile: DSRV (2a, 2b, 2c)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 14 SURICERCA				
Obiettivo pluriennale: VQR 2020-2024				
Rivolto a Direttori e PDR con finalità di miglioramento reputazionale economico, impatto ranking				
R3. Supporto ai Dipartimenti e Centri per il rispetto degli adempimenti previsti dalla VQR 2020-2024	Realizzazione incontri informativi per i Dipartimenti e Centri dedicati alla certificazione del personale afferente e all'implementazione del catalogo IRIS per i prodotti della ricerca nel rispetto delle scadenze previste dal bando VQR 2020-2024	<ul style="list-style-type: none"> - n. incontri formativi IRIS; - % adempimenti VQR 2020-2024 	Linee guida per la Terza Missione	<ul style="list-style-type: none"> - realizzati 2 incontri formativi IRIS; - realizzati 100% degli adempimenti VQR 2020-2024
Responsabile: DSRV (2a, 2b, 2d)				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
RICERCA - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 51 RICSYS				
Rivolto a strutture accademiche con finalità di miglioramento digitale				
R4. Analisi processi della ricerca e terza missione anche ai fini modifica Anagrafica progetti	Completare la mappatura correlata ai processi della ricerca, dalla fase della presentazione della proposta alla fase della valorizzazione dei risultati, consentendo la definizione delle specifiche per la nuova versione del sistema anagrafica progetti	- % mappatura processi della ricerca; - redazione documento su specifiche anagrafica	Mappatura parziale dei processi della ricerca; anagrafica progetti esistente	- mappati 100% dei processi della ricerca; - concluso il documento su specifiche anagrafica
Responsabile: DSRV (2a, 2b, 2c, 2d); coinvolto DSDB				
RICERCA - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: COMUNICAZIONE E IDENTITÀ VISIVA				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento comunicativo				
R5. Comunicazione Web: Definizione pagine Ricerca e Terza Missione per il nuovo sito di Ateneo	Presentazione e strutturazione dell'area Ricerca e Terza Missione del nuovo sito identificando la strutturazione dell'area Ricerca e Terza Missione del nuovo sito, le strutture di I e di II livello	% realizzazione Pagina Ricerca e Terza missione	Sito attuale	Realizzate il 100% delle pagine nella struttura generale e nelle strutture di primo e secondo livello
Responsabile: DSRV (2a, 2b, 2c, 2d); coinvolto DCRE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 10 FACILE				
Rivolto a PTA e PDR con finalità di miglioramento economico, digitale				
R6. Infrastrutture di ricerca: monitoraggio infrastrutture di Ateneo in vista dell'estensione del sistema di tariffazione ai fini rendicontazione in progetti ricerca	Realizzazione monitoraggio infrastrutture di Ateneo presenti nei Dipartimenti DISI, CIBIO, DICAM e CIMEC identificando i dettagli della strumentazione, dei sistemi gestionali a supporto dell'utilizzo e del personale tecnico amministrativo dedicato.	% mappatura strutture nei Dipartimenti individuati	Sistema tariffazione CIBIO e CIMEC certificato	Mappate il 100% delle Strutture
Responsabile: DSRV (2a, 2b, 2c)				

Area strategica: TERZA MISSIONE

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
TERZA MISSIONE - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A SOSTENIBILITA'				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 36 SOSAMB				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento reputazione, comunicativo e per sostenibilità				
TM1. Implementazione di Linee Guida per Eventi rispettosi dell'ambiente e selezioni di fornitori rispettosi dei CAM (Criteri Ambientali Minimi)	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del contesto e di best practice; - Selezioni di fornitore catering; - Predisposizione di Linee Guida per la realizzazione di eventi sostenibili e rispettosi a livello ambientale; - Presentazione delle Linee Guida alla comunità universitaria e loro applicazione 	stato avanzamento delle attività programmate	Esiste pagina Unitrento Sostenibile https://www.unitn.it/aten-75116/unitrento-sostenibile e CAM specifici per gli eventi	Pubbligate Linee Guida; identificato fornitore catering
Responsabile: DCRE (7a, 7b, 7f); coinvolti DPI, DCA → Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento all'impegno dell'Ateneo a favore della sostenibilità energetica e ambientale (criticità PTA 43; DDA 83)				
TERZA MISSIONE - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A COMPETENZE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 13 JOB				
Rivolto a comunità studentesca, dottorandi e aziende con finalità di miglioramento formativo, economico, reputazionale				
TM2. Sviluppo di attività di consulenza jobguidance e supporto alla formazione di competenze per un miglior accesso al mondo del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione e rafforzamento dello sportello di consulenza al mondo del lavoro dopo l'attivazione della piattaforma WollyEdu per i diversi corsi che lo hanno attivato; - Presentazione alla comunità universitaria del nuovo sportello; - Sviluppo di attività di formazione specifiche per l'ingresso del mondo del lavoro dedicate ai dottorandi; - Incontri con le aziende per la presentazione dei dottorati. 	stato avanzamento attività programmate; n. incontri a sportello	Lo sportello attivo solo per alcuni corsi e nessuna attività di formazione specifica per l'ingresso nel mondo del lavoro è stata realizzata fino ad oggi per i dottorandi	Sviluppo di un'attività specifica per Dottorandi; 30 incontri allo sportello
Responsabile: DCRE (7e, 7h) Budget stimato: previsto in PS				

QUALITA'

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
QUALITA' - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE AGLI ALTRI AMBITI STRATEGICI				
Obiettivo riferito a ambito qualità - AVA3, riferito inoltre a diverse azioni strategiche, quali 14 SURICERCA (per la ricerca) e 44 DIGIT (per i servizi IT)				
Obiettivo pluriennale: Adeguamento ai requisiti di qualità AVA3				
Rivolto a intera comunità universitaria con finalità di miglioramento dal punto di vista organizzativo e dal punto di vista reputazionale				
Q1. Processo di adeguamento ai requisiti Ava3 e avvio attività preparatorie all'accreditamento periodico dell'Ateneo	Per DDSS			
	- definizione di un piano di lavoro per diffondere in tutte le Direzioni e in tutti i Dipartimenti e Centri d'Ateneo la consapevolezza verso l'assicurazione della qualità; - attivazione di un gruppo di lavoro coordinato da Presidente PQA e Dirigente DDSS; - predisposizione dell'autovalutazione di Sede, dei i Dipartimenti e Centri e dei CdS	grado di realizzazione del piano di lavoro; predisposizione autovalutazioni	piano di lavoro non formalizzato	- entro marzo: piena operatività del progetto AVA3; - entro luglio: prima stesura dell'autovalutazione di Ateneo; - entro ottobre: autovalutazione dei Dipartimenti/Centri; - entro novembre: stesura dell'autovalutazione per 2 CdS di ogni Dip/Centro e della LM41; - entro novembre: presentato al Senato accademico l'autovalutazione di Ateneo; Le autovalutazioni sono realizzate con il contributo di tutte le direzioni, rispetto a ambito, sotto-ambito, punto di attenzione e aspetti da considerare che rientrano nel proprio perimetro di competenze
	Per DSRV			
	In accordo con PQA, supporto ai Dipartimenti/Centri nel processo di riesame della ricerca e della terza missione previsto da AVA3, realizzando incontri finalizzati a dare indicazione in merito ai campi previsti dalla scheda di autovalutazione e all'utilizzo dei dati presentati dalla scheda SMARTM.	% Dipartimenti e Centri incontrati	Scheda SMARTM approvata dal PQA e Linee guida correlate	Incontri il 100% dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo
	Per DSDB			
	Contribuire al processo AVA3 mediante: - la messa a disposizione dei Servizi IT utili alla corretta preparazione della documentazione - la produzione di una autovalutazione della Direzione rispetto a quanto previsto da AVA3 in ambito B per i temi coperti dalla Direzione	- Grado di disponibilità dei servizi IT; - grado di preparazione del documento di autovalutazione	- Servizi IT a Catalogo; - documento di autovalutazione assente	- messa a disposizione di un ambiente di repository per la documentazione di AVA3; - formalizzato un documento di autovalutazione rispetto ai criteri di AVA3 di interesse

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
	<p>Per DRUO</p> <p>Contribuire al progressivo miglioramento del sistema di assicurazione della qualità nelle attività di pianificazione, organizzazione e gestione delle risorse nell'Ambito B di AVA 3, prendendo in carico le azioni di miglioramento individuate dal NdV in seguito all'audizione di Direzione dd 15 dicembre 2023</p>	Grado di realizzazione delle azioni concordate	Esito audizione con il NdV (in attesa di finalizzazione da parte del NdV)	Realizzate le azioni concordate con il Nucleo e il PQA, secondo le tempistiche condivise per il biennio 2024-2025.
	<p>Per staff DirGen</p> <p>Supporto al PQA e agli organi di Ateneo in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - costituzione di un gruppo di progetto per implementazione AVA3 e preparazione all'accreditamento periodico, e avvio attività; - definizione del progetto AVA3 (definizione delle attività necessarie, loro tempificazione e individuazione risorse coinvolte); - realizzazione azioni connesse ad attività previste dal progetto 	<ul style="list-style-type: none"> - formalizzazione composizione del gruppo di lavoro di progetto; - formalizzazione progetto e cronoprogramma; - attività implementate rispetto a cronoprogramma 2024 del progetto 	Da avviare - Documenti AVA3 con descrizione indicatori, aspetti da considerare e punti di attenzione	<ul style="list-style-type: none"> - entro gennaio: formalizzato gruppo di lavoro per progetto; - entro l'anno: formalizzato progetto e cronoprogramma secondo le scadenze stabilite; - entro l'anno: implementate le attività previste nel 2024 in cronoprogramma
<p>Responsabili: tutte le direzioni partecipano attivamente al processo; corresponsabile il PQA Esigenze organizzative: diffondere consapevolezza su assicurazione qualità; interventi formativi specifici su attori coinvolti nel processo; GdL reclutamento (interno ed, eventualmente, esterno) di necessarie risorse umane da dedicare al progetto → Per la ricerca, l'obiettivo è ricondotto a Piano Miglioramento dei Servizi 23-25, in riferimento al livello di soddisfazione sui servizi di assicurazione della qualità della ricerca (criticità DDA 30).</p>				

CLUSTER: BENESSERE E COMPETENZE

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
BENESSERE - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A COMPETENZE				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO e 28 CRESCERE				
Rivolto a PTA con finalità di miglioramento organizzativo				
BE1. Definizione percorso di formazione interno per potenziamento e riconoscimento competenze nell'ambito della figura del RMA (Research Manager and Administrator) in linea con quanto previsto a livello europeo dalla European Research Area (ERA) azione 17	Identificazione obiettivi formativi e competenze; definizione percorso formativo nelle fasi del ciclo della ricerca progetti europei (proposta- award - implementazione/ gestione - valorizzazione); realizzazione di 4 moduli entro fine 2024	n. moduli realizzati	Nessun	Entro fine 2024: realizzati 4 moduli
Responsabile: DSRV (2a, 2b, 2c, 2d); coinvolto DRUO Esigenze organizzative: necessità di formare competenze				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo pluriennale: Politiche di incentivazione da portare a regime (prosegue dal 2023)				
Rivolto a PTA con finalità di miglioramento organizzativo e motivazionale				
BE2. Revisione del sistema di incentivazione del PTA impegnato in progetti di ricerca competitivi e applicata nonché di quello coinvolto nei processi degli appalti di lavori, servizi e forniture. Proseguire con la definizione di un nuovo modello di incentivazione, conformemente a quanto concordato con la <i>governance</i> di Ateneo, che riguarda la nuova gestione Conto terzi e Fondo Comune di Ateneo (FCA) e un nuovo Regolamento in tema di Incentivazione alle funzioni tecniche ex art. 45 Nuovo Codice degli Appalti	Per DRUO e DCA: - Predisposizione nuovo modello Conto Terzi con meccanismo incentivante a favore del PTA che partecipa direttamente ai progetti; - costituzione di un Fondo dedicato (FCA) a favore del restante personale; - predisposizione e implementazione Regolamento su "Incentivazione alle funzioni tecniche ex art. 45 D.lgs. 36/2023" (Codice Appalti); Per DRUO: avvio trattativa per il raccordo, all'interno di un sistema organico e coerente, delle varie linee di incentivazione che utilizzano Fondi diversi da quelli relativi al trattamento accessorio di cui alla contrattazione integrativa.	Grado di realizzazione delle linee guida per il riordino del sistema incentivante e implementazione delle nuove modalità di incentivazione	- Accordo in merito ai tetti sui fondi di eccellenza ai Dipartimenti in via di sottoscrizione; - istituzione e attivazione di un tavolo di lavoro, approvato dalla <i>governance</i> di Ateneo, per l'approfondimento del tema	Per DRUO e DCA: Entro 30.06.2024 - definita la regolamentazione per l'incentivazione alle funzioni tecniche; entro 31.12.2024: - definito il modello conto terzi e FCA; Per DRUO: avviata trattativa per la definizione delle varie forme di raccordo
Responsabili: DRUO (5f(a), 5f(b), 5e) e DCA (6c); coinvolto DPI				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
BENESSERE - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A COMPETENZE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Rivolto a PTA con finalità di miglioramento organizzativo				
BE3. Iniziative volte a promuovere l'autonomia e la qualità del lavoro da remoto: provvedere alla revisione del modello di Smart working (SW), in relazione a quanto indicato dal nuovo CCNL in termini di lavoro a distanza (lavoro agile e lavoro da remoto) e allo sviluppo dell'impianto normativo in sede di contrattazione integrativa.	- Avvio della trattativa sindacale in tema di revisione dello SW e conclusione accordo; - stesura di linee guida per l'attivazione di un nuovo modello di lavoro a distanza	Grado di implementazione del modello SW	Accordo sindacale dd 4.11.2021 e successive proroghe. Accordi individuali di SW siglati con il personale	Entro dicembre 2024, e comunque in relazione ai tempi di rinnovo del CCNL: - implementato il nuovo modello di SW, tramite accordi da sottoscrivere in sede di contrattazione integrativa; - completata la progettazione e la realizzazione dei sistemi informativi di supporto - sottoscritti gli accordi individuali con i dipendenti.
Responsabile: DRUO (5d, 5f(b)); coinvolto DSDB				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Rivolto a PTA con finalità di sviluppo del personale e di miglioramento motivazionale e formativo				
BE4. Garantire l'attuazione del "Piano azioni per il miglioramento benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato 2024", redatto a fronte dei risultati emersi dall'indagine annuale sul benessere organizzativo del PTA, SLC e di altre rilevazioni regolarmente effettuate sulla qualità dei servizi.	a. Avvio percorsi di monitoraggio e approfondimento qualitativo sui processi di valutazione e sull'offerta formativa rivolta al PTA, attraverso l'attivazione di focus group volti a definire in maniera più precisa i fabbisogni e individuare forme di miglioramento (azione 2 e 10 del Piano Benessere), anche tenendo in considerazione le diverse fasce di anzianità del personale, al fine di contribuire alla valorizzazione della diversità generazionale	% realizzazione delle azioni di monitoraggio definite e concordate con il prorettore	Formazione: solo rilevazioni quantitative; valutazione: ultima realizzazione focus group di aprile 2019	Realizzato almeno il 50% delle azioni di monitoraggio
	b. Potenziamento della valorizzazione del merito individuale e delle competenze professionali interne, consolidando i nuovi istituti disciplinati dal CCI 2022-24; realizzazione di processi di sviluppo di carriera all'interno dell'ente di appartenenza, compatibilmente con il nuovo impianto contrattuale definito dal CCNL e con quanto previsto dalla nuova programmazione triennale del personale (azione 4 e azione 7 del Piano Benessere)	Potenziamento dell'istituto della Particolare Professionalità, entro la Programmazione del fabbisogno del personale, monitorando l'andamento e il budget all'interno delle varie strutture	Prima rilevazione su anno 2022 della Particolare professionalità e programmazione del personale triennio 2022-24	Entro giugno: definita la programmazione triennale del fabbisogno del personale, che comprenda anche la valorizzazione delle misure di sviluppo di carriera
	c. Consolidamento del percorso di socializzazione organizzativa del personale UniTrento, attraverso follow up rivolti ai partecipanti ai corsi onboarding dedicati ai neoassunti (azione 1 del Piano Benessere)	N. edizioni in cui realizzare follow up	Nessun intervento di follow up	Entro l'anno: concluso follow up per almeno 5 edizioni di corsi onboarding, realizzati nel periodo 2022 e 2023
Responsabile: DRUO (5d, 5f(a), 5f(b), 5g)				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
BENESSERE E COMPETENZE				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 28 CRESCERE e 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Rivolto a PTA con finalità di sviluppo del personale e di miglioramento motivazionale e formativo				
Ai sensi della Direttiva del Ministro della PA dd 28 novembre 2023 (come da aggiornamento SMVP)				
BE5. Promozione del ruolo fondamentale della formazione nello sviluppo del capitale umano, favorendo la crescita delle conoscenze e competenze del proprio personale	Promuovere un'adeguata partecipazione dei propri collaboratori alle attività formative, anche attraverso la definizione di piani formativi individuali	Ore di formazione medie fruito nell'anno dal personale afferente alla Direzione	Attuale piano di formazione del personale - nessun riferimento minimo per la partecipazione alle iniziative di formazione	Almeno 24 ore/anno
Responsabili: obiettivo rivolto a tutte le strutture gestionali				

CLUSTER: SOSTENIBILITÀ

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
SOSTENIBILITÀ				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 21 INCLUSIONE e all'ambito qualità (in adeguamento a requisiti posti da AVA3)				
Obiettivo pluriennale: Sicurezza inclusiva				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di migliorare la sicurezza inclusiva				
SO1. Migliorare la Sicurezza inclusiva nelle strutture dell'Ateneo	Realizzare linee guida per la sicurezza inclusiva e progettazione della segnaletica inclusiva per sedi di Ateneo, anche in vista dell'adeguamento ai requisiti posti da AVA3	- redazione Linea guida, - n. sedi oggetto di progettazione	nessuno	- completata la redazione delle linee guida; - progettata la segnaletica inclusiva di almeno 1 sede
Responsabile: DPI (4d); coinvolti DRUO, DCRE Budget stimato: 20k€ Esigenze organizzative: creare GdL con personale delle Direzioni e dei Dipartimenti/Centri				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 36 SOSAMB				
Obiettivo pluriennale: Incrementare l'efficienza energetica delle strutture universitarie e migliorare in generale la sostenibilità ambientale dell'Ateneo (prosegue dal 2023)				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento reputazionale, economico e ambientale				
SO2. Migliorare l'efficienza energetica e la sostenibilità	<p><u>Monitoraggio dei fabbisogni energetici:</u> disporre di strumenti operativi che permettano un costante monitoraggio dei fabbisogni energetici attivando strumenti per il controllo sul consumo di energia elettrica delle sedi universitarie.</p> <p><u>Contenimento dei consumi, dei costi energetici e delle emissioni:</u> promuovere ed attuare iniziative in grado di perseguire un contenimento dei consumi e dei costi energetici a carico dell'Ateneo.</p> <p><u>Impronta ecologica dell'Ateneo:</u> promuovere ed attuare iniziative in grado di incidere, in un contesto universitario, sulla sostenibilità energetica ed ambientale nell'ambito delle abitudini di trasferimento casa-lavoro/studio della comunità universitaria, del consumo delle risorse, della produzione di rifiuti</p>	<p><u>Monitoraggio dei fabbisogni energetici (25%):</u> operatività monitoraggio istantaneo dei consumi relativi alle utenze "energia elettrica" delle sedi d'Ateneo.</p> <p><u>Contenimento dei consumi, dei costi energetici e delle emissioni (50%):</u> - completamento dello studio per il calcolo delle emissioni Scope 1, Scope 2 e Scope 3 di Ateneo; - avvio progettazione di impianto fotovoltaico; - realizzazione infrastrutture di ricarica.</p> <p><u>Impronta ecologica dell'Ateneo (25%):</u> implementazione azioni individuate nell'ambito del Piano Spostamenti Casa Lavoro di Ateneo (PSCL).</p>	<p><u>Monitoraggio istantaneo dei consumi energetici:</u> disponibile il software per il monitoraggio a consuntivo dei consumi relativi alle utenze "energia elettrica" delle sedi d'Ateneo.</p> <p><u>Contenimento dei consumi, dei costi energetici e delle emissioni:</u> affidato incarico per il calcolo delle emissioni Scope 1, Scope 2 e Scope 3 (parziale)</p> <p><u>Impronta ecologica dell'Ateneo:</u> completato censimento PSCL</p> <p>Sono stati inoltre eseguiti interventi per il miglioramento dell'efficienza degli impianti di riscaldamento/raffrescamento, per la riduzione dei consumi idrici, per una migliore differenziazione dei rifiuti.</p>	<p><u>Monitoraggio istantaneo dei consumi energetici:</u> implementato il software per il monitoraggio istantaneo dei consumi relativi alle utenze di energia elettrica delle sedi d'Ateneo.</p> <p><u>Contenimento dei consumi, dei costi energetici e delle emissioni:</u> - completato il calcolo delle emissioni Scope 1, Scope 2 e Scope 3; - avviata la progettazione di un impianto fotovoltaico; - realizzata infrastrutture di ricarica presso almeno 2 sedi universitarie.</p> <p><u>Impronta ecologica dell'Ateneo:</u> avviate le azioni previste nel Piano spostamenti casa lavoro PSCL"</p>
Responsabile: DPI (4b, 4c, 4d); coinvolti DDSS, DRUO Budget stimato: 100k€ Esigenze organizzative: necessità di formare competenze → 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)				

CLUSTER: SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA - OBIETTIVO RELATIVO ANCHE A DIDATTICA				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 34 FORMAVITA				
Rivolto a struttura CISMed e altre strutture coinvolte nel progetto con finalità di miglioramento organizzativo				
SV1. Attivazione delle procedure finalizzate all'istituzione e attivazione di Scuole di specializzazione con accesso riservato ai medici nell'anno 2024 (ciclo 2023/24)	<ul style="list-style-type: none"> - definizione di un piano di lavoro finalizzato alla presentazione delle istanze di istituzione e attivazione di Scuole di specializzazione; - coordinamento delle attività per la gestione della banca dati ministeriale; - coordinamento delle attività finalizzate alla stipula di accordi per l'attivazione della rete formativa necessaria per l'operatività delle Scuole di specializzazione (con iscrizione di specializzandi/e) 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di realizzazione del piano di lavoro; - coordinamento attività previste 	nessuna istruttoria mai avviata in UniTrento	<ul style="list-style-type: none"> - realizzata la richiesta accreditamento delle Scuole di specializzazione di area medica nel rispetto delle scadenze; - svolto il coordinamento delle attività conseguenti all'istituzione di una o più Scuole di specializzazione
<p>Responsabile: DDSS (1a); coinvolti DirGen, DSVR, DSDB</p> <p>Esigenze organizzative: formazione personale (docente e PTA coinvolto in ambito medico-sanitario) su nuovi aspetti organizzativi/gestionali</p>				
SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Rivolto a PDR, CisMed e APSS coinvolti nel progetto con finalità di miglioramento organizzativo e giuridico				
SV2. Implementazione, in sinergia con l'Azienda Sanitaria, del "Protocollo d'intesa tra la Provincia Autonoma di Trento e l'Università degli Studi di Trento per lo svolgimento delle attività assistenziali, didattiche e di ricerca"	Procedere a implementare il Protocollo d'intesa PAT-UniTrento, in fase di definizione, per quanto riguarda la regolamentazione e gestione del trattamento giuridico ed economico del personale universitario in assistenza.	Implementazione del Protocollo a seguito dell'approvazione deliberata da PAT e Organi di Ateneo.	Protocollo tecnico tra Università e APSS per la gestione giuridica ed economica dei professori in attività assistenziale	Definito il corretto inquadramento giuridico ed economico del personale universitario in assistenza, in base alle tempistiche di approvazione del Protocollo d'intesa.
Responsabile: DRUO (5a, 5d)				

Dimensione trasversale: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento digitale				
FA1. Comprendere l'utilità della tecnologia di intelligenza artificiale negli ambiti coperti dalla Direzione sia per quanto riguarda il coding sia come offerta di servizio.	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisire conoscenze e competenze sul tema dell'Intelligenza Artificiale - Esplorare soluzioni ed idee - Ideare un cammino di introduzione dell'AI in DSDB - Sperimentare una soluzione di AI 	<ul style="list-style-type: none"> - Erogazione formazione di cotesto su DSDB; - grado di preparazione di un documento strategico; - attivazione sperimentale di una soluzione di AI 	Conoscenza non formale del tema	<ul style="list-style-type: none"> - erogata la formazione di contesto; - entro ottobre: redatto il documento strategico di adozione della tecnologia con evidenza del perimetro e dei potenziali servizi erogabili; - entro dicembre: eseguita l'attivazione sperimentale di almeno 1 tecnologia in DSDB
Responsabile: DSDB (3a, 3b, 3c, 3f)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 48 CYBERSYS				
Obiettivo pluriennale: Cybersicurezza				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento digitale, reputazionale e organizzativo				
FA2. Rendere organizzativamente operativa l'unità dedicata alla Cybersicurezza in termini di perimetro di intervento, processi e strumenti	<p>Definire per l'unità di Cybersicurezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - collocazione organizzativa (anche matriciale) - perimetro di intervento - processi di funzionamento - strumenti necessari al funzionamento - formazione necessaria agli addetti 	<ul style="list-style-type: none"> - piano di formazione per gli addetti; - grado di realizzazione dei processi e di adozione degli strumenti; - grado di preparazione del documento descrittivo l'unità; 	<ul style="list-style-type: none"> - perimetro non chiaro; - sistema di ticketing dedicato - processi informali 	<ul style="list-style-type: none"> - entro aprile: preparato un piano di formazione; - entro settembre: migrata l'attività sul sistema di gestione "Service Desk"; - entro fine anno: documentato perimetro di azione e processi di funzionamento
Responsabile: DSDB (3b)				
Esigenze organizzative: necessità di formare competenze				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 46 HRSYS				
Obiettivo pluriennale: Rinnovo sistema applicativo HR (prosegue dal 2023)				
Rivolto a PTA con finalità di miglioramento digitale e organizzativo				
FA3. Rinnovo del sistema HR per la gestione del personale in ambito economico, giuridico, di gestione delle competenze e di sviluppo dell'organico.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuare la migrazione dei dati relativi al fascicolo giuridico - costruire l'integrazione fra ADA e CSA; - avviare in produzione il nuovo sistema di gestione della formazione; - acquisire un nuovo sistema di gestione delle presenze (con la definizione da DCA dei requisiti funzionali); 	<ul style="list-style-type: none"> - applicazione dedicata alla formazione in produzione; - grado di integrazione ADA-CSA; - stato di avanzamento nel processo di acquisizione del sistema di gestione delle presenze - tipologie di dati giuridici per i quali è stata configurata la migrazione 	<ul style="list-style-type: none"> - sistema di formazione in fase di sviluppo; - integrazione con ADA non presente; - iniziata analisi dati giuridici e avviata estrazione settoriale delle informazioni giuridiche per i test operativi di migrazione; - iniziata scrittura capitolato per gestione delle presenze; - implementato modulo Cineca per struttura organizzativa e organico, in parte ancora in funzione su sistema SAP 	<ul style="list-style-type: none"> - entro giugno: applicazione dedicata alla formazione in esercizio; - entro giugno: definiti i requisiti funzionali per la predisposizione dei documenti di gara del sistema presenze - entro settembre: integrazione ADA-CSA operativa; - per DSDB entro settembre: pubblicata gara per l'acquisizione del sistema presenze; - entro l'anno: 100% dei dati giuridici coperti dalla configurazione di migrazione
Responsabili: DRUO (5d, 5g) e DSDB (3a), coinvolto DCA				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Catalogazione e documentazione dei processi di Ateneo				
Rivolto a PTA con finalità di miglioramento digitale e organizzativo				
FA4. Avvio processo di catalogazione e documentazione dei processi di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Completare la formazione in tema di mappatura processi; - predisporre uno strumento di condivisione del patrimonio informativo relativo ai processi; - avviare la catalogazione e la documentazione dei processi di Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di disponibilità dello strumento di condivisione; - n. persone formate; - n. processi catalogati/documentati 	<ul style="list-style-type: none"> - nessuno strumento disponibile; - 8 persone formate; - nessun processo catalogato 	<ul style="list-style-type: none"> - entro marzo: predisposto lo strumento di condivisione del patrimonio informativo; - entro giugno: completata la formazione iniziale in tema di processi; - entro l'anno: avviata la catalogazione dei processi su tutte le Direzioni amministrative
Responsabile: DSDB (3a); coinvolti DSRV, DRUO, DCA, DPI, DG, DDSS e DCRE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 45 SERVICE				
Obiettivo pluriennale: Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali (prosegue dal 2023)				
Rivolto a intera comunità universitaria con finalità di miglioramento digitale e organizzativo				
FA5. Consolidare il modello e gli strumenti di Service Management nelle strutture coinvolte e continuare l'espansione del modello alle altre Direzioni.	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidare ServiceDesk adottando i costrutti out-of-the-box dello strumento - Completare la configurazione dei servizi DSRV - Espandere il modello per i servizi DRUO e DCRE 	<ul style="list-style-type: none"> - consolidamento strumento secondo i costrutti out-of-the-box; - servizi pubblicati nel Catalogo e grado di personalizzazioni sullo Strumento 	<ul style="list-style-type: none"> - 158 Servizi pubblicati in Catalogo - 3 direzioni presenti in Catalogo (DSDB, DRUO, DSRV) - Grado di personalizzazione: alto 	<ul style="list-style-type: none"> - entro aprile: consolidato lo strumento secondo i costrutti out-of-the-box; - entro giugno: realizzata identificazione del Catalogo Servizi DRUO; - entro l'anno: caricati per DRUO almeno i servizi Presenze, Formazione, Welfare e Valutazione; - entro l'anno: caricato il 50% dei servizi DSRV e identificato il Catalogo Servizi per DCRE
Responsabile: DSDB (3a); coinvolti DSRV, DRUO e DCRE				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI				
Obiettivo pluriennale: Piano Edilizia di Ateneo 2024-2029				
Rivolto a intera comunità universitaria con finalità di miglioramento organizzativo				
<p>FA6. Revisione del Piano Edilizia di Ateneo e progressivo adeguamento degli spazi di Ateneo a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi, per rispondere alle crescenti e mutevoli esigenze</p>	<p>Coerentemente con le risorse economiche disponibili, procedere a una graduale e costante trasformazione del patrimonio immobiliare, per la realizzazione di nuovi spazi e l'adeguamento degli spazi esistenti. Procedere durante l'anno a completare i lavori in corso, ad avviare nuovi contratti per riqualificazione e adeguamento di impianti e a elaborare la documentazione tecnica riferita a nuove progettazioni.</p>	<p><u>Lavori in corso</u> (40%): rispetto delle tempistiche contrattualmente previste, adattando gli interventi a sopravvenuti fabbisogni d'ateneo.</p> <p><u>Lavori da avviare</u> (40%): numero di contratti avviati.</p> <p><u>Progettazioni</u> (20%): elaborazione della documentazione tecnica relativa al livello di progettazione prefissato.</p>	<p><u>Lavori in corso:</u></p> <p>a) Povo 0 - adeguamento antincendio</p> <p>b) Mesiano - adeguamento antincendio</p> <p>c) Povo 0 - riqualificazione edificio laboratori</p> <p><u>Lavori da avviare:</u></p> <p>a) Manifattura Tabacchi - Edificio 14, riqualificazione;</p> <p>b) Cavazzani - adeguamento dell'impianto di spegnimento dell'archivio</p> <p>c) Povo 0 - adeguamento impianto di rilevazione gas</p> <p>d) Cryobank Povo 2 - realizzazione nuovo laboratorio</p> <p>e) Mattarello - riqualificazione spazi per laboratorio DMA</p> <p><u>Progettazioni:</u></p> <p>a) Mesiano, sopraelevazione parcheggio, progetto definitivo;</p> <p>b) Compendio ex CTE - documento preliminare alla progettazione</p> <p>c) Polo Scienze della Vita a Rovereto - fabbisogno</p> <p>d) Scuola Medicina - fabbisogno</p> <p>e) Villa Gherta - progetto definitivo serramenti</p> <p>f) uffici IV piano di via Rosmini 70 - fabbisogno</p>	<p><u>Lavori in corso:</u></p> <p>- completato l'avanzamento dei lavori secondo le tempistiche contrattualmente previste, approvando eventuali varianti in corso d'opera per sopravvenuti fabbisogni.</p> <p><u>Lavori da avviare:</u> almeno 4 contratti.</p> <p><u>Progettazioni:</u> almeno 4 progettazioni tra:</p> <p>a) Mesiano, sopraelevazione parcheggio - completata procedura per ottenimento autorizzazioni e nulla osta;</p> <p>b) ex CTE - individuata la scelta progettuale e approfondita la modalità di finanziamento dell'opera;</p> <p>c) Polo Scienze della Vita di Rovereto: definiti i requisiti per la progettazione;</p> <p>d) Scuola di Medicina - definiti i requisiti per la progettazione;</p> <p>e) Villa Gherta - realizzato progetto esecutivo dei serramenti e predisposizione documentazione per l'appalto dei lavori;</p> <p>f) uffici IV piano via Rosmini 70 - realizzata progettazione esecutiva per la riqualificazione degli spazi e predisposizione della documentazione per l'appalto dei lavori</p>
<p>Responsabile: DPI (4a, 4b); coinvolti DDSS, DSDB, DCA, DG-Staff</p> <p>Budget stimato: definito nel Piano Edilizia d'Ateneo</p> <p>→ Obiettivo collegato a nuova analisi Good Practice in riferimento alla gestione efficiente degli spazi</p>				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI				
Obiettivo pluriennale: Implementare un sistema strutturato per la gestione efficiente del patrimonio immobiliare disponibile (prosegue dal 2023)				
Rivolto a strutture accademiche e gestionali con finalità di miglioramento organizzativo				
FA7. Assegnazione regolamentata degli spazi alle diverse strutture di Ateneo per un utilizzo efficiente e razionale del patrimonio immobiliare disponibile	Avviare la formale assegnazione degli spazi di competenza alle strutture d'Ateneo (Dipartimenti, Centri, Scuole, Direzioni).	Assegnazione spazi a Dipartimenti, Centri, Scuole, Direzioni di Ateneo.	È stata elaborata la proposta di Regolamento di Ateneo di assegnazione degli spazi. È stata avviata la consegna formale ai Dipartimenti, Centri, Scuole e Direzioni degli spazi ad uso esclusivo (quali uffici, sale riunioni, archivi, laboratori)	Completata la consegna ai Dipartimenti, Centri, Scuole e Direzioni degli spazi ad uso esclusivo. Successivamente all'approvazione del Regolamento di Ateneo, realizzata mensilmente almeno un'assegnazione di spazi condivisi
Responsabile: DPI (4b, 4c, 4d); coinvolti tutte le strutture Budget stimato: definito nel Piano Edilizia d'Ateneo → Obiettivo collegato a nuova analisi Good Practice in riferimento alla gestione efficiente degli spazi				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI				
Obiettivo pluriennale: Incrementare la Sicurezza dell'Ateneo (prosegue dal 2023)				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento organizzativo				
FA8. Adeguamento e miglioramento degli impianti	Completare il piano di sostituzione delle apparecchiature obsolete coerentemente con le risorse economiche disponibili e redazione dei Documenti di Valutazione dei Rischi Security per le principali sedi di Ateneo	- piano di sostituzione delle apparecchiature obsolete; - n. sedi di Ateneo per cui elaborare documento di Valutazione del Rischio Security	- avviato il piano di sostituzione delle apparecchiature di videosorveglianza obsolete; - affidato l'incarico per la redazione dei Documenti di Valutazione dei Rischi Security	- completato il piano di sostituzione delle apparecchiature obsolete o non compatibili con futuri interventi di adeguamento degli impianti, coerentemente con le risorse economiche disponibili; - elaborati i Documenti di Valutazione dei Rischi Security per 13 sedi di Ateneo (le principali)
Responsabile: DPI (4b, 4c, 4d); coinvolto DSDB per impianti di videosorveglianza Esigenze organizzative: creare GdL con personale delle Direzioni e dei Dipartimenti/Centri Budget stimato: Tbd in relazione a risorse di budget autorizzate				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 28 CRESCERE				
Rivolto a Strutture accademiche e comunità universitaria con finalità di miglioramento organizzativo				
FA9. Completamento ed accompagnamento del processo di aggiornamento, adeguamento e semplificazione della regolamentazione interna dell'Ateneo fino alla relativa approvazione ed applicazione, nonché avvio di un percorso di semplificazione dei processi interni	- Sottoporre all'approvazione le revisioni normative e seguire il processo approvativo e l'avvio dell'applicazione; - implementare misure di diffusione di conoscenza e supporto all'applicazione	- n. regolamenti interni e linee guida approvati - n. strutture coinvolte in percorso di diffusione rispetto al totale - n. interventi attivati	- Bozze di Regolamenti predisposte - Revisione strumenti gestionali interni programmata - Azione di condivisione per la sottoposizione all'approvazione avviata	- approvati n. 3 Regolamenti e n. 3 Linee guida operative; - supportata l'azione di diffusione
Responsabile: DCA (6b, 6c); coinvolti DirGen, DRUO per formazione interna, DSDB per strumenti gestionali				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 28 CRESCERE				
Obiettivo pluriennale: Accredimento periodico ANVUR previsto in autunno 2025				
Rivolto a PTA con finalità di miglioramento digitale e organizzativo				
FA10. Completamento del percorso formativo per rafforzare la struttura operativa stabile dedicata ai contratti pubblici ed implementazione dell'azione di diffusione di competenze nell'Ateneo, anche attraverso gli strumenti ICT	- Completare il ciclo di formazione degli addetti della s.o.s. (struttura operativa stabile) ai fini della qualificazione della stazione appaltante; - implementare misure di trasferimento di competenze verso Direzioni e Dipartimenti, anche riferite agli strumenti gestionali interni, rivolte a figure con ruoli decisionali ed operativi	- formazione del personale interno; - realizzazione di un percorso di diffusione; - attivazione di interventi	- formazione base avviata; - azione formativa pianificata	- completato un ciclo di formazione intermedia del personale interno; - attivato un percorso formativo per le strutture di Ateneo; - avviata la catalogazione dei processi su tutte le Direzioni amministrative
Responsabile: DCA (6b, 6c); coinvolti DRUO, DSDB per formazione → 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 32-33)				
Obiettivo riferito a Comunicazione e identità visiva				
Rivolto a comunità universitaria e stakeholder con finalità di miglioramento comunicativo e reputazionale				
FA11. Implementazione di una strategia di comunicazione in funzione dei target di riferimento attraverso un piano editoriale specifico per canale con format definiti. Formazione specifica e reclutamento personale con le specifiche competenze.	Formazione specifica e reclutamento personale con specifiche competenze di social media manager.	realizzazione formazione; reclutamento personale	Nell'arco del 2023 sono stati realizzati alcuni format per i canali FB e IS che necessitano di essere valutati nell'arco del 2024 ed eventualmente aggiustati.	Reclutate 2 figure con competenze in social media manager, garantita una formazione adeguata sulle attività del Web Team e Social Team e un passaggio di consegne di tutte le attività entro 2 mesi lavorativi effettivi dall'assunzione/presa di servizio.
Responsabile: DCRE (7c); coinvolto DRUO per reclutamento Esigenze organizzative: necessità di reclutare personale e di formare competenze → 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)				
Obiettivo riferito a Comunicazione e identità visiva, riferito anche all'ambito qualità (in adeguamento a requisiti AVA3)				
Rivolto a comunità universitaria e stakeholder con finalità di miglioramento comunicativo e reputazionale				
FA12. Comunicazione Web: Nuovo sito di Ateneo più attrattivo, immediato e facile alla navigazione	• Presentazione di un piano lavori totale compreso dell'Area Studenti a CINECA • Sottoscrizione del contratto e inizio dei lavori • Sottoscrizione contratto con fornitore di contenuti video • Go Live delle strutture di primo, secondo e terzo livello con nuova immagine	stato avanzamento lavori	Area News e Eventi già in fase di lavorazione da parte di Cineca.	Entro dicembre: On air delle pagine di primo, secondo e terzo livello del nuovo sito, anche tenendo conto dei requisiti richiesti da AVA3
Responsabile: DCRE (7c); coinvolti DDSS, DSRV e DSDB Esigenze organizzative: creazione di GdL con le direzioni coinvolte Budget stimato: 150 k€				

OBIETTIVO OPERATIVO 2024	Breve descrizione delle azioni previste nel 2024	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2024 programmato/atteso
FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE				
Obiettivo pluriennale: Riforma dello Statuto d'Ateneo (prosegue dal 2023)				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento organizzativo				
FA13. Adeguamento regolamentazione di Ateneo a seguito delle modifiche statutarie	Aggiornamento del Regolamento generale di Ateneo e, a cascata, degli altri regolamenti relativi agli organi riformati in occasione delle modifiche statutarie	n. regolamenti riformati	0	5
Responsabile: DirGen (8b, 8f); Strutture accademiche per Regolamenti di loro competenza				
Obiettivo pluriennale: Creazione di uno standard di Ateneo per l'analisi dei flussi relativi al trattamento dei dati personali				
Rivolto a comunità universitaria con finalità di miglioramento organizzativo e digitale				
FA14. Razionalizzazione e informatizzazione di flussi relativi al trattamento di dati personali	Muovendo dall'individuazione del flusso da processare, si procederà con la mappatura dell'esistente, al fine di individuare un metodo di analisi (possibilmente riutilizzabile in diversi flussi) da applicare al flusso per creare uno standard di Ateneo.	a) individuazione del flusso da processare; b) mappatura dell'esistente,	Non presente uno standard di Ateneo	a) individuato flusso; b) mappato l'esistente
Responsabile: DirGen (8h); coinvolto DSDB				
Esigenze organizzative: formazione su analisi e rappresentazione dei processi, reclutamento risorsa tecnica per l'analisi dei processi legati al trattamento dei dati personali				
Rivolto a strutture accademiche con finalità di semplificazione processi e di miglioramento organizzativa ed economico				
FA15. Razionalizzazione del processo di pianificazione dell'Ateneo	Formulazione di proposte di revisione delle procedure di riassegnazione di residui derivanti da progetti finanziati esterni non riscontabili, (per i quali non è possibile applicare la metodologia del cost-to-cost o derivanti da commesse per le quali il ricavo deve essere lasciato di competenza dell'esercizio di chiusura del progetto stesso.)	a) analisi della situazione attuale; b) formulazione di proposte da presentare agli Organi di governo	Documento "Revisione delle procedure di assegnazione di Budget alle strutture gestionali" approvato dal SA il 30 giugno 2022	a) svolte analisi della situazione attuale; b) perfezionata la proposta di revisione
Responsabile: DirGen (8j); coinvolto DCA				
Esigenze organizzative: GdL dedicato				
Rivolto a stakeholder con finalità di miglioramento organizzativo ed economico				
Ai sensi della Circolare n. 1 del DRGS e DFP dd 03 gennaio 2024 (come da aggiornamento SMVP)				
FA16. Rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali per le quali il Dirigente ha competenza	Eeguire le azioni necessarie per garantire il contenimento entro i 30 giorni dei tempi medi di pagamento delle fatture della propria struttura	Rispetto del tempo medio di pagamento previsto dalla Circolare (≤ 30 gg)	-	ON/OFF Il mancato rispetto del target valutato al 31.12.2024 comporta la riduzione del 30% della quota di retribuzione di risultato legata alla sezione Obiettivi
Responsabili: obiettivo rivolto a tutte le strutture gestionali				

2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza

Il “Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2024-2026” (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. 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. Il Piano comprende anche il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (di seguito PTI), che costituisce una sua specifica sezione, secondo quanto stabilito dal D. Lgs. n. 97/2016; a sua volta il PTPCT costituisce una sezione del più ampio Piano integrato di Attività e Organizzazione dell’Ateneo (PIAO).

Nei successivi capitoli si 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.

Il Piano si basa su tre presupposti fondamentali:

- l’analisi del contesto, sia interno che esterno all’Ateneo, richiamata anche nella Sezione I, curata dal Centro di Scienze della Sicurezza e della Criminalità, riportata all’*Allegato 4*;
- 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.

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 nel corso dell’anno 2023 ha analizzato le due strutture che si dedicano alla ricerca e alla didattica presso il Polo di Rovereto: il Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive (DIPSCO) ed il Centro Interdipartimentale Mente Cervello (CIMEC); i risultati, ai sensi ed in risposta ai contenuti del Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021 – in particolare ai dettami del relativo allegato 1 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi” – sono riportati nelle tabelle “*Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali*” allegate al presente documento (*Allegato 5*) e visualizzabili anche direttamente nel sito d’Ateneo all’indirizzo <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/110834/piao-mappatura-e-contesto-esterno>.

Gestione del rischio nell’anno 2023 e registro dei rischi

Nel Piano 2021 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 2023 è stata eseguita in piena osservanza di quelle modalità, si rimanda, per quanto riguarda questo ambito, a quanto pubblicato nel Piano 2021; ciò vale anche per le osservazioni concernenti i contenuti del registro dei rischi.

Tale registro è riportato all’*Allegato 5*.

Mappatura 2023

La mappatura 2023 ha proseguito l’analisi delle strutture dipartimentali: il gruppo di lavoro che si occupa di mappatura ha dunque interagito sia con i Direttori del DIPSCO e del CIMEC che con le responsabili degli staff amministrativi ad esse afferenti. L’interlocuzione sia con la componente docente, rappresentata ai massimi livelli, che con la componente amministrativa permette di analizzare tutti i processi ed i rischi in modo completo ed esaustivo.

Il DIPSCO si occupa di studiare in modo integrato ed interdisciplinare la mente, il cervello ed il comportamento. L'interdisciplinarietà permette di basare tali studi su conoscenze derivanti dalla psicologia, dalle neuroscienze e da altre discipline quali la pedagogia, la filosofia, la sociologia, gli studi culturali e le tecnologie cognitive.

Il CIMEC è formato dai Dipartimenti di: Biologia Cellulare, Computazione ed Integrata, Fisica, Ingegneria e Scienza dell'Informazione, Matematica e dallo stesso DIPSCO. Gli studi compiuti nel Centro riguardano l'organizzazione del cervello attraverso l'analisi delle sue caratteristiche funzionali, strutturali e psicologiche, in condizioni normali e patologiche e si compone di cinque strutture formali (laboratori).

I risultati non si discostano da quelli ottenuti nelle precedenti mappature riguardanti i dipartimenti e sono visualizzabili all'*Allegato 5*.

In particolare, i rischi corruttivi registrano magnitudo bassa o inesistente per entrambe le strutture analizzate. La magnitudo bassa si registra solo per aree a rischio o per processi caratterizzati da un alto contenuto discrezionale che non può essere ulteriormente abbassato in quanto riguarda materie come la ricerca o la didattica che, per loro natura, devono conservare questa caratteristica.

La prima area a rischio che registra magnitudo medio – bassa comune ad entrambe le strutture esaminate, è la gestione del personale docente e ricercatore ed in particolare il reclutamento di tale personale, a riguardo si notare quanto segue:

- il valore riscontrato (4,6 per entrambe) è di poco superiore alla soglia minima (4), e decisamente distante dalla soglia massima (8);
- riguardo alle decisioni che presentano maggiori margini di rischio – ad esempio quelle relative alla nomina dei rappresentanti di struttura nelle commissioni di concorso – esse sono prese, sia dal DIPSCO che dal CIMEC in modo collegiale, all'interno del Consiglio di Dipartimento (o del Centro), che accoglie tutti i componenti afferenti alla struttura interessata.
- 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.

Di conseguenza, la relativa misura di mitigazione che è stato convenuto di attuare consiste nel continuare a vigilare, per gli atti di competenza del Dipartimento o del Centro, al fine di evitare l'insorgere, anche solo potenziale, di situazioni di conflitto di interesse dei commissari e nel cercare di esercitare, per quanto possibile, una rotazione costante nelle nomine degli stessi commissari.

L'altra area per cui si è registrato una magnitudo medio – bassa riguarda solo il CIMEC e concerne la gestione del personale esterno contrattualizzato. Anche in questo caso siamo di fronte ad un'area ad alta discrezionalità, dovendo le persone esterne, con cui si stipulano contratti, fornire supporto alla ricerca, materia nella quale l'azione del docente, del ricercatore o del gruppo di ricerca non può essere sottoposta a rigidi vincoli, ma lasciata quanto più libera possibile. Anche in questo caso, il compito del Centro e del suo Direttore è quello di vigilare per quanto possibile sulle modalità di esecuzione dei diversi contratti.

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 III dedicata al Piano triennale dei fabbisogni di personale (Paragrafo 3.3.) e Bisogni formativi Paragrafo 3.4).

Al momento, sono allo studio ulteriori azioni di questo tipo che saranno collegate alla rotazione del personale ed in particolare all'elezione di nuovi direttori di dipartimento o all'attribuzione di nuovi incarichi di responsabilità.

Incompatibilità, conflitti di interesse e segnalazioni di illeciti o irregolarità

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. Successivamente, il D. L. n. 44/2023, convertito nella Legge n. 74/2023, ha modificato l'art. 6 della stessa Legge n. 240/2010 chiarificandone i contenuti e permettendo altresì al personale docente e ricercatore a tempo pieno l'assunzione di incarichi che nella precedente versione non erano contemplati¹⁷.

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 un apposito applicativo informatico, che ha sostituito

¹⁷ Nuovo testo di legge:

"All'articolo 6 della legge 30 dicembre 2010, n. 240, dopo il comma 10 è aggiunto il seguente:

10-bis. I professori e i ricercatori a tempo pieno possono altresì assumere, previa autorizzazione del rettore, incarichi senza vincolo di subordinazione presso enti pubblici o privati anche a scopo di lucro, purché siano svolti in regime di indipendenza, non comportino l'assunzione di poteri esecutivi individuali, non determinino situazioni di conflitto di interesse con l'università di appartenenza e comunque non comportino detrimento per le attività didattiche, scientifiche e gestionali loro affidate dall'università di appartenenza.

Il primo periodo del comma 10 dell'articolo 6 della legge 30 dicembre 2010, n. 240, con specifico riferimento alle attività di consulenza, si interpreta nel senso che ai professori e ai ricercatori a tempo pieno è consentito lo svolgimento di attività extra-istituzionali realizzate in favore di privati o enti pubblici ovvero per motivi di giustizia, purché prestate senza vincolo di subordinazione e in mancanza di un'organizzazione di mezzi e di persone preordinata al loro svolgimento, fermo restando quanto previsto dall'articolo 23-ter del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n.214".

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 anche nel 2023 l'attività della Commissione controllo incarichi, che 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.

L'Università, 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 Piani¹⁸, si specifica infine che l'Università di Trento rispettava già il disposto di cui al D. Lgs. 24/2023 attuativo della [Direttiva \(UE\) 2019/1937](#) riguardante "la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali".

Presso l'Università di Trento è inoltre presente la **Consigliera di fiducia**, il cui ruolo consiste nel raccogliere, all'interno dell'Università stessa, 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.

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 (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 6: Rotazione ordinaria del personale¹⁹ anno 2023 – dati ad ottobre 2023

Rotazione ordinaria 2023		
Ruolo	Rotazione	Note
Nuove assunzioni	56	
Cessazioni	31	
Trasferimenti interni	10+24	24 trasferimenti derivano da riorganizzazione interna
Direttori	1+2 conferme	avvicendamenti post elezioni
Attribuzione incarichi di responsabilità	8	
Revoca/fine incarichi di responsabilità	2	

¹⁸ I Piani precedenti sono consultabili al seguente link: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/998/piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-la-trasparenza>

¹⁹ Per PDR, riferito ad avvicendamento dei Direttori.

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. l-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 2023 l'Ateneo non ha avuto necessità di utilizzarla.

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.

La Direzione Centrale Acquisti di concerto con l'Ufficio sta analizzando le novità previste da ANAC in materia di trasparenza e di pubblicazione dei dati sugli acquisti, con particolare riferimento alla banca dati nazionale riguardante i contratti pubblici. In particolare, è allo studio l'aggiornamento di criteri utilizzati per la periodica revisione interna delle pubblicazioni sull'applicativo Ateneo Aperto, con particolare riferimento al controllo dei parametri utilizzati dagli operatori per identificare le diverse tipologie di procedimento di acquisto e di scelta del fornitore utilizzate.

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", le tabelle Excel richieste da ANAC, per esempio la Relazione annuale del RPCT, sono comunque in formato aperto. 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 – così 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.

La pubblicazione può avvenire direttamente da parte della struttura che ha curato il procedimento o da parte dell'Ufficio Partecipazioni esterne e Prevenzione Corruzione, cui sono stati trasmessi preliminarmente i dati, o tramite l'utilizzo dell'applicativo "Ateneo aperto" (il quale permette la pubblicazione immediata dei dati relativi a tutta una serie di transazioni aventi rilevanza contabile).

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.

A fine del 2022 è iniziata la revisione del portale "Amministrazione trasparente" dell'Ateneo: in un'ottica di aggiornamento e semplificazione, al fine di rendere più agevole e veloce la consultazione delle pagine, sono state eliminate le pagine non attinenti agli enti universitari (ad esempio la pianificazione territoriale, tipica degli enti locali) e si è cercato di migliorare gli indici di "navigazione". Nello svolgere questa attività, essenzialmente vincolata al rispetto dell'allegato del d.lgs. 33/2013, si è seguito lo schema utilizzato da ANAC nella gestione delle proprie pagine di amministrazione trasparente, provvedendo appunto all'eliminazione di alcune pagine ed alla loro migliore fruibilità ed accessibilità.

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.

Alla data del 31 ottobre, sono state ricevute e gestite 15 istanze di accesso civico: numero notevolmente superiore agli anni precedenti, i settori oggetto delle richieste sono stati: attività dei laboratori CIBIO nel corso della pandemia COVID 19 (sono state presentate più richieste), rapporti dell'Ateneo con la Cina, eventuali sovvenzioni ottenute e contratti stipulati con aziende energetiche e minerarie, finanziamenti all'Ateneo, rapporti con uno specifico soggetto privato, dati sui laureati del Dipartimento/Facoltà di Giurisprudenza, accordi Erasmus, dati relativi agli studenti in genere.

2.3.4 Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2024-2026

Si riportano di seguito gli interventi pianificati per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza:

- 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.



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 31.10.2023 è costituito complessivamente da 823 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 7 è indicato il numero dei professori/ricercatori in organico al 31.10.2023 per Dipartimento e per Centro di afferenza, per quei ricercatori che hanno afferenza esclusiva a un Centro.

La tabella 8 riporta invece il numero dei professori/ricercatori afferenti ai Centri di Ateneo di cui all'art. 28, co. 1, dello Statuto dell'Università di Trento e il relativo Dipartimento di afferenza, obbligatorio per le figure diverse dai ricercatori post doc.

Tabella 7: Personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 1 (31.10.2023)

AFFERENZA 1	I	II	R	RTDa	RTDb	Totale complessivo
Dip. CIBIO	14	40		2	13	69
Dip. Economia e Management	30	36	1	7	10	84
Dip. Fisica	14	31		8	6	59
Dip. Ing. Civile, Ambientale e Meccanica	26	46	3	15	9	99
Dip. Ing. e Scienza dell'Informazione	16	24	1	16	9	66
Dip. Ing. Industriale	17	33		7	7	64
Dip. Lettere e Filosofia	33	39	5	5	13	95
Dip. Matematica	17	24	1	7	6	55
Dip. Psicologia e Scienze Cognitive	22	29	4	4	10	69
Dip. Sociologia e Ricerca Sociale	23	35	1	3	5	67
Fac. di Giurisprudenza	34	35	3	4	9	85
C3A				1		1
CIMEC				8		8
Scuola di Studi Internazionali				2		2
Totale complessivo	246	372	19	89	97	823

Tabella 8: Personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 2 e 3 (31.10.2023)

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	RTDa	RTDb	Totale complessivo
C3A	Dip. CIBIO			8				8
	Dip. Economia e Management			1				1
	Dip. Ing. Civile, Ambientale e Mecc.		6	10			1	17
	Dip. Ing. Industriale			2				2
	Dip. Matematica			1			1	2
	Dip. Sociologia e Ricerca Sociale			1	2			3
	Fac. di Giurisprudenza				1			1
C3A Totale			8	24		2	1	35
CIMEC	Dip. CIBIO			1			3	4
	Dip. Ing. e Scienza dell'Informazione			2			2	4
	Dip. Psicologia e Scienze Cognitive			5	9	1	5	20
	Dip. Psicologia e Scienze Cognitive	CISMed		5	1		1	7
	Dip. Fisica				2			2
	Dip. Fisica	CISMed		1				1
	Dip. Matematica				1			1
CIMEC Totale			11	16	1	8	11	47
CISMed	Dip. CIBIO		8	12			3	23
	Dip. Ing. e Scienza dell'Informazione			1				1
	Dip. Psicologia e Scienze Cognitive		2	4				6
	Dip. Psicologia e Scienze Cognitive	CIMEC		5	1		1	7
	Dip. Fisica			1				1
	Dip. Fisica	CIMEC		1				1
	Dip. Sociologia e Ricerca Sociale				1			1
CISMed Totale			18	19	0	0	4	41

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	RTDa	RTDb	Totale complessivo
Scuola di Studi Internazionali	Dip. Economia e Management		3	1			1	5
	Dip. Lettere e Filosofia		2	3	1			6
	Dip. Sociologia e Ricerca Sociale		1	6			2	9
	Fac. di Giurisprudenza		5	1			2	8
	Scuola di Studi Internazionali					2		2
Scuola di Studi Internazionali Totale			11	11	1	2	5	30

Il **personale dirigente e tecnico-amministrativo** in servizio presso l'Ateneo al 31.10.2023 è costituito complessivamente da 805 unità. A questi si aggiungono **38 collaboratori esperti linguistici** a tempo indeterminato.

Nella *tabella 9* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture, distinti per categoria contrattuale.

Tabella 9: personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria (31.10.2023)

Strutture di primo livello Dip. - Centri - Scuole Direzioni	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	% su totale Ateneo
Dip. CIBIO	3	9%	31	89%	1	3%			35	4%
Dip. Economia e Management	2	22%	7	78%					9	1%
Dip. Fisica	8	18%	28	62%	9	20%			45	6%
Dip. Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	6	18%	28	82%					34	4%
Dip. Ingegneria e Scienza dell'Informazione	3	16%	16	84%					19	2%
Dip. Ingegneria Industriale	10	40%	12	48%	3	12%			25	3%
Dip. Lettere e Filosofia	2	15%	11	85%					13	2%
Dip. Matematica	3	50%	2	33%	1	17%			6	0,7%
Dip. Psicologia e Scienze Cognitive	3	33%	6	67%					9	1%
Dip. Sociologia e Ricerca Sociale	4	36%	7	64%					11	1%
Facoltà di Giurisprudenza	1	13%	7	88%					8	1%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente - C3A	1	50%	1	50%					2	0,2%
Centro Interdip.le Mente-Cervello - CIMEC	1	4%	17	74%	5	22%			23	3%
Centro Interdip.le di Scienze Mediche - CISMed			8	100%					8	1%
Scuola di Studi Internazionali			3	100%					3	0,4%
Scuola in Scienze Sociali	1	50%	1	50%					2	0,2%
Direzione Centrale Acquisti	13	19%	51	74%	4	6%	1	1%	69	9%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	19	33%	35	61%	2	4%	1	2%	57	7%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	50	45%	60	54%	1	1%	1	1%	112	14%
Direzione Generale	18	26%	42	62%	7	10%	1	1%	68	8%
Direzione Patrimonio Immobiliare	4	15%	17	65%	4	15%	1	4%	26	3%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	14	29%	29	60%	4	8%	1	2%	48	6%
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	9	14%	47	72%	8	12%	1	2%	65	8%
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	26	24%	70	65%	11	10%	1	1%	108	13%
Totale Ateneo	201	25%	536	67%	60	7%	8	1%	805	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 qualora non sostituito

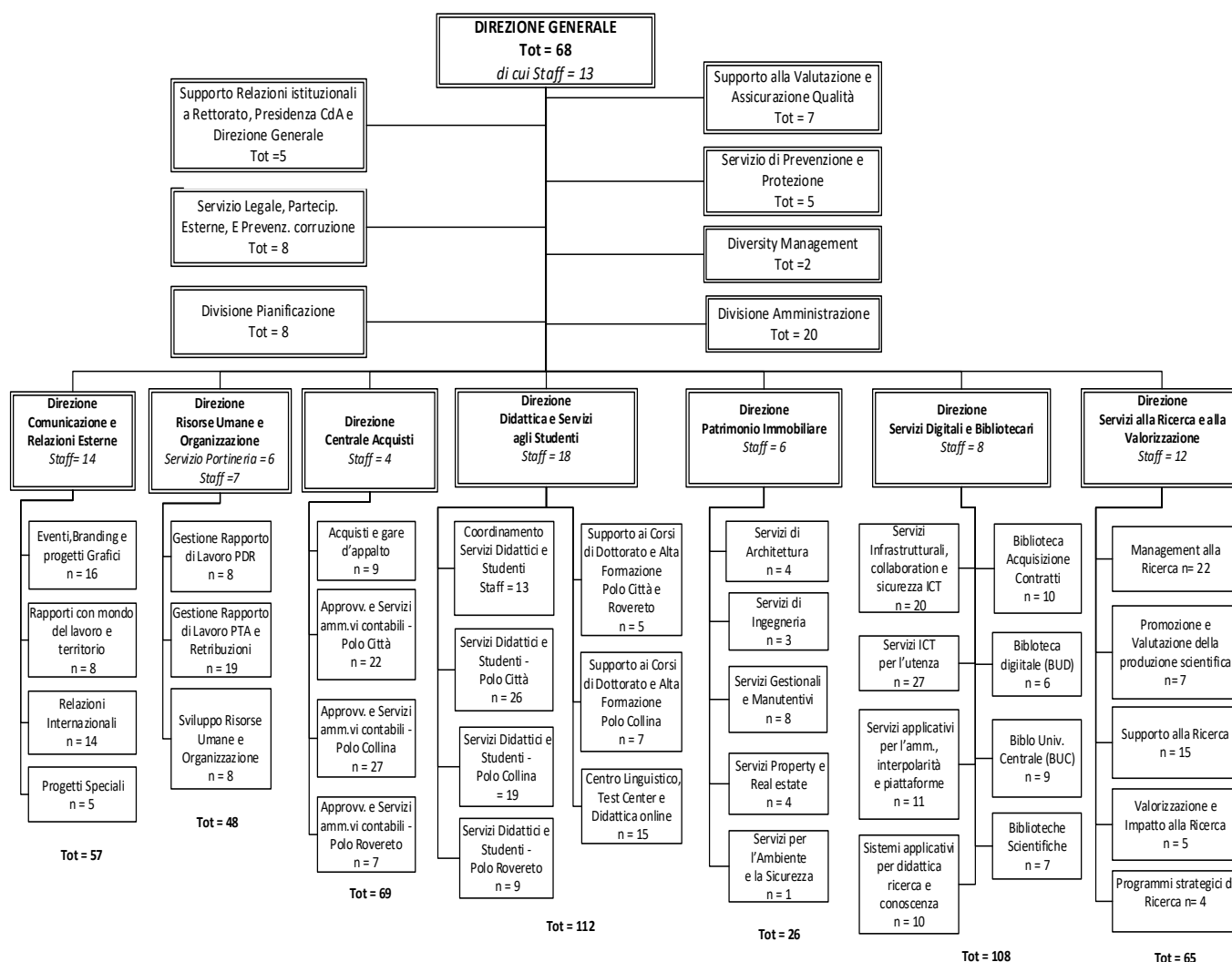
Modello organizzativo

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in otto Direzioni (comprese le strutture di staff incardinate nella Direzione Generale), coordinate dal Direttore generale, il cui elenco è stato riportato al paragrafo 1.1.3 'Come operiamo'.

L'assetto organizzativo è 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: Didattica e Servizio Studenti (DDSS), Servizi Digitali e Bibliotecari (DSDB), Centrale Acquisti (DCA), Servizi alla Ricerca e Valorizzazione (DSRV) e Comunicazione e Relazioni esterne (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 2 è riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale al 31/12/2022, a seguito della riorganizzazione delle strutture gestionali e successive modifiche di aggiornamento. Il totale dell'organico, pari a 805 unità, è afferente per 553 alle Direzioni e per 252 ai Dipartimenti/Centri.

Figura 2: Organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.10.2023

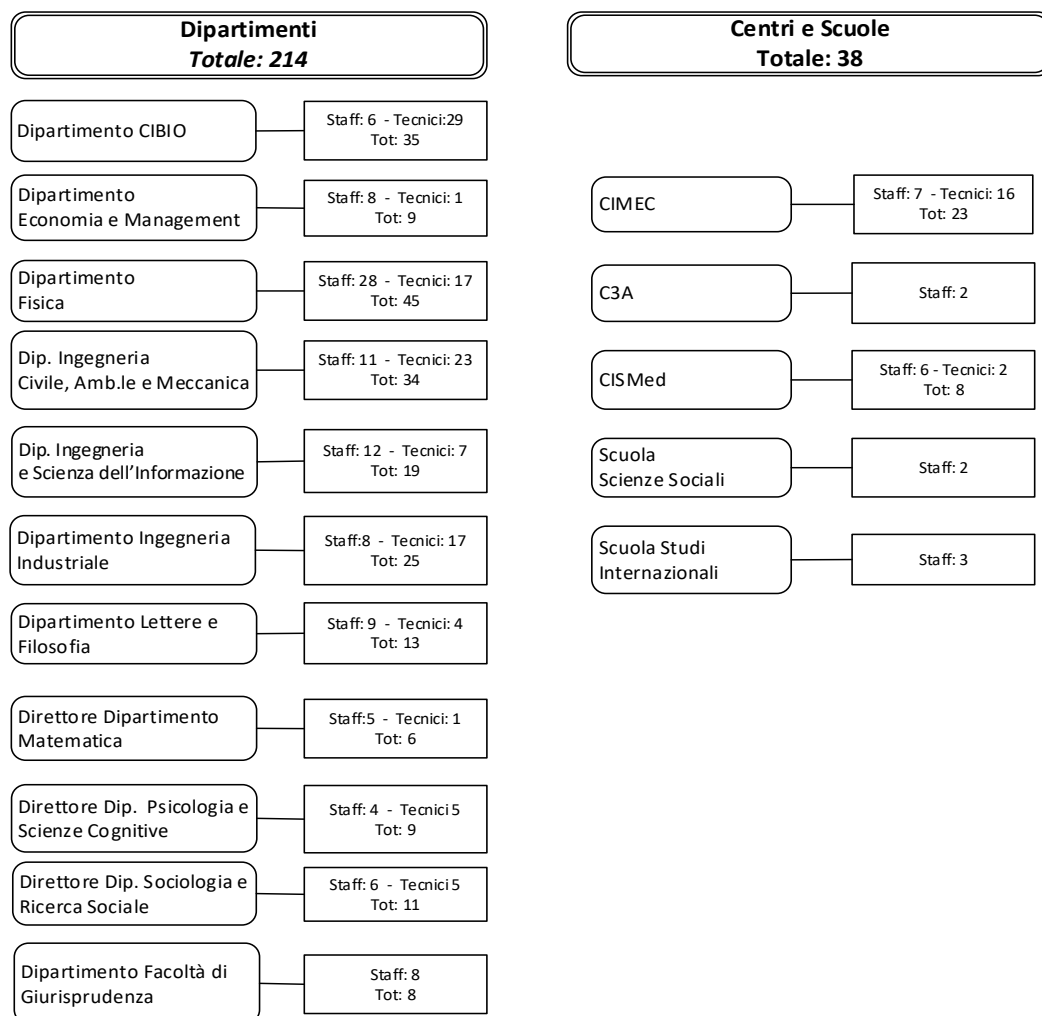


Nota 1: Nel totale generale per struttura è compreso il Dirigente

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 3*, risulta invece assegnata direttamente alle strutture accademiche (Dipartimenti, Centri, Scuole) per svolgere attività sia di staff sia di supporto tecnico di laboratorio.

Figura 3: Rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.10.2023



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

A partire dall'anno 2021, il lavoro agile è stato caratterizzato da una serie di interventi regolatori 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.

Recentemente, in data 14 luglio 2023, è stata sottoscritta tra l'Aran e le OO.SS rappresentative del Comparto, l'ipotesi di CCNL Comparto Istruzione e Ricerca per il periodo 2019-2021, attualmente in attesa della certificazione di compatibilità finanziaria della Corte dei Conti in vista della sottoscrizione definitiva.

Una novità di rilievo del CCNL 2019-2021 è l'introduzione e la regolamentazione del lavoro agile. Durante le trattative, infatti, sono state riviste le disposizioni relative al personale amministrativo delle università, compiendo un passo importante per il miglioramento delle condizioni di lavoro. Sarà quindi necessario rivedere l'attuale istituto dello smart working, disciplinato da accordi interni, al fine di renderlo conforme a quanto previsto dal nuovo CCNL in termini di lavoro a distanza (lavoro agile e lavoro da remoto).

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 allo smart working come strumento a regime, accanto allo svolgimento del lavoro in presenza, per l'esecuzione della prestazione lavorativa, ha trovato una prima definizione a partire dal novembre 2021. Previa costante interlocuzione con le Organizzazioni Sindacali, infatti, l'Amministrazione ha proceduto alla stipula degli accordi individuali di lavoro agile, riguardanti la generalità del personale, purché le mansioni svolte fossero compatibili con la modalità da remoto e coerentemente alle esigenze organizzative sia della Struttura di afferenza, sia 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 e definire, per ciascuno di essi, 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.

La revisione del modello di SW, inizialmente prevista per l'anno 2023, è di conseguenza differita, in attesa della sottoscrizione definitiva del nuovo CCNL (come citato, l'ipotesi di Contratto è stata sottoscritta in data 14 luglio 2023) che disciplinerà l'istituto in maniera totalmente innovativa.

Monitoraggio del lavoro agile

Nell'anno 2023 è proseguita l'attività di monitoraggio costante dell'istituto dello smart working, prevedendo una sezione dedicata all'interno dell'indagine di benessere organizzativo, nonché prendendo in considerazione gli elementi che sono emersi dalla valutazione delle *performance individuali* (la modalità di organizzazione del lavoro agile può essere inserita come possibile obiettivo nelle schede individuali dei responsabili di incarico organizzativo e figura come competenza nelle schede dei collaboratori).

L'indagine annuale sul Benessere organizzativo nell'Università di Trento è stata condotta nei mesi di aprile/maggio 2023, secondo il modello ANAC e Disagio psicologico. Parallelamente, si è proceduto anche alla "Valutazione del rischio stress lavoro-correlato" (SLC), secondo il modello INAIL che riadatta e integra il modello Management standard approntato dall'Health and Safety Executive (HSE). Quest'anno (2023) l'indagine Benessere e SLC è stata estesa anche al personale docente e ricercatore e personale non strutturato.

All'interno di queste dimensioni è stato analizzato anche il lavoro agile.

È emerso che, tra le risorse lavorative e organizzative per fronteggiare lo stress, in primo luogo viene citato il rapporto con i colleghi e le colleghe, con cui è possibile confrontarsi e supportarsi, insieme alla stima e alla fiducia nei propri responsabili. Il secondo elemento, ampiamente riconosciuto come risorsa, è costituito dagli strumenti di conciliazione tra lavoro e vita privata, tra cui lo smart working, la flessibilità dell'orario e il part time. Lo smart working, in particolare, è stato riconosciuto elemento di grande supporto, molto efficace nel migliorare il benessere e l'equilibrio lavorativo. Il lavoro a distanza permette, infatti, di concentrarsi sulle proprie attività, senza lasciarsi distrarre dalle interruzioni e migliorando la qualità del lavoro; particolarmente apprezzata nello smart working, inoltre, è la possibilità e capacità di auto-organizzarsi dandosi scadenze quotidiane, affrontando un compito per volta e ritagliandosi degli spazi in cui lavorare in autonomia.

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 fragili, dei lavoratori 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 di quelli sottoposti 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.

Nel 2023, in considerazione della scadenza degli accordi di lavoro agile (sia conciliativo che organizzativo) e in attesa degli sviluppi in merito alla contrattazione nazionale sul tema dello smart working, l'Amministrazione ha disposto la proroga fino a dicembre 2023 di tutti i contratti individuali; in aggiunta, sono stati attivati nuovi contratti di smart working conciliativo (fino a 10 gg) in favore dei soggetti che hanno diritto alla priorità, ai sensi delle recenti modifiche intervenute nella L 81/2017 (caregivers, genitori di figli minori di 12 anni, lavoratori in condizioni di disabilità). È stata infine contrattata la possibilità di effettuare lo smart working fuori dai confini nazionali.

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 (nello specifico 2024-26), documento programmatico triennale a scorrimento annuo, costituisce parte integrante del PIAO 2024-2026, che rappresenta per tutte le pubbliche amministrazioni, a partire dal 31 gennaio 2022, uno strumento di semplificazione e di pianificazione delle attività e delle strategie da attuare.

Azioni pianificate per l'anno 2024

Sulla base dei risultati emersi dalle rilevazioni regolarmente effettuate sul benessere organizzativo del PTA in Ateneo, è stata redatta una proposta di *“Piano di azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e il contenimento dello stress lavoro correlato - 2024”*, elaborata di concerto con il Rettore per il benessere Organizzativo.

La riforma del lavoro agile figura tra le azioni previste nella proposta di Piano per l'anno 2024, e più specificatamente all'interno dell'area strategica 25 *“Benessere Organizzativo - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo”*, al fine 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

Il decreto legislativo 18 luglio 2011, n. 142, che specifica i contenuti della delega alla Provincia delle funzioni amministrative e legislative statati 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.

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 n. 1706 di data 22 settembre 2023, relativa all'Atto d'indirizzo per l'università e la ricerca 2023 - 2025, ha stabilito d'intesa con l'Università di Trento il **“Patto di Stabilità” recante gli obblighi e vincoli a carico dell'Università per il concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica 2023, contenuto nella sezione A, capitolo 7 dell'atto di indirizzo.**

Nello specifico, sono definiti limiti alle assunzioni a tempo indeterminato del personale TA e CEL, attraverso una programmazione triennale approvata annualmente dal Cda; vengono inoltre definiti ulteriori vincoli da rispettare per il reclutamento di personale docente e ricercatore, nonché autorizzato un ulteriore piano di stabilizzazione per l'anno 2023 del personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

Infine, nel Patto 2022 sono state autorizzate assunzioni a tempo determinato di personale tecnico amministrativo finalizzate alla realizzazione delle azioni previste nel Piano Strategico 2022-2027; tali assunzioni sono state autorizzate nella programmazione triennale 2022-24. Tali assunzioni sono al momento differite, secondo quanto stabilito dalla *governance* di Ateneo in merito alle azioni di contenimento della spesa del personale.

L'attuazione del piano assunzionali del 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 del personale tecnico amministrativo a tempo determinato al 31 dicembre di ogni anno debba rimanere invariato rispetto al personale presente al 31 dicembre dell'anno precedente, 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, il triennio 2024-2026), in cui viene indicata nello specifico la disponibilità assunzionale programmata per l'anno di riferimento (2024).

Per i rimanenti anni del triennio è indicato il turnover stimato.

Quanto alla programmazione 2024-2026, il nuovo Piano Straordinario di cui al decreto ministeriale n. 795 del 26 giugno 2023 “*Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024*”, assegna all’Ateneo di Trento risorse pari a **46 POE** (Piano “B”), al fine del reclutamento di professori universitari, ricercatori (di cui all’art. 24, comma 3 lett. b della L. 30 dicembre 2010, n. 240) e di personale tecnico e amministrativo.

Processo di individuazione delle posizioni

- *Analisi storica dell’andamento organico (2019 - 2023)*

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 10: Consistenza Personale Docente e ricercatore – TPE al 31.12

Ruolo	Anno di riferimento				
	2019	2020	2021	2022	2023 (stima)
I	196,82	219,82	229,47	242,12	233,19
I TD	0,58	0	0	0	0
II	294,38	299,37	310,31	336,76	348,04
RTI	36,07	33,4	28,83	21,72	18,17
RTDa	44,79	45,66	57	72,39	81,90
RTDb	84,5	100,16	102,44	102,48	96,95
TOT	657,14	698,41	728,05	775,47	778,26

Tabella 11: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e dirigente - tempo indeterminato - TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento				
	2019	2020	2021	2022	2023 (stima)
DIR	2,0	1,0	0,0	1,0	2,0
EP	58,1	56,2	55,5	52,6	50,3
D	343,9	368,5	394,8	408,8	459,6
B/C	181,8	173,4	163,2	160,1	143,8
TOT	585,8	599,1	613,5	622,5	655,7

Tabella 12: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e dirigente - tempo determinato - TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento				
	2019	2020	2021	2022	2023 (stima)
DIR	5,5	6,7	6,8	6,8	6,0
EP	2,0	3,0	2,4	3,1	5,1
D	23,1	22,1	23,8	26,5	32,1
B/C	37,6	37,5	39,7	48,9	46,8
TOT	68,2	69,3	72,7	85,3	90,0

- *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 a indicatori di sostenibilità economico-finanziaria. Il CdA, infatti, approva la programmazione triennale, assicurando il rispetto del vincolo già richiamato relativo alla limitazione della spesa del personale (vincolo del 70%).

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 2024-2026, 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 2024-2026 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 13: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Tecnico Amministrativo triennio 2024-2026

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		C	D	EP	
2024	Dipartimento di Fisica		1	1	2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		3		3
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Direzione Centrale Acquisti		1	1	2
	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	1	1		2
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1	2		3
	Direzione Generale	1	3		4
	Direzione Patrimonio Immobiliare		2		2
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione		2		2
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1	1		2
Totale turnover 2024 (cessazioni 2023)		5	16	2	23

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		1
Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)		7	4	1	12

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		C	D	EP	
2026	Dipartimento di Fisica		2		2
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive		2		2
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti		1		1
	Direzione Generale		1	1	2
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione		1		1
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1			1
Totale turnover 2026 (cessazioni 2025)		2	7	1	10

Tabella 14: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2024-2026

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2024	Dipartimento di Economia e Management	1	1		2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	1			1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	1			1
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1			1
	Dipartimento di Fisica			1	1
	Facoltà di Giurisprudenza	2	1		3
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dip. Biologia Cell. Comput. e Integrata - CIBIO	1			1
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione		1		1
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale		1		1
	Totale turnover 2024 (cessazioni 2023)		9	4	1

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

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2026	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		2	1	3
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	4	1	1	6
	Dipartimento di Matematica	2			2
	Dip. Biologia Cell. Comput. e Integrata - CIBIO	1			1
	Dipartimento di Economia e Management	2			2
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1			1
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale	1			1
	Facoltà di Giurisprudenza	1			1
Totale turnover 2026 (cessazioni 2025)		13	3	2	18

▪ *Iter per la programmazione 2024-2026 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 quindi redatto il proprio **Piano di Reclutamento per il triennio 2022-2024**, approvato in prima fase in Consiglio di Dipartimento/Centro e, successivamente, in Senato Accademico, nella seduta del 16 febbraio 2022 con riferimento all'anno 2022 e nella seduta del 7 dicembre 2022 con riferimento agli anni 2023 e 2024.

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 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 richiedevano 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.

Nella programmazione, inoltre, si è tenuto 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.

Nella seconda metà del 2024 si prevede l'avvio dell'iter della programmazione del reclutamento del personale docente e ricercatore per il triennio 2025-2027, a partire dalla conferma o aggiornamento delle linee guida relative ai cofinanziamenti e agli incentivi di Ateneo, e poi all'utilizzo delle risorse residue dei piani straordinari di cui al DM 445/2022, con prese di servizio dei vincitori delle procedure entro il termine del 31 ottobre 2025 previsto dalla normativa vigente.

Con delibera Cda del 21 dicembre 2023, a decorrere dal 1° gennaio 2024, sono state assegnate per il reclutamento di **Personale Docente e Ricercatore**, risorse pari a **36** punti organico (rif. "Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024 - Piano "B").

▪ *Iter per la programmazione 2024-2026 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 è conformata alle seguenti linee guida definite dal Direttore Generale e dagli Organi di vertice dell'Ateneo già previste nei piani assunzionali 2022-2024:

- 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.

Con delibera Cda del 21 dicembre 2023, a decorrere dal 1° gennaio 2024 sono state assegnate per il **reclutamento di Personale Tecnico Amministrativo** risorse pari a **10 punti organico**, provenienti dal sopra richiamato Piano Straordinario "B", di cui 0,75 POE destinati ad integrare i fondi per il salario accessorio nel rispetto dei criteri stabiliti con nota del Ministero dell'Università e della Ricerca n. 12441 di data 11 ottobre 2023.

Il Direttore Generale e il responsabile della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, attraverso ripetuti incontri a livello di Board, definiscono necessità e priorità di reclutamento, coerentemente con il Piano Strategico di Ateneo e in seguito alle esigenze emerse in fase di programmazione. Ne discende il dettaglio per singola struttura di riferimento, declinando il piano assunzionale triennale nella manovra mensile autorizzatoria delle assunzioni per struttura.

▪ *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; negli ultimi 5 anni, l'Ateneo ha provveduto ad effettuare, di fatto, n. 48 progressioni verticali, attraverso procedure concorsuali per l'accesso dall'esterno.

Il nuovo CCNL in via di sottoscrizione valorizza ulteriormente il sistema della carriera interna, recuperando il riconoscimento di un metodo di crescita professionale all'interno dell'ente di appartenenza, coerente con il nuovo sistema di classificazione. In luogo delle vecchie categorie (B, C e D), vengono introdotte quattro aree corrispondenti ad altrettanti livelli di conoscenze e competenze. Il contratto aggiorna inoltre le progressioni tra le aree, valorizzando le esperienze e le professionalità maturate.

Entrando un po' più nel merito, il CCNL (art. 89) dispone che, fatta salva una riserva di almeno il 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni tra un'area e quella immediatamente superiore avvengono tramite procedura comparativa, riservata al solo personale interno, basata sui seguenti criteri: valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, assenza di provvedimenti disciplinari, possesso di titoli o competenze professionali/di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché numero e tipologia degli incarichi rivestiti.

In fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale, inoltre, e comunque entro il termine del 30 giugno 2026, il CCNL (art. 92) prevede una procedura transitoria per la progressione tra le aree, in deroga ai vincoli relativi al titolo di studio richiesto per l'accesso.

In entrambi i casi (transitorio e a regime), la progressione deve essere prevista nel piano dei fabbisogni del personale, che per l'Ateneo di Trento, ai sensi del Patto di Stabilità, deve essere approvato dal Consiglio di Amministrazione indicativamente entro giugno, nello specifico giugno 2024.

Relativamente al finanziamento, le progressioni verticali effettuate con procedura transitoria sono finanziate dalle risorse determinate ai sensi della Legge di bilancio 2022 (art. 1, comma 612 Legge n.234/2021) in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018, oltre che alle facoltà assunzionali; quelle effettuate secondo la procedura a regime sono finanziate solo dalle facoltà assunzionali.

Nel corso del 2024, l'Ateneo sarà quindi chiamato a dar seguito a tali meccanismi di valorizzazione delle professionalità interne, compatibilmente con quanto previsto dal CCNL, in via di sottoscrizione definitiva e con il quadro economico, nonché con quanto previsto dalla nuova programmazione triennale del personale, anche al fine di agevolare i percorsi di carriera superando i vincoli attuali.

Per quanto riguarda i meccanismi di **progressione economica interna alle singole categorie**, la particolare situazione dei fondi del trattamento accessorio non consente l'attivazione di procedure di progressione orizzontali (PEO) ai sensi dell'art. 86 del nuovo CCNL. Preme però evidenziare che, attraverso la contrattazione integrativa presso l'Apran, secondo le direttive definite dal Cda e in coerenza con i limiti stabiliti dai rispettivi Patti di Stabilità, si è potuto istituire un meccanismo di adeguamento retributivo stabile nel tempo; tale adeguamento economico è corrisposto, in ogni caso, attraverso meccanismi valutativi su base individuale e prevede due istituti specificamente dedicati: Adeguamento Retributivo Permanente e Indennità Premiale Diffusa

3.4 Bisogni formativi

L'Ateneo predispone 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 relazione agli obiettivi definiti dal Piano Strategico 2022-2027 dell'Ateneo 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 circolare, composto da macro-fasi: pianificazione, ricognizione delle esigenze formative, programmazione di dettaglio, attuazione e monitoraggio dell'impatto della formazione (cfr. Figura 4).

Figura 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 del personale tecnico amministrativo e dirigente 2024-2025

L'ultima indagine di rilevazione dei fabbisogni formativi è stata condotta a dicembre 2022 e ha fornito le indicazioni per la redazione del "Piano Formativo per il biennio 2022-2023"; nel corso del 2022 si è proceduto quindi alla realizzazione delle iniziative inserite nel Piano, in base alle risorse disponibili e alla capacità di assorbimento delle iniziative proposte, prevedendo una sostanziale parte dell'offerta formativa a iniziative legate al lavoro agile.

La nuova rilevazione dei fabbisogni formativi sarà condotta a partire da metà dicembre 2023 e si è concluderà a metà gennaio 2024 con la stesura del nuovo Piano formativo per il biennio 2024-2025.

La redazione del nuovo Piano formativo 2024-2025 è un documento di programmazione e attuazione, redatto sulla base delle indicazioni previste a livello nazionale, in particolar modo recepisce: il decreto legge 80/2021 "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano Nazionale di ripresa e resilienza*", la direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 "*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*" e quella del 28 novembre 2023 "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*".

Ad integrazione degli asset formativi strategici previsti dai succitati documenti, il Piano formativo integra anche gli obiettivi formativi derivanti dal Piano Strategico 2022-2027 dell'Ateneo in particolare quelli legati ai Cluster Strategici Benessere e Competenze:

- raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale;
- sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, economica e amministrativa,
- sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali del capitale umano;
- sviluppo delle competenze manageriali, in particolare mirate a rafforzare le competenze trasversali o soft skills, quelle relative alla valutazione della performance, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti;
- 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;
- rafforzamento del benessere organizzativo e lavorativo anche in supporto alle policies adottate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione relative a modelli organizzativi rinnovati.

A inizio dicembre 2023 la Direzione Risorse Umane e Organizzazione ha condiviso con tutti i Responsabili di 1° 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 2024-25, con indicate nel dettaglio le iniziative formative per il biennio 2024-2025 per ciascuno degli asset strategici di intervento individuati, sarà pubblicato sul Portale di Ateneo all'indirizzo <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 2023 (sul 2022)

L'indagine annuale sul Benessere organizzativo nell'Università di Trento è stata condotta nei mesi di aprile/maggio 2023, secondo il modello ANAC e Disagio psicologico.

Parallelamente, si è proceduto anche alla *Valutazione del rischio stress lavoro-correlato*, come disposto dal D. Lgs. 81/2008 e s.m.i. La metodologia adottata per la valutazione e gestione del rischio SLC, in continuità con quanto fatto nelle rilevazioni precedenti (in particolare 2011 e 2014), è quella proposta dall'INAIL che riadatta e integra il modello Management standard approntato dall'Health and Safety Executive (HSE).

L'edizione 2023 del questionario ANAC è stata ridotta, al fine di evitare ridondanze con il questionario INAIL per la valutazione dello stress lavoro-correlato e contenere la lunghezza complessiva del questionario. Sono state quindi indagate 7 dimensioni di benessere rispetto alle 14 del 2019 e alle 10 del 2020, 2021 e 2022 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).

L'indagine sul rischio da stress lavoro-correlato è stata realizzata attraverso la somministrazione di due Questionari, uno rivolto al PTA e uno a PDR, Dottorandi e Assegnisti.

Sono stati inoltre attivati alcuni *Focus Group* per analisi di approfondimento, condotti nel mese di aprile e maggio, e così composti: Personale amministrativo (distinto in: PTA strutture didattiche e di ricerca; PTA uffici centrali; PTA servizi di Polo e PTA con incarico di responsabilità); Tecnici di Laboratorio; Personale Docente (ordinari e associati); Ricercatori (RTDa e RTDb); Assegnisti e Dottorandi.

I dati sono stati quindi elaborati nel mese di giugno dallo staff del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Trento, in collaborazione con l'Università di Torino, fornendo un primo report.

Successivamente, gli esiti dell'indagine di Trento sono stati inseriti in un'analisi di benchmark condotta dal gruppo di progetto GoodPractice, che li ha confrontati con i dati degli altri atenei (dati 2015-2023) che aderiscono al progetto GoodPractice.

Principali risultati emersi

▪ ANAC e disagio psicologico

Il numero totale di rispondenti validi, coloro che hanno risposto ad almeno il 50% delle domande del questionario, è pari al 63.6% dell'intera popolazione del Personale Tecnico Amministrativo (508 su 799), dato leggermente in aumento rispetto al 2022 (circa 4% in più). Quasi tutti i questionari compilati sono stati ritenuti validi per le analisi e quasi tutti sono stati compilati interamente (è stata data una risposta a tutte le domande).

Le aree di più elevato benessere. Le aree di più elevato benessere sono quelle relative al “ruolo dei superiori in termine di crescita (36%) ed equità (33%)”, seguite dalla dimensione “performance” (23%). Le altre dimensioni che nel 2022 avevano registrato livelli maggiori di benessere (“salute e sicurezza”, “lavoro” e “colleghi/e”, nel 2023 sono state escluse dall'indagine per evitare ridondanze con lo strumento INAIL presentato nella seconda parte del questionario).

Le aree con minore benessere. Le aree dove si registra un più marcato segnale di disagio sono: “equità” (25% esprime insoddisfazione), “funzionamento del sistema di valutazione” (23%) e “organizzazione” (21%), in linea con la fotografia del 2022.

Confronto con precedenti rilevazioni. L'analisi temporale (confronto delle medie 2022-2023) 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 leggermente più basse sono state registrate nel caso di “contesto di lavoro”, “organizzazione” e “funzionamento del sistema di valutazione”.

Confronti per variabili socio-anagrafiche. I confronti trasversali mettono in evidenza differenze significative in particolare per età (i dipendenti tra 41 e 50 anni sono più insoddisfatti per “equità” e “contesto di lavoro” e gli over 60 anni più insoddisfatti del rapporto con il responsabile) e anzianità di servizio (la fascia junior, con anzianità inferiore a 5 anni, mostra livelli maggiori di benessere su tutte le dimensioni esclusa “performance”). Per quanto riguarda il genere, non sono emerse quest'anno differenze significative.

Confronti per variabili organizzative. Tra le strutture di appartenenza, le persone che lavorano nelle Strutture didattiche e di ricerca hanno riportato medie significativamente più basse per la dimensione “organizzazione” rispetto a chi lavora in Amministrazione centrale. Inoltre, chi ha ruoli di responsabilità risulta più soddisfatto rispetto a chi non ha responsabilità su tutte le dimensioni eccetto “equità” e “contesto di lavoro” che non hanno mostrato differenze significative su questa variabile organizzativa.

Confronti con dati GoodPractice. Il confronto dei valori medi con quelli registrati dal gruppo complessivo di Atenei che partecipano al progetto GoodPractice (GP) evidenzia per UniTn valori superiori per le dimensioni “equità”, “contesto”, “superiore gerarchico/crescita” e “superiore gerarchico/equità”, mentre per le dimensioni “organizzazione”, “performance” e “funzionamento sistema” la media di UniTn è leggermente inferiore.

▪ Rischio stress lavoro-correlato

L'indagine sul rischio da stress lavoro-correlato è stata realizzata attraverso la somministrazione di 2 Questionari, uno rivolto al PTA e uno a PDR, Dottorandi e Assegnisti. Sono stati inoltre attivati alcuni Focus Group per analisi di approfondimento, condotti nel mese di aprile e maggio, e così composti: Personale amministrativo (distinto in: PTA Strutture didattiche e di ricerca; PTA Uffici Centrali; PTA Servizi di Polo e PTA con Incarico di Resp.); Tecnici di Laboratorio; Personale Docente (ordinari e associati); Ricercatori (RTDa e RTDb); Assegnisti e Dottorandi.

Ciascun gruppo era composto da una rappresentanza casuale e il più possibile bilanciata per genere, anzianità e sede di appartenenza di lavoratori/trici; la partecipazione era facoltativa e volontaria, pertanto non è stato possibile garantire la stessa numerosità in tutti i gruppi.

In generale, l'indagine ha interessato 8 Direzioni, 3 Centri interdipartimentali, 11 Dipartimenti/Facoltà e 2 Scuole, per un totale di 23 Strutture di primo livello. Alcune di queste sono state ulteriormente declinate nelle Divisioni o Uffici, per un totale di 66 strutture di secondo livello. In totale sono stati analizzati dati relativi a 744 lavoratori per l'anno 2022. I dati sono stati quindi elaborati dallo staff del Dipartimento di Psicologia dell'Università di Trento, in collaborazione con l'Università di Torino, fornendo un primo report.

I risultati evidenziano che nessuna Struttura (di primo o secondo livello) ha superato il punteggio totale di 20, corrispondente al livello di rischio “alto”. Tra le strutture di primo livello, ve ne sono 12 (su 23; 52,2%) che hanno presentato livello di rischio “medio”; di queste, 5 sono Direzioni o accorpamenti di Direzioni e 7 sono Strutture didattiche e di ricerca. Nessuna di queste supera il punteggio totale di 16 (ricordando che la fascia di rischio “medio” è compresa tra 11 e 20). Per quanto riguarda le Strutture di secondo livello, 24 (su 66; 36,4%) hanno presentato un livello di rischio “medio”, anche in questo caso con un punteggio complessivo che non supera il valore di 16. Di conseguenza, il 47,8% delle Strutture di primo livello e il 63,6% delle Strutture di secondo livello hanno totalizzato un livello di rischio “non rilevante”.

L'indicatore che ha registrato il numero maggiore di situazioni di peggioramento è l'Assenza per malattia. A seguire Assenza dal lavoro e Rotazione del personale.

Complessivamente è possibile affermare che il quadro complessivo del rischio SLC in UniTN ha ottenuto un punteggio finale pari a 43,4 e rientra in una fascia di rischio SLC non rilevante; in conclusione, quindi, l'analisi degli indicatori non evidenzia particolari condizioni organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro. Rispetto al 2011 non è possibile un confronto puntuale sul punteggio complessivo in quanto è stata modificata la modalità di calcolo per gli indicatori di contenuto e contesto del lavoro; tuttavia si conferma una situazione generale di rischio SLC non rilevante.

Tale analisi riguarda in generale l'intera organizzazione; le specificità ed eventuali criticità dei vari gruppi omogenei sono presentate e descritte all'interno del report finale

Azioni per il 2024

A fronte dei risultati emersi dall'indagine annuale sul benessere organizzativo del Personale TA e di altre rilevazioni regolarmente effettuate sul tema del benessere, è stata redatta una proposta di "Piano azioni per il miglioramento benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato" da realizzarsi nel corso dell'anno 2024.

Il Piano, concordato con il Prorettore e presentato al Medico competente e RLS in data 7 dicembre 2023, prevede le seguenti aree di intervento:

1. Consolidare il percorso di socializzazione organizzativa attraverso follow up dedicati ai partecipanti ai percorsi di "onboarding"
2. Focus group in materia di formazione: finalizzati ad avviare percorsi di approfondimento qualitativo anche in vista di individuare forme di miglioramento dell'offerta formativa e definire in maniera più precisa il fabbisogno formativo.
3. Riforma lavoro agile: rivedere l'attuale istituto dello smart working, disciplinato da accordi interni, per renderlo conforme a quanto previsto dal nuovo CCNL in termini di lavoro a distanza
4. Sviluppo di carriera: avviare meccanismi di valorizzazione delle professionalità interne, recuperando il riconoscimento di un metodo di crescita professionale all'interno dell'ente di appartenenza, compatibilmente con il quadro economico e con quanto previsto dal nuovo CCNL
5. Formazione per personale: attivare nel corso dei prossimi anni delle iniziative formative mirate a valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti all'interno dell'Ateneo, creando un equilibrio tra le competenze delle diverse generazioni all'interno dell'Università
6. Revisione portale di Ateneo: monitorare e aggiornare la procedura di valutazione, provvedendo contestualmente a potenziare il servizio di accesso alle informazioni tramite la rete Intranet di ateneo, al fine di favorire e rendere più efficace il flusso comunicativo e informativo con il personale e contribuire ad innalzare la conoscenza del sistema di valutazione
7. Riconoscimento professionalità interne: attraverso il potenziamento di un sistema incentivante legato a criteri di merito, favorire l'acquisizione e lo sviluppo di nuove competenze da parte del PTA, innalzare la percezione di equità e la richiesta di differenziazione nella distribuzione dei premi
8. Condivisione obiettivi strategici: l'attuale livello di soddisfazione rispetto alla condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione e alla partecipazione agli obiettivi strategici potrà trovare uno spunto di miglioramento attraverso l'istituzione della Consulta del PTA e CEL prevista nella modifica statutaria.
9. Incontri all'interno delle strutture: rendere più strutturati i momenti di confronto e condivisione all'interno delle strutture non solo con riguardo ai particolari istituti di incentivazione ma più in generale in merito agli obiettivi e ai risultati complessivamente conseguiti dalle singole strutture

Attività di monitoraggio sui processi di valutazione: Attivare periodiche rilevazioni anonime su come è percepito il processo di valutazione, su quanto è stato considerato equo, chiaro, ben proceduralizzato e gestito con buone relazioni interpersonali e fornendo utili feedback migliorativi. I dati raccolti mediante brevi schede di monitoraggio consentiranno di individuare eventuali criticità.



Sezione IV

Monitoraggio e coerenza con la
programmazione economico-finanziaria

4.1 Monitoraggio

4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico

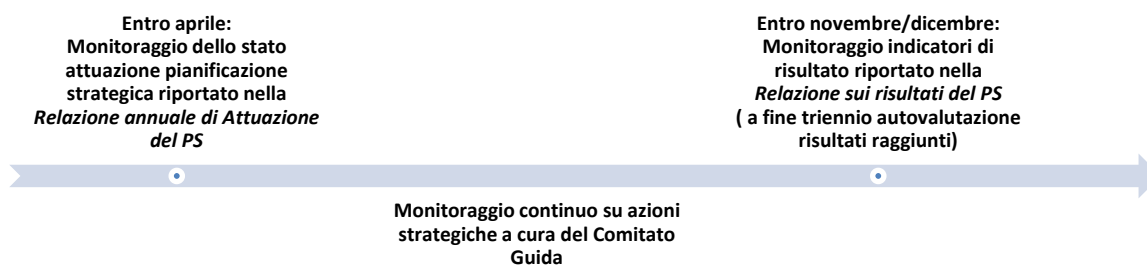
Per assicurare la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico 2022-2027, si è definita una struttura di *governance* dedicata, consistente nell'individuazione, per ogni componente del Piano (aree strategiche, cluster strategici, elementi trasversali), 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.

Gli obiettivi pluriennali, misurati anche attraverso molteplici indicatori di impatto che l'Ateneo ha definito, 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**" (di seguito Comitato), 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 2023 il Comitato guida si è riunito regolarmente, circa una volta al mese, consultando i diversi attori coinvolti.

Principali step del monitoraggio strategico:



→ Lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici viene riportato nella “**Relazione annuale di Attuazione del Piano strategico**”, che per il 2023 è stata presentata nel Consiglio di amministrazione nella seduta del 27 aprile, 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.

→ **Nella seduta del 22 novembre 2023, il SA ha anche adottato delle linee guida per disciplinare l'attività di pianificazione strategica e operativa, il loro monitoraggio e l'autovalutazione**, in attuazione delle indicazioni e dei requisiti previsti da AVA3 per l'assicurazione della qualità delle sedi accademiche italiane. Secondo tale modello AVA3, infatti, ciascun Ateneo è tenuto ad introdurre processi formalizzati di pianificazione strategica e operativa, di pianificazione e gestione delle risorse, e di assicurazione della qualità che siano caratterizzati da un'attività di monitoraggio periodico e di autovalutazione delle azioni e dei risultati, oltre che da forme di riesame dei processi stessi. Queste linee guida, pertanto, vogliono descrivere il processo previsto in UniTrento e contenere indicazioni/scadenze condivise per la gestione delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione sia della sede che delle strutture, accademiche e gestionali.

→ **In conformità alle linee guida, il Comitato provvede annualmente entro novembre/dicembre a un monitoraggio sugli indicatori di risultato d'Ateneo** (indicatori riportati nell'*Allegato 1*), esaminando l'andamento di ciascun indicatore quantitativo scelto a riferimento per la valutazione dell'efficacia della strategia e valutando, se opportuno, l'introduzione di azioni correttive.

Tale **monitoraggio è stato presentato al SA nella seduta del 19 dicembre 2023 all'interno della “Relazione sui risultati del Piano strategico”**, nella quale si è tracciato un primo quadro del grado di conseguimento dei risultati previsti dal PS 2022-2027, a partire dalla data di avvio delle azioni e fino a novembre 2023. Da questo primo esame degli indicatori si trae un bilancio complessivamente positivo sui risultati raggiunti attraverso le azioni pluriennali e annuali previste nel PS, con alcuni punti di attenzione che, qualora confermati nel monitoraggio di fine 2024, potrebbero richiedere delle azioni correttive.

→ **Sempre in conformità alle linee guida, al termine di ciascun triennio di programmazione, ossia a fine 2024 e a fine 2027, è prevista un'autovalutazione del grado di conseguimento degli obiettivi triennali prefissati, al fine di rendicontare in maniera approfondita i risultati effettivamente ottenuti.** Il processo di autovalutazione si basa sia sulla raccolta sistematica di informazioni qualitative e quantitative utili a giudicare i risultati delle strategie realizzate, sia sulla riflessione collegiale negli organi competenti di Ateneo e delle strutture accademiche.

Questa autovalutazione quali-quantitativa si realizza anche alla luce di altri elementi, quali le risorse finanziarie, le attrezzature disponibili, il Piano di sviluppo del personale, i documenti di programmazione triennale d'Ateneo e le Politiche per la qualità di Ateneo. Inoltre, partendo dalle conclusioni dell'autovalutazione del triennio, tenendo altresì in considerazione le osservazioni del Nucleo di valutazione, si procederà quindi alla programmazione strategica per il triennio successivo.

4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche

Il processo di programmazione inizia con l'approvazione da parte del Consiglio di ciascuna struttura accademica del **Piano triennale di Dipartimento/Centro**, documento che riporta gli **obiettivi pluriennali che la struttura intende raggiungere (inclusi indicatori quantitativi e relativi target) e le strategie di medio termine per conseguirli.** La stesura del Piano triennale inizia immediatamente dopo

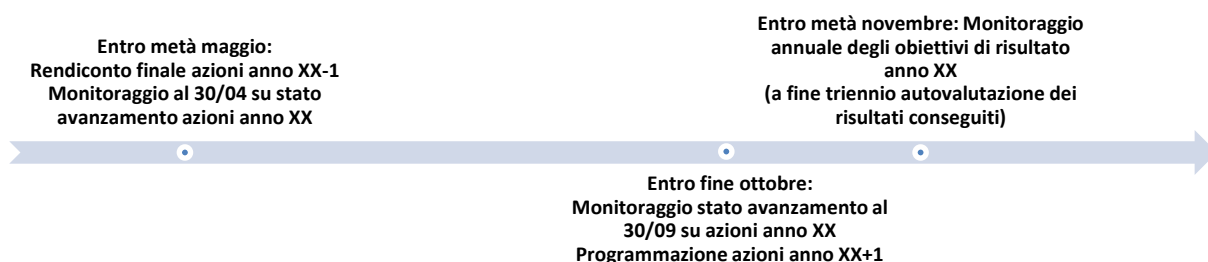
l'autovalutazione del precedente Piano, tenuto conto delle linee strategiche dell'Ateneo per il triennio di programmazione.

In aggiunta, a partire dalla propria programmazione strategica, considerate le risorse finanziarie, infrastrutturali e di personale disponibili, **ogni struttura definisce la programmazione operativa, basata su specifiche azioni da realizzarsi nell'anno.**

Sinteticamente, riprendendo le succitate **linee guida per disciplinare l'attività di pianificazione strategica e operativa, monitoraggio e autovalutazione di UniTrento**, il processo che coinvolge le strutture accademiche si realizza nelle seguenti fasi:

- a. **Piano strategico triennale**
formulazione della strategia, pianificazione degli obiettivi che si vogliono perseguire, definendo anche gli indicatori quantitativi di riferimento e i relativi target
- b. **Programmazione e monitoraggio delle Azioni**
Entro metà maggio anno XX:
 - Rendicontazione finale delle azioni dell'anno XX-1 con approvazione del documento in Consiglio di Dipartimento/Centro
 - Primo Monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni dell'anno XX al 30/04**Entro fine ottobre anno XX:**
 - Secondo Monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni dell'anno XX al 30/09
 - Programmazione delle azioni previste per l'anno XX+1 con approvazione del documento in Consiglio di Dipartimento/Centro
- b. **Monitoraggio annuale dei Risultati**
Entro metà novembre anno XX:
 - Monitoraggio annuale degli obiettivi di risultato per anno XX presenti nei propri piani triennali

Principali step previsti:



→ **Entro metà maggio e fine ottobre di ciascun anno le strutture eseguono il monitoraggio delle azioni pianificate.** Tale processo 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 2023 il monitoraggio si è svolto nel mese di maggio e ottobre, in quest'ultimo **contestualmente si è elaborata la pianificazione delle azioni per l'anno successivo.**

→ **Entro metà maggio le strutture svolgono inoltre la rendicontazione sull'anno di rilevazione precedente, che viene inserito nella Relazione sulla performance.**

→ **Entro metà novembre le strutture monitorano anche gli indicatori di risultato pluriennali fissati nei propri Piani di Dipartimento/Centro** e congiuntamente procedono a una sintetica auto-valutazione discorsiva dei risultati raggiunti, nella quale, oltre a un breve commento degli indicatori quantitativi di risultato, si aggiungano considerazioni di natura qualitativa che permettano di monitorare i risultati di importanza strategica non catturati dagli indicatori quantitativi. Ad esempio possono procedere a fare

anche riferimento a informazioni disponibili alle strutture, quali i riscontri derivanti da processi di valutazione esterna, le informazioni da documenti ufficiali di valutazione comparativa (es. VQR, ranking internazionali, Dipartimenti di Eccellenza, Almalaurea, ...), dai processi di assicurazione della qualità stabiliti dal Modello AVA3, ecc.

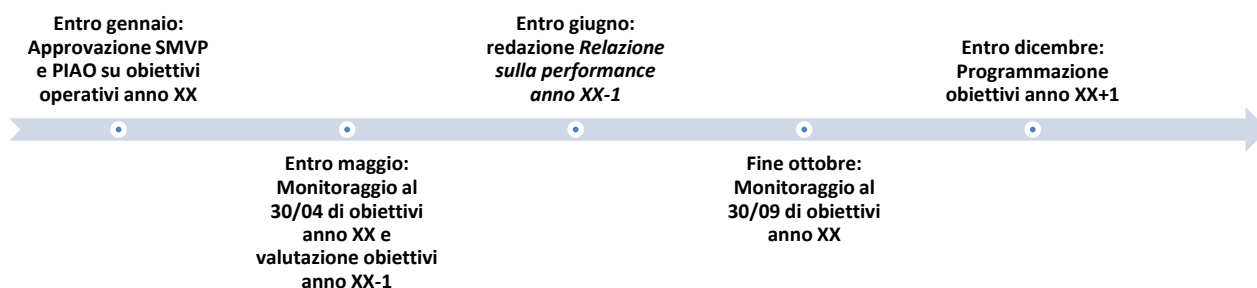
Il monitoraggio annuale dei risultati è principalmente orientato alla individuazione di eventuali problemi (realizzati o prospettici) e di eventuali scostamenti significativi dal percorso previsto per il conseguimento dei risultati attesi e all'individuazione di azioni correttive. L'ultimo monitoraggio è stato presentato nella seduta del SA del 19 dicembre 2023.

→ **Al termine del triennio di programmazione (2022-2024), ciascuna struttura procederà inoltre a un'autovalutazione dettagliata dei risultati conseguiti.** Sia il monitoraggio annuale che l'autovalutazione al termine del triennio vengono condivisi con il Senato accademico. Nella seduta del 13 dicembre 2023 è stato presentato al SA il monitoraggio al 30/09/2023 degli indicatori di risultato.

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.

Principali step previsti:



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 annuale e alterna: nuova valutazione - conferma/revisione valutazione dell'anno precedente - nuova valutazione, garantendo adeguata informazione ai collaboratori circa l'esito della valutazione. Nell'anno riservato alla conferma/revisione, è facoltà del dipendente, qualora lo ritenga opportuno, chiedere una nuova valutazione.

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.

Il SMVP 2023 attualmente in vigore, approvato nella seduta del Cda del 31 gennaio 2023, è stato successivamente aggiornato con approvazione Cda di data 29 giugno 2023, in funzione delle seguenti modifiche introdotte dal nuovo Contratto Collettivo Integrativo 2022-24 sottoscritto in data 13 giugno 2023:

- in aggiunta agli istituti previsti dal vigente CCNL, che restano in vigore, il nuovo CCI 2022- 2024 conferma gli istituti già previsti dal precedente Contratto 2019-21, integrandoli con un nuovo istituto premiale permanente denominato "Indennità Premiale Diffusa" (IPD), quota permanente aggiuntiva all'Adeguamento Retributivo Permanente (ARP), riconosciuta in funzione di requisiti di anzianità e merito analoghi a quelli richiesti per le progressioni economiche orizzontali
- rispetto al precedente contratto, è stato articolato l'istituto della "Particolare Professionalità" riservato al personale non titolare di posizione organizzativa/funzione specialistica, e finalizzato ad aumentare la qualità, l'efficacia e l'efficienza dei servizi e riconoscere l'eccellenza di risultati conseguiti. Tale istituto, graduato in base alla valutazione della competenza tecnico-professionale e dei comportamenti organizzativi, riconosce l'attribuzione formale di un ruolo di responsabilità organizzativa in capo a dipendenti di categoria C
- per quanto riguarda "Incentivazione di gruppo" e il "Premio di merito individuale" a favore del personale non titolare di posizione organizzativa/funzione specialistica, la valutazione della prestazione corrisponde al punteggio conseguito nella Scheda Valutazione Prestazione Individuale, attribuendo i seguenti pesi: 30% - Apporto alla struttura; 40% - Competenze tecnico-professionali; 30% - Comportamenti organizzativi
- il raggiungimento degli obiettivi dei Dirigenti è verificato in itinere attraverso due monitoraggi formali a fine aprile e fine settembre, nei quali si valuta il loro stato di avanzamento. Sono inoltre monitorate periodicamente le azioni inserite nel PS, secondo modalità e tempistiche definite dal Comitato-guida. Al termine di ogni monitoraggio, eventuali modifiche di obiettivi/indicatori/target, preventivamente discusse ed approvate dal Direttore Generale, vengono comunicate tempestivamente al NdV.

Un aggiornamento del SMVP, a seguito del parere vincolante del NdV, viene portato in approvazione nella seduta del CdA del 30 gennaio 2024, con l'obiettivo di recepire alcune recenti direttive, di seguito sintetizzate:

- **Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione di data 28 novembre 2023**, "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*", finalizzata ad adeguare l'attività delle amministrazioni pubbliche agli indirizzi di efficacia ed efficienza. In particolare, con questa direttiva si prevede di introdurre un graduale inserimento di forme di valutazione del personale dirigente volte a superare la mera valutazione gerarchica (quali valutazioni di tipo bottom-up e di stakeholder esterni) e forme di valutazione del personale dirigente incentrata sulla sua leadership, orientata soprattutto alla motivazione del personale. Si vuole inoltre valorizzare il ruolo della formazione quale leva per lo sviluppo del capitale umano e per la crescita dei propri collaboratori, incentivando la partecipazione attiva del personale alle attività formative, anche attraverso la definizione di piani formativi individuali, per un impegno medio annuo non inferiore a 24 ore;
- **Circolare n.1 di data 3 gennaio 2024 del Registro Generale dello Stato**, "*Disposizione in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*" – in attuazione dell'art.4-bis del D.I. n.13/2023, convertito con modificazioni dalla L. n.41/2023, volto al contenimento dei tempi di pagamento delle fatture commerciali. Ai sensi di questa disposizione normativa, sono assegnati ai dirigenti responsabili, nonché ai dirigenti apicali, specifici obiettivi annuali concernenti il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali per le quali hanno competenza (tempi medi di pagamento ≤ 30 giorni), prevedendo una decurtazione del 30% della retribuzione di risultato legata alla performance organizzativa al superamento del limite temporale di pagamento.

La gestione dell'intero processo di valutazione della performance individuale avviene online, tramite apposito sistema informatizzato (widget "Valutazione Performance"), in linea con gli indirizzi strategici di sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di ateneo e dematerializzazione dei processi gestionali.

Per un approfondimento in merito al funzionamento del sistema di valutazione, si rimanda al documento pubblicato online sul Portale di Ateneo all'indirizzo: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/56274/sistema-di-misurazione-e-valutazione-delle-performance>

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

L'attività di monitoraggio anticorrittivo dell'Ateneo si esplica attraverso le seguenti azioni:

- controllo dei 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 anticorrittive 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

Azioni di monitoraggio particolari riguardano poi l'esecuzione di progetti di ricerca e didattici finanziati dalla Commissione Europea e sono svolte non solo da parte dei normali organi interni all'Ateneo (Collegio dei Revisori), ma anche da esperti esterni che certificano le rendicontazioni finanziarie di tali progetti e dai revisori della stessa Commissione Europea, i quali hanno diritto di accedere alle diverse pratiche di spesa ed hanno facoltà di decisione o, quanto meno di segnalazione, riguardo alla 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.

Sempre in questo ambito si deve poi considerare l'obbligo di predisporre 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, risulta evidente come buona parte degli 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.

Restando 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.

Da ultimo conviene sottolineare l'attività svolta dall'Ufficio in tema di partecipazioni in enti esterni, con particolare riferimento alle società, alle fondazioni, alle associazioni e ai consorzi, interuniversitari e non. Si deve rilevare in questo ambito l'aumento del numero di partecipazioni che si è registrato nell'ultimo anno, dovuto sia alla creazione di nuovi enti chiamati a gestire i fondi PNRR, sia per motivi meramente scientifici.

Al di là del controllo del rispetto delle normative vigenti in materia, l'attività in parola è focalizzata soprattutto sul controllo dei bilanci di tali enti, al fine di valutare la salute economico-finanziaria degli stessi. La redazione della ricognizione annuale delle società partecipate prevista dal D. Lgs. n. 175/2016 rappresenta, per questa particolare categoria di partecipazioni, l'apice di tale attività, dovendo la stessa fornire i dati necessari al Consiglio di Amministrazione per valutare le eventuali azioni da intraprendere. Riguardo agli enti non societari, pur non essendo richiesta per essi la redazione di un documento di ricognizione, l'Ufficio effettua lo stesso un'analisi dei bilanci come azione di mitigazione che vada ad evitare i rischi connessi a questo settore.

4.2 Indagini di customer satisfaction

La rilevazione della qualità dei servizi è uno **strumento gestionale sistematico di monitoraggio della performance organizzativa dell'Ateneo**; sulla base delle risposte ottenute, infatti, è possibile monitorare costantemente la qualità dei servizi erogati, individuare aree di miglioramento e programmare specifiche azioni di intervento.

L'attuale Piano Miglioramento Servizi 2023-2025 (PMS), redatto nel 2022 a fronte dell'indagine di Customer Satisfaction condotta sempre nel 2022, ha valenza triennale, con monitoraggio annuale sullo stato di avanzamento. Tale documento è riportato all'Allegato 3 del PIAO 2023-2025. Il riferimento per la redazione del PMS è l'indagine di Customer Satisfaction condotta secondo il modello Good Practice, adottato anche dall'UniTrento a partire dall'anno 2022. Nel mese di settembre 2023 è stato somministrato nuovamente un questionario di rilevazione della soddisfazione a tutto il personale TA, personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti e Studenti. Una prima elaborazione dei dati è stata condotta dal team di progetto Good Practice nel mese di ottobre e riguarda le seguenti aree:

- 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

Processo di adozione del PMS

La progettazione delle azioni di miglioramento da parte delle strutture gestionali, 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 UniTrento si confronta (in base alla metodologia di GP, gli atenei di medie dimensioni del territorio nazionale), sia rispetto al valore soglia individuato dal PQA; per ciascuna area di criticità, ogni direzione identifica gli interventi che andranno a confluire nel PMS, coordinato dal Direttore Generale e contenente, per ciascuna azione, la descrizione dei risultati attesi.
- *Orizzonte temporale del PMS*: il periodo di validità è il triennio 2023-25, con monitoraggio a scorrimento annuale sulla 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 condotte nel triennio, sarà possibile apportare interventi correttivi.
- *Adozione PMS*: il PMS viene presentato preliminarmente al PQA, che è chiamato ad approvarlo 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 ciascuna Direzione vanno quindi a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel PIAO. Non tutte le azioni previste nei PMS 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 è parte integrante del PIAO e quindi sottoposto all'approvazione del Nucleo di Valutazione.
- *Monitoraggio e perfezionamento del PMS*: secondo la procedura individuata, sono previsti all'anno due monitoraggi per valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi inseriti. Nel corso del 2023, sono stati realizzati in maggio e in ottobre. A seguito della rilevazione dei risultati conseguiti il Board dei dirigenti potrà individuare azioni correttive. Ciascun dirigente è responsabile della realizzazione delle azioni correttive riferite alla propria direzione e il coordinamento dell'intero processo risulta in capo al Direttore generale (e figura tra i suoi obiettivi annuali di performance organizzativa).

4.3 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 2024, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2023, 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 2024, riclassificata per macro-aggregato di spesa, si vuole mettere in evidenza l'impegno, in termini economici e di investimento, a supporto degli obiettivi strategici.

Il quadro delle risorse presenta una contribuzione studentesca sostanzialmente costante anche grazie all'integrazione ministeriale a compensazione del minor gettito, dei contributi ministeriali e dei finanziamenti competitivi nazionali ed internazionali alla ricerca in forte crescita (34 milioni in più, pari al 52% di aumento) e una contribuzione provinciale integrata a fine 2023, anche se solo parzialmente. Relativamente a quest'ultima, si è in attesa che il tavolo tecnico attivato fra Stato e Provincia definisca un aggiornamento degli oneri della delega che tenga conto da un lato dell'evoluzione delle risorse dello Stato in favore delle università statali e dall'altro del livello di posizionamento dell'UniTrento rispetto alle altre Università statali nell'ambito dei processi di valutazione nazionali.

L'organico di Ateneo, sia relativo al personale docente e ricercatore che tecnico amministrativo, ha visto, soprattutto negli ultimi anni, una forte crescita dimensionale, che si riflette di conseguenza in un forte aumento anche dei relativi costi a bilancio, aggravati peraltro anche dagli incrementi previsti dalla normativa di riferimento. Gli stanziamenti ottenuti, sia in campo nazionale che internazionale, premiano la capacità dell'Ateneo di concepire progetti di ricerca innovativi e di elevato impatto scientifico e sociale, con reclutamento di personale docente, tecnico e amministrativo di alta qualità. Questa capacità è riconosciuta in diverse classifiche che fotografano la qualità della ricerca, nonché nelle valutazioni condotte da Anvur. Le risorse aggiuntive, ottenute grazie ai successi della ricerca e ai proventi da trasferimento tecnologico, permetteranno anche nel 2024 di sostenere le attività di reclutamento di personale di qualità e di sviluppo di aree strategiche connesse ai progetti finanziati.

L'aumento della capacità di attrazione di finanziamenti esterni genera però nel contempo maggiori costi generali di funzionamento a carico dell'Ateneo, più pressione sul personale amministrativo e maggiori esigenze di spazi. Lo squilibrio, se confermato e non compensato da prossimi adeguamenti finanziari, potrebbe portare in futuro a condizionare le scelte strategiche di Ateneo.

La consapevolezza delle implicazioni pluriennali degli impegni già assunti in regime di contributi stabili, il trend di crescita di alcuni costi di struttura, a fronte di avanzi ricorrenti nelle risorse assegnate annualmente alle strutture accademiche, ha imposto, già per il 2023, un ripensamento delle logiche di gestione del budget di Ateneo.

Le incognite relativamente all'adeguamento effettivo della contribuzione provinciale, le ancora forti incertezze legate all'aumento dei costi di struttura, anche a causa dell'impossibilità di una previsione sicura sull'andamento dell'inflazione e sul rialzo dei prezzi, e le note difficoltà emerse nel corso degli ultimi due anni, hanno imposto la formulazione di un Budget 2024 di tipo tecnico caratterizzato da:

- a) il mantenimento ed ulteriore rafforzamento delle misure di contenimento dei costi, anche per evitare di erodere eccessivamente le risorse di patrimonio libero;
- b) il differimento all'esercizio successivo della quota non di competenza 2024 delle spese pluriennali;
- c) una revisione dei modelli di ripartizione delle risorse alle strutture accademiche (didattica integrativa, ricerca, dottorati);
- d) la riduzione del riporto a nuovo di residui dovuti a mancate spese nel periodo temporale previsto e l'introduzione di nuove regole di gestione e quindi successiva riassegnazione dei residui.

Le azioni di risparmio sulla spesa hanno riguardato in particolare il contenimento delle strutture di servizio, dei dipartimenti e centri e del personale, per un totale di 11,1 milioni pari al 7%. Alcune altre spese dilazionabili (14,8 milioni pari al 20%) sono state poi differite, previa successiva valutazione alla luce degli adeguamenti strutturali dei contributi della Provincia autonoma di Trento.

Nonostante i contenimenti adottati, continua ad essere significativo l'utilizzo di riserve di patrimonio netto non vincolato (10 milioni) per far fronte al forte aumento dei costi di gestione del patrimonio immobiliare e del costo del personale, in gran parte legato ad adeguamenti contrattuali (+7% circa).

Un punto di particolare attenzione riguarda la partita edilizia: con l'esaurimento dei fondi provinciali destinati allo sviluppo immobiliare universitario, i costi relativi alle attività di manutenzione straordinaria degli edifici e l'eventuale allargamento del parco immobiliare vanno a pesare interamente sulle casse dell'Ateneo. È questa una preoccupazione aggiuntiva che incide su una voce di spesa importante, soprattutto alla luce degli interventi sempre più urgenti su varie sedi. Assegnato il finanziamento provinciale per la realizzazione della residenza universitaria sull'area ex Italcementi, rimane pertanto la necessità di una programmazione edilizia accurata che implica certezze sulla disponibilità di spesa nel medio periodo.

Gli organi di ateneo competenti hanno quindi approvato un budget 2024 in equilibrio, invitando le Strutture accademiche e gestionali ad applicare una migliore correlazione fra disponibilità di risorse e reali capacità di spesa di ogni singola struttura e richiedendo una maggior responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse.

Tabella 24: Costi previsionali 2024 (dati in k euro)

		2024		
		TOTALE	di cui su Piano Strategico	di cui finanziamenti specifici
PERSONALE	Docenti e ricercatori	82.660	64	22.992
	Esperti linguistici	1.914		14
	Personale tecnico amministrativo	39.148		5.430
AREA PERSONALE		123.721	64	28.436
DIDATTICA	Didattica	6.285	2	3.107
RICERCA	Ricerca	110.570	2.407	90.113
STUDENTI DOTTORANDI	Sostegno agli studenti	8.618	22	7.864
	Dottorati di ricerca	20.361		11.083
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	2.954		103
	Prestazioni e collaborazioni tecnico gestionali	1.268	57	
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	14.373	1	1.464
	Servizi bibliotecari	2.078		97
	Servizi a favore del personale	384	20	
	Servizi Informatici	2.085	225	100
	Acquisto di servizi a favore degli studenti	1.245		
	Altri servizi	1.402	16	220
	Acquisto altri materiali	426	2	
	Godimento beni di terzi	4.466	42	1.233
Servizi esternalizzati	7.018			
Altri costi	2.170	4	52	
GESTIONE CORRENTE		185.703	2.797	115.436
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	19.882		14.633
	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte e tasse *	480		
COSTI A CARICO ATENEO		329.787	2.861	158.505

Tabella 25: Investimenti previsionali 2024 (dati in migliaia di euro)

	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni
Investimenti in attrezzature tecnico scientifiche	19.436	2.423	17.981
Edilizia Universitaria	8.300		0
TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI	27.736	2.423	17.981

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 limitarsi 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 un controllo tra quanto pianificato e quanto conseguito, anche al fine di attuare opportune azioni correttive ed 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 ed il ciclo delle performance ed 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 di Dipartimenti e Centri, in quanto strutture centrali per la realizzazione delle attività istituzionali;
- 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 di risorse per la realizzazione delle attività;
- l'importanza di diffondere nella cultura organizzativa di Ateneo la flessibilità 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 d'Ateneo un supporto nel processo di monitoraggio dei costi per la realizzazione degli obiettivi. UniTrento 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 ed i fondi per la realizzazione di tali obiettivi, collegando il bilancio alle priorità strategiche d'Ateneo.

Più nello 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 un'analisi del rispetto di quanto previsto in fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi e permette l'introduzione di eventuali misure correttive.

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 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 una 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, sostenuti in prima battuta dall'amministrazione centrale e successivamente riallocati sulle singole realtà in base a specifici parametri oggettivi condivisi. In questa maniera viene quantificato il contributo apportato da ciascuna direzione nell'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento delle strutture accademiche.

Considerate 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 e CEL) e segue specifiche regole di allocazione, in considerazione

dell'ambito lavorativo (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 ed alle richieste di rilevazione poste da enti esterni (indagini informative).

Con riguardo ad esempio ai costi relativi alle utenze ed alle altre spese di gestione del patrimonio immobiliare di Ateneo, questi vengono sostenuti, in prima battuta, dalla DPI e in seguito 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 di costi e 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, un adeguamento tramite variazione di bilancio. Ogni variazione deve essere accuratamente verificata e controllata dal punto di vista della correttezza 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 di struttura (quali i controlli periodici sul budget della DPI), talvolta in modo trasversale su specifiche voci di spesa (quali collaborazioni esterne, materiale di consumo, costi di manutenzione). Le elaborazioni a livello complessivo vengono molte volte 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 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.

A partire dall'esercizio 2023 si è deciso di effettuare tre assestamenti di budget in corso d'anno (marzo, giugno, settembre). L'articolazione delle attività previsionali su un budget iniziale e su successive revisioni in corso d'anno permette di non gravare eccessivamente fin da subito sul Patrimonio netto, ma di valutare le esigenze a mano a mano che le stesse si definiscono con precisione. A tal fine, ad ogni assestamento si procede a una valutazione delle risorse effettivamente utilizzate nel primo periodo e delle azioni/iniziativa programmate, annullate o posticipate rispetto alle stime fatte a budget iniziale.

Da sottolineare anche l'apporto alla programmazione fornito dall'elaborazione, già a partire da luglio, di un preconsuntivo di Ateneo, aggiornato mensilmente in base all'effettivo andamento della gestione permettendo pertanto un monitoraggio costante, soprattutto per le spese non coperte da finanziamenti esterni. 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, in particolare verso fine esercizio quale supporto informativo e funzionale alla definizione del nuovo 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 all'elaborazione in percentuale di un dato 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 rivelano che, alla capacità di proporre ed 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 derivanti da precedenti esercizi rischia di saturare la disponibilità di Patrimonio netto libero, condizionando l'equità distributiva delle risorse disponibili. Questa situazione potrebbe portare 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) a fronte di trasferimenti a bilancio da PAT (quota base) solo parzialmente integrati e una contribuzione studentesca sostanzialmente costante;
- politiche di investimento, di reclutamento personale finanziato e di gestione margini da progetto che determinano 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, a fine giugno 2022 il Senato accademico ha approvato un documento di revisione delle procedure di assegnazione di Budget alle Strutture accademiche. Tale documento prevede un aggiornamento degli assunti di base per la predisposizione dei budget annuali, introduce nuove regole di utilizzo delle risorse assegnate, prefiggendosi un migliore bilanciamento fra la natura autorizzatoria del bilancio preventivo annuale e le esigenze di spesa pluriennale. A fine aprile 2023 il Senato accademico, ritenendo opportuno adottare misure transitorie nell'attuazione delle tempistiche di utilizzo della "dotazione neo assunti" prevista dalle procedure di predisposizione dei budget ai centri gestionali dell'Ateneo, ha approvato scadenze differenziate in base alla data di presa di servizio.

A valle di quanto già ampiamente discusso nelle sedute degli Organi di governo ed in considerazione dell'incertezza sulla tempistica e sull'entità degli auspicati incrementi dell'annuale finanziamento provinciale a favore dell'Ateneo ed il costante incremento di costi non comprimibili, il Senato accademico in data 19 dicembre 2023 ed il Consiglio di Amministrazione in data 21 dicembre 2023 hanno infine approvato un aggiornamento del documento di revisione di giugno 2022, integrando lo stesso con ulteriori regole di riassegnazione dei residui di esercizi precedenti da applicare a decorrere dal Budget previsionale 2024.

Allegati tecnici

Allegato 1 – Indicatori di impatto Pianificazione strategica triennio 2022-2024

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale nell'anno 2024

Allegato 3 – Piano azioni Positive: aggiornamento anno 2024

Allegato 4 – PTPCT: approfondimento del contesto esterno ai sensi delle direttive ANAC

Allegato 5 – PTPCT: mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali