



UNIVERSITÀ
DI TRENTO

PIAO 2025-2027

**Piano integrato di attività
e organizzazione**

Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027

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

Pubblicazione a cura della Direzione Generale, gennaio 2025
Delibera Consiglio di amministrazione, 30 gennaio 2025

Indice

Premessa	4
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	16
1.4.1 <i>Contesto di riferimento ai sensi delle direttive ANAC</i>	18
Sezione II Valore pubblico, performance e anticorruzione	19
2.1 Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo	20
2.1.1 <i>Programmazione PRO3 – triennio 2024-2026</i>	26
2.1.2 <i>Obiettivi a favore di digitalizzazione, reingegnerizzazione processi, piena accessibilità e pari opportunità</i> ..	27
2.1.3 <i>Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027</i>	37
2.2 Performance	38
2.2.1 <i>Gli obiettivi delle strutture accademiche</i>	40
2.2.2 <i>Gli obiettivi di performance organizzativa</i>	72
2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza	91
2.3.1 <i>La mappatura dei processi e dei rischi</i>	91
2.3.2 <i>Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione</i>	92
2.3.3 <i>Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i>	95
2.3.4 <i>Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2025-2027</i>	96
Sezione III Organizzazione e capitale umano	97
3.1 Risorse umane e struttura organizzativa	98
3.1.1 <i>Modello organizzativo</i>	100
3.2 Piano del lavoro agile	102
3.2.2 <i>Monitoraggio del lavoro agile</i>	102
3.2.3 <i>Azioni pianificate per l'anno 2025</i>	103
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	104
3.3.1 <i>Processo di individuazione delle posizioni</i>	105
3.3.2 <i>Programmazione del personale</i>	107
3.4 Bisogni formativi	110
3.4.1 <i>Ciclo della formazione</i>	110
3.4.2 <i>Piano di Formazione del personale tecnico amministrativo e dirigente 2025-2027</i>	111
3.5 Benessere organizzativo	113
Sezione IV Monitoraggio e coerenza con la programmazione economico-finanziaria	115
4.1 Monitoraggio.....	116
4.1.1 <i>Monitoraggio Valore Pubblico</i>	116
4.1.2 <i>Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche</i>	117
4.1.3 <i>Monitoraggio obiettivi delle strutture gestionali, SMVP e la performance individuale</i>	119
4.1.4 <i>Monitoraggio programmazione del fabbisogno del personale</i>	120
4.1.5 <i>Monitoraggio azioni contro la corruzione e per la trasparenza</i>	121
4.2 Indagini di customer satisfaction	123
4.2.1 <i>Processo di adozione del PMS</i>	123
4.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	125

Allegati tecnici

Allegato 1 – Indicatori di riferimento per misurare l'impatto della Pianificazione strategica su triennio 2025-2027

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale nell'anno 2025

Allegato 3 – Piano azioni Positive 2025 - 2027

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 il principale documento di programmazione delle pubbliche amministrazioni, 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.

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 in ottemperanza a quanto previsto all'**art. 19 co. 2 dello Statuto, emanato con Decreto Rettorale n. 5 di data 8 gennaio 2024** (e pubblicato al link <https://www.unitn.it/it/ateneo/chi-siamo>). //La Direttore/Direttrice generale propone al Consiglio di amministrazione, tenuto conto del piano strategico di Ateneo, un piano pluriennale di sviluppo e miglioramento della qualità dei servizi e riferisce annualmente sullo stato della sua attuazione.

Il PIAO viene approvato a fine gennaio dal Consiglio di Amministrazione e, al fine di darne visione a tutto il personale dell'Ateneo e agli *stakeholder*, da subito pubblicato nel sito dell'Ateneo in Amministrazione trasparente al link <https://www.unitn.it/it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/piano-integrato-attivita-e-organizzazione-piao> e sul Portale del Dipartimento della Funzione pubblica al link <https://piao.dfp.gov.it/>.

Esso 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 (l'attuale è per il sessennio 2022-2027)
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 CdA – approvazione; previo parere vincolante del NdV	31 dicembre 31 gennaio
Piano integrato di attività e organizzazione	CdA – approvazione, previo parere del NdV; Responsabile Prevenzione corruzione per il PTPCT	31 gennaio (triennale, a scorrimento annuale)
Schede Assegnazione obiettivi individuali (e, 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; previo parere vincolante del NdV	30 giugno



Sezione I

**Anagrafe dell'amministrazione e
contesto di riferimento**

1.1 Anagrafica dell'Ateneo

Denominazione	Università degli Studi di Trento
Sede	via Calepina, 14 - I-38122 Trento
P.IVA-C.F.	00340520220
Telefono	+39 0461 281111 (Reception Rettorato)

Sito istituzionale	https://www.unitn.it/
Statuto e Regolamenti	https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/185/atti-generalis
posta certificata	ateneo@pec.unitn.it

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 etico¹. È parte del sistema universitario italiano, costituito da 98 atenei (di cui 67 statali e 31 non statali²), 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.

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 (PAT) delle funzioni statali in materia di Università di Trento**, in base a un accordo stipulato nel 2009 tra il Governo centrale e la PAT, 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.



¹ cfr. art. 1 dello Statuto emanato con Decreto Rettorale n. 5 di data 8 gennaio 2024

² Da sito Ministero Università e Ricerca <https://ustat.mur.gov.it/dati/didattica/italia/atenei-statali#tabistituti>

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). 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 - DEM
Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza - DFG
Dipartimento di Lettere e Filosofia - DLF
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale- DSRS
Scuola di Studi Internazionali - SSI
Centro interdisciplinare di Scienze mediche – CISMed

Polo Rovereto

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

Polo Collina

Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata - DiCIBIO
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica- DICAM
Dipartimento di Ingegneria Industriale-DII
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione - DISI
Dipartimento di Fisica - DF
Dipartimento di Matematica- DM
Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente - C3A

Di seguito il link ai siti delle strutture accademiche <https://www.unitn.it/it/ateneo/sedi-e-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 complessivamente di 28 corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico, 46 corsi di laurea magistrale e 18 corsi di dottorati di ricerca.

Con riguardo alla ricerca delle diverse strutture, di seguito si delineano sinteticamente i principali ambiti.

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:

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

Centro Interdipartimentale Mente/Cervello:

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

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 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"

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

Riguardo al trasferimento dei risultati tecnico-scientifici, essi vengono valorizzati tramite l'incentivo a 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).

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/it/ateneo/chi-siamo>), il **governo dell'Ateneo si basa su un sistema duale** con la presenza del Senato accademico, quale organo di indirizzo e di governo scientifico e didattico, e del Consiglio di amministrazione, quale organo di indirizzo e di governo economico-finanziario, di amministrazione e di controllo rispetto ai risultati attesi.

Nello stesso articolo dello Statuto 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/it/ateneo/governance>.

Sono altresì previsti **altri organi centrali di Ateneo**, che con la recente revisione statutaria del 2024 sono passati da 6 a 8, con l'inserimento di una consulta del personale tecnico-amministrativo e CEL e una consulta dei dottorandi e contrattisti di ricerca; inoltre alcuni organi centrali sono stati riconfigurati sia nella composizione che nelle funzioni. L'obiettivo che ha ispirato questa revisione statutaria 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/Prorettori e Delegate/i rettorali**.

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- gestionale³, 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

³ Link a pagina web 'Struttura gestionale' <https://www.unitn.it/it/ateneo/governance/struttura-gestionale>.

1.2 Ateneo “in cifre”

In tabella sono evidenziati “i principali numeri” che caratterizzano sinteticamente l’Ateneo rispetto alle sue attività fondamentali.

Tabella 2: Ateneo in cifre – rilevazione a fine ottobre 2024

Le persone			
843	Professori e ricercatori in organico [in servizio presso l'Ateneo [al 31/10/2024] -per dettaglio si rinvia alla tabella 7 riportata nel Paragrafo 3.1]	16.473	Iscritti a corsi di laurea a.a. 2023-2024 [al 31/07/2024]
876	Personale tecnico e amministrativo e C.E.L. e ex-lettori [in servizio presso l'Ateneo [al 31/10/2024]-per dettaglio si rinvia alla tabella 9 riportata nel Paragrafo 3.1]	3.672	Iscritti al 1° anno di laurea triennale e laurea magistrale c.u. a.a. 2024/2025
46	Visiting professor ed esperti di alta qualificazione	1.463	Iscritti al 1° anno di laurea magistrale a.a. 2024/2025
3	Professori doppia appartenenza a contratto	847	Dottorandi a.a. 2023-2024 [al 31/10/2024], di cui 200 con cittadinanza straniera
534	Assegnisti di ricerca anno 2024 [al 31/10/2024]	190	Dottori di ricerca anno 2024 [al 31/10/2024], di cui 38 con cittadinanza straniera (dal 1998 oltre 3.000 dottori di ricerca)
3.315	Laureati 2024 al 31/10/2024 (dal 1962 oltre 80.000 laureati)	89	Iscritti a Master di I e II livello a.a. 2023-2024 [al 31/07/2024]
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		
4	Scuole: 3 Scuole di specializzazione medica; 1 Scuola di specializzazione per le professioni legali	242	Numero di Aule per Polo: di cui 116 in città, 82 in collina e 44 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)	13.924	Postazioni in aule per Polo: di cui 6.877 in città, 5.411 in collina e 1.636 a Rovereto
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)	1.038	Postazioni in laboratori informatici per Polo: di cui 552 in città, 387 in collina e 99 a Rovereto
5	altre strutture di ricerca dell'Ateneo	3.098	Postazioni in biblioteche e sale lettura per Polo: di cui 1.890 in città, 944 in collina e 264 a Rovereto
Didattica⁴			
28	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico, di cui: 4 corsi interateneo con sede amministrativa in ateneo partner	8	Master (I e II livello)
46	Corsi di laurea magistrale, di cui: 3 corsi interateneo con sede amministrativa in ateneo partner	4	Corsi di scuole di specializzazione, di cui: 3 Scuole di specializzazione medica (Neurologia; Anestesia, Rianimazione, Terapia intensiva e del dolore; Radiodiagnostica)
18	Corsi di dottorato di ricerca – XL ciclo		1 Scuola di specializzazione per le professioni legali
Ricerca			
2626	Numero prodotti della ricerca depositati nell'archivio istituzionale IRIS di Ateneo (2024)	40.614.214 €	Finanziamenti per la ricerca competitiva (2024)
32,78%	Percentuale prodotti della ricerca corredati da full-text ad accesso aperto presenti nell'archivio istituzionale IRIS di Ateneo (2015-2024)	43	Progetti ERC (inclusi ERC POC) finanziati nel VII PQ, Horizon 2020 ed in Horizon Europe dal 2007
48	Numero opere scientifiche edite dall'Ateneo (2024)	138	Progetti finanziati Horizon 2020 (inclusi 11 ERC e 5 ERC POC)
3.777.786 €	Proventi per la ricerca commissionata (2023)	95	Progetti finanziati Horizon Europe (inclusi 10 ERC)
Trasferimento tecnologico			
69	Brevetti depositati dall'Ateneo dal 2000	26	Start up e Spin-off di Ateneo dal 2007
Patrimonio bibliografico			
529.623	monografie cartacee	33.582	prestiti e richieste di rinnovo (2024)
10.965	periodici cartacei (725 correnti e 10.240 cessati)	4.569	consultazioni controllate (prestiti brevi di monografie e articoli di periodici) nel 2024
14.645	periodici online (10.134 correnti e 4.511 cessati)		
88	banche dati	3.715	richieste di prestito a altre biblioteche (2024)
333.803	e-books	3.560	volumi o articoli prestati ad altre biblioteche (2024)
Infrastruttura tecnologica - Dimensionamento infrastrutturale			
			infrastruttura in cloud

⁴ 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).

187	n. servizi a catalogo business	269	n. CORE istanziati
196.306	n. ID persona presenti nel sistema ADA	50.743	spazio storage totale istanziato (in GigaByte)
infrastruttura on premise			
13.988	(HPC) + 1.094 (VmWare + VDI) numero CORE	15.000	media giornaliera dispositivi connessi alla rete
6.648	spazio disponibile sui sistemi storage (in TeraByte) di cui 6.338 riservato alla ricerca	2.626	n. terminali telefonici
		213	n. impianto A/V gestiti
30.536	n. porte switch/router di cui 1.360 di Opera Universitaria)	1.500	n. access point gestiti (compresa Opera Universitaria) (di cui 320 di Opera Universitaria)
Dati Google Workspace for Education			
Utenti Google: 6.297 utenti di staff, 6.480 utenti ex staff, 27.140 studenti		Media email al giorno: 110.000 ricevute, 20.000 inviate, 10.000 spam	
Ranking			
fascia 301-350	THE World University Rankings 2025	posizione 1	Classifica CENSIS edizione 2024/2025 tra Università medie dimensioni (10.000-20.000 iscritti), con voto 94,5/110
posizione 506	QS World University Ranking 2025		
7	Dipartimenti giudicati di Eccellenza dal MUR quinquennio 2023-2027 (per un totale di 48,9 mln)	posizione 1	VQR 2015-2019 per qualità della produzione scientifica nella classe di riferimento
Risorse			
230,2 ml €	Totale proventi operativi 2023	233,8 ml €	Immobilizzazioni 2023 (di cui 147,6 per terreni e fabbricati)
124,9 ml €	Costo del personale 2023 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 2.800 università): UniTrento si colloca nella fascia 301-350 del THE World University Rankings 2025 ed è nona in Italia tra le 57 università, statali e non, presenti in classifica;
- **QS World University Ranking 2025**: UniTrento occupa la posizione 506 ed è 15° in Italia, tra le 46 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 2024/2025: UniTrento si posiziona al 1° posto tra le università di medie dimensioni (10.000-20.000 iscritti), con voto finale di 94,5/110, segnalando risultati positivi per gli indicatori "internazionalizzazione" (110), "comunicazione e servizi digitali" (99) e per "strutture" (102);
- **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)**, condotta da ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca): UniTrento si colloca al 1° posto nella VQR 2015-2019 per la qualità della produzione scientifica nella sua classe di riferimento, partecipando con 14 Dipartimenti/Centri e 666 docenti, ricercatori accreditati che hanno presentato più di 1.800 prodotti valutabili e 7 casi di terza missione. Nell'anno 2024 è stata attivata la nuova VQR per il quinquennio 2020-2024, con la presentazione dei dati oggetto della valutazione entro i primi mesi del 2025 (il 28 febbraio 2025 sarà il termine fissato nel Bando VQR per la presentazione dei prodotti della ricerca, delle attività di valorizzazione delle conoscenze e dei progetti competitivi internazionali). Il cronoprogramma del Bando prevede la pubblicazione del Rapporto ANVUR entro maggio 2026, cui seguiranno le informazioni sul nuovo posizionamento dell'Ateneo (maggiori informazioni alla pagina web della Ricerca <https://www.unitn.it/it/ricerca/qualita-della-ricerca>).
- **Valutazione "Dipartimenti di Eccellenza" 2023-2027**: 7 Dipartimenti UniTrento giudicati d'eccellenza (Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata; Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica; Ingegneria Industriale; Psicologia e Scienze Cognitive; Giurisprudenza; Lettere e Filosofia; Sociologia e Ricerca Sociale) e premiati tra i 180 migliori dipartimenti italiani con un finanziamento complessivo di 47,6 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%).

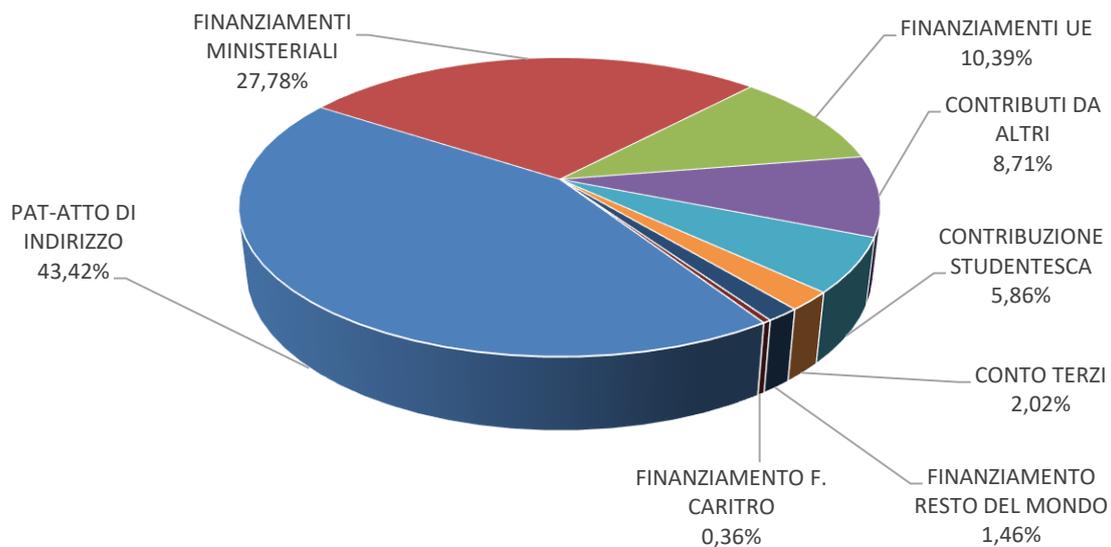
1.3 Salute finanziaria

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.

Tabella 3: Composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2025

	Budget 2025 (k€)	Budget %
PAT-ATTO DI INDIRIZZO	157,1	43,42%
FINANZIAMENTI MINISTERIALI	100,5	27,78%
FINANZIAMENTI UE	37,6	10,39%
CONTRIBUTI DA ALTRI	31,5	8,71%
CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	21,2	5,86%
CONTO TERZI	7,3	2,02%
FINANZIAMENTO RESTO DEL MONDO	5,3	1,46%
FINANZIAMENTO F. CARITRO	1,3	0,36%
TOTALE PROVENTI PROPRI	361,8	100,00%

Grafico 1: Percentuale composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2025



Come risulta dalla tabella e dal grafico, che danno evidenza del quadro delle risorse disponibili iscritte nel bilancio previsionale per l'esercizio 2025, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dall'Atto di Indirizzo adottato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 43,4% delle entrate complessive e, a seguire, da finanziamenti ministeriali con il 27,8%.

L'articolo 2 della Legge provinciale n. 29/1993 prevede, infatti, 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 pertanto 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) 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** (e aggiornato con successive delibere n. 2374/2023, n. 918/2024 e n. 1386/2024), 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 dall'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).

Nel corso del 2023, al fine di procedere a una rivalutazione degli oneri relativi alla delega delle funzioni statali in materia di università, ai sensi del D.Lgs. n. 142/2011, si è istituito un **tavolo tecnico-politico fra Stato e Provincia autonoma di Trento**, con l'obiettivo di adeguare la quota destinata al funzionamento di UniTrento, invariata dal 2009, sulla base del suo posizionamento rispetto alle altre Università statali nell'ambito dei processi di valutazione nazionali. A seguito dell'intesa raggiunta tra PAT, Ministro dell'Università e Ministro dell'Economia e delle finanze, l'ammontare del finanziamento statale è stato ridefinito in **88,8 milioni di euro**, con un aumento di 12,4 milioni di euro rispetto all'intesa del 2009, incremento che è stato recentemente ratificato dalla Giunta provinciale a novembre 2024.

Tra le iniziative di maggiore rilievo finanziate nell'Atto di indirizzo si cita il **Progetto di medicina**, per il quale oltre al completamento della laurea magistrale c.o. in Medicina e Chirurgia e ai dovuti reclutamenti di personale docente e tecnico amministrativo, si è istituita a marzo 2024 la Scuola di Medicina, in collaborazione con UniVerona, al fine di coordinare le attività relative alla formazione medico-sanitaria in sinergia con l'Azienda provinciale per i servizi sanitari.

Con riferimento all'**edilizia universitaria**, nell'ultimo Atto di Indirizzo 2023-2025 si sono individuati, oltre al completamento delle opere pianificate nei precedenti Atti, anche una serie di interventi che risultano prioritari per l'Ateneo, con particolare riguardo allo sviluppo del progetto di Medicina e agli investimenti per l'adeguamento e la riqualificazione di alcuni spazi. Tali interventi sono sostenuti sia con risorse residue del Programma di edilizia 2004-2022 sia con ulteriori stanziamenti sull'esercizio 2024-2025.

Tabella 4: Interventi del Programma di edilizia universitaria per triennio 2024-2026

Area di intervento	Dettaglio	Tipologia di intervento	2024	2025	2026
Medicina	Professioni sanitarie	Allestimento spazi per professioni sanitarie	215.000		
	CdL a ciclo unico in medicina e chirurgia	Investimenti per laboratori			1.000.000
Compendio Povo	Polo Ferrari	Laboratori DiCIBIO e riqualificazione spazi	200.000		
	Povo Zero	Adeguamento antincendio	2.500.000	1.000.000	
Area scienze cognitive Rovereto	Manifattura	Edificio 10 e riqualificazione ed. 14	4.456.081	2.000.000	
EX CTE	CTE	Student Center	100.000	1.000.000	
Compendio Ingegneria	Ingegneria	Adeguamento edificio, sopraelevazione per nuovi spazi	2.900.000	1.000.000	
Compendio Economia	Economia	Riqualificazione aule e energetica	150.000		
TOTALE INTERVENTI			10.521.081	5.000.000	1.000.000

In aggiunta agli interventi previsti nel Programma di edilizia, l'Ateneo ha voluto investire in maniera significativa a favore della residenzialità universitaria. A tale scopo ha presentato, nell'ambito del *IV Bando per il cofinanziamento di interventi per la realizzazione di strutture residenziali universitarie* (L. n.338/2000), il progetto per un ulteriore **studentato universitario** di 200 posti letto nell'area di Piedicastello di Trento.

Nell'Atto di Indirizzo 2023-2025, a fronte dell'impegno di UniTrento per 13,2 milioni di euro a sostegno di questa opera, si è previsto un finanziamento di circa 12 milioni di euro a carico del bilancio provinciale.

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 d'Ateneo viene verificato il rispetto dei limiti fissati annualmente con delibera della Giunta provinciale.

A partire dall'esercizio 2011, i bilanci consuntivi dell'Ateneo sono sottoposti a certificazione volontaria da parte di una società di revisione esterna.⁵

Con 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 complessivamente di livello alto. In aggiunta, la recente integrazione allo stanziamento strutturale nella quota base dell'Atto di Indirizzo ha consentito di chiudere serenamente il bilancio di previsione 2025.

Ciò nonostante, al fine di compensare negli anni gli elevati incrementi dei costi di gestione, in particolare riferiti al patrimonio immobiliare, dove servono importanti interventi di manutenzione straordinaria e di riqualificazione energetica oltre allo sviluppo di qualche area, e al costo del personale, cresciuto in maniera rilevante negli ultimi anni, è importante **vigilare sulla sostenibilità finanziaria del sistema nel lungo termine**, mantenendo un utilizzo sempre accorto e prudente delle risorse da parte di tutte le strutture d'Ateneo, a parità di risultati e prestazioni.

Quest'ultimo aspetto verrà ripreso nel paragrafo 4.3 "*Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio*".

⁵ I Bilanci dell'Ateneo sono pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo <https://www.unitn.it/it/ateneo/lateneo-numeri/bilancio-di-ateneo>.

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.

Principali stakeholder dell'Ateneo sono tutti 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.

Di fondamentale importanza sono le collaborazioni con gli enti di ricerca del territorio, 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 e strategica risulta la collaborazione con l'**Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (Apss)** per lo sviluppo del progetto di Medicina, per le ricerche di interesse comune e per l'offerta relativa alle Professioni sanitarie. In collaborazione con l'università di Verona, e in stretta sinergia con l'Apss, si è istituita nel 2024 la Scuola di Medicina e Chirurgia, si sono avviati i tirocini per il CdL a c.u. in Medicina e Chirurgia, si è potenziata e sviluppata la ricerca in campo medico e si sono attivate con l'anno accademico 2024/2025 le prime Scuole di specializzazione mediche dell'Ateneo in: Neurologia; Anestesia, Rianimazione, Terapia intensiva e del dolore; Radiodiagnostica.

Inoltre, al fine di perseguire l'integrazione tra il sistema sanitario e il sistema universitario nelle attività assistenziali, didattiche e di ricerca, si è siglato in aprile 2024 con PAT e Apss un Protocollo d'intesa biennale, allo scopo di coordinare le funzioni istituzionali della PAT in materia di tutela della salute e di UniTrento in materia di didattica/ricerca medica. Tale protocollo vuole accompagnare la formazione (medica e delle professioni sanitarie), la ricerca e la sanità della Provincia verso la necessaria convergenza, in vista della progressiva nascita di un'Azienda Sanitaria Universitaria Integrata Territoriale.

A livello locale, l'Ateneo mantiene da molti anni strette relazioni con il tessuto imprenditoriale, 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 Manifattura**⁶.

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 sostiene annualmente specifiche 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.

⁶ 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/>).

Guardando più in generale al **contesto di riferimento nazionale e internazionale**, caratterizzato negli ultimi anni da un clima di incertezza a seguito del persistere di tensioni geopolitiche, con conseguente frenata nella crescita di molti Paesi, inflazione e diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie, rimane determinante quale volano di sviluppo di progettualità il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (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.

Nell'ambito del PNRR, **l'Università di Trento è coinvolta complessivamente in 7 azioni**, di cui 6 riferite ai progetti Centro nazionale HPC Big Data e Quantum Computing, Ecosistema Innovazione Inest, Partenariato Esteso Fair e Space it Up, Infrastruttura di Ricerca BBMRI e Infrastruttura d'innovazione Trentino Data Mine, per un finanziamento complessivo di 38 milioni di euro. Si evidenzia, inoltre, come l'Ateneo abbia partecipato agli Avvisi pubblicati per Bandi a Cascata promossi dalle azioni PNRR ottenendo, ad oggi, il finanziamento di 42 progetti Bandi a Cascata per un totale di 8 milioni di euro. La settima azione in cui l'Ateneo è coinvolto è la partecipazione ai bandi PRIN 2022 e PRIN PNRR 2022, in cui l'Ateneo ha attualmente 261 progetti finanziati, per un'assegnazione complessiva di oltre 21 milioni di euro. Entrambi i bandi dedicati al finanziamento di progetti di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale sono finanziati con risorse del PNRR.

Fondamentale al fine del coinvolgimento di UniTrento nelle azioni PNRR è stata la creazione di una cabina di regia, la definizione di linee di lavoro interateneo e la costante mappatura delle attività.

Grazie all'input e al supporto di Hub Innovazione Trentino, da alcuni anni UniTrento è entrata a far parte di **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 è tra i promotori scientifici di Extend, all'interno di una più ampia rete di atenei e centri di ricerca. Il Polo, grazie a un investimento di 55 milioni di euro stanziato attraverso il Fondo di trasferimento tecnologico, risponde alla necessità di creare una piattaforma di aggregazione di competenze dei principali attori chiave di ricerca, accelerazione, investimento e business nel settore biotech a livello nazionale. Extend investe nelle migliori iniziative di sviluppo di nuovi farmaci e nuovi approcci terapeutici generate nei laboratori e Centri di Ricerca universitari per trasformarle in Start up innovative.

In ambito internazionale, 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 programma conferma i dati positivi già rilevati nei precedenti esercizi, con 95 progetti finanziati dall'inizio del programma. A ottobre 2024, l'Ateneo risultava tra le prime 10 istituzioni universitarie e politecnici in Italia per ammontare di finanziamento ottenuto e per numero di ERC Grants vinti.

Complessivamente si mantiene elevata la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi, raggiungendo complessivamente i 26,5 milioni di euro nel 2023, come risulta dall'ultimo Bilancio unico d'Ateneo.

Tra questi finanziamenti rientrano i finanziamenti MUR per i **Dipartimenti di Eccellenza**. Si ricorda in particolare che, dopo il primo quinquennio dell'azione sul 2018-2022 in cui l'Ateneo ha avuto 8 progetti finanziati per 55,5 milioni, nel 2023 sono stati attivati i progetti di eccellenza sul nuovo quinquennio 2023-2027 per 7 dipartimenti di Ateneo e un'assegnazione accordata di 47,6 milioni di euro.

L'Ateneo aderisce, inoltre, a importanti **reti di collaborazioni internazionali**, quali European Consortium of Innovative Universities, 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 e Euregio Tirolo- Alto Adige-Trentino, nel cui ambito le tre università, di Trento, Bolzano e Innsbruck, collaborano su alcuni obiettivi comuni quali il miglioramento della mobilità, l'ampliamento dell'offerta formativa presso gli atenei partner, il potenziamento della ricerca transfrontaliera e il supporto ai giovani ricercatori.

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).

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 2021⁷, viene riportata all'*Allegato 4*.

L'analisi è pubblicata al seguente indirizzo: <https://www.unitn.it/it/amministrazione-trasparente>

⁷ 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

In applicazione di quanto previsto dall'art. 4 co.2 dallo Statuto, il Rettore, congiuntamente al Senato accademico, ha elaborato nel corso del suo primo anno di mandato il **Piano Strategico pluriennale per il sessennio 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 contributo alla crescita di benessere pubblico che l'Istituzione 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 e nella successiva attuazione è il coinvolgimento delle diverse strutture dell'Ateneo, accademiche e gestionali, e un importante beneficio si è avuto dagli stimoli emersi nei confronti con gli *stakeholder* del territorio, in occasione dei tavoli tecnici preparatori alle Assemblee pubbliche "*Partecipazione e confronto*" del 12 aprile 2022 e "*Medicina e Salute*" del 24 settembre 2024.

Il PS 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. Il documento è pubblicato nel sito d'Ateneo al link <https://www.unitn.it/it/piano-strategico>.

L'**investimento complessivo per il PS** ammonta per il primo triennio 2022-2024 a circa 10 milioni di euro; per il secondo triennio 2025-2027 tale investimento dovrebbe risultare in linea con il triennio precedente e verrà deliberato nel Consiglio di amministrazione di fine gennaio.

Di seguito, per punti, la Missione e Visione strategica:

MISSIONE	<p>obiettivi e strategie individuate dal PS negli ambiti che caratterizzano le principali missioni dell'attività universitaria e che sono sinteticamente interpretate come segue</p> <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	<p>attraverso la pianificazione strategica, l'Ateneo ambisce a</p> <ul style="list-style-type: none">✓ valorizzare la capacità dell'Ateneo di essere flessibile e dinamico, rappresentando un riferimento nel panorama internazionale e 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 di talento✓ 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, promuovendo benessere, inclusione, pari opportunità, 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, lavorativo, gli ordini professionali e i rappresentanti della società civile

Figura 1: Pilastrini del PS 2022 - 2027



La figura sopra illustra 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).

Nel definire le traiettorie di sviluppo futuro, si sono fissate 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 di 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 e la capacità di attrazione dell'Ateneo di Trento in riferimento a risorse sia umane sia finanziarie

Potenziare tecnologie e 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 a far evolvere l'Ateneo in un contesto in profondo mutamento, mettendo a frutto quanto sviluppato col precedente PS e l'esperienza accumulata nel far fronte agli eventi degli ultimi anni. Anche la struttura del documento evidenzia questa impostazione dinamica, attraverso la **sua articolazione in due Parti**,

- **un corpo principale che riporta la visione e missione dell'Ateneo, gli indirizzi e obiettivi strategici** che si intendono realizzare nei prossimi 6 anni;
- **una seconda parte, rimodulabile e focalizzata sulle azioni e sui progetti di rilevanza strategica**, da portare avanti nei due trienni.



I cluster individuati dall'Ateneo e le strategie pluriennali collegate a ciascun cluster 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 all'interno della comunità universitaria e verso l'esterno una maggior sensibilizzazione su questi temi.

Nella seconda parte di PS, in risposta alle sfide degli ultimi anni e quale impulso a una programmazione sostenibile, l'Ateneo ha individuato **le azioni strategiche che si intendono sviluppare nel triennio**, caratterizzate da una forte interdisciplinarietà e orientate a realizzare operativamente le linee strategiche del Piano. Tali progetti sono rimodulabili in maniera da intervenire all'evolversi della situazione di contesto e a nuove necessità di sviluppo, garantendo la flessibilità operativa necessaria per un documento strategico con orizzonte temporale di sei anni. 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. Le azioni strategiche sono riportate in distinte schede, 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.

Come verrà ripreso nella Sezione IV del PIAO, 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 assicurarne il coordinamento con le strutture accademiche e con i diversi attori coinvolti, coadiuvando inoltre il Rettore nel monitoraggio e nella valutazione e interpretazione dei risultati.

Nel secondo semestre del 2024 il Rettore e il Senato accademico, coadiuvati dal Comitato guida e dai delegati del Rettore, a seguito di un'approfondita autovalutazione dei processi e dei risultati conseguiti nel primo triennio 2022-2024, hanno avviato una riflessione condivisa delle progettualità e delle iniziative che risultano strategicamente prioritari per l'Ateneo nel triennio successivo, individuando le **azioni da intraprendere per raggiungere a fine 2027 gli obiettivi strategici del Piano** (parte II del Piano strategico). Tale programmazione è stata deliberata nel SA del 18 dicembre 2024.

Si sono di conseguenza valutati i seguenti interventi:

- A. risultano concluse 4 Azioni del primo triennio;
- B. vengono confermate nel prossimo triennio 38 Azioni del primo triennio;
- C. vengono rinnovate, seppur con qualche modifica nelle attività previste, 11 Azioni del primo triennio;
- D. sono pianificate 6 nuove Azioni, caratterizzanti per il prossimo triennio.

Più precisamente,

- A. risultano completate le iniziative e attività riferite alle 4 Azioni strategiche: 3-TANDEM su tandem linguistico, 5-INDOTT su Dottorato Industriale, 34-FORMAVITA su Scuole di specializzazione in medicina e 50-AULE, che pertanto si concludono con il 2024;
- B. vengono confermate nel triennio 2025-2027, senza modifiche sostanziali, le seguenti 38 Azioni strategiche:

Didattica	Azione 6 – MICRO-CREDENTIAL	COMPETENZE	Azione 27 – SoI	FATTORI ABILITANTI	Azione 44 – DIGIT
	Azione 7 – CLESIO		Azione 28 – CRESCERE		Azione 45 – SERVICE
	Azione 8 – TUTOR		Azione 29 – SICURA		Azione 46 – HRSYS
Ricerca	Azione 10 – FACILE		Azione 30 – FORMARE		Azione 47 – ERPSYS
	Azione 11 – SeDaSS		Azione 31 – JOB		Azione 48 – CYBERSYS
	Azione 12 – RESEARCH INTEGRITY		Azione 32 – OSSCAR		Azione 49 – HPCSYS
	Azione 13 – OPEN SCIENCE		Azione 53 – MODOC		Azione 52 – SPAZI
	Azione 14 – SURICERCA		SOST.		Azione 35 – POLOECA
Azione 51 – RICSYS	Azione 36 – SOSAMB				
TM	Azione 15 – COMRIC		INTERNAZIONALE		Azione 37 – CONSOLIDATE
	Azione 16 – INNOHUB	Azione 38 – ECIU UNIVERSITY			
	Azione 17 – PoC	Azione 39 – RECLU.MAGI			
	Azione 18 – FIRS	Azione 40 – RECLU.TRI			
BEN.	Azione 19 – MONITOR	Azione 41 – COOP			
	Azione 24 – WELL-BEING	Azione 42 – TALETE			
				Azione 43 – CAS	

C. Risultano invece rinnovate nel triennio 2025-2027, con qualche modifica nelle attività previste, le seguenti 11 Azioni strategiche:

- Didattica**
 - Azione 1 – **FORMID**
 - Azione 2 – **FULL**
 - Azione 4 – **DOTTORATI**
- Ricerca**
 - Azione 9 – **RICERCAQUALITÀ**
- Benessere**
 - Azione 20 – **E&D**
 - Azione 21 – **INCLUSIONE**
 - Azione 22 – **LIBERTÀ**
 - Azione 23 – **MINORANZE**
 - Azione 25 – **BENESSERE ORGANIZZATIVO**
 - Azione 26 – **FUN**
- Medicina**
 - Azione 33 – **RICERCAVITA**

D. Infine, a seguito delle consultazioni che si sono avute in Ateneo, sono pianificate 6 nuove Azioni strategiche per il prossimo triennio:

- Didattica**
 - Azione 54 – **CLiCC: Lingue e DSA, competenza narrativa in lingua straniera, EMIT**
 - Azione 55 – **FLEX-DID: Flessibilità insegnamenti, aule e spazi adatti alla didattica partecipativa**
- TM**
 - Azione 56 – **FABLAB: Rafforzare attività Laboratorio su didattica e TM**
 - Azione 57 – **RAP-SOC: Collaborazione e dialogo con il territorio**
- Fattori Abilitanti**
 - Azione 58 – **AI*GOV: Framework regolatorio per l'uso della AI generativa in Ateneo**
 - Azione 59 – **AI*RAG: Piattaforma scalabile di Retrieval-Augmented Generation**

Con riguardo alle sei nuove azioni strategiche,

- **per la Didattica**, l'Azione 54 CLiCC è finalizzata a sviluppare nella comunità universitaria maggiori conoscenze e competenze nelle lingue straniere, focalizzandosi in particolare su alcuni aspetti dell'apprendimento, quali le lingue straniere e i disturbi specifici dell'apprendimento, lo sviluppo della competenza comunicativa e narrativa in lingua straniera e l'internazionalizzazione della didattica in lingua inglese in contesti accademici non anglofoni; l'Azione 55 FLEX-DID mira ad una maggiore flessibilità dell'offerta formativa per rispondere alle esigenze professionali, mantenendo attrattività e competitività nel panorama educativo attuale ed adeguando anche, a tal fine, gli spazi d'Ateneo;
- **per la Terza missione**, l'Azione 56 FABLAB è volta ad ampliare e a diversificare i FabLab di Ateneo, attraverso l'espansione delle attività di laboratorio del Polo Ferrari e l'apertura di due nuove sedi specializzate, a Rovereto e in centro città; l'Azione 57 RAP-SOC è finalizzata a creare un'unità di supporto alla coprogettazione e validazione di attività di terza missione nei confronti della società, che sostenga i ricercatori nelle proprie attività di disseminazione della ricerca e favorisca, al contempo, la collaborazione e il dialogo con enti del terzo settore e istituzioni del territorio;
- **per i Fattori Abilitanti**, le due azioni riguardano il tema dell'Intelligenza artificiale ed in particolare l'Azione 58 AI*GOV vuole realizzare un framework regolatorio per l'uso dell'intelligenza artificiale generativa all'interno dell'Ateneo, promuovendo innovazione, etica e trasparenza nelle attività didattiche, di ricerca e amministrative; l'Azione 59 AI*RAG vuole sviluppare e mettere in esercizio una piattaforma scalabile di *Retrieval-Augmented Generation*, progettata per offrire supporto automatizzato in linguaggio naturale agli utenti di Ateneo (tale piattaforma integrerà modelli di intelligenza artificiale generativa con Knowledge Base documentata in Service Desk, in sinergia con l'Azione 45 DIGIT).

Complessivamente **nel triennio 2025-2027 risultano programmate 55 Azioni** strategiche.

A misura dell'impatto e dell'efficacia della pianificazione strategica nella realizzazione degli obiettivi attesi, sono stati individuati **gli indicatori di riferimento per gli ambiti strategici**, definendo i relativi target triennali di risultato. Come riportato nella Sezione IV, paragrafo 4.1.1, annualmente il Comitato Guida procede a monitorare il livello di raggiungimento dei target fissati per questi indicatori, allo scopo di valutare l'efficacia delle strategie e delle azioni intraprese con riferimento ai valori attesi/stimati e avviando, se opportuno, azioni correttive o ulteriori strategie.

Tale analisi viene presentata agli Organi di Ateneo all'interno della **Relazione del Rettore sui risultati del PS**.

Nell'ultima relazione presentata in SA in data 4 dicembre 2024, relativa alla conclusione del primo triennio strategico, si è inserita anche un'**autovalutazione d'Ateneo sui risultati raggiunti nel triennio**, così da tracciare il quadro dello sviluppo del PS e dell'utilizzo delle risorse alla fine del triennio 2022-2024, commentando inoltre il livello di raggiungimento dei target programmati e definendo, al contempo, le basi per la successiva programmazione triennale.

Si sono altresì individuati **gli indicatori d'Ateneo che risultano significativi e caratterizzanti per misurare l'impatto della pianificazione nel prossimo triennio 2025-2027**, ossia fino alla conclusione del periodo di programmazione strategica. Tali indicatori, approvati dal SA nella seduta del 14 gennaio 2025, sono riportati all'Allegato 1.

Al fine di potenziare il **raccordo fra i diversi documenti programmatici** previsti della normativa vigente, si è lavorato in questi anni con tutte le strutture d'Ateneo, **con il coinvolgimento del Presidio Qualità di Ateneo ed elaborando anche i suggerimenti del Nucleo di Valutazione**, per 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.

Il monitoraggio sull'integrazione e sulla coerenza dell'intero processo di programmazione (sia strategica che operativa) e dei diversi documenti programmatici presenti in Ateneo risulta particolarmente rilevante quest'anno in considerazione dello **svolgimento da parte di ANVUR della visita per l'accreditamento periodico, secondo il modello AVA3, prevista per autunno 2025**. Ciò comporterà una verifica approfondita per mezzo di una Commissione di esperti per la valutazione (Cev) in riferimento alla persistenza in Ateneo dei requisiti previsti per l'accreditamento iniziale e al possesso di ulteriori requisiti di qualità, efficienza ed efficacia.

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 triennio, 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 (si rinvia per un approfondimento alla Sezione IV, paragrafo 4.1.2).

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 Capitolo 2.2, dedicato al piano della performance, verrà illustrata la pianificazione operativa per l'anno 2025 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, integrata da 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 Programmazione PRO3 – triennio 2024-2026

All'interno del processo di pianificazione strategica, l'Ateneo ha partecipato alla programmazione ministeriale del sistema universitario per il triennio 2024-2026, ai sensi del DM 773 del 10 giugno 2024. In attuazione della disposizione dell'art.4, co.1 del decreto, l'Università di Trento ha partecipato insieme alle altre Istituzioni universitarie statali alla distribuzione delle risorse finalizzate alla promozione dell'attività di ricerca svolta dalle università e alla valorizzazione del contributo del sistema universitario alla competitività del Paese (Obiettivi B e E).

Il programma triennale presentato dall'Ateneo al MUR è orientato a sviluppare le seguenti due azioni, riferite all'Obiettivo E "Valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità":

1. "Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, co.1, l.240/2010)";
 2. "Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, co.1, l.240/2010)".
1. La prima azione di progetto ha l'obiettivo di sviluppare competenze specifiche di didattica innovativa da parte del personale docente e di elevare progressivamente il livello qualitativo della didattica all'interno dell'Ateneo, allineandola ai più elevati parametri internazionali. Per realizzare un cambiamento significativo nelle pratiche didattiche, risulta fondamentale che le iniziative innovative siano promosse dalla *governance*, anziché basarsi esclusivamente sulla motivazione individuale di alcuni docenti. Da questa riflessione nasce il progetto strategico di innovazione didattica (Azione 1 del PS), che ha portato a istituire un centro dedicato, il Teaching and Learning Center, denominato FormID. Le risorse del programma sono destinate a sostenere parte dei costi per l'acquisizione di dotazioni tecnologiche e infrastrutturali del Centro, consentendo di proseguire nello sviluppo delle sue attività.
 2. Con la seconda azione di progetto, l'Ateneo vuole accrescere la propria identità di università internazionale, come previsto nel Piano strategico (Parte I, pp.35-36 - Elemento trasversale Internazionalizzazione), offrendo un ambiente multiculturale che sia da stimolo alla crescita, alla socializzazione e al benessere della comunità studentesca e del personale che ci lavora. Per favorire tale sviluppo, si intende promuovere lo scambio di esperienze e di *visiting* e la condivisione di conoscenze e modalità di lavoro virtuose con altre Istituzioni accademiche, incentivando la partecipazione alla mobilità internazionale del personale amministrativo, tecnico e dirigenziale. Le risorse del programma sono a supporto dell'attivazione di percorsi differenziati di apprendimento e di crescita delle competenze linguistiche e a favore di maggiori borse per i programmi di mobilità internazionale nell'ambito di Erasmus+.

Per misurare l'impatto di questa pianificazione si sono considerati i seguenti due indicatori:

Tabella 5: Indicatori di riferimento e target per la misurazione della Programmazione 2024-2026

INDICATORI DI RIFERIMENTO		Fonte dati	Target 2026	
E_f	Rapporto tra ore di formazione per la didattica innovativa erogate ai docenti e numero di docenti in servizio	NUM: N. ore di docenza effettuate a Professori di I e II fascia a tempo ind.to, ricercatori a tempo ind.to, ricercatori di tipo a) e b) al 31/12. DEN: Docenti strutturati/Docenti di ruolo	NUM: DDSS - uff. Formid DEN: Banca dati PROPER	5,300
E_l	Proporzione personale TA impegnato in periodi di mobilità internazionale nell'ambito del programma Erasmus	NUM: Unità di PTA impegnato in periodi di mobilità internazionale nel programma Erasmus+ DEN: PTA, inclusi i Dirigenti e collaboratori esperti linguistici e i lettori	NUM: DCRE Divisione Internazionale DEN: Banca dati DALIA DRUO	0,039

L'Ateneo ha presentato la sua programmazione ad ottobre 2024 ed è in attesa del riscontro dal MUR. A seguito dell'approvazione ministeriale, la conferma del finanziamento è comunque subordinata alla verifica del raggiungimento dei target prefissati a fine 2026.

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

Prosegue nel triennio 2025-2027 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 2024, rinviando alle corrispondenti schede strategiche (riportate nella seconda parte del PS) per un loro approfondimento⁸. Queste azioni trovano inoltre 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 corso del 2024 sono stati formati 130 dipendenti ed è stata avviata una raccolta dal basso dell'elenco dei processi e delle loro caratteristiche, utile per stabilire le priorità future e identificare i processi sui quali concentrarsi, selezionandoli tra quelli che offrono maggiore potenziale di efficientamento. In termini di rispetto del piano di progetto le attività hanno risentito di limiti di tempo e capacità organizzativa. A fronte di un concorso per l'assunzione di una persona TD che non ha prodotto i risultati sperati è stato individuato un fornitore esterno che possa accompagnare UniTrento nella fase operativa di mappatura che si dovrebbe concludere nel corso del 2025.
Implicazioni di processo	forte implicazione su tutti i processi di Ateneo; correlazione (virtuosa) con le attività relative agli aspetti di privacy e trasparenza.
Risorse dedicate stimate	Oltre all'impegno di personale in organico (+2 FTE DSDB per 4 anni; 1/10 FTE per ogni Direzione/Dipartimento). Supporto professionale esternalizzato per mappatura dei processi. Finanziamento da fondi del PS 2025-2027: 200.000 € € per attività da esternalizzare

⁸ Per approfondimenti sulle azioni si rinvia al Piano strategico (<https://www.unitn.it/it/piano-strategico>).

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 Servizi e 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; ▪ sviluppo/integrazione di una piattaforma scalabile di AI RAG (Retrieval-Augmented Generation) progettata per offrire supporto automatizzato in linguaggio naturale agli utenti dei Servizi di Ateneo
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; ▪ progettazione tecnologica/organizzativa e realizzazione di piattaforma AI inizialmente nell'ambito dei servizi agli studenti, integrazione del servizio in Service Desk ed estensione ad altri ambiti
Pianificazione temporale	Durante il 2024 è proseguito l'on-boarding dei servizi delle Direzioni amministrative (attualmente sono presenti servizi di DSDB, DDSS, DRUO, DSRV, erogati con il medesimo processo di service management, e sono in corso contatti con DCRE e DCA) e si è lavorato sul rilascio dei meccanismi autorizzativi e di gestione di workflow complessi per le richieste "standard" che consentano un risparmio derivato dalla forte riduzione dei costi di coordinamento informali fra gli uffici. A inizio 2024, tramite AQ CONSIP, si è contrattualizzato il rinnovo della piattaforma per il 2024-2025-2026. Dal punto di vista dell'utente finale i risultati sono immediatamente percepibili consultando o utilizzando il Portale di Service Desk https://www.unitn.it/serviceDesk (componente di front end della nuova piattaforma).
Implicazioni di processo	forte implicazione su tutti i processi di erogazione nella componente gestionale di Ateneo.
Risorse Dedicate 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; Finanziamento da PS: Costi piattaforma 2025-2027: 495.000€ e realizzazione piattaforma e integrazione AI: 150.000€

RINNOVO DEL SISTEMA HR

Breve descrizione	Il sistema HR viene gestito attraverso differenti sistemi informativi: Cineca CSA (per stipendi), SAP-HR Sirium (per gestione del personale), cui si aggiunge SAP Contabilità per la gestione dei contratti del personale non strutturato. Si rende quindi necessario un upgrade alla nuova suite SAP oppure l'adozione di un sistema gestionale differente, adottando quindi una nuova impostazione dei sistemi che preveda una gestione unitaria di tutti i contratti delle persone fisiche stipulati in Ateneo.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente. Questo garantirà dei punti di innesco chiari per i subprocessi (anche automatizzati) e la possibilità di estrarre, analizzare ed inviare i dati appartenenti a questa sfera in modo più efficace; ▪ miglior reattività rispetto ai cambiamenti di contesto normativo o sindacale; ▪ evoluzione tecnologica del sistema legacy in uso verso gli attuali paradigmi del cloud.
Strutture coinvolte	Direzioni proponenti: Direzione Risorse Umane e Organizzazione e Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari Altre strutture coinvolte: Direzione Generale, Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mappatura delle tipologie dei contratti esistenti e dei processi esistenti; ▪ ridisegno dei processi; ▪ scelta della soluzione applicativa gestionale da adottare con particolare attenzione alla soluzione CINECA e la necessità di integrazione con i sistemi in uso; ▪ implementazione dei nuovi processi e delle soluzioni applicative, rilascio degli stessi e change management.
Pianificazione temporale	Le attività di fine 2023 si sono concentrate sulla messa in produzione del nuovo sistema gestionale per la formazione, operativo da gennaio 2024. Successivamente, in collaborazione con DRUO e DCA, è stato redatto il capitolato per l'acquisizione del nuovo sistema gestionale delle presenze, con gara prevista per inizio 2025. Parallelamente, è stata avviata la migrazione dei dati giuridici da SAP Sirium, con il supporto del fornitore Cineca. Nella seconda parte del 2024, è stata valutata l'adozione di Pica per la raccolta delle domande di partecipazione ai concorsi, mentre per l'area valutazione delle performance si è deciso di mantenere l'applicativo VaPE, ritenuto più completo e flessibile.

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 dedicate	Oltre all'impegno di personale in organico, +1 FTE DSDB sul progetto a tempo determinato Finanziamento da PS: 590.000 € 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: 2025: contrattualizzazione con fornitore di servizi di PM management; raccolta dei requisiti del sistema ERP contabile; confronto delle soluzioni di mercato rispetto ai requisiti raccolti; 2026: confronto delle soluzioni di mercato rispetto ai requisiti raccolti (continuazione); scrittura bando di affido per esternalizzazione attività realizzative e lancio della gara; 2027: avvio attività operative di implementazione e rilascio
Implicazioni di processo	forte implicazione sui processi di contrattualizzazione, ingresso e uscita risorsa HR e pagamenti (a causa della parallela migrazione sistema HR).
Risorse Dedicate stimate	Esternalizzando le attività, oltre all'impegno di personale in organico, Finanziamento da fondi PS per esternalizzazione attività (triennio 2025-2027): 1.000.000€

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: DSRV, DSDB; 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 si è individuata la soluzione di sviluppo dei sistemi esistenti; è stata poi avviata l'analisi dei processi. L'analisi dei processi della ricerca si è conclusa nel 2024: è stata approfondita l'analisi della fase di pre-award e della valorizzazione dei risultati, che ha portato alla definizione di un catalogo di indicatori di ricerca e terza missione che costituisce il quadro di riferimento per il monitoraggio dei dati da parte della DSRV. La definizione delle specifiche della soluzione implementativa, realizzata nel 2024, con focus su una metodologia di analisi condivisa, sarà conclusa nel 2025. Nel corso del 2026, ci sarà 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 Dedicate stimate	Per DSRV: 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 DSDB: 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 sistemiche 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.
Finanziamento da fondi PS: supporto operativo implementazione CSF (Cyber Security Framework) acquisito da AQ CONSIP e integrazione documentale: 400.000€

→ In aggiunta alle azioni sopra riportate, nell'aggiornamento alla Pianificazione strategica si è prevista la **realizzazione di un quadro regolatorio per l'uso dell'Intelligenza Artificiale generativa**. L'Ateneo, infatti, riconosce l'Intelligenza Artificiale Generativa come una tecnologia dirompente che richiede un approccio strategico e sistematico per massimizzare le opportunità e gestire i potenziali rischi. Si vuole pertanto sviluppare una *governance* per l'utilizzo dell'AI generativa, promuovendo innovazione, etica e trasparenza nelle attività didattiche, di ricerca e amministrative. In questa fase iniziale verranno elaborate nel 2025 delle policy generali sull'impiego dell'AI generativa, seguite da linee guida specifiche per la didattica, la ricerca e l'amministrazione, tenendo conto delle peculiarità di ciascun ambito. L'obiettivo è migliorare, attraverso l'uso consapevole della tecnologia di AI Generativa, la qualità dell'insegnamento, aumentare la produttività nella ricerca e ottimizzare i processi amministrativi, garantendo sempre la protezione dei dati e la conformità alle normative.

Azioni a favore di inclusione, accessibilità, pari opportunità e contrasto a discriminazione - Piano Azioni Positive e Piano per l'uguaglianza di genere

→ Piano Azioni Positive (PAP)

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, ai sensi dell'art. 48 del D. Lgs. 11 aprile 2006, n.198. Il Comitato Unico di Garanzia, in data 11 dicembre 2024, e il Senato Accademico, nella seduta del 18 dicembre 2024, hanno espresso parere positivo sulla proposta di PAP per il triennio 2025-2027.

Tale pianificazione di durata triennale, a scorrimento annuale, viene riportata nell'Allegato 3 al PIAO, nella versione aggiornata alla programmazione 2025.

Il documento propone una programmazione delle azioni finalizzate a promuovere, nelle attività e nel modello organizzativo dell'Ateneo, 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, culturale, linguistica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale. Il Piano è stato elaborato come nella precedente edizione utilizzando il metodo partecipativo e 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 7 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 gli obiettivi, la descrizione generale, i soggetti destinatari degli interventi, il dettaglio delle azioni, distinte tra quelle che proseguono e quelle da avviare, e nello specifico il target 2025. Con l'obiettivo di rendere il documento maggiormente fruibile alcune informazioni sono inserite in tabelle allegate in appendice al PAP.

Al fine di non duplicare le informazioni nel presente paragrafo, si rinvia per il dettaglio al PAP allegato. Nel medesimo documento (in Allegato 3) si trova anche l'indicazione delle risorse economiche richieste complessivamente per il PAP triennale (rif. paragrafo 2.2), che insieme alle richieste per il Piano Strategico, dettagliate di seguito, forniscono un quadro dei finanziamenti.

Durante il 2025 verrà aggiornata la programmazione con l'individuazione dei target per l'anno 2026. Il PAP è pubblicato nella pagina web del Comitato Unico di Garanzia.

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

Con specifico riferimento alle politiche in tema di parità di genere, nel 2022, **l'Ateneo ha approvato il Gender Equality Plan 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, rappresenta un'opportunità di *Gender mainstreaming* e concorre alla realizzazione degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 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.

Durante il 2024 si è proceduto al monitoraggio delle azioni realizzate nel biennio 2022-2023 e, 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, si è avviata la nuova programmazione per gli anni 2025-2027.

Il GEP è pubblicato al link https://www.unitn.it/sites/default/files/2024-07/0067_22_GEP_A4_web.pdf.

→ 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, culturale, linguistica, 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.

Questi obiettivi sono riconducibili in particolare al Cluster Benessere del PS; inoltre, essi sono inseriti negli ambiti 1, 5 e 7 del PAP 2025- 2027, all'*Allegato 3* del presente documento (gli interventi 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 le azioni con riferimento al triennio, con uno specifico dettaglio sul target 2025).

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 allegato al PIAO, Bilancio di Genere, Rapporto annuale sulle Pari Opportunità e GEP (già citato in precedenza).

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 e orizzontale nei percorsi di studio e nelle carriere.
Strutture coinvolte	Oltre ai Prorettrici/tori e Delegate/i con competenze in materia, sono coinvolte le strutture accademiche e gli uffici con competenze in tema di Equità e Diversità, Comunicazione, Orientamento.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosecuzione del monitoraggio periodico dei dati in ottica di genere, con pubblicazione del Rapporto Pari Opportunità 2024 e approvazione e diffusione della nuova edizione del Bilancio di genere, 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 <i>mentoring</i> (d).
Pianificazione temporale	2025: Approvazione e diffusione Bilancio di Genere e 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 pianificazione progetti di <i>mentoring</i> (d). 2026-2027: prosecuzione attività monitoraggio (a) con report annuali e avvio attività nuova edizione Bilancio di Genere, mantenimento degli strumenti per promuovere l'equità di genere (b), consolidamento di iniziative per l'utilizzo di un linguaggio rispettoso delle differenze, in particolare di genere e iniziative di collaborazione con le scuole (c), avvio progetti di <i>mentoring</i> (d).
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 dedicate stimate	A valere sul Piano strategico: euro 6.000 su 2025; 5.000 su 2026; 5.000 su 2027

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. Questa azione si propone, oltre alla valorizzazione della categoria del genere nelle diverse discipline, 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; completamento analisi fattibilità e approfondimento degli strumenti per il successivo avvio della carriera minor ⁹ in "Gender studies"
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e l'Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale).
Azioni	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 (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)
Pianificazione temporale	2024: iniziative didattiche su tematiche di genere, anche post-laurea (a, b). 2025: prosecuzione delle attività propedeutiche all'avvio della carriera minor in "Gender studies". 2025-2027: prosecuzione delle iniziative formative proposte dalle strutture accademiche.
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 dedicate stimate	2025-2027: la richiesta presentata a valere sul Piano strategico per cofinanziare le iniziative delle strutture accademiche è pari ad euro 2.000 per ciascun anno (euro 6.000 complessivamente nel triennio).

⁹ Carriera Minor è un percorso didattico complementare al corso di laurea prescelto, che integra l'ambito di formazione prevalente con competenze trasversali e interdisciplinari certificate.

AGE MANAGEMENT**Ambiti di intervento: Benessere organizzativo, salute e sicurezza, gestione diversità**

Breve descrizione	Proseguire nel monitoraggio periodico dei dati anche nell'ambito del Rapporto annuale per le pari opportunità e la Relazione annuale del CUG, al fine di individuare azioni 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, accompagnare l'uscita dal lavoro, mantenere 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, promuovere la salute e la sicurezza del personale.
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 personale e professionale; ▪ valorizzare le differenze legate all'età per una maggiore efficienza e efficacia dell'organizzazione.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, al Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale e al Delegato del Rettore per la sicurezza nei luoghi di lavoro, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso le/i Delegate/i di Equità e Diversità, 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 nuova regolamentazione che caratterizza il nostro tempo e per mantenere elevata la motivazione tra il personale con maggiore anzianità (c); • 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 (d); • prosecuzione dell'esperienza del Tavolo dedicato alla Sicurezza inclusiva, con il fine di monitorare e avviare una gestione dei temi della salute e sicurezza nel lavoro che tenga conto di tutte le differenze (e).
Pianificazione temporale	2025-2027: monitoraggio dei dati, realizzazione di iniziative formative, mantenimento delle forme di flessibilità della prestazione e relativo monitoraggio, prosecuzione dell'esperienza del Tavolo di lavoro dedicato alla Sicurezza inclusiva (a, c, d, e). Nel 2026 si prevede una formazione specifica per responsabili (b).
Implicazioni di processo	Le attività di formazione a vari livelli, come l'individuazione di idonee forme di flessibilità e il relativo monitoraggio, anche a seguito della nuova regolamentazione introdotta nell'Ateneo, 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.). Il Tavolo di lavoro sulla Sicurezza inclusiva vede anche il coinvolgimento del Delegato del Rettore con competenze in materia.
Risorse dedicate stimate	A valere sul Piano Strategico è stato richiesto un finanziamento di euro 3.000 per la formazione per responsabili (b). Le altre attività formative potrebbero essere finanziate nell'ambito di risorse dedicate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione in accordo con il Prorettore di riferimento. Gli interventi definiti nell'ambito del Tavolo sulla Sicurezza inclusiva potranno fruire di finanziamenti anche nell'ambito del Piano Strategico, sulla base della programmazione effettuata annualmente dal medesimo.

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/richiedenti 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. Tali attività si svolgono in coerenza con il Piano strategico (v. Az. Libertà del Cluster Benessere) e con il PAP (Ambito 5).
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicurare continuità al Progetto FUTURA (v. https://www.uninr.it/equitadiversita/futura2021-2026) e al Progetto UNICORE, offrendo l'opportunità di conseguire un titolo di studio universitario a persone richiedenti asilo e/o titolari di protezione internazionale; ▪ prosecuzione 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 coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale e al Coordinatore scientifico del Progetto "Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e" (SuXr), sono coinvolte le strutture accademiche attraverso le/i Delegate/i di Equità e Diversità, 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 (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 <i>network</i> con riferimento a rifugiate/i, appartenenze etniche, culturali, religiose (c).
Pianificazione temporale	2025-2026 prosecuzione accoglienza studenti nell'ambito delle iniziative FUTURA e UNICORE e pubblicazione nuovi bandi; prosecuzione Progetto SuXr; consolidamento attività di <i>network</i> .

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 dedicate	Finanziamento da Piano strategico per una nuova edizione del Progetto SuXr; cofinanziamento esterno di alcune voci di spesa connesse ai Progetti di accoglienza, ad integrazione del budget gestito dalla DDSS

EDUCAZIONE ALLA CITTADINANZA ATTIVA PER STUDENTI	
Ambito di intervento: Politiche di Equità e Diversità	
Breve descrizione	Interventi diretti a prevenire i fenomeni di discriminazione e valorizzare le differenze, attivando un percorso formativo, che consenta di sviluppare nella componente studentesca competenze trasversali importanti per diventare cittadine e cittadini consapevoli e attivi/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 una nuova edizione del percorso formativo, anche tenendo conto dell'esperienza maturata con le prime due edizioni realizzate nel 2024. L'iniziativa, che si fonda su un approccio multidisciplinare e interattivo, ha 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 coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità, docenti con competenze in materia e l'Ufficio Equità e Diversità (Direzione generale).
Azioni	Progettazione e attivazione di una nuova edizione del percorso formativo "Pratiche di cittadinanza" per studenti dell'Ateneo, da realizzarsi nel 2026 (a).
Pianificazione temporale	2025-2026 progettazione e avvio terza edizione del percorso formativo.
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture accademiche e amministrative coinvolte, anche al fine del riconoscimento delle competenze acquisite (Openbadge) ed eventualmente dei crediti maturati.
Risorse dedicate stimate	Euro 1.000 richiesti a valere su fondi del Piano strategico

➔ 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.

Questi obiettivi sono collegati al *Cluster* Benessere; inoltre essi sono inseriti nell'ambito 4 - "Inclusione, disabilità e altri bisogni speciali" del PAP 2025- 2027. Gli interventi inseriti nel PAP includono i riferimenti agli obiettivi del PS e agli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, individuano le azioni con riferimento al triennio, con uno specifico dettaglio sul target 2025.

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, DSA e altri bisogni speciali e sostegno alla loro mobilità in entrata e in uscita;
- accessibilità declinata in diversi ambiti (delle sedi, dei documenti e dei contenuti delle pagine web, degli eventi);
- sicurezza inclusiva, sia con attività di sensibilizzazione, che di realizzazione di interventi mirati a garantire un ambiente di studio e lavoro attento a prevenire i rischi, tenendo conto delle differenze, compresa la disabilità;
- valorizzazione delle attività di ricerca e di formazione sui temi della disabilità, DSA e bisogni speciali;
- mantenimento e sviluppo di collaborazioni con soggetti terzi, in ambito accademico, istituzionale e del terzo settore (ad esempio rapporti con la Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità - CNUDD), anche allo scopo di introdurre pratiche innovative a livello nazionale;
- iniziative ed eventi scientifici e di sensibilizzazione sui temi dell'inclusione destinati all'intera comunità universitaria e al territorio.

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 e l'Ufficio Equità e Diversità.

Strategie d'intervento pluriennali pianificate:

RAFFORZARE I SERVIZI DI SUPPORTO ALL'INCLUSIONE	
Breve descrizione	Consolidamento e estensione dei servizi per l'Inclusione con un forte coinvolgimento trasversale delle strutture accademiche e amministrative, oltre ad uno specifico investimento in termini di vivibilità degli spazi, formazione e aggiornamento del personale in tutte le sue componenti, rafforzamento e ulteriore sviluppo di reti e collaborazioni.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliamento e consolidamento dei servizi e delle forme di supporto a favore di studenti e personale; ▪ iniziative di formazione e informazione sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali e sui servizi offerti dall'Ateneo; ▪ riconoscimento formale del Servizio Inclusione personale, come avvenuto in passato.
Strutture coinvolte	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) per la comunità studentesca e per il personale: 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 il personale sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali, non solo in occasione dei percorsi di <i>on-boarding</i>, ma anche con riferimento alle persone con maggiore anzianità di servizio (c); ▪ rafforzamento delle reti e delle collaborazioni con soggetti terzi (ad es. partecipazione al Tavolo del Comune di Trento sulle tematiche relative all'inclusione (d).
Pianificazione temporale	2025 -2027: azioni a, b, c, d.
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 dedicate stimate	Parzialmente finanziato da fondi del Piano Strategico previsti per il triennio 2025-2027 Nota: i servizi resi a studenti/esse sono gestiti dalla DDSS in relazione ai finanziamenti ministeriali

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"> ▪ Adempimenti successivi all'ottenimento del marchio OPEN per due sedi universitarie (es. formazione al personale); ▪ diffusione e implementazione Linee guida per l'organizzazione di eventi nell'ottica dell'inclusione.
Strutture coinvolte	Delegato del Rettore al supporto alla disabilità/DSA, Delegati per l'inclusione delle strutture accademiche, Ufficio Equità e Diversità; 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"> ▪ Formazione al personale di portineria delle due sedi che hanno ricevuto il Marchio OPEN (a); ▪ diffusione e implementazione Linee guida per l'organizzazione di eventi nell'ottica dell'inclusione, in particolare per grandi eventi di Ateneo (b); ▪ parziale sbarriamento di alloggio destinato a <i>visiting professors</i> (c), ▪ adeguamento requisiti richiesti nelle gare di appalto al fine di individuare fornitori attenti alle politiche di inclusione (d); ▪ mappatura sedi per ampliare le strutture universitarie accessibili (e).
Pianificazione temporale	2025: azioni a), b) e c). 2026-2027: azioni d) ed e).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> ; collaborazione con le strutture coinvolte (in particolare DRUO, DPI, DCA, DCRE e strutture accademiche) per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse dedicate stimate	Parzialmente finanziato da fondi del Piano Strategico previsti per il triennio 2025-2027

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 coinvolte	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 del Rettore 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, Dirigente Direzione Patrimonio Immobiliare, Responsabile Divisione Ambiente e Sicurezza (DPI), Ufficio Equità e Diversità; Servizio Inclusione comunità studentesca (DDSS); 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, materiale informativo, 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, soggetti ed enti sul territorio; ecc.) (c); ▪ pubblicazione atti Convegno nazionale "Disabilità in movimento" organizzato dall'Ateneo (d).
Pianificazione temporale	2025- 2027 azioni a), b) e c). 2025: azione d).
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 dedicate stimate	Parzialmente finanziato da fondi del Piano Strategico previsti per il triennio 2025-2027

RICERCA E DIDATTICA PER L'INCLUSIONE	
Breve descrizione	Monitorare i progetti di ricerca e didattica realizzati nell'Ateneo sui temi dell'inclusione, della disabilità, DSA e altri bisogni speciali e possibilmente promuoverne e sostenerne la realizzazione. Sostenere gli studi in questo ambito anche con premi per tesi di laurea e dottorato.
Risultati attesi	Promuovere la ricerca e l'innovazione con riferimento alle tematiche dell'inclusione.
Strutture coinvolte	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 e Servizio Inclusione Comunità studentesca - Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completare le attività dirette al monitoraggio dei progetti di ricerca e didattica in corso nell'Ateneo sui temi dell'inclusione, della disabilità, DSA e altri bisogni speciali (a); ▪ Bandi per il conferimento per tesi di laurea e di dottorato (b).
Pianificazione temporale	2025 – 2027 azioni a) e b).
Implicazioni di processo	Forte <i>commitment</i> , collaborazione con le strutture coinvolte per la realizzazione degli obiettivi con necessità di coordinamento
Risorse dedicate stimate	Parzialmente finanziato da fondi del Piano Strategico previsti per il triennio 2025-2027

2.1.3 Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027

In conformità agli **Obiettivi 2030 per lo sviluppo sostenibile** dell'ONU, l'Ateneo vuole partecipare attivamente alle sfide globali delineate dai Sustainable Development Goals, adottando opportune misure volte a favorire la sostenibilità ambientale delle attività accademiche, la diffusione della cultura della sostenibilità e il miglioramento della qualità dell'aria negli spazi universitari.

Con tale finalità, nella seduta del 4 dicembre 2024 il Senato accademico ha approvato il nuovo **Piano di sostenibilità ambientale per il triennio 2025-2027**, curato dal Delegato del Rettore in materia. Il documento si sviluppa nell'ambito della pianificazione strategica 2022-2027, all'interno della quale uno dei quattro cluster riguarda appunto la sostenibilità, in coerenza con la presenza dell'Ateneo nella Rete delle Università per lo sviluppo Sostenibile (RUS), che, ad oggi, conta 86 atenei italiani aderenti.

Prima dell'attuale Piano, l'Ateneo aveva già approvato tre piani di sostenibilità ambientale, il primo nel 2016 con al suo interno una *road map* per il raggiungimento di 14 diversi obiettivi raggruppati in quattro macroaree di intervento: "Emissioni, energia e risorse naturali", "Edifici e procedure", "Cultura e insegnamento", "Salute e benessere".

Dopo un anno di transizione, utile per la ricalibrazione delle strategie, è stato approvato un secondo Piano di Sostenibilità Ambientale per gli anni 2020 e 2021. La pandemia di quegli anni ha però alterato significativamente lo scenario in cui operare; si è perciò ritenuto opportuno attendere una fase post-emergenza (anche con riferimento alla successiva crisi energetica), adottando nel 2024 un Piano di Sostenibilità Ambientale "di transizione" che risultava funzionale alla definizione quantitativa degli obiettivi dell'attuale piano.

Il nuovo Piano di Sostenibilità Ambientale triennale 2025-2027 si allinea temporalmente agli altri Piani di Ateneo, al suo interno sono pianificati 50 obiettivi principali, suddivisi nelle seguenti 11 aree di intervento:

Area	Intervento	N. obiettivi principali
Area 1	Impronta carbonica dell'Ateneo	5
Area 2	Energia	10
Area 3	Gestione rifiuti	4
Area 4	Consumo di acqua potabile	1
Area 5	Mobilità sostenibile	8
Area 6	Sistemi di monitoraggio consumi	3

Area	Intervento	N. obiettivi principali
Area 7	Green Procurement	1
Area 8	Comunicazione della sostenibilità	5
Area 9	Curriculum accademico	6
Area 10	Qualità ambienti indoor	1
Area 11	Cibo	6

Il Piano di Sostenibilità Ambientale è pubblicato al link https://www.unitn.it/sites/default/files/2025-01/0951_24_pianoSostenibilita_2025-27.pdf.

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.

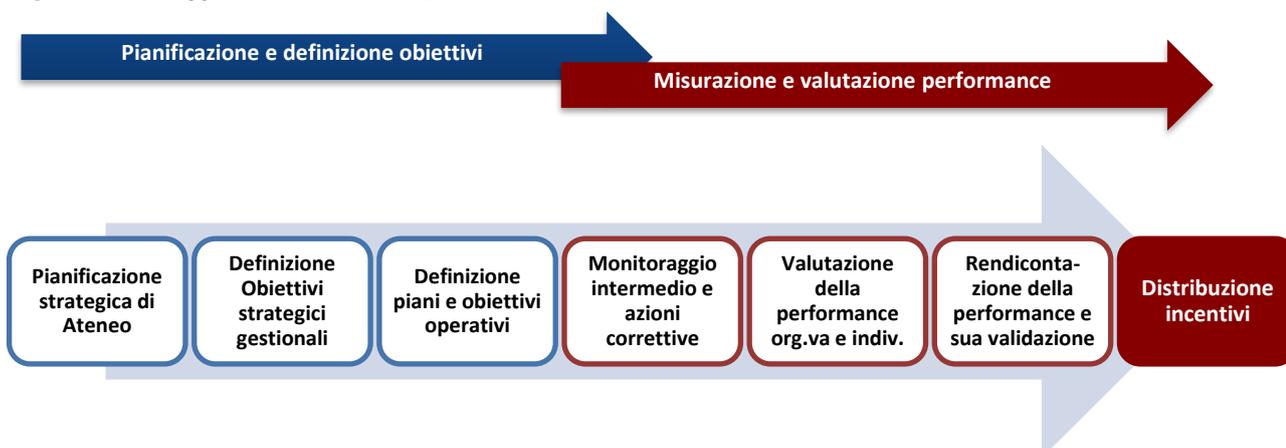
Nello specifico, ad ogni obiettivo è associato:

- **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.

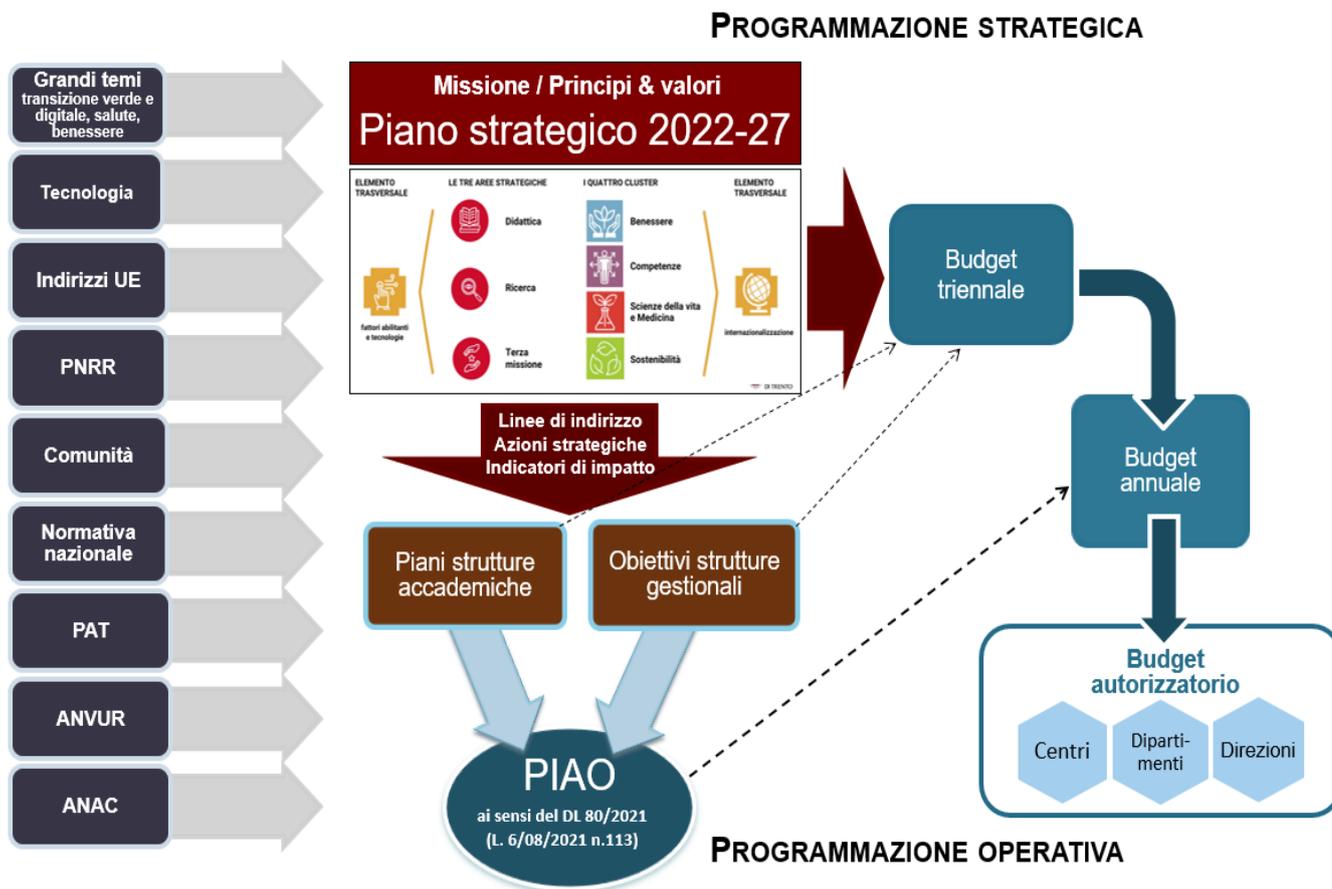
Nel ciclo di gestione della performance, pertanto, la performance strategica si collega e integra con la performance organizzativa, a sua volta declinata in base a obiettivi e indicatori strategici, e, con riguardo alla struttura tecnico-gestionale, si definisce anche la performance individuale, determinando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

Figura 2: Passaggi riferiti al ciclo della performance



La figura seguente 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.

Figura 3: Raccordo fra Programmazione strategica e operativa



Nel successivo *Paragrafo 2.2.1* viene riportata la programmazione operativa che i Dipartimenti e i Centri intendono portare avanti nell'anno 2025 finalizzata a realizzare gli obiettivi strategici pluriennali fissati all'interno dei propri Piani di Dipartimento/Centro per il triennio 2025-2027.

A sua volta, nel *Paragrafo 2.2.2* vengono riportati gli obiettivi operativi che la struttura tecnico-gestionale ha individuato per l'anno 2025, 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 processo di pianificazione strategica per il sessennio 2022-2027, **ciascun Dipartimento e Centro procede a redigere il proprio piano strategico triennale, concorrendo così alla realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo** nelle tre aree (didattica, ricerca e terza missione) ed eventualmente nei cluster, pur nel rispetto dell'autonomia che caratterizza l'organizzazione delle strutture accademiche.

A inizio 2022, ossia nei primi mesi di pianificazione strategica, le Strutture accademiche hanno redatto il proprio Piano di Dipartimento/Centro valido per il triennio 2022-2024. A fine periodo, si è provveduto alla sua rendicontazione e alla contestuale redazione di un **nuovo Piano per il secondo triennio 2025-2027**, che è stato portato all'attenzione del Senato Accademico nella seduta del 18 dicembre 2024.

I Piani sono coerenti all'indirizzo delineato dalla *governance* ed evidenziano sinteticamente gli obiettivi che ciascuna struttura accademica intende raggiungere nel triennio, concorrendo alla realizzazione di un miglioramento della qualità dell'Ateneo con particolare 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/lungo termine così da misurare e quantificare il risultato raggiunto in termini di grado di efficacia delle strategie portate avanti.

I Piani vengono monitorati annualmente al 30 settembre, contestualmente a una sintetica auto-valutazione discorsiva dei risultati raggiunti, e infine rendicontati alla conclusione del triennio.

La rendicontazione e l'auto-valutazione dei Piani riferiti al triennio 2022-2024 sono stati portati all'attenzione del Senato Accademico nella seduta del 4 dicembre 2024.

Annualmente, inoltre, le strutture procedono a redigere una programmazione più operativa, finalizzata cioè a favorire con un **piano di azioni il raggiungimento graduale degli obiettivi strategici pluriennali** definiti nei propri Piani triennali di Dipartimento/Centro.

Nelle pagine che seguono si riporta tale programmazione, con riferimento all'anno 2025, 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.

Ove possibile, le Strutture hanno inoltre riportato una stima di spesa (budget) per la realizzazione dell'azione.

Come per gli indicatori di risultato sopra citati, anche **la programmazione 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 risultati) viene riportato nella Sezione IV, al paragrafo 4.1.2.

DICIBIO - DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA CELLULARE, COMPUTAZIONALE E INTEGRATA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Ob D1 Revisione della Laurea Magistrale in Quantitative and Computational Biology.	Azione 1: Rinnovare nei contenuti e nella struttura la LM, introducendo nuove tematiche legate anche all'AI in ambito biotecnologico.	Ristrutturazione ordinamento didattico della LM QCB come CdS mono-dipartimentale	Da avviare	Stesura bozza del nuovo ordinamento
	Azione 2: Promuovere il nuovo CdS, e in generale i CdS del Dipartimento, al fine di aumentare il numero di iscritti	N. iscrizioni ai percorsi di studio magistrali del Dipartimento.	LM BCM: n. 56 LM QCB: n. 27	Aumento del 5% di iscritti
Ob D2 Erogazione di contenuti disciplinari in modalità blended.	Azione 1: Proporre un numero adeguato di corsi in modalità blended, come da indicazioni dell'Ateneo.	Identificazione corsi da trasformare in modalità blended	Da avviare	Almeno 1 corso identificato
	Azione 2: Promuovere la formazione dei docenti sull'utilizzo delle modalità blended.	Formazione docenti	Da avviare	Almeno 1 docente
	Azione 3: Produrre del nuovo materiale a supporto della didattica e dello studio.	Produzione materiali didattici	Da avviare	Avvio del processo
Ricerca				
Ob R1 Supporto alla ricerca dipartimentale e ai Pls (5k€)	Azione 1: Promuovere le occasioni di incontro seminari con altri dipartimenti del Polo di collina (5k€)	(a) n. incontri seminari interni ed esterni; (b) seminari con altri Dipartimenti del Polo di collina	(a) 2 seminari/mese (media) 2 seminari esterni/mese (media); (b) nessuno	(a) > 20 seminari interni >10 seminari esterni (b) almeno 1 seminario di interesse trasversale
	Azione 2: Promuovere l'applicazione di grants che coinvolgono più gruppi del Dipartimento al fine di sostenere la ricerca di gruppi che si trovano in difficoltà di fondi.	Sviluppo di temi di ricerca trasversali	Al momento solo nell'ambito dei Bandi a Cascata dei fondi PNRR	>1
	Azione 3: Attivare il programma <i>mentor-mentees</i> per sostenere i Pls del Dipartimento, soprattutto quelli junior, offrendo un programma volto ad aiutare nella stesura di grants, migliorare l'impatto delle pubblicazioni, valutare alternative per le strategie nella ricerca. Attivare un nuovo tavolo interno per la Ricerca del Dipartimento	(a) n. docenti per programma <i>mentor-mentees</i> (b) n. incontri e n.proposte del tavolo interno per la Ricerca del DICIBIO.	Il programma <i>mentor-mentee</i> va ristrutturato, il precedente programma ha visto, infatti, una scarsa partecipazione di Pls soprattutto junior.	(a) almeno 1-2 docenti che hanno aderito al programma (b) >3 incontri del tavolo interno della ricerca >2 proposte provenienti dal tavolo a supporto della ricerca dei Pls
Ob R2 Creazione di una Bio-Banca 4.0 (9k€)	Azione 1: Implementare le procedure standardizzate per l'operatività (accesso, processazione e distribuzione di campioni) della biobanca, conformi alle normative ISO di riferimento. Supportare una formazione specifica per il personale della biobanca nascente. (3k€)	N. procedure operative	Non avviato	Almeno 5 procedure operative

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	Azione 2: Attivare collaborazione con ospedali e associazioni di pazienti per il conferimento di campioni alla biobanca. Realizzare azioni di outreach con associazioni di pazienti e seminari scientifici, in collaborazione con i clinici. (6k€)	Accordo di collaborazione	Non avviato	Almeno 1 accordo attivato
Ob R3: Promuovere l'indipendenza dei dottorandi/e (6k€)	Azione 1: Identificare e risolvere i problemi tra i professori ed i dottorandi, con l'elaborazione di linee guida che consentano agli studenti, ai supervisori, alla commissione di passaggio d'anno, e ad un rappresentante designato di avviare una procedura per analizzare e risolvere i problemi fra uno studente e il suo relatore.	Elaborazione di linee guida.	Non presenti	Bozza di linee guida da condividere con i membri del collegio docenti
	Azione 2: Promuovere l'indipendenza degli studenti, attraverso iniziative, quali: Istituire un corso su tecniche di public speaking e presentazione; Fornire agli studenti una o più opportunità per presentare in pubblico i risultati della loro ricerca, in cui verranno valutati. Dare agli studenti del terzo anno l'opportunità di organizzare un colloquio insieme (3k€)	Corso attivato.	Il corso esiste, ma gli studenti non sono valutati per la loro presentazione ed esposizione di idee.	almeno 1 corso
	Azione 3: Aumentare le interazioni sociali tra gli studenti (3k€)	N. di eventi	Al momento 1	>3
Terza missione				
Ob TM1: Sostenere la formazione scolastica e promuovere la ricerca del Dipartimento sul territorio (9,5k€)	Azione 1: Promuovere le biotecnologie al fine di aumentare il numero di iscritti ai CdS del Dipartimento soprattutto dopo l'arrivo della scuola di medicina. Avviare esperienze didattico-dimostrative per studenti delle scuole primarie di secondo grado	N. esperienze didattico-dimostrative rivolte a studenti delle scuole primarie di secondo grado	Nessuna	>1
	Azione 2: Promuovere per docenti e studenti delle scuole superiori la conoscenza e l'utilizzo delle nuove tecnologie in ambito biologico e biotecnologico, organizzando corsi di aggiornamento tramite l'utilizzo di una "valigetta del biotecnologo" contenente strumentazione e reagenti di base (7,5k€)	N. corsi di aggiornamento per docenti scuole superiori	Il numero di prenotazioni della valigetta del biotecnologo ha avuto oltre 5 prestiti in media all'anno	>5
	Azione 3: Sensibilizzare la cittadinanza sulle tematiche inerenti la ricerca svolta in DiCIBIO e le prospettive della stessa coinvolgendo anche le associazioni del territorio, con l'organizzazione di eventi (2k€)	N. eventi aperti alla cittadinanza, alle associazioni di pazienti e alle fondazioni che operano sul territorio Trentino	1	>2

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	Azione 4: Celebrare con la cittadinanza i 20 anni di attività del Dipartimento dalla sua fondazione	Organizzazione del Ventennale DiCIBIO	Nessuna	Lavorare ad una bozza preliminare dell'evento individuando potenziali <i>stakeholders</i> e eventi a contorno

DEM - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Comunicazione				
Ob1: migliorare la visibilità e la riconoscibilità del DEM	Azione 1: Raccolta informazioni per identificazione tratti distintivi (<i>ambito tematico dei migliori contributi scientifici dei membri del DEM, 'specializzazioni' dei nostri competitors e delle istituzioni nazionali e inter.nali con cui abbiamo collaborazioni stabili</i>) e momenti di discussione collegiale con i membri del DEM sulla base delle informazioni raccolte per individuare i tratti distintivi	N. di incontri collegiali con i membri del DEM per l'identificazione dei tratti distintivi	0	3
	Azione 2: Creazione di una brochure e di video di presentazione del Dipartimento	Disponibilità della brochure in formato cartaceo e digitale e di un video di presentazione del DEM = Sì/No	No	Sì
	Azione 3: Avvio del percorso di accreditamento per ottenere una certificazione internazionale, a seguito della valutazione in merito a quale certificazione sia preferibile per il DEM (EQUIS o AACSB)	% di completamento del processo di accreditamento	0	20% (predisposta documentazione per l'accREDITamento)
Ricerca				
Ob2: migliorare la capacità di produzione scientifica di alta qualità e di partecipazione a bandi competitivi dei membri del DEM	Azione 4: Organizzazione di alcune giornate di hosting di journal editors e di un convegno scientifico di particolare rilievo	N. di journal editors ospitati	1	4
Didattica				
Ob3: migliorare l'attrattività e l'efficacia dell'offerta didattica nei CdS e delle altre attività formative	Azione 5: Formazione di un comitato di stakeholders dipartimentale	Riunione con il comitato di stakeholders identificato = 0/1	0	1
	Azione 6: Modifica dei regolamenti delle LT sulla base delle proposte elaborate dalla Commissione dipartimentale	N. regolamenti modificati	0	3
	Azione 7: Elaborazione di una proposta di revisione dell'offerta formativa di secondo livello (LM)	N. di LM con modifiche di ordinamento/regolamento	0	3
	Azione 8: Incremento dell'utilizzo di metodologie didattiche innovative e partecipative	% di attività didattiche che adottano metodologie didattiche partecipative (includendo LT e LM)	35%	40%

DFG - FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Incremento delle iscrizioni al corso di Laurea Magistrale in Global Law Making; aumentare del 50% il numero attuale di iscrizioni al primo anno	Azione 1: Partecipazione a fiere e/ saloni internazionali e/o ad eventi promozionali in punti strategici all'estero (Ue-extra UE)	Organizzazione di evento mirato atto a promuovere il CdS presso Università e/o Istituti di Ricerca = 0/1	0	1
Attuare modelli e pratiche di didattica innovativa	Azione 1: Attivazione nuove iniziative di didattica innovativa integrando metodologie che combinino conoscenze teoriche e competenze pratico-applicative, per formare giuristi completi	a. N. iniziative in Clinica legale b. N. iniziative in Moot Court	a. 1 b. 1	a. 2 b. 2
Acquisizione e sviluppo delle soft skills in armonia con competenze giuridiche specifiche e Tecniche Skills del giurista	Azione 1: Prosecuzione delle attività già in atto per il conseguimento dell'obiettivo	a. Corso di Buona Scrittura b. Leadership Program c. Pubblicazione volume in OA su scrittura giuridica =0/1	a. 1 b. 1 c. 0	a/b. nuova edizione delle attività indicate c. 1
Rafforzare la leadership accademica e formativa nel campo del diritto e delle politiche migratorie	Azione 1: Prosecuzione delle attività già in atto per il conseguimento dell'obiettivo:	a. Ciclo di dialoghi =0/1 b. Convegno interdisciplinare =0/1 c. Nuova edizione Master DIRPOM	a. 0 b. 0 c. 2	a.1 ciclo di dialoghi di Diritto e Politiche delle Migrazioni (4 incontri) b. 1 c. organizzata nuova edizione Master DIRPOM
Ricerca e Terza missione				
Realizzazione interventi per i seguenti progetti: - Diritto comparato, diritto europeo e metodo; - Diritto, scienze economico-sociali e della vita, nuove tecnologie dei dati; - Minoranze religiose nel tempo e nello spazio; - Transizione ecologica, impresa e diritti umani; - Trasformazioni della Giustizia	Azione 1 – Progetto “Diritto comparato, diritto europeo e metodo”: programmazione delle attività per il raggiungimento dell'obiettivo indicato nella scheda di progetto	a. N. seminari e convegni in presenza e online, sui temi del progetto; b. Seminario annuale integrato nell'ambito delle attività didattiche dei corsi CEILS (round-table), a cavallo dei corsi di diritto privato europeo e diritto comparato del primo e secondo anno =0/1 c. Pubblicazione di articoli, quaderni e/o volume(i) sui temi della ricerca =0/1	a. 0 b. 0 c. 0	a. 2 b. 1 c. 1
	Azione 2 – Progetto “Diritto, scienze economico-sociali e della vita, nuove tecnologie dei dati”: programmazione delle attività per il raggiungimento dell'obiettivo indicato nella scheda di progetto	a. Implementazione delle pubblicazioni on line =0/1 b. Verifica e studio di fattibilità per la progettazione di una Scuola per le relazioni sindacali 5.0 =0/1 c. Prosecuzione del progetto Summer-Winter School con l'Università di Bari	a. 0 b. 0 c. 1 edizione	a. 1 b. 1 c. nuova edizione

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	Azione 3 – Progetto “Minoranze religiose nel tempo e nello spazio”: programmazione delle attività per il raggiungimento dell’obiettivo indicato nella scheda di progetto	a. Ciclo di seminari =0/1 b. Workshop =0/1 c. Pubblicazioni sui temi oggetto della scheda =0/1	a. 0 b. 0 c. 0	a. 1 b. 1 c. 1
	Azione 4 – Progetto “Transizione ecologica, impresa e diritti umani”: programmazione delle attività per il raggiungimento dell’obiettivo indicato nella scheda di progetto	a. Costituzione Osservatorio/ Laboratorio sulla sostenibilità in Trentino=0/1 b. Creazione database giurisprudenziale sulla responsabilità delle imprese =0/1 c. Seminario/convegno sul tema oggetto della scheda =0/1	a. 0 b. 0 c. 0	a. 1 b. 1 c. 1
	Azione 5 – Progetto “Trasformazioni della Giustizia”: programmazione delle attività per il raggiungimento dell’obiettivo indicato nella scheda di progetto	a. N. pubblicazioni / volumi b. N. seminari / dialoghi c. Organizzazione convegno	Dati da monitoraggio 2024	a. almeno 5 pubblicazioni su riviste scientifiche; 1 pubblicazioni di fascia A e 1 volume collettaneo; b. 5 incontri in forma di dialoghi e seminari; c. 1 convegno

DF - DIPARTIMENTO DI FISICA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica, Ricerca e Terza missione				
Ob1 Qualità nella didattica: innovazione, rapporto con le industrie e potenziamento dei Laboratori Didattici	Azione 1.1: Promozione della didattica innovativa all'interno del DF attraverso iniziative di visite in altri Atenei per riportare esperienze sulla didattica partecipativa in ambiente STEM e l'istituzione di un gruppo di lavoro nel DF per il confronto e l'implementazione di pratiche legate all'innovazione della didattica specifiche per discipline STEM (LS1, 3.5 k€)	Numero di visite in altri atenei e di riunioni del gruppo di lavoro	1 visita	1 visita e 1 riunione del gruppo di lavoro
	Azione 1.2: Rinnovamento dei LABDID attraverso l'acquisto e messa in esercizio della strumentazione, individuata di concerto con le/i docenti delle discipline interessate, e realizzazione del progetto esecutivo per l'adeguamento della rete dati nella struttura edilizia preesistente (5k€, LS3)	Percentuale di acquisti completata e progettazione della nuova rete dati	0% di acquisti e stato esistente della rete	100% strumentazione acquistata e realizzato progetto esecutivo per la rete dati
Ob2 Fisica delle interazioni fondamentali e osservazione della Terra e dell'universo	Azione 2.1: Organizzazione visite guidate o giornate seminariali presso centri di ricerca nazionali ed inter.nali. <i>La conoscenza diretta da parte di studenti e giovani ricercatori delle infrastrutture, centri di ricerca, industrie leader nel settore della ricerca in Italia e all'estero è un elemento importante di formazione scientifica.</i> (4k€)	Organizzazione visita/ritiro scientifico	Iniziative di questo genere non sono state realizzate di recente, ma si ritiene siano degli utili momenti di formazione e socializzazione tra studenti e docenti	Organizzata 1 visita al CERN o a l'Aquila (Laboratori del Gran Sasso, Thales Alenia Space-I) o organizzato 1 ritiro scientifico presso le strutture del Telescopio di Asiago
	Azione 2.2: Azioni in supporto alla parità di genere e alla divulgazione, con attività di sensibilizzazione (rivolte a scuole e pubblico in generale) legate ai temi della parità di genere, allo scopo di fare emergere eventuali problematiche e promuovere le pari opportunità nella fisica delle interazioni fondamentali e nelle scienze legate all' esplorazione dell'Universo (2k€)	Organizzazione di exhibit / attività hands-on / seminari divulgativi	Si tratta di una iniziativa che risulta nuova a livello di DF ma che è in linea con le linee guida di Ateneo	Organizzati exhibit e/o attività hands-on e/o seminari divulgativi per sostenere la partecipazione di studentesse e ricercatrici del DF ad eventi di divulgazione/ disseminazione di portata nazionale ed inter.le (e.g. Notte della Ricerca)
Ob3 Physics of Matter – Materials, Energy and the Environment	Azione 3.1: Organizzare seminari, eventi (conferenze/workshops) e corsi di formazione rivolti ai diversi attori nel settore energia-ambiente del Trentino: Università, FBK, CNR, Trentino Sviluppo, e imprese (5k€)	Organizzazione seminari / evento esterno	Seminari non periodici; evento in collaborazione con FBK	Organizzazione regolare di seminari e un evento maggiore. Organizzato almeno 1 evento/workshop

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	Azione 3.2: Organizzare lezioni a livello di corso di dottorato di ricerca in fisica, con l'invito di esperti nel settore (1,5k€)	Invito di esperti per lezioni al corso di dottorato	1 corso caratterizzante dell'OF del dottorato dedicato a questi temi	Organizzata una serie di lezioni al dottorato con l'invito di almeno un esperto esterno.
Ob4 Q@TN: Scienze e Tecnologie Quantistiche a Trento	Azione 4.1: Organizzazione di eventi rivolti al pubblico generale di divulgazione e disseminazione scientifica, formazione di dottorandi e consolidamento delle reti collaborative accademiche, nonché incontri con imprese e aziende per lo scouting di tecnologie e la promozione di trasferimento tecnologico (7k€)	N. eventi organizzati	A.A. 2023/24: - 1 evento divulgativo rivolto al pubblico generale; - 1 workshop sulle tecnologie quantistiche; - nessun incontro con rappresentanti delle imprese.	- organizzati almeno 2 eventi divulgativi rivolti al pubblico generale, policy makers, o imprenditoria industriale; - organizzati 2-4 workshop/invited seminars/scuole di dottorato.
	Azione 4.2: Consolidamento e ampliamento delle proposte didattiche nell'area delle Quantum Science and Technology (QST) e studio di fattibilità di un master di secondo livello di Quantum Engineering (0k€)	- N. insegnamenti in area QST offerti nella LM e nel dottorato; - Elaborazione Studio di fattibilità del master	- Vari insegnamenti rilevanti alle QST offerti nell'ambito della LM di fisica, ma mancanza di insegnamenti essenziali (ad esempio, Quantum Information Theory, Quantum Technology Platforms). - Nessun master di secondo livello in quest'area	- Attivato almeno 1 insegnamento aggiuntivo per la LM o il dottorato in fisica; - Elaborato studio di fattibilità del master; - Definita una timeline per una possibile attivazione nell'a.a. 2026/27.
Ob5 Physics of COmplex Systems and Emergent NetwOrks (COSENO)	Azione 5.1: Promuovere attività di ricerca interdisciplinare attraverso l'organizzazione di workshop per discutere delle attività di ricerca e promuovere collaborazioni (3k€)	Organizzazione workshop DF, aperto ad attori del sistema trentino; n. ricercatori partecipanti	Nessun workshop interdisciplinare organizzato	Organizzato workshop con la partecipazione di 50 ricercatori
	Azione 5.2: Organizzazione evento su IA nella pubblicazione scientifica per approfondire le implicazioni dell'uso degli strumenti di intelligenza artificiale nelle pubblicazioni scientifiche. L'evento rappresenta un momento di confronto sulla liceità o meno di certi strumenti (1,5k€)	Organizzazione conferenza di DF su IA, aperta al sistema della ricerca trentino; n. ricercatori partecipanti, stesura linee guida	Nessun evento organizzato	Organizzato evento con la partecipazione di n. 50 ricercatori; stesura di linee guida condivise a livello dipartimentale
Ob6 Fisica Medica	Azione 6.1: Istituzione di un tavolo di confronto territoriale su tematiche della fisica medica che coinvolga un ampio numero di stakeholders (e.g. altri Dipartimenti Unitn, unità APSS, FBK, INFN, ecc) (0,5k€)	Istituzione e incontro tavolo di confronto	Assenza di un tavolo di confronto	Istituito tavolo di confronto che si è riunito almeno 1 volta

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Ob7 Censimento, coordinamento e potenziamento delle iniziative di Terza Missione	Azione 7.1: costituzione di un database, accessibile a tutto il personale tramite il sito del DF, su cui registrare le attività TM svolte; - organizzazione di una riunione di Coordinamento su attività TM (percorsi Formativi Abilitanti, Alternanza Scuola/Lavoro e IPSP, in particolare)	Operatività database; Coordinamento TM	0	Database attivo; Organizzata 1 riunione coordinamento TM
	Azione 7.3: Acquisto e messa in esercizio della strumentazione, individuata di concerto con le/i docenti coinvolti nelle iniziative (IPSP, ASL, etc.) (5 k€)	% di acquisti completata	0%	100% strumentazione acquistata
	Azione 7.5: Organizzazione evento Industrial Problem Solving with Physics (IPSP) (2 k€)	Realizzazione evento	1 all'anno	1

DICAM - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Ob1 Rafforzare la capacità di attrazione dei corsi di studio	Azione 1_LS1: Valorizzare le iniziative di orientamento in ingresso istituzionali (Porte aperte, Orienta, etc.) e proprie (Giornata delle matricole, etc.) attraverso la revisione dei contenuti proposti e un maggiore coordinamento interno	Piano coordinato delle attività del DICAM per l'orientamento (e definizione materiale promozionale necessario) = Sì/No	No	Sì
	Azione 2_LS1: Organizzare l'orientamento interno (con rilevamento del numero di partecipanti) per i corsi di Laurea Magistrali (in aula al I e al III anno delle LT) e valorizzare i contenuti delle LM.	N. iniziative di orientamento strutturato in itinere verso le LM del DICAM	0	≥ 2
	Azione 1_LS2: Pianificare e implementare attività di comunicazione sui social (facebook, linkedin, etc.).	N. campagne informative e di comunicazione relativamente all' Orientamento e promozione in ingresso e in itinere	Indicatore in precedenza non monitorato	≥ 3 (specificando il titolo e il canale di diffusione utilizzato per ogni campagna di comunicazione utilizzati)
Ob2 Consolidare e innovare l'offerta formativa per rispondere alle sfide attuali della società	Azione 1_LS1: Invitare i docenti a sperimentare modalità didattiche innovative (es. flipped classroom, instant polling, lavori in piccoli gruppi...) con il supporto di ore di tipo B e studenti 150 ore.	N. incontri organizzati in CAD per promuovere forme di didattica innovativa, anche invitando come relatori i vincitori del premio per l'eccellenza nella didattica del DICAM o esperti esterni dell'area di pedagogia	0	≥ 1
	Azione 1_LS2: Iniziare l'iter per la realizzazione del laboratorio didattico di Idrologia e Risorse idriche.	Istituzione del laboratorio didattico di Idrologia e Risorse idriche = Sì/No	No	Sì
	Azione 1_LS4: Adeguare gli ordinamenti didattici e i corsi di studio aggiornandoli in base alle indicazioni normative sulla revisione delle classi di laurea.	N. corsi di studio aggiornati in base alle indicazioni sulla revisione delle classi di laurea	0	6
	Azione 2_LS4: Iniziare l'iter di progettazione di nuove iniziative di master di II livello.	Progettazione iniziativa di master di II livello = 0/1	0	1
Ricerca e Terza missione				
Ob3 Valorizzare l'interdisciplinarietà e la trasversalità della ricerca e mantenerne l'elevata qualità	Azione 1_LS1: Organizzare l'assemblea annuale del DICAM o altra iniziativa aperta al pubblico e basata su un'interazione reciproca con i partner del territorio.	Assemblea annuale del DICAM o altra iniziativa aperta al pubblico = Sì/No	No	Sì
	Azione 2_LS1: Avviare la costruzione di un database di agile consultazione ed	Sviluppo del concept di un database = Sì/No	No	Sì

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	interrogazione dei principali partner delle attività di ricerca del DICAM, sia pubblici che privati, profit e non-profit, locali, nazionali e internazionali.			
	Azione 1_LS2: Garantire adeguata visibilità tramite il sito web del Dipartimento e i canali social della ricerca DICAM.	Sezione del sito dedicata ai Poli di Ricerca = Sì/No	No	Sì
Ob4 Sfruttare le potenzialità della Terza Missione come strumento di valorizzazione e possibile orientamento applicativo della attività di Ricerca, nonché come fonte e sostegno ad attività didattiche a professionalità avanzata	Azione 1_LS1: Organizzare incontri di formazione con esperti per conoscere potenzialità, opportunità ed esempi di successo della TM anche relativamente alla imprenditorialità accademica (con il possibile coinvolgimento di dottorandi) e acquisizione materiale monografico/formativo.	N. incontri con esperti	0	≥ 2
	Azione 1_LS2: Organizzare incontri del Tavolo TM con i CAD, per individuare prospettive di interazione tra attività di TM e didattica.	N. Incontri Tavolo TM - CAD	0	≥ 1
	Azione 1_LS3: Creare il Logo Terza Missione DICAM (attraverso bando per studenti DICAM o di scuole superiori).	Logo Terza Missione DICAM = Sì/No	No	Sì
Internazionalizzazione				
Ob5 Rafforzare la dimensione internazionale del Dipartimento	Azione 1_LS1: Implementare il percorso di tripla laurea di II livello in "Meccanica dei materiali e delle strutture sostenibili" (MS^2) e monitorare l'aumento di iscrizioni atteso con la prima coorte del programma EMJM nell'anno accademico 2025/26.	N. partecipanti alla tripla laurea MS^2 prima e dopo l'avvio del progetto EMJM nel 2025/26	10 studenti previsti per l'a.a. 2024/25	≥ 10 studenti per l'a.a. 2025/26
	Azione 2_LS1: Presentare la proposta EMJM "Engineering for Environmental Sustainability and International Cooperation" (EESIC) che coinvolge il CdS Ingegneria per l'ambiente e il territorio, l'Università Politecnica di Valencia (Spagna) e l'Istituto Superior Técnico dell'Università di Lisbona (Portogallo).	Presentazione della candidatura EMJM "Engineering for Environmental Sustainability and International Cooperation" = Sì/No	No	Sì
	Azione 1_LS2: Pubblicizzare le opportunità di mobilità internazionale per il personale docente, ricercatore e PTA del DICAM e in ingresso per colleghi stranieri all'interno dei Consigli di Dipartimento (CdD) e/o Collegi di Area Didattica (CAD).	N. comunicazioni nei CdD e/o CAD	indicatore non monitorato dal DICAM.	1 comunicazione al CdD; 1 comunicazione per ogni CAD;

DISI - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica e Internazionalizzazione				
Ob1: Aumentare il livello di internazionalizzazione delle lauree triennali	Azione 1: Aumentare il numero di borse nei corsi di studio a favore di studenti/esse non EU	Numero totale di borse a favore di studenti/esse non EU	8	10
Didattica e Ricerca				
Ob2 Sviluppo di metodologie basate su AI	Azione 1: Sperimentare l'uso di ChatGPT e di strumenti affini negli insegnamenti di programmazione 1 e di programmazione avanzata	Numero di ore che ciascuno studente dedica all'uso di questi strumenti	0	4 ore per studente/semestre
Ob3: Applicazioni delle ICT e dell'AI alla medicina e potenziamento dei rapporti con la Scuola di Medicina	Azione 1: Progettare e realizzare un prototipo per la sperimentazione di soluzioni di chirurgia endovascolare	Prototipo funzionante =Si/No	No	Si
Ob5: Formazione e aggiornamento professionale di personale medico	Azione 1: Organizzare dei corsi di aggiornamento in facility AGIR	Organizzazione corso = 0/1	0	1

DII - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Ob1 Aumentare il numero delle immatricolazioni al corso di laurea triennale in Ingegneria Industriale	Azione 1: Costituzione del Gruppo di Lavoro sulla Didattica (GLD) avente come membri i responsabili dei CdS, il Delegato alla Didattica ed il Direttore di Dipartimento. Lo scopo principale è organizzare le attività di monitoraggio e miglioramento di tutti i CdS del Dipartimento e promuovere azioni coordinate fra i vari CdS offerti. Azione valida anche per Ob2 ed Ob3	N. di incontri del gruppo di lavoro	0	10
	Azione 2: Aumentare il numero degli iscritti	N. di studenti iscritti	153 (media triennio 2021/2023)	200
	Azione 3: Consolidare ed aumentare il numero di azioni di orientamento: numero di presentazioni nelle scuole (PS), visite ai laboratori (VL), presentazioni e visite per gli eventi "Porte Aperte" (PA)	N. di presentazioni nelle scuole e attività di orientamento in loco	PS: 10 VL: 6 PA: 5	PS: 12 VL: 8 PA: 5
	Azione 4: Riorganizzazione ed armonizzazione dei syllabus delle AD della triennale	Analizzare i syllabus delle AD della triennale ed eliminare sovrapposizioni e incongruenze = Sì/No	No	Sì
Ob2 Aumentare il numero delle iscrizioni ai corsi di laurea magistrale (LM) e promuovere la loro sostenibilità.	Azione 1: Incrementare il numero di studenti iscritti alle lauree magistrali tramite una riorganizzazione ed armonizzazione dei syllabus tra triennale e magistrale durante i lavori della GLD	Analizzare i syllabus delle AD della triennale e magistrale ed eliminare sovrapposizioni e incongruenze = Sì/No	No	Sì
	Azione 2: Aumentare il numero di iscritti	N. di studenti iscritti	Iscritti a.a. 2024/2025 LM33: 46 LM53: 19 LM31: 20	LM33: 50 LM53: 30 LM31: 30
	Azione 3: Aumentare il numero di post sui canali social del DII o articoli sulla stampa locale inerenti alla LM	N. di post sui canali social e n. di articoli sulla stampa locale	20 post/anno	30 post/anno
Ob3 Migliorare la qualità dell'offerta didattica	Azione 1: Analisi in GLD degli insegnamenti dei CdS ed individuazione di una serie di insegnamenti adatti alla didattica innovativa	Individuare insegnamenti adatti alla didattica innovativa = Sì/No	No	Sì
	Azione 2: Analizzare in GLD i questionari degli studenti, stabilire linee guida e di azione e diminuire il numero di studenti insoddisfatti (domanda D12) per ciascun insegnamento sui CdS DII	Individuare gli insegnamenti critici e molto critici e stabilire linee di azione per il miglioramento = Sì/No	No	Sì
	Azione 3: Istituzione del Premio per la Didattica, composizione della commissione giudicante, definizione dei criteri di selezione e di presentazione delle candidature	Istituzione "Premio per la qualità della Didattica" e stesura regolamento connesso = Sì/No	No	Sì

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Ricerca				
Ob4 Promuovere la partecipazione a bandi competitivi internazionali di finanziamento.	Azione 1: Costituzione di un gruppo di lavoro incaricato di sviluppare e implementare un sistema di incentivi che stimoli la partecipazione attiva ai bandi internazionali. Tra le misure previste: formazione specifica su come scrivere proposte vincenti, supporto amministrativo per gestire gli aspetti burocratici delle candidature e la definizione delle modalità di assegnazione di premi di riconoscimento per i ricercatori che parteciperanno alla stesura di progetti in risposta a bandi inter.li	N. incontri del gruppo di lavoro	0	5
	Azione 2: Assegnazione di premi di riconoscimento per i ricercatori che parteciperanno alla stesura di progetti in risposta a bandi competitivi internazionali	Istituzione "Premio per la progettualità nella Ricerca" e stesura regolamento connesso = Sì/No	No	Sì
Ob5 Aumentare il numero di pubblicazioni su riviste di elevata qualità (Q1).	Azione 1: Costituzione di un gruppo di lavoro, composto da membri senior del DII con esperienza nella pubblicazione in riviste di alto impatto, che si occupi di sviluppare un sistema di incentivi. Il sistema potrebbe includere riconoscimenti interni, supporto finanziario per la ricerca e assistenza specialistica in scrittura e revisione di articoli per massimizzare le possibilità di accettazione. L'implementazione di questi meccanismi di incentivazione risulta essenziale per stimolare e supportare i ricercatori nel raggiungimento degli obiettivi di pubblicazione; obiettivo è creare un ambiente stimolante che faciliti e premi l'eccellenza nella ricerca, al fine di posizionare il DII all'avanguardia nella scienza e nella tecnologia a livello inter.le	N. di incontri del gruppo di lavoro	0	4
	Azione 2: assegnazione dei premi di riconoscimento per i ricercatori che più contribuiranno alla pubblicazione di articoli su riviste di classe Q1	Istituzione del "Premio per la qualità della produzione scientifica" e stesura regolamento connesso = Sì/No	No	Sì
Terza missione				
Ob6 Intensificare e migliorare le interazioni con i portatori di interesse esterni (stakeholders).	Azione 1: rinnovare sito di dipartimento per la parte relativa alla descrizione dei laboratori	Realizzazione del nuovo sito = Sì/No	No	Sì
	Azione 2: nuovo sito del periodico DII-News	Realizzazione del nuovo periodico = Sì/No	No	Sì
	Azione 3: Organizzazione dell'Industrial Engineering Day e attività collegate	Organizzazione evento = Sì/No	Sì	Sì

DLF - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica, Ricerca e Terza Missione				
Ob1 Sviluppo di reti di collaborazione strutturate e permanenti	Azione 6 LS1: Stabilizzare il Centro di ricerca interuniversitario LinE – Language in Education: organizzare attività di ricerca, di didattica e terza missione sul tema trasversale della lingua nell'insegnamento delle diverse discipline all'università e a scuola	(a) incontri di ricerca del Centro; (b) piano di pubblicazioni, didattica di alta qualificazione, formazione docenti e divulgazione scientifica dei cluster; (c) aggiornamento sito (con risorsa bibliografica ad accesso libero ed interrogazione automatica dei contenuti)	(a) 2 giornate di studi LinE nel 2024; (b) entità delle medesime attività svolte nel triennio precedente; (c) sito attuale: https://www.languageineducati.on.eu/	(s) 1 giornata di studi LinE 2025 presso l'Università di Verona (parte del Centro) a novembre 2025; (b) mantenuto il volume annuale di iniziative del precedente Piano; (c) aggiornato sito web.
Didattica				
Ob2 Sperimentare forme di apprendimento non standard per migliorare la qualità della formazione	Azione 1 LS1: Consolidamento, stabilizzazione e ampliamento delle attività sperimentali del progetto OE (Officina Espositiva) Consolidamento della partnership con le istituzioni museali del territorio (in particolare Galleria civica di Trento e MUSE) in cui gli studenti della Laurea magistrale in Storia dell'arte e studi museali opereranno in attività sostitutive del tirocinio; coinvolgimento e invito di artisti e professionisti che operano nel settore delle esposizioni e della comunicazione culturale; realizzazione di mostre all'interno del DLF e in istituzioni partner.	(a) Attivazione tirocini interni a carattere sperimentale; (b) Organizzazione di mostre/esposizioni; (c) Compartecipazione a progetti di carattere espositivo attivati su progetti di ricerca e su Dip. di Eccellenza e PRIN 2022; (d) N. seminari, visite guidate e workshop; (e) Assegnare premi di studio per partecipare all' "écoles du Louvre" organizzata da Università di Neuchâtel	Risultati del Piano precedente	(a) 6; (b) almeno 2 (con Galleria civica e Muse); (c) realizzata esposizione di un artista, la cui progettazione è stata avviata con OE 2022-24 e inclusa in progetto PRIN 2022 e Dip. di Eccellenza; (d) almeno 2 workshop e 4 seminari/conferenze riguardanti la prassi e la storia espositiva; (e) assegnati 2 premi per 2 studenti/sse
	Azione 2 LS5: Incrementare e sostenere un approccio diretto alle opere, ai monumenti e ai musei. Istituire un apposito fondo, in aggiunta e in incremento a quanto già messo a disposizione del DLF, per mettere tutti gli studenti del corso di LM in <i>Storia dell'arte e studi museali</i> nelle condizioni di partecipare a lezioni sul campo e a visite di studio (che il corso promuove come tipo di didattica non standard).	Assegnare incremento finanziamento annuale dei viaggi di studio degli studenti della LM in <i>Storia dell'arte e studi museali</i> (per incrementare n. studenti/sse partecipanti)	Incremento quota media per studente pari a circa 100€	Assegnato il contributo finanziario a 5 viaggi di studio (monumenti e musei di: Orvieto, Perugia, Firenze e altri da programmare)
	Azione 3 LS3: Progettare ambienti per lo sviluppo di competenze interculturali e, in ambito di traduzione letteraria, organizzare un ciclo di incontri sul tema dell'identità culturale e interculturale, con discussione, a carattere interdisciplinare, di fenomeni linguistici, letterari,	N. relatrici/tori italiane/i e internazionali per ciclo di incontri	-	10

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	artistici, e storici (individuare relatori e relatrici, autorevoli, di Atenei partner, del programma di Accordi Bilaterali; con particolare attenzione al contesto socio-culturale delle destinazioni extraeuropee che rappresentano)			
	Azione 4 LS4: Consolidare il LIMS come Laboratorio di ricerca e di didattica interdipartimentale dell'Ateneo	(a) Lunch seminar; (b) Internships (all'interno di accordi Erasmus esistenti e di nuovi accordi di scambio)	(a) Lunch seminar in triennio 22-24; (b) Internship precedente triennio	(a) Mantenuto volume di LIMS lunch seminars Memory Studies in Trento; (b) mantenuto programma di LIMS internship
	Azione 5 LS2: Istituzione progetto di didattica innovativa e "DidAlps: le Alpi antiche tra ricerca e didattica": promuovere un laboratorio didattico incentrato sulla mediazione culturale museale rivolto a studenti/sse del corso in Beni culturali; promuovere un laboratorio didattico per raccolta e schedatura di fonti e documenti su storia delle Alpi antiche finalizzate all'aggiornamento del sito online (con coinvolgimento di assegnisti post doc, dottorandi e studenti LM)	(a) Creazione laboratorio didattico su mediazione culturale museale, in sinergia con FormID e con Servizi Educativi del Castello del Buonconsiglio; (b) Aggiornamento sito <i>Alpi antiche</i> =0/1	(a) - (b) vecchio sito	(a) creato il Laboratorio; (b) aggiornato sito
Didattica e Terza Missione				
Ob4 Potenziare orientamento	Azione 7 LS3: Unitn Humanities Ambassadors: Attività di orientamento nelle Scuole relativamente alle discipline umanistiche	(a) creazione di rete di insegnanti, dirigenti e operatori scolastici delle scuole della provincia volta a promuovere la conoscenza del DLF, dei corsi e opportunità, anche in altre province e regioni; (b) n. progetti di orientamento	(a) da creare; (b) una decina di progetti all'anno di orientamento avviati dal DLF	(a) creata la rete di ambasciatori; (b) incremento del 20%
	Azione 8: Ob4:LS1: Istituzione di UniTn - Classics	(a) n. incontri su aggiornamento degli insegnanti sulle questioni di didattica delle materie classiche e sullo stato della ricerca nei settori attinenti, con relatori interni ed esterni. (b) n. incontri di introduzione a peculiarità di specifici settori disciplinari, metodologie, teorie e approcci critici negli studi classici, tenuti da esperti della materia, rivolti alla comunità universitaria/cittadinanza	(a) - (b) attività svolte da Laboratorio di Storia Antica (LabSA) e da Laboratorio Dionysos	(a) almeno 2; (b) almeno 2

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Terza Missione				
Ob5 Consolidare e sviluppare attività di Terza missione in ambito filosofico	Azione 9 LS3: Istituzione del Laboratorio "Filosofia e città"	Prosecuzione interventi aventi come destinatari i docenti di scuola superiore (ciclo di incontri del "Circolo dei Lettori" e di "Filosofia delle donne")	16 incontri nel 2024	Mantenuto il numero degli incontri periodici programmati
Ob3 Promuovere lo sviluppo di temi e metodologie di ricerca e di didattica trasversali	Azione 10 LS1: Seminario permanente e altre iniziative di Digital Humanities	(a) n. seminari permanenti di Digital Humanities (b) implementazione aula virtuale di Digital Humanities	(a) seminario avviato nel 2024 sul Progetto di eccellenza (https://webmagazine.unitn.it/ciclo/lettere/122644/seminario-di-digital-humanities) (b) sito dell'aula virtuale https://dh.lettere.unitn.it/	(a) organizzati almeno 5 eventi sui temi delle Digital Humanities, con relatori esterni ed interni dell'Ateneo per individuare gli ambiti di ricerca di maggiore interesse scientifico per il DLF; (b) popolati i dati del sito ai fini della diffusione delle pratiche dipartimentali, dei software usati e dei prodotti innovativi realizzati; attivato un sistema di controllo del n. di accessi al sito.

DM - DIPARTIMENTO DI MATEMATICA

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Orientamento in ingresso e rapporti con le scuole	Azione 1: Didattica della matematica	(a) attività proposte in ambito formazione insegnanti: scuola estiva di didattica della matematica per insegnanti e n. insegnanti in attività di ricerca-azione; (b) attività proposte in ambito didattica innovativa a livello di scuola secondaria: laboratori di matematica presso le scuole con la collaborazione del docente di matematica; (c) n. attività in ambito orientamento formativo; (d) numero tesi LM su argomenti didattici	(a) 2 scuole estive per insegnanti (40 partecipanti) e 10 insegnanti in attività di ricerca-azione; (b) 10; (c) 1 percorso di orientamento e autovalutazione coordinato su più scuole con lezione universitaria (8 scuole, 20 insegnanti e 300 studenti); 9 percorsi intensivi di orientamento/ educazione alla cittadinanza; 1 scuola estiva per studenti del penultimo anno della SSSG (30 partecipanti) (d) 2 tesi di LM (su percorsi quadriennali nella SSSG e su affect elezioni e matematica)	(a) 1 scuola estiva (max 20 partecipanti) e 10 insegnanti in attività di ricerca-azione; (b) 10; (c) 1 tavolo con la SSSG per individuare nuove proposte di orientamento da realizzare in collaborazione; 4 percorsi intensivi di orientamento; 1 scuola estiva per studenti penultimo anno della SSSG; 1 percorso di orientamento e autovalutazione coordinato su più scuole con lezione universitaria (8 scuole, 20 insegnanti e 300 studenti) (d) 2
	Azione 2: Comunicazione della matematica	(a) attività proposta per eventi scientifici di divulgazione; (b) n. seminari organizzati nel ciclo di comunicazione della matematica (c) brochure informativa per la cittadinanza su impatto cambiamento climatico =0/1	(a) 1 nel 2024, accettato e realizzato al Festival della Scienza di Genova (b) 3 seminari nel 2024 (c) non presente	(a) 1 proposta (b) 4 (c) 1
Ob2 LS1 Accompagnare l'esperienza degli studenti/studentesse nel percorso di laurea: Tutorato	Azione 1: Pubblicizzare il Percorso MatBase agli insegnanti di matematica della scuola superiore	N. insegnanti partecipanti all'incontro online di presentazione	n.d.	Almeno 10 insegnanti partecipanti
	Azione 2: Tutorato disciplinare area matematica: monitorare frequenza al tutorato in matematica e grado di soddisfazione nei corsi in cui è attivo, al fine di una maggior razionalizzazione del servizio	(a) N. posizioni di tutor in area matematica; (b) rapporto tutor/studenti nei vari corsi	Contratti tutor area matematica 2023/24 per tutti i corsi di laurea: 65 (I semestre), 19 (II semestre)	Mantenere numero di contratti attivati nell'ultimo triennio; (b) ottimizzare la distribuzione dei tutor nei vari corsi ottenendo un rapporto tutor/studenti di 1/25 (e garantendo almeno due tutor per corso)

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Ob2:LS2 Accompagnare l'esperienza degli studenti/studentesse nel percorso di laurea	Azione 1: Bandire borse di studio biennali per studenti di master meritevoli che intendano proseguire con un dottorato di ricerca su tematiche trasversali all'Analisi e alla Geometria (borse assegnate previo superamento di una selezione)	N. borse assegnate all'anno	Assegnate 2 borse nell'anno 2023 e 2 borse nell'anno 2024	2
Ricerca e Terza missione				
Sviluppo delle reti di collaborazione nazionale e internazionale del Dipartimento	Azione 1: Promozione della ricerca matematica in un'ottica di collaborazioni internazionali e svolgimento di ricerca di alto livello scientifico tramite l'organizzazione di convegni, workshop e scuole avanzate e tramite programmi di scambio e cooperazione (Research-in-Pairs) tra ricercatrici e ricercatori internazionali. (Budget 15k€)	N. convegni, scuole o workshop (CSW) e numero di Research-in-Pairs (RIP)	7 CSW e 6 RIP	7 CSW e 6 RIP
Didattica, Ricerca e Terza missione				
Laboratorio di Matematica per la Biologia e la Medicina	Azione 1: a) (LS.1) Consolidare e favorire le collaborazioni con altri gruppi di ricerca mediante lo scambio di ricercatori e studenti; b) proseguire il ciclo di seminari EPIMAT e programmare l'attività seminariale per professionisti e clinici; c) Organizzare workshops brevi interdisciplinari per favorire l'incontro con ricercatori di Biologia e Medicina; d) Mantenere il volume di progetti di ricerca finanziati esternamente; e) (LS.2) organizzare incontri di orientamento (del tipo career day) tra studenti e istituti/aziende che collaborano col Laboratorio e alunni.	a) n. visite e ospiti; b) n. workshops e seminari; c) corso breve su tematiche inerenti al laboratorio; d) n. progetti presentati a bandi competitivi; e) n. partecipanti alle attività di orientamento e "job guidance"; riorganizzazione degli orientamenti nella LM in Matematica.	a) 5 visite nel 2024 e 6 ospiti nel 2024; b) 1 seminario e 1 workshop a dicembre 2024; c) non organizzati; d) 6 progetti presentati durante il 2024; e) non organizzati orientamenti specifici per il laboratorio; 2 orientamenti all'interno del curriculum Mathematics and Statistics for Life and Social Sciences della LM in Matematica.	a) 2 professori visitatori, 6 visite internazionali da parte di studenti e 3 visite internazionali da parte di personale docente (8k€) b) 6 seminari in DM, 1 seminario per professionisti e clinici, un workshop interdisciplinare (una giornata). (4k€) c) 1 Corso breve su "Inferenza statistica di modelli epidemiologici" (2k€); d) 4 progetti da presentare nel 2025; e) 1 incontro nel II semestre 2024/2025 con la partecipazione di almeno 30 persone. (1k€); un orientamento unico nel curriculum Mathematics and Statistics for Life and Social Sciences della LM in Matematica.

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Ricerca				
Matematica per la cybersicurezza	Azione 1: Sviluppare competenze e la crescita del capitale umano dell'Ateneo (corpo studentesco, PDR, PTA, lifelong learner) con riferimento ai temi della valorizzazione della ricerca legata a cybersicurezza.	N. posizioni su tematiche riguardanti matematica per la cybersicurezza, incluse posizioni di tipo Tenure Track, assegni di ricerca, borse di dottorato e borse post-laurea	0	2
	Azione 2: Ampliare le occasioni di scambio e collaborazione con attori privati e istituzioni pubbliche nell'ecosistema della ricerca nell'ambito della cybersicurezza	N. lavori derivanti da collaborazioni con aziende/enti extra accademici sulle tematiche di interesse (articoli scientifici, brevetti, tesi magistrali)	0	3
Didattica, Ricerca e Terza missione				
Fondamenti matematici per l'intelligenza artificiale: algebra non-lineare, analisi, statistica e probabilità	Azione 1: Consolidare i gruppi di ricerca e la loro collaborazione su temi riguardanti l'intelligenza artificiale. (7k€)	(a) N. seminari congiunti; (b) n. workshop; (c) partecipazioni a bandi di ateneo; (d) evento interdisciplinare	in triennio: (a) 32 seminari; (b) 2 workshop (c) 1 partecipazione a bandi di finanziamento competitivi; (d) 0 evento interdisciplinare	(a) 10; (b) 1 conferenza internazionale; (c) 1; (d) 1
	Azione 2: alta formazione in matematica per l'intelligenza artificiale. (4k€)	(a) n. corsi nuovi nella LM in Matematica su temi inerenti il progetto, (b) n. corsi brevi indirizzati a studenti del track <i>Mathematics for Data Science</i> della LM; (c) n. masterclass; (d) n. borse dottorato; (e) n. badge digitali per studenti LM e dottorandi	in triennio: (a) 1 nuovo insegnamento; (b) 6 corsi brevi; (c) 3 masterclass; (d) 3 borse di dottorato; (e) 0	(a) 1; (b) 2; (c) 1; (d) 2; (e) 1
	Azione 3: Outreach e divulgazione della matematica per l'intelligenza artificiale. (2,5k€)	(a) n. partecipazioni ad eventi di divulgazione (b) n. progetti interdisciplinari con enti di ricerca esterni che portino tirocini, tesi magistrali di ricerca pura o applicata su queste tematiche e borse di dottorato applicative.	in triennio: (a) 1 Festival scientifico; (b) 25 tirocini/collaborazioni con aziende; 17 tesi LM; 3 dottorati applicativi; 1 progetto con partner intern.le (Doctoral Networks 2022).	(a) 1; (b) 1 contenuti sul portale MultilinearVerse; 8 tirocini/collaborazioni con aziende; 6 tesi magistrali; 1 dottorato applicativo; 1 progetto con partner internazionali
Sostegno dell'attività di ricerca del Dipartimento	Azione 1: Bandire borse post-dottorali in matematica di base, per sostenere la ricerca di eccellenza e attrarre giovani talenti	Mensilità borse postdoc finanziate con fondi della dotazione annuale per la ricerca	20 mensilità dal 1/11/2021 al 31/10/2024	12 mensilità

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	Azione 2: Organizzare convegni/scuole su tematiche di analisi geometrica, finalizzate alla formazione e all'attrazione di studenti, dottorandi e giovani ricercatori (5k€ per summer school e 4k€ per ciclo seminari)	(a) n. anni di supervisione di studenti dottorato su temi affini al progetto; (b) n. scuole/convegni organizzati; (c) n. pubblicazioni scientifiche accettate su riviste presenti nel primo 10% di classifica "Scimago"	(a) 12 anni totali in un triennio; (b) 1 convegno/anno; (c) 25 pubblicazioni in un triennio	(a) 4; (b) 1; (c) 8

DIPSCO - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE

Obiettivo strategico	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Promuovere la qualità della didattica in chiave partecipativa, inclusiva e flessibile	Azione 1: Progetto di ricerca-azione con approccio incentrato su <i>student voice</i> , in cui studenti/sse del III anno CdL in STPC, all'interno delle attività pratiche di un insegnamento sulla metodologia qualitativa, intervistano/osservano studenti/sse di altri corsi DiPSCO impegnati in attività di didattica partecipativa. I risultati di questa attività saranno rielaborati dal Gruppo di Lavoro sull'innovazione e la qualità della didattica e verranno condivisi con i/le docenti coinvolti e la Comunità di Pratica.	N. insegnamenti monitorati	2 nell'a.a. 2023-24	4
Internazionalizzazione				
Studio di Fattibilità per l'attuazione di un programma di Doppia Laurea	Azione 2. Un'azione chiave per l'obiettivo di "Studio di Fattibilità per l'attuazione di un programma di Doppia Laurea" è completare uno studio di fattibilità dettagliato che ne valuti le condizioni e i requisiti necessari. L'azione include la revisione delle compatibilità curricolari, la definizione delle modalità di accesso, e l'analisi delle opportunità di finanziamento	% di avanzamento in studio di fattibilità, inclusi i documenti preliminari sulle compatibilità accademiche, le modalità operative e il piano di collaborazione con università partner	Esistono accordi preliminari e si è iniziato lo studio di fattibilità con l'Universidad Adolfo Ibanez	Completato il 100% dello studio di fattibilità, con la redazione di un piano di collaborazione e una bozza di accordo preliminare con una delle due università partner
Sostenibilità				
Agire per il Futuro: Comportamenti Sostenibili e Azioni Misurabili	Azione 3. Nomina della delegata alle politiche di sostenibilità che coordini un gruppo di lavoro con l'obiettivo di definire e monitorare un piano di sviluppo di comportamenti sostenibili; organizzazione di una prima azione concreta per la decarbonizzazione del DiPSCO.	Istituzione figura di delegata alle politiche di sostenibilità; istituzione gruppo di lavoro. Prima Azione sulla sostenibilità.	Non presente delegato/a; non presente gruppo di lavoro	1 delegato/a; costituzione gruppo di lavoro con 3-5 partecipanti; almeno 10 persone coinvolte nella prima azione su sostenibilità
Terza missione				
Rafforzamento dei Legami con il Territorio e Razionalizzazione dell'Impatto della Ricerca attraverso la Terza Missione	Azione 4. Implementare il "Database delle Iniziative del Dipartimento e Impatto Pubblico" e monitorare il n. di eventi organizzati e catalogati in esso. Il Database è uno strumento accessibile sul sito DiPSCO, che raccoglie e rende pubbliche le attività rivolte a cittadini e enti esterni (istituzioni, scuole, aziende e ordini professionali). Ogni iniziativa sarà descritta e coordinata con altre attività in azioni sinergiche (oltre a fornire informazioni sugli eventi, il database includerà indicatori di impatto, quali n. partecipanti, coinvolgimento di enti esterni, risonanza mediatica e benefici generati)	Creazione database e numero attività inserite del primo anno; attività di cui si possa fare un'analisi di processo completa (per cui si disponga di misure di impatto)	Al momento le azioni vengono raccolte secondo il form di Ateneo, tuttavia questa procedura non permette la mappatura precisa e quantificabile a livello del dipartimento	Almeno 50 attività inserite; almeno 5 (10%) attività per le quali si possa fare un'analisi di processo completa
Organizzazione interna				
Istituzione nuovo Dipartimento nell'ambito della Psicologia, delle Scienze Cognitive e delle Neuroscienze	Azione 1: Definizione delle linee strategiche e formalizzazione di accordi transitori. Questo processo permetterà di stabilire le modalità operative per la creazione del nuovo Dipartimento.	Timeline di attività e tavoli di lavoro per specifiche aree	Lettera di intenti inviata al SA	Definita una timeline di attività e attivati tavoli di lavoro necessari alla prima fase

DSRS - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Ob1 Didattica flessibile e mondo del lavoro	Azione 1.1: Svolgimento di incontri con le Parti interessate relativi alle competenze richieste nel mondo del lavoro	Incontro Dipartimentale con le parti interessate =0/1	Incontri svolti dai singoli CdS o al massimo per 2-3 CdS in forma aggregata	Svolto 1 incontro di Dipartimento (compresi focus specifici per area)
	Azione 1.2: Sviluppo tutorial	Formazione e Sviluppo tutorial	2 tutorial di 12 ore video-registrati e resi disponibili tramite Moodle	Formato il personale ai fini dello sviluppo di tutorial. Se i tempi della formazione erogata da FormID lo permetteranno, si pone come obiettivo lo sviluppo di 2 tutorial
Ricerca				
Ob2 Open science	Azione 2.1: Svolgimento di incontri di formazione per il personale docente e ricercatore del dipartimento riguardanti i pilastri di Open Science	Incontro formativo Dipartimentale =0/1	Nessun incontro formativo	Definito il piano di lavoro e organizzato 1 incontro formativo
	Azione 2.2: Percentuale di deliverables riguardanti etica e data management accettati senza richieste di modifica dall'ente finanziatore	Realizzazione azione su percentuale di deliverables	Dati non disponibili	Raccolta dipartimentale dei dati, analisi degli stessi e identificazione del target di incremento percentuale
	Azione 2.3: Organizzazione e svolgimento di un workshop di riflessione su FAIR data management, repository e IA, individuazione degli aspetti critici e stesura di un breve documento a riguardo, con particolare riferimento alle scienze sociali.	Organizzazione e svolgimento di workshop =0/1	Nessuna attività a riguardo	Costituzione di un gruppo di lavoro e definizione del piano di azione.
	Azione 2.4: Numero di pubblicazioni in Open Access del personale docente e ricercatore del Dipartimento	Analisi e individuazione percentuale pubblicazioni open access=0/1	Dati strutturati 2024 non disponibili	Raccolta dei dati, analisi degli stessi e identificazione del target di incremento percentuale per il 2025
Terza missione/Impatto sociale				
Ob3 Comunicazione della ricerca	Azione 3.1: Ciclo di seminari tematici: organizzazione di eventi periodici rivolti a un pubblico ampio e diversificato	N. seminari tematici rivolti a pubblico ampio e diversificato	0 seminari tematici rivolti a pubblico ampio e diversificato	5 seminari tematici rivolti a pubblico ampio e diversificato
	Azione 3.2: Settimana delle Scienze Sociali: realizzazione di una settimana dedicata alla promozione delle Scienze Sociali, durante la quale docenti e ricercatori/trici, sia interni sia esterni al DSRS, potranno presentare tematiche di grande richiamo, con l'obiettivo di favorire il dialogo con il	Svolgimento settimana tematica =0/1	0 settimane tematiche	Definizione del piano di lavoro e organizzazione di 1 settimana tematica

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Dipartimento)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	territorio e il coinvolgimento della società civile.			
	Azione 3.3: Introduzione di competenze specializzate in relazione a competenze nel Social Media Management e nella divulgazione scientifica, per supportare l'organizzazione degli eventi e garantire una comunicazione efficace e mirata, ampliando al contempo la rete di collaborazioni con altre università, enti e aziende	Avvio attività professionale di Social Media Management e divulgazione scientifica =0/1	0 risorse dedicate	Indagine di mercato per la valutazione dei servizi offerti; Stipula rapporto di collaborazione
Internazionalizzazione				
Ob4 Opportunità di mobilità e percorsi di studio con doppia titolazione.	Azione 4.1: Sviluppo di offerte didattiche e di ricerca che intercettino studenti internazionali	Cruscotto ANVUR - indicatore ic12 % studenti iscritti al 1° anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	a.a. 23/24: SOC 2,9%, SI 0.5%; SS 0%; SRS 9,8%; OST 0%; MOVASS 0%; DS 17,1%, GLOCAL 7,4%	Aumento del 1,5% per i CdS non completamente erogati in lingua inglese, 2% per i CdS completamente erogati in lingua inglese
	Azione 4.2: Introduzione ulteriori attività didattiche in lingua inglese	Aumento percentuale di attività didattiche per i 3 livelli di Cds e master	70 attività didattiche per i 3 livelli di Cds e master	Aumento del 7%
	Azione 4.3: Promuovere azioni volte ad aumentare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.	Aumento percentuale di persone in mobilità	anno 2023: 179 persone per mobilità studenti; 8 persone per mobilità docenti; 0 persone per mobilità pta	Aumento del 5%
Organizzazione interna				
Ob5 Incremento competenze a supporto di ricerca, assicurazione qualità e comunicazione	Azione 5.1: Attivazione unità dedicate per supporto alla ricerca, l'assicurazione della qualità e la comunicazione della scienza.	Individuazione risorse dedicate e profili	0 risorse dedicate	Individuazione delle risorse finanziarie, individuazione dei profili delle risorse da coinvolgere e avvio della selezione

CIMeC – CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Ob1 Innovare la didattica per una formazione di qualità	Azione 1: Avvio discussione per la revisione dell'Ordinamento LM-55	Redazione proposta di revisione da tavolo di lavoro = 0/1	0	Redatta Proposta di revisione
	Azione 2: attivare corsi interattivi all'interno del CdS LM-55.	Corso attivato = 0/1	0	1 nuovo corso interattivo attivo
	Azione 3: attivare corsi propedeutici ('bridging') per ogni percorso.	Corso attivato = 0/1	0	1 nuovo corso propedeutico
	Azione 4: Istituire di un percorso di studio in "Mind and Brain Sciences" in inglese all'interno della già esistente offerta didattica in Psicologia, nell'ambito del nuovo Dipartimento	Redazione da tavolo di lavoro del documento necessario alla Fase 0 = 0/1	0	1
Ricerca				
Ob2 Promuovere la qualità della ricerca	Azione 1: istituzione dei Project Proposal Meetings (PPMs)	N. di PPM organizzati	0	Almeno 3 PPM effettuati
	Azione 2: attivare nuove collaborazioni scientifiche dirette anche alla presentazione di richieste di finanziamento a bandi competitivi	N. di richieste di finanziamento presentate grazie al potenziamento di collaborazioni scientifiche	1 progetto attivo	almeno 2 richieste di finanziamento presentate
	Azione 3: attivare nuove collaborazioni di ricerca con enti pubblici, privati e/o industria	Nuova collaborazione attivata = 0/1	2 collaborazioni	1 nuova collaborazione di ricerca formalizzata o in fase di formalizzazione
	Azione 4: organizzare incontri con esperti del settore (interni o esterni al centro) per condividere progetti da sottoporre a finanziamento competitivo e per preparare interview programmate con enti finanziatori, incontri periodici in cui saranno discusse le varie opportunità di finanziamento e si offrirà supporto ai ricercatori/trici interessati/e per la partecipazione a bandi competitivi.	N. di incontri organizzati	2 incontri	Almeno 4 incontri
	Azione 5: Rafforzare il polo di Neuroimaging di Rovereto, potenziando le collaborazioni esterne: 1) ampliamento delle collaborazioni strategiche; 2) intensificazione delle collaborazioni con il settore industriale e non accademico; 3	Nuova partnership acquisita e mantenuta = 0/1	0	Almeno una partnership attiva

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
	attrazione di nuovi finanziamenti competitivi inter-ateneo o in partnership con l'industria.			
Terza missione				
Ob3 Promuovere la diffusione delle conoscenze inerenti le scienze della vita con un approccio transgenerazionale.	Azione 1: Realizzazione/partecipazione ad iniziative di formazione continua	N. di iniziative realizzate	2	3
	Azione 2: Continuazione dell'iniziativa divulgativa "CIMeC Città"	N. di incontri realizzati per iniziativa	4	5
	Azione 3: Progettazione dell'iniziativa "laboratori aperti" rivolta alle scuole superiori	N. tavoli di lavoro per la progettazione	0	3
	Azione 4: Prosecuzione del contratto di un Social Media Manager (attivato nel 2024 come azione specifica per migliorare la terza missione), con contratto di collaborazione biennale(30k/annui)	Bando contratto di collaborazione biennale per la prosecuzione delle attività	contratto attivo, in scadenza a inizio giugno 2025	Attivato un bando per la collaborazione
	Azione 5. Realizzazione di conferenze scientifiche internazionali in continuità con quanto promosso dal CIMeC dalla sua fondazione	N. di eventi	3	almeno 3
Organizzazione interna				
Ob4 Istituzione di un nuovo Dipartimento nell'ambito della Psicologia, delle Scienze Cognitive e delle Neuroscienze	Azione 1: Definizione delle linee strategiche e formalizzazione di accordi transitori. Questo processo permetterà di stabilire le modalità operative per la creazione del nuovo Dipartimento.	Timeline di attività e tavoli di lavoro per specifiche aree (es. scientifica, amministrativa, tecnica, gestionale)	Lettera di intenti inviata al Senato accademico	Definita una timeline di attività e attivati tavoli di lavoro necessari alla prima fase

CISMed - CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI SCIENZE MEDICHE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Ob1 Incrementare l'offerta formativa in ambito medico-sanitario	Azione 1 (Ob1_LS1): Istituire un Comitato di coordinamento della Scuola di Medicina Generale che supervisioni il passaggio di responsabilità, coinvolgendo l'APSS e UniTn. Organizzare i primi incontri del Comitato per garantire l'integrazione della Scuola di Medicina Generale nei sistemi gestionali (di APSS) e didattici dell'Università di Trento (Scuola di Medicina e Chirurgia).	- Istituzione Comitato di Coordinamento; - N. di incontri del Comitato di coordinamento	- Assenza di un Comitato di coordinamento; - 0 incontri/anno	- Nominato il Comitato di coordinamento; - Almeno 2 incontri/anno
	Azione 2 (Ob1_LS2): Diffusione della tutorship nelle sedi di tirocinio dei Corsi di Laurea delle professioni sanitarie - Progettare e accreditare corsi di formazione pedagogica per tutor di tirocinio.	N. di corsi/anno accreditati ECM sull'insegnamento clinico professionale	0	3 corsi/anno
	Azione 3 (Ob1_LS2): Aumentare l'attrattività dei corsi delle professioni sanitarie e realizzare Open day e formare studenti orientatori	N. incontri di orientamento interdisciplinare nei licei	0	4
	Azione 4 (Ob1_LS2): - Realizzare il graduale trasferimento della gestione amministrativa dei Corsi di Laurea interateneo in Tecniche di Laboratorio Biomedico (TLB) e in Tecniche di Radiologia Medica, per Immagini e Radioterapia (TRMIR) all'Università di Trento; - Coinvolgere e coordinare i servizi amministrativi coinvolti (Università di Trento, di Verona e PUPS)	N. incontri di scambio e istruzione rispetto alle specificità	0	Almeno 2 incontri/anno
	Azione 5 (Ob1_LS3): Identificare le aree cliniche e specialistiche più richieste nella rete sanitaria, collaborando con il Ministero della Salute e altri enti regolatori per ottenere i riconoscimenti necessari e sviluppare piani di studio dettagliati per ciascuna nuova scuola	N. di nuove Scuole di Specializzazione medica da progettare	3 SSM attualmente accreditate	3
	Azione 6 (Ob1_LS4): Progettazione Corso di Dottorato, compresa verifica iniziale dei requisiti per l'accREDITAMENTO del Corso e l'insediamento del Collegio Docenti	Progettazione corso di dottorato =0/1	0	1

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica e Internazionalizzazione				
Ob2 Implementare pratiche di miglioramento della qualità dell'offerta formativa	Azione 7 (Ob2_LS5): Aumentare la partecipazione dei docenti afferenti a CISMed/Scuola nelle attività di didattica innovativa promosse da FORMID, con lo scopo di migliorare la qualità e l'innovazione dei metodi di insegnamento	% di docenti afferenti che partecipano ad almeno un corso FORMID	<10% nel triennio precedente	Partecipazione dei docenti afferenti >15% ad almeno un'attività organizzata da FORMID
	Azione 8 (Ob2_LS6): Sviluppare nuovi accordi di mobilità internazionale	N. di accordi stipulati	5	7
Ricerca e Terza missione				
Ob3 Promuovere, favorire, rafforzare la ricerca	Azione 9 (Ob3_LS7): Consolidamento della ricerca nelle aree strategiche individuate nello scorso triennio ed estensione ad ulteriori discipline	N. di docenti con afferenza al CISMed per ricerca > 50%	20	28
	Azione 10 (Ob3_LS8): Integrazione delle attività di ricerca e delle infrastrutture di supporto	N. di laboratori trasversali attivati	0	2
	Azione 11 (Ob3_LS9): Supporto alle attività di networking	N. progetti avviati	0	2
	Azione 12 (Ob3_LS10): Acquisizione finanziamenti esterni	N. proposte progettuali a bandi competitivi	2	4
Ob4 Sviluppo di attività di sensibilizzazione sul tema dell'educazione alla salute	Azione 13 (Ob4_LS11): Organizzare iniziative rivolte alla cittadinanza - Organizzazione della Giornata di Promozione della Salute	N. di iniziative rivolte alla cittadinanza	5 iniziative organizzate nel 2024	5 iniziative organizzate nel 2025
	Azione 14 (Ob4_LS12): Organizzare iniziative rivolte alle comunità studentesche; Realizzazione di check-up gratuiti o agevolati per studenti e personale, in collaborazione con i servizi sanitari locali, oppure introduzione di programmi che promuovano alimenti sani e sostenibili nei distributori automatici presenti nelle strutture universitarie	Iniziativa rivolta alle comunità studentesche = 0/1	0	1
	Azione 15 (Ob4_LS13): organizzare iniziative varie di orientamento, quali organizzazione visite guidate alla mostra "PIONIERE. Vite e intuizioni fra medicina e tecnologia", collaborazione al progetto MedOdontOrientaDomain (MOOD), organizzazione incontri informativi dedicati alle scuole di specializzazione	N. di iniziative di orientamento	16 visite guidate finora realizzate	19
Ob5 Sviluppo di attività di Trasferimento tecnologico	Azione 16 (Ob5_LS14): organizzare incontri tra i docenti interessati, i competenti uffici di Ateneo e le realtà trentine operanti nell'ambito della valorizzazione della ricerca	N. di incontri organizzati	0	2

C3A – CENTRO AGRICOLTURA ALIMENTI AMBIENTE

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Identità/Comunicazione				
Consolidamento del C3A come contenitore efficace dei temi legati al settore agroalimentare e all'ambiente.	Azione 1: Finalizzazione degli accordi con FEM (testo unico, piano triennale della ricerca, piano triennale della didattica)	Testo unico sottoscritto = 0/1	0	1
	Azione 2: Sviluppo della strategia per la sostenibilità di medio/lungo periodo (consolidamento di spazi e risorse umane)	Piano di sviluppo per gli spazi e Piano di turnover/reclutamento = 0/1	0	1
Didattica				
Aumentare l'attrattività dei corsi di Viticoltura ed Enologia ed Agrifood Innovation Management e consolidare il numero di iscritti	Azione 1: Organizzazione di eventi/presentazioni/seminari presso scuole superiori ed altre università in collaborazione	N. eventi effettuati	8	12
	Azione 2: Stipula di accordi per integrazione di percorsi didattici	Convenzione firmata = 0/1	0	1
	Azione 3: Analisi e revisione dei percorsi formativi dei CdS	N. analisi e revisione dei CdS	0	2
	Azione 4: Programmazione e sviluppo di attività didattiche flessibili	N. attività didattiche flessibili in modalità blended selezionate e preparate nel corso Agrifood Innovation Management	0	3
Ricerca				
Consolidare ed ampliare i progetti di ricerca, il network delle collaborazioni nazionali e internazionali	Azione 1: Rafforzare l'interazione con il mondo scientifico interno all'ateneo e con gli altri enti di ricerca locali	N. seminari organizzati al C3A e promossi agli altri Dipartimenti/Centri e istituti di ricerca	5	8
	Azione 2: Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale per lo sviluppo del Centro	Piano operativo pluriennale per l'individuazione degli spazi e infrastrutture = 0/1	0	1
	Azione 3: Rafforzare la partecipazione e il coordinamento di progetti di ricerca interdisciplinari	N. progetti sottomessi	8	10
Aumentare la qualità degli output della ricerca	Azione 1: Aumentare la quota di pubblicazione su riviste Open Access su riviste di Classe A promuovendo gli accordi trasformativi di ateneo	Presentazione/video esplicativi sugli accordi trasformativi = 0/1	0	1
	Azione 2: Aumentare la quota di pubblicazione su riviste Open Access su riviste di Classe A di giovani ricercatori	Copertura pubblicazioni Open Access prodotte come primo autore da giovani ricercatori (assegnisti di ricerca e dottorandi) nelle quali risulta come coautore/coautrice almeno uno/a afferente che concorre alla VQR del Centro = 0/1	0	1

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano di Centro)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Terza missione				
Aumentare la visibilità del Centro e l'attrattività per gli investimenti privati nella ricerca e migliorare la comunicazione e il trasferimento tecnologico	Azione 1: Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio mediante organizzazione di eventi dedicati agli stakeholders e perfezionamento di accordi di ricerca e sviluppo con le aziende	- Evento di comunicazione agli stakeholders =0/1; - Proventi da contratti conto terzi e trasferimento tecnologico F05	- 0 - € 3.804	- 1 - € 5.000
	Azione 2: Favorire la diffusione della cultura scientifica mediante comunicazione sul sito web, sui social media, attraverso eventi di comunicazione (i.e. notte della ricerca, festival della meteorologia, fiere)	- percentuale incremento follower, visite pagine web C3A; - percentuale incremento eventi di comunicazione della ricerca al pubblico	- IG = 538, Linkedin = 885 visite sito = 17.808; - n. eventi= 26	- Aumento del 10% - aumento del 10%
	Azione 3: Predisposizione o aggiornamento di materiale scientifico divulgativo	N. prodotti divulgativi (video istituzionale C3A, video istituzionale CdS, video divulgativi della ricerca, brochure del C3A e dei CdS)	0	4
	Azione 4: Coordinare e monitorare le attività di comunicazione e valorizzazione mediante il piano di comunicazione e valorizzazione del C3A	Aggiornamento del piano di comunicazione = 0/1	0	1

SSI - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI

Obiettivo strategico di riferimento (da Piano della Scuola)	Azione pianificata dalla struttura nel 2025	Indicatore di azione	Baseline	Target al 31/12/2025
Didattica				
Aumentare la soddisfazione del corpo studentesco per l'offerta didattica	Azione 1: Completare la revisione dell'Ordinamento della Laurea Magistrale Master's Degree in European and International Studies (MEIS) e dell'offerta didattica complessiva della SSI	Revisione Ordinamento = Si/No	No	Si
	Azione 2: Organizzazione Laboratori Applicativi SAWGA (Applied Workshops on Global Affairs)	a. N. laboratori b. N. medio di partecipanti c. N. studenti/sse coinvolti (singoli)	a. 6 laboratori (3+3) b. 19.6 (dato 2024) c. 66	a. 6 laboratori (3+3) b. 20 c. 75
Ricerca				
Rafforzare l'identità di ricerca della SSI	Azione 3: Realizzare Bando visiting scholars della SSI per l'anno accademico 2025/26	Bando visiting = Si/No	No	Si
Internazionalizzazione				
Promuovere la cultura delle Relazioni Internazionali	Azione 4: Coinvolgimento degli attori del territorio nelle attività di terza missione della SSI	N. nuovi accordi collaborazione con enti esterni per le attività di TM	0	Almeno 1
Aumentare il grado di internazionalizzazione della SSI e delle sue attività	Azione 5: Revisione degli accordi Erasmus (mappatura destinazioni e analisi dati studenti/sse incoming/outgoing per destinazione)	Revisione accordi Erasmus = Si/No	No	Si

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 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 individuali, 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**, indicando l'ambito strategico e specificando il contributo fornito alla realizzazione delle Azioni di rilevanza strategica (elencate al paragrafo 2.1.1);
- le principali **azioni previste nel corso del 2025** per la realizzazione dell'obiettivo;
- il **target da raggiungere nel 2025** (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 considerando la consistenza numerica del personale assegnato ai servizi, i costi e il volumi di attività, sono forniti per ciascuna Direzione nel link <https://www.unitn.it/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti> sotto "*Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione – previsione 2025*".

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 2025 sono stati **pianificati 49 obiettivi operativi**, undici in più rispetto all'anno precedente, ciascuno dei quali si riferisce ad un ambito "core" predominante. Di questi obiettivi,
- 7 (14,3%) risultano trasversali su più strutture gestionali (Q1; Q2; BE10; SO1; FA1, FA6; FA8);
- 8 (16,3%) sono pianificati in risposta all'esito delle indagini relative alla soddisfazione degli utenti e al benessere del personale (R2; TM2; BE3; BE7; BE8; SO1; SO2 e FA10).

Si specifica che l'obiettivo Q1, ambito qualità, riferito al processo di adeguamento ai requisiti Ava3 e alle attività preparatorie all'accreditamento periodico dell'Ateneo, coinvolge attivamente tutte le strutture; ciò nonostante si valuta per l'anno 2025 un coinvolgimento prioritario per 6 direzioni.

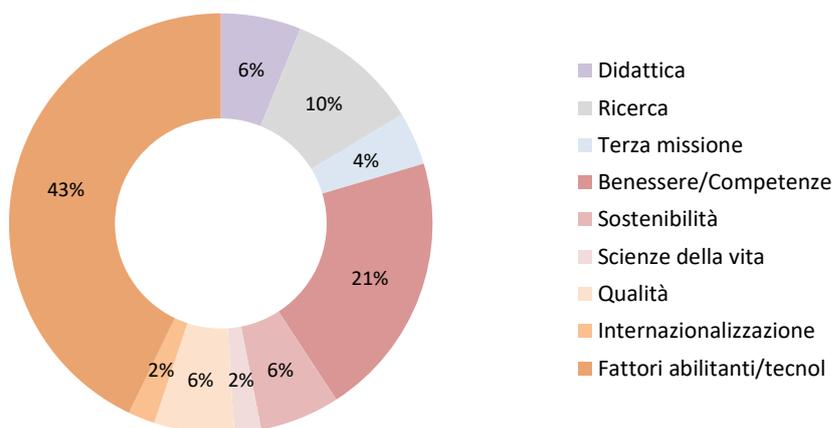
Inoltre, è programmato per tutte le direzioni l'obiettivo BE10, volto alla valorizzazione del personale afferente alla propria struttura, favorendo la partecipazione attiva dei collaboratori alle iniziative formative, in adempimento della Direttiva di data 28 novembre 2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*". Tale obiettivo sarà rivisto nel corso del 2025 così da recepire la recente Direttiva di data 14 gennaio 2025, sempre del Ministro della Pubblica Amministrazione e sullo stesso tema, finalizzata a promuovere la formazione quale obiettivo di performance di ciascun dirigente, prevedendo anche l'introduzione nel PIAO, alla Sezione 3, di un minimo di informazioni per ciascun intervento formativo realizzato, così da agevolare la pianificazione e il monitoraggio della formazione, anche attraverso la creazione di un linguaggio comune e un'azione di sistematizzazione all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Di seguito si sintetizza la suddivisione degli obiettivi per ambito strategico:

Tabella 6: Suddivisione per ambito strategico degli obiettivi operativi 2025 delle strutture gestionali

Aree strategiche	N. obiettivi	Cluster	N. obiettivi	Elementi trasversali	N. obiettivi
Didattica	3 (6,1%)	Benessere/Competenze	10 (20,4%)	Qualità	3 (6,1%)
Ricerca	5 (10,2%)	Sostenibilità	3 (6,1%)	Internazionalizzazione	1 (2,0%)
Terza missione	2 (4,1%)	Scienze della vita	1 (2,0%)	Fattori abilitanti/tecnol.	21 (42,9%)
Totale	10 (20,4%)	Totale	14 (29,1%)	Totale	25 (51,0%)

Grafico 2: Percentuale ambito strategico obiettivi operativi 2025 delle strutture gestionali



Nelle tabelle seguenti, gli **obiettivi operativi 2025 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 all'esito dell'analisi di *customer satisfaction* (e Piano di miglioramento servizi 2023-2025) e dell'indagine di benessere organizzativo.

Una vista diversa dei medesimi obiettivi operativi 2025 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 Dir.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/it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti>. Infine, è utile precisare che, laddove nel target non sia esplicitamente indicata una scadenza temporale, si intende il 31.12.2025.

Area strategica: DIDATTICA

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 2 FULL				
Obiettivo pluriennale: Nuovo sistema gestionale per CLA (prosegue dal 2023)				
D1. 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	A valle del go live del sistema, procedere alla gestione delle evolutive e al monitoraggio del grado di soddisfazione degli utenti, attraverso la somministrazione di un questionario a settembre/ottobre 2025	- Grado di implementazione del sistema gestionale CLA; - somministrazione questionario soddisfazione	go live effettuato alla fine del 2024	- gestionale in produzione per tutti i processi/servizi del CLA; - somministrata survey per la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti
Rivolto a Strutture accademiche e Comunità studentesca - Ambito di miglioramento: organizzativo e digitale Responsabile: DDSS (servizi 1e, 1a, 1b); coinvolta DSDB				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 4 DOTTORATI				
Obiettivo pluriennale: Nuovo sistema gestionale per programma dottorato (prosegue dal 2023)				
D2. Attività finalizzate a utilizzo delle funzionalità della soluzione informatica sviluppata da Cineca a beneficio di dottorati/andi, al fine di automatizzare alcune attività con registrazione informazioni da rendicontare a terzi (MUR, ANVUR)	Implementazione delle funzionalità del sistema che possono essere utilizzate in UniTrento in relazione alla configurazione degli applicativi Cineca	n. ambiti applicativi attivati	attivato 1 ambito applicativo (tutti i corsi di dottorato censiti in GDA)	Entro ottobre: attivati ulteriori 2 ambiti applicativi
Rivolto a dottorande/i e strutture accademiche - Ambito di miglioramento: organizzativo e digitale Responsabile: DDSS (servizi 1g, 1h); coinvolte DSDB e le strutture accademiche responsabili dei Dottorati				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 1 FORMID				
Obiettivo pluriennale: Supporto al Centro FormID (Prosegue dal 2023) - Obiettivo triennale PRO3				
D3. Supporto a FormID nella realizzazione delle iniziative finalizzate a promuovere l'innovazione didattica nei corsi di studio	- organizzazione/gestione efficace di tutti i nuovi eventi promossi da FormID - progettazione ed erogazione ai docenti di un corso di formazione riguardo alla didattica blended	- grado realizzazione evento/ affiancamento docenti; - n. webinar tecnici-metodologici erogati; - affiancamento docenti che si vogliono riorganizzare verso la didattica blended	nessun corso di formazione su didattica blended	- Realizzata I edizione del percorso di formazione su metodologie e strumenti di didattica blended; - Erogati almeno 3 webinar tecnici-metodologici; - Affiancati i docenti dei CdS che si vogliono riorganizzare verso la didattica blended
Rivolto a dottorande/i e strutture accademiche - Ambito di miglioramento: organizzativo e digitale Responsabile: DDSS (servizio 1f) Budget dedicato: 88k€				

Area strategica: RICERCA

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 14 SURICERCA				
Obiettivo pluriennale: Sicurezza nella ricerca				
R1. Definizione policy di Ateneo per integrità e sicurezza della ricerca	La crescente partecipazione a programmi di finanziamento alla ricerca USA e UE, rende necessario definire policy per la <i>compliance</i> dei progetti con riferimento agli aspetti etici, di sicurezza e dual use.	Realizzazione documenti	Nessun documento di Ateneo presente	Redatto Documento analisi policy e certificazioni richieste. Redatte linee guida partecipazione progetti USA
Rivolto a personale docente e ricercatore - Ambito di miglioramento: reputazionale ed economico Responsabile: DSRV (servizio 2a); coinvolta DirGen (servizi 8f, 8h)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 14 SURICERCA				
Obiettivo pluriennale: VQR 2020-2024				
R2. VQR 2020-2024: Attività di presentazione prodotti di ricerca, casi di terza missione e progetti	Gli adempimenti correlati al Bando VQR 2020-24 prevedono l'invio dei prodotti della ricerca, i casi di terza missione e i progetti inter.li	% completamento attività previste e invio ad ANVUR (di prodotti, casi TM e dati relativi a progetti internazionali)	Certificazione personale afferente e dottorandi	100% prodotti richiesti, casi di terza missione e progetti inviati
Rivolto a personale docente e ricercatore - Ambito di miglioramento: reputazionale ed economico Responsabile: DSRV (servizi 2a, 2b, 2d) → Previsto in Piano di miglioramento Servizi 2023/25 in risposta alla criticità DDA/30 (Qualità della ricerca)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 51 RICSYS				
Obiettivo pluriennale: Anagrafica per gestione progetti di ricerca				
R3. Sviluppo di un'anagrafica a supporto della gestione dei progetti di ricerca	Si prevede lo sviluppo della soluzione implementativa individuata per l'infrastruttura digitale a supporto del management dei progetti di ricerca	Redazione documento su Sviluppo nuova versione anagrafica progetti	Documentazione attuale	Redatto documento su sviluppo nuova anagrafica
Rivolto a personale docente e ricercatore - Ambito di miglioramento: digitale Responsabile: DSRV (servizi 2a, 2b, 2c, 2d); coinvolta DSDB Necessità organizzative: gruppo di lavoro creato con DSDB				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 33 RICERCAVITA				
Obiettivo pluriennale: Infrastrutture di ricerca in ambito Scienze della Vita				
R4. Sviluppo di Infrastrutture di ricerca nell'ambito delle Scienze della Vita	Il crescente impegno di ricerca e didattica nell'ambito delle scienze della vita rende necessaria definire delle linee guida per la gestione e l'utilizzo delle infrastrutture di ricerca condivise	Realizzazione documento	Mappatura infrastrutture di ricerca presenti nei dipartimenti DiCIBIO; DISI, DICAM, CIMEC	Redatto documento di analisi che presenta le infrastrutture di ricerca in ambito scienze della vita, evidenziando modalità di accesso, aspetti collegati alla sicurezza e gestione dei dati
Rivolto a personale docente e ricercatore - Ambito di miglioramento: digitale e economico Responsabile: DSRV (servizi 2a, 2b, 2c, 2d) Necessità organizzative: gruppo di lavoro che coinvolga i responsabili dei progetti Ricerca Vita e l'APSS				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 10 FACILE				
Obiettivo pluriennale: Gestione progetti PNRR				
R5. Gestione progetto PNRR Infrastruttura TDM: impostare e realizzare le attività del soggetto attuatore attraverso la definizione di procedure condivise tra Direzioni e con i soci privati coinvolti	Impostare e realizzare le attività del soggetto attuatore attraverso la definizione di procedure condivise con le altre Direzioni ed i soci privati coinvolti	- n. stati avanzamento finanziario e saldo a sistema GEA; - percentuale copertura alle attività degli organi della Società ed agli affidamenti di lavori, beni e servizi disposti nell'ambito del PPP	Gestione progetti PNRR (prosegue dal 2023-2024)	- n. 5 stati avanzamento finanziario e saldo inserito a sistema GEA; - 80% sedute di organi societari supportate/ totale; - 100% di affidamenti supportati/totale
Rivolto a personale docente e ricercatore - Ambito di miglioramento: economico Responsabile: DCA (servizio 6a); coinvolta DRSV				

Area strategica: TERZA MISSIONE

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 18 FIRS				
Obiettivo pluriennale: Supporto al Centro FIRS di Ateneo (prosegue dal 2024)				
TM1. In sinergia con il Centro FIRS di Ateneo, avvio del nuovo ciclo con l'istituzione di nuovi percorsi per la formazione iniziale degli insegnanti e completamento dei percorsi attivati nel I ciclo	- attivazione nuovi percorsi nell'edizione 2024/25 - gestione esami finali di abilitazione per i percorsi dell'edizione 2023/24	Grado di erogazione dei percorsi; Svolgimento esami finali	percorsi attivati nel 2023/2024, consultabili al link https://formazioneinsegnanti.unitn.it/	Attivati i nuovi percorsi sulla base del fabbisogno segnalato da PAT; svolti gli esami finali di abilitazione nei tempi fissati dal ministero
Rivolto a Strutture accademiche neo-laureati/e laureandi/e - Ambito di miglioramento: organizzativo/formativo				
Responsabile: DDSS (servizi 1a, 1i)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 16 INNOHUB				
TM2. Start up: Definizione di un percorso di supporto alla creazione dell'imprenditoria innovativa	Si prevede di rafforzare la collaborazione con HIT per definire il supporto alla creazione di imprese innovative, nell'ambito delle attività previste da Innovation Hub	- n. incontri di coordinamento con HIT; - redazione documento su processo supporto creazione imprese innovative	start up di ateneo attualmente accreditate =7	- n. 10 incontri di coordinamento con HIT - redatto documento su processo di supporto creazione start up
Rivolto a personale docente e ricercatore e comunità studentesca - Ambito di miglioramento: reputazionale				
Responsabile: DSRV (servizi 2b, 2d)				
Necessità organizzative: Gruppo di lavoro con HIT				
→ In risposta a indagine Good Practice per migliorare la soddisfazione su ambito "Valorizzazione della ricerca (spin-off, brevetti, contratti di sviluppo)"				

QUALITA'

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: QUALITA' – COINVOLGE ANCHE GLI ALTRI AMBITI STRATEGICI				
Obiettivo pluriennale: Adeguamento ai requisiti di qualità AVA3 e accreditamento periodico di Sede, CdS e Dottorati (prosegue dal 2024)				
Q1. Adeguamento ai requisiti di Ava3 e gestione delle attività preparatorie alla visita CEV per l'accreditamento periodico dell'Ateneo	DDSS - supporto a Organi/ Prorettori/delegati nella predisporre l'autovalutazione di Sede, in particolare per gli ambiti/PdA che coinvolgono le funzioni della DDSS; - supporto ai Dipartimenti/ Centri, ai CdS e ai Dottorati oggetto di visita, nella stesura dell'autovalutazione; - organizzazione/gestione della visita della CEV; - gestione delle attività di follow up della visita (controdeduzioni)	- Predisposizione autovalutazioni nel rispetto delle tempistiche; - gestione visita CEV nel rispetto della tempistica stabilita da Anvur		- predisposta la documentazione da sottoporre alla CEV (documenti di autovalutazione sugli ambiti di competenza, in particolare ambiti A, D, e verifiche sugli altri ambiti), nel rispetto delle tempistiche prestabilite; - gestita la visita della CEV, a distanza e in loco, nel pieno rispetto del calendario di visita definito da Anvur
	DSRV Redazione documentazione di autovalutazione della Sede (ambiti E, B5.1) e supporto ai Dipartimenti e Centri oggetto di visita nella stesura dell'autovalutazione di struttura (ambito E.DIP)	- stesura documento di autovalutazione Sede (ambiti E, B5) con relativi allegati; - supporto ai Dipartimenti /Centri oggetto di visita nella stesura della loro autovalutazione di struttura (E.DIP)	Stato avanzamento progetto al 31.12.2024 - Bozza documento autovalutazione	- redatto entro i tempi stabiliti il documento di autovalutazione (in particolare ambiti E, B5) completo di allegati, - fornito supporto ai Dipartimenti e Centri selezionati nella stesura dell'autovalutazione (ambito E.DIP)
	DSDB Redazione documentazione di autovalutazione della Sede (ambito B4 - Attrezzature e tecnologie), secondo le tempistiche prestabilite	- stesura documento di autovalutazione Sede (ambito B4) con relativi allegati		- redatto entro i tempi stabiliti il documento di autovalutazione (in particolare ambito B4) completo di allegati, nelle tempistiche prestabilite
	DPI Redazione documentazione di autovalutazione della Sede (ambiti B3 - Strutture), secondo le tempistiche prestabilite e ampliamento e aggiornamento di strumenti per migliorare la gestione del patrimonio immobiliare	- stesura documento di autovalutazione Sede (ambito B3) con relativi allegati; - grado di disponibilità degli strumenti per la gestione del patrimonio		- redatto entro i tempi stabiliti il documento di autovalutazione (in particolare ambito B3) completo di allegati, nelle tempistiche prestabilite; - ampliato e aggiornato Infocad e moduli di gestione del patrimonio immobiliare correlati
	DRUO Redazione documentazione di autovalutazione della Sede (ambito B1 - Risorse Umane), secondo le tempistiche prestabilite	- stesura documento di autovalutazione Sede (ambiti B1) con relativi allegati		- redatto entro i tempi stabiliti il documento di autovalutazione (in particolare ambito B1) completo di allegati, nelle tempistiche prestabilite

Nota: La redazione della documentazione di autovalutazione della Sede è realizzata 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.

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
	Staff DirGen Accrescere la responsabilizzazione di tutti i membri della comunità universitaria rispetto ai processi di assicurazione della qualità e progettare e supportare fattivamente le fasi di preparazione, di svolgimento e di follow up alla visita delle CEV, programmata per autunno 2025	- attività preparatorie alla visita CEV; - supporto in stesura documenti di autovalutazione con relativi allegati - gestione visita CEV	Stato avanzamento progetto al 31.12.2024 - Bozza documento autovalutazione	- realizzate le attività preparatorie alla visita CEV, nel rispetto del piano di lavoro (quali iniziative di sensibilizzazione per la comunità universitaria); - fornito supporto in stesura documenti autovalutazione, completi di allegati (in particolare supporto a stesura ambiti A, B2, C e verifiche su altri ambiti); - gestita visita della CEV ed eventuale follow up (se ricade nel 2025)
Rivolto a intera comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo/reputazionale Responsabile: Obiettivo trasversale a tutte le Direzioni e i Dipartimenti/Centri, coinvolto PQA Necessità organizzative: creato GdL dedicato				
ANCHE AMBITO BENESSERE - Obiettivo riferito anche all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO Obiettivo pluriennale: Piano di miglioramento Servizi delle strutture gestionali per il triennio 2025-2027				
Q2. Definizione di corrette e appropriate azioni di miglioramento nel nuovo Piano Miglioramento Servizi 2025-27, al fine di innalzare il livello di qualità dei servizi percepita da PDR e PTA	Redazione nuovo Piano Miglioramento Servizi 2025-27 delle strutture gestionali, anche a fronte dell'analisi sull'esito delle indagini di Customer Satisfaction 2024, individuando le principali criticità e definendo specifiche azioni di miglioramento dei servizi	- analisi Good Practice; - redazione Piano Miglioramento Servizi 2025-27; - grado di realizzazione delle azioni previste dal piano	PMS 2023-25	Entro 30 giugno '25: - completata analisi degli esiti indagine GP per la propria area di competenza e individuate le criticità che richiedono intervento; - definite specifiche azioni di miglioramento dei servizi nelle aree critiche DRUO; Entro 30 luglio '25: - redatto il documento finale generale "PMS 2025-27"; Entro fine 2025: - implementato il 100% di azioni previste nel 2025.
Rivolto a personale PDR e PTA - Ambito di miglioramento: organizzativo/gestionale Responsabili: DRUO (servizio 5fa) e DirGen - trasversale a tutte le Direzioni				
Obiettivo riferito all'azione strategica: QUALITA' Obiettivo pluriennale: Adeguamento ai requisiti di qualità AVA3				
Q3. Allineamento ai requisiti di qualità previsti in AVA3	Implementare le seguenti azioni suggerite dal NdV: - in riferimento alla pianificazione 2025, integrare l'indicatore quantitativo dell'interno di tabelle "Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione" del PIAO con un indicatore qualitativo (https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/992/altri-contenuti), al fine di valutare più efficacemente la coerenza tra obiettivi e risorse assegnate; - individuare strumenti di rendicontazione in ambito formativo specialistico c/o i Dipartimenti/Centri; - formalizzare le decisioni principali assunte nel Board dei Dirigenti	Livello di realizzazione delle azioni previste	Audizione con NdV svolta in data 15/12/2023	Realizzate il 100% delle azioni suggerite dal NdV: - inserito un indicatore qualitativo, da affiancare all'indicatore quantitativo, nella parte volumi delle tabelle PIAO "Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione"; - individuata una nuova modalità di rendicontazione in ambito formativo specialistico c/o i Dipartimenti; - ufficializzate le decisioni assunte in sede di Board, tramite una loro formalizzazione
Rivolto a personale PDR e PTA - Ambito di miglioramento: organizzativo/reputazionale Responsabile: DRUO (servizi 5fa, 5g) - obiettivo trasversale a tutte le Direzioni				

CLUSTER: BENESSERE E COMPETENZE

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE1. Definizione di una nuova regolamentazione e implementazione degli istituti riferiti al servizio pre-ruolo per il PDR ai fini della rendicontazione nei progetti di ricerca	Si procede, in collaborazione con la DRUO, alla definizione della regolamentazione degli istituti riferiti al servizio pre-ruolo, con particolare attenzione alle figure rendicontabili nei progetti di ricerca	Realizzazione Regolamento contratto di ricerca	Nessun regolamento presente	Sottoposto agli Organi di governo il Regolamento su contratto di ricerca
Rivolto a PDR - Ambito di miglioramento: organizzativo, gestionale Responsabile: DSRV (servizio 2c); collaborano DRUO e DirGen (servizio 8f) Necessità organizzative: gruppo di lavoro con DRUO e Ufficio Legale				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 21 INCLUSIONE				
BE2. Accredimento dell'Università di Trento come ente autorizzato per l'adattamento dei libri di studio a beneficio di persone non vedenti, con disabilità visive o con altre difficoltà nella lettura (Trattato Marakkech)	Completare l'iter di accreditamento di UniTrento come ente autorizzato a scansionare i libri per i propri studenti. Formalizzare il modello di servizio e pubblicarlo, configurarlo in Service Desk	- Accredimento ottenuto - Servizio in erogazione e pubblicato su Service Desk	Attività di scansione informale	- Accredimento ottenuto - Servizio a studenti progettato e pubblicato in Service Desk
Rivolto a Studenti/sse - Ambito di miglioramento: reputazionale, formativo Responsabile: DSDB (servizio 3f); collabora DDSS				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo triennale: Processo di valorizzazione del PTA				
BE3. Potenziamento del sistema di incentivazione individuale a favore della generalità del PTA, tramite il rinnovo del CCI APRAN triennio 2025-27	Avvio dell'iter di negoziazione per il rinnovo del CCI 2025-27, attraverso la definizione di una nuova piattaforma in base alle direttive indicate dal CdA	Stato di avanzamento nella definizione delle Linee di indirizzo e della piattaforma condivisa	CCI 2022-24	Definita la piattaforma per il rinnovo del CCI 2025-2027, nel rispetto del Patto di Stabilità, sulla base delle Linee di Indirizzo stabilite dal CdA
Rivolto a PTA - Ambito di miglioramento: Organizzativo, gestionale ed economico Responsabile: DRUO (servizi 5fa; 5fb) → In risposta a criticità emersa in indagine Benessere organizzativo, per migliorare gli ambiti valutazione ed equità				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo triennale: Processo di valorizzazione del PTA				
BE4. Revisione del sistema di valorizzazione del PTA, rispetto al ruolo e alle responsabilità ricoperte dal personale	Stipula del CCI relativo al CCNL 19-21, che comprenda la revisione dei principali istituti di riconoscimento della responsabilità interna, attraverso un'adeguata valorizzazione delle relative indennità	Stato di avanzamento contrattuale	Specifici accordi sindacali interni fino al 31.12.2024	Stipulato il CCI relativo al CCNL 2019-2021, che potrà avvenire solo successivamente alla definizione delle linee di indirizzo per il rinnovo del CCI Apran
Rivolto a PTA - Ambito di miglioramento: Organizzativo, gestionale ed economico Responsabile: DRUO (servizi 5fa; 5fb)				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
Obiettivo triennale: Processo di valorizzazione del PTA				
BE5. Riordino e potenziamento del sistema di incentivazione PTA rivolto a specifiche attività/ruoli, attraverso un'adeguata regolamentazione interna.	Iter di implementazione del nuovo sistema di incentivazione delle funzioni tecniche ex art. 45 Nuovo Codice Appalti e ideazione del sistema incentivante Conto terzi e Fondo Comune di Ateneo.	Livello di definizione dei regolamenti	Regolamento del 2015 su incentivazione a attività di ricerca e recupero costi di Dipart. e Ateneo. Presentata a board una prima regolamentazione da tavolo di lavoro DRUO, DCA e DPI	Entro 30/06: realizzata revisione regolamentare in tema di incentivazione alle funzioni tecniche; Entro l'anno: realizzato regolamento Conto terzi e FCA, condiviso con la Governance
Rivolto a PTA - Ambito di miglioramento: Organizzativo, gestionale ed economico				
Responsabile: DRUO (servizi 5fa; 5fb); collaborano DCA e DPI				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE6. Sviluppo di adeguate politiche di "attraction e retention", anche in un'ottica di sostenibilità ambientale, attraverso un adeguato sviluppo degli strumenti di flessibilità lavorativa e contemperando le esigenze di conciliazione lavoro famiglia del PTA	Iter per l'implementazione del nuovo modello di gestione del lavoro agile, previsto dalla nuova regolamentazione approvata dal CdA nella seduta di dicembre 2024, secondo quanto disciplinato dal CCNL 2019-21 dd 18.01.2024.	Grado di definizione dei contratti individuali e degli accordi contrattuali	Nuovo regolamento Lavoro agile di dicembre 2024 Accordi individuali di SW siglati con il personale	Stipulati Contratti individuali di lavoro agile e completato adeguamento degli accordi sindacali interni in tema di flessibilità lavorativa (accordo chiusure collettive, riduzione orario nei periodi estivi e natalizi, ecc.) entro 31.12.2025
Rivolto a PTA - Ambito di miglioramento: Organizzativo, gestionale (con ripercussioni anche economiche e ambientali)				
Responsabile: DRUO (servizi 5fb; 5d)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE7. Mantenimento di adeguati livelli di Benessere Organizzativo e contenimento dello stress lavoro-correlato, al fine di innalzare il senso di appartenenza e motivazione al lavoro.	Proseguimento delle azioni finalizzate all'attuazione del "Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato", concordato con il Rettore per il Benessere Organizzativo: 1. consolidare il rapporto con la Consulta PTA; 2. pianificare e realizzare interventi formativi in tema di benessere organizzativo; 3. revisionare il ruolo dello sportello psicologico, anche con finalità di coaching; 4. realizzare focus group in tema di formazione e valutazione; 5. Consolidare i percorsi di socializzazione organizzativa	Livello di attuazione delle azioni di monitoraggio definite e concordate con il Rettore	Azioni realizzate: 1. Percorso di socializzazione organizzativa; 2. Focus group formazione; 3. Confronto sindacale su Lavoro agile; 4. Regolamento su Progressioni Verticali; 6. Revisione pagine portale di Ateneo dedicate a "Valutazione e istituti premiali" e "Amministrazione trasparente" 7. Regolamento Consulta PTA 8. Attività di monitoraggio sui processi valutativi	Realizzate le 5 azioni previste per l'attuazione del "Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato", secondo le tempistiche definite nel piano.
Rivolto a PTA - Ambito di miglioramento: organizzativo				
Responsabile: DRUO (servizi 5fa; 5g)				
→ In risposta a indagine emersa in indagine Benessere organizzativo - disagio psicologico, al fine di ridurre lo stress lavoro-correlato				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE8. Riduzione della conflittualità nelle procedure di reclutamento del PDR e contestuale mantenimento del livello di soddisfazione sul servizio, attraverso il consolidamento e la messa a regime delle previsioni regolamentari approvate dal CdA a novembre 2024.	Definizione delle specifiche operatività in capo alle Commissioni, e garanzia di adeguato supporto alle stesse, per la corretta implementazione delle nuove procedure di selezione del PDR	Livello di soddisfazione espresso in merito alle procedure di selezione PDR attraverso la rilevazione Good Practice	Ultima rilevazione GP (in fase di elaborazione)	Mantenimento del livello di soddisfazione del servizio (+/- 10% vs media ultimo triennio)
Rivolto a PDR - Ambito di miglioramento: organizzativo, gestionale Responsabile: DRUO (servizio 5b) → In risposta a indagine Good Practice per migliorare la soddisfazione su servizio PDR				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE9. Adeguamento organizzativo della Direzione per rendere la struttura più funzionale alle necessità in ambito internazionale, sia nella didattica che nella ricerca, e nell'ambito dell'inserimento lavorativo della comunità studentesca	(a) Identificare e implementare un modello organizzativo funzionale alle esigenze legate all'internazionalizzazione; (b) Identificare e implementare un modello organizzativo funzionale alle esigenze legate all'inserimento lavorativo della comunità studentesca e dei dottori di ricerca; (c) Inserimento e formazione del personale di nuovo ingresso	(a) nuova organizzazione dell'area dedicata alle relazioni internazionali; (b) nuova organizzazione dell'area dedicata all'inserimento lavorativo della comunità studentesca; (c) reclutamento e formazione del personale di nuovo ingresso	Attuale assetto organizzativo DCRE https://webapps.uni.tn.it/du/it/Struttura Gestionale/STO0013038/Organigramma	(a) Realizzata nuova organizzazione dell'area relazioni internazionali (b) realizzata nuova organizzazione dedicata all'inserimento lavorativo della comunità studentesca; (c) Reclutato e formato il personale di nuovo ingresso.
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo, gestionale Responsabile: DCRE (servizi 7e; 7g); collabora DRUO				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 28 CRESCERE, 30 FORMARE, 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO				
BE10. Valorizzazione delle competenze e conoscenze del personale, garantendo un aggiornamento continuo, nel rispetto degli obblighi formativi di cui alla Direttiva del Ministro della PA dd 28.11.2023	Realizzare un'adeguata partecipazione dei propri collaboratori alle iniziative formative, prevedendo piani di formazione, anche individuali, e garantendo una fruizione minima a tutto il personale (almeno 24 ore formazione/anno + 20%)	Ore di formazione medie fruite nell'anno dal personale afferente alla Direzione	Ore di formazione fruite al 31.12.2024	Almeno 24 ore/anno + 20% entro il 31.12.2025. <i>(dati da Ufficio Formazione Ateneo)</i>
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: formativo, gestionale Responsabile: obiettivo che riguarda tutte le direzioni				

CLUSTER: SOSTENIBILITÀ

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
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)				
SO1. Identificare una Road Map di Sostenibilità con la definizione di una ESG Governance (ruoli e responsabilità)	Definire un'analisi del contesto (aspettative degli stakeholders, ranking, ecc.) e identificare un modello di Governance che identifichi ruoli e responsabilità organizzative e funzionali per un efficace perseguimento della Strategia di Sostenibilità dell'Ateneo e le rispettive interrelazioni. Definizione di una road map con l'individuazione di azioni da perseguire nel breve-medio-lungo termine per migliorare la sostenibilità in ambito ESG dell'Ateneo.	Stato realizzazione: - analisi di contesto - modello organizzativo di Ateneo in ambito Sostenibilità ESG - Road Map - rapporto di sostenibilità ambientale redatto secondo standard internazionali - realizzazione di un podcast sui temi della sostenibilità	Publicato in https://www.unitn.it/sites/default/files/2025-01/0951_24_pianoSostenibilita_2025-27.pdf il Piano di sostenibilità ambientale	Definizione di un supporto da parte di un esperto in ambito sostenibilità e completamento di azioni: - analisi del contesto - modello organizzativo di Ateneo in ambito Sostenibilità ESG - Road Map - DPI: redatto rapporto di sostenibilità ambientale secondo standard internazionali - DCRE: realizzato podcast
Rivolto a comunità universitaria e stakeholders esterni Ambito di miglioramento: sociale, organizzativo, reputazionale e ambientale Responsabili: DPI (servizi 4a, 4b, 4d) e DCRE (servizio 7c) – Budget dedicato: 50k€; 20k€ per podcast → Presente in Piano Miglioramento dei Servizi 2023-25, in riferimento all'impegno dell'Ateneo a favore della sostenibilità energetica e ambientale (criticità PTA 43; DDA 83)				
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)				
SO2. Riduzione della carbon footprint dell'Ateneo e definizione di un piano di efficientamento energetico degli edifici	Calcolo annuale delle emissioni Scope1, Scope 2 e Scope 3 dell'Ateneo secondo standard ISO. Analisi degli edifici universitari in cui è prioritario attuare interventi di efficientamento energetico, con l'obiettivo di riduzione delle emissioni di carbonio. Identificare gli scenari di intervento energetici necessari da mettere in atto per migliorare l'efficienza energetica degli edifici. Sviluppare un modello di analisi economico-finanziaria delle iniziative che supporti il cliente nelle valutazioni strategiche di investimento	- censimento delle emissioni annuale - piano pluriennale per l'efficientamento energetico degli edifici	Censimento delle emissioni carboniche anno 2022	- pubblicato il censimento emissioni carboniche 2023 (entro febbraio) e eseguito il censimento 2024 (entro settembre 2025), secondo standard ISO; - avviata l'analisi e l'identificazione degli scenari di intervento
Rivolto a comunità universitaria/stakeholders esterni Ambiti di miglioramento: sociale, reputazionale, economico e ambientale Responsabile: DPI (servizi 4a, 4b, 4d) – Collabora DCRE – Budget dedicato: 100k€ → In risposta a CS su "Servizi di Campus" e "Sostenibilità energetica e ambientale" dove è richiesta azione migliorativa				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 36. SOSAMB				
SO3. Riqualificazione del servizio dato dalla Tipografia	Realizzare un bando di gara per l'identificazione di un fornitore esterno, riorganizzare il lavoro e l'ufficio Branding e Progetti Grafici, con dismissione materiali e macchinari, riciclo carta e chiusura locali.	Sviluppo nuovo servizio per la stampa dei principali materiali cartacei	Attuale organizzazione dell'Ufficio Branding e Progetti Grafici	Identificato fornitore e realizzata nuova organizzazione del servizio offerto dall'ufficio Branding e Progetti Grafici
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo/economico/ambientale Responsabile: DCRE (servizio 7b); coinvolta DPI				

CLUSTER: SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
RIFERITO ANCHE A AMBITO DIDATTICA				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 34 FORMAVITA				
Obiettivo pluriennale: Progetto di medicina (prosegue da anni precedenti)				
SV1. Consolidamento sia delle procedure di istituzione e attivazione di Scuole di specializzazione con accesso riservato ai medici nell'anno 2025 -ciclo 2024/2025- sia della gestione degli specializzandi e della prova di ammissione, se Unitrento risultasse individuata come sede	Supporto al Cismed - Scuola di Medicina nel coordinamento delle attività per la gestione della banca dati ministeriale e nell'implementazione del diario dello specializzando	1) grado di completezza della banca dati OffS 2) grado di implementazione del Diario specializzando dematerializzato 3) erogazione prova ammissione	Istituite e attivate 3 Scuole nel 2024; nessuno strumento presente per il Diario specializzando; nessuna prova di ammissione	1) applicata la procedura e la relativa la banca dati (OffS) a nuove Scuole da istituire; 2) adottato il Diario dello specializzando; 3) erogata, se richiesta MUR, la prova di ammissione senza disservizi per i candidati
Rivolto a comunità universitaria / specializzandi - Ambito di miglioramento: organizzativo				
Responsabile: DDSS (servizi 1b; 1h); collabora DSDB				

Dimensione trasversale: INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
RIFERITO ANCHE A CLUSTER COPETENZE E BENESSERE				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 37 CONSOLIDATE, 28 CRESCERE, 30 FORMARE				
Obiettivo pluriennale: PRO3 2024-2026				
IN1. Miglioramento della qualità dei servizi favorendo l'internazionalizzazione del PTA, anche attraverso lo sviluppo delle competenze linguistiche e lo scambio con altre realtà universitarie	1) Ideazione di una campagna informativa tra il PTA finalizzata alla conoscenza e alla promozione dei progetti internazionali, incentivando la partecipazione a bandi per favorire la mobilità internazionale 2) sviluppo delle competenze linguistiche del PTA, attraverso l'utilizzo di innovative piattaforme didattiche online	Grado di realizzazione delle iniziative previste da PRO3	Borse Erasmus staff training per il pta al 31/12/2024: attribuite 14 borse su 15 bandite; Formazione linguistica erogata nel 2024 al PTA: 3.620 ore complessivamente	1) ideata campagna informativa rivolta al PTA; 2) acquisita piattaforma online
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo/economico/ambientale				
Responsabile: DRUO (servizio 5g); collabora DCRE				

Dimensione trasversale: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 59 AI*RAG				
FA1. Realizzazione di una piattaforma di AI con tecnologia RAG basata su Servizi e Knowledge Base configurati e popolati in Service Desk: progettazione e messa in opera sperimentale	Le attività principali includeranno l'individuazione dell'ambito di supporto, con particolare attenzione al supporto agli studenti, e la progettazione tecnologica, comprendente la scelta dell'architettura e dei servizi da utilizzare. Saranno definiti i metodi e le pratiche per il popolamento della Knowledge Base, garantendone un utilizzo efficace da parte dell'AI. Seguiranno la realizzazione della soluzione tecnologica, il consolidamento della Knowledge Base secondo criteri specifici, la configurazione del servizio in modalità Service Desk e l'avvio di un esercizio controllato per testare e ottimizzare il sistema.	<ul style="list-style-type: none"> - pubblicazione servizi in Service Desk; - stato configurazione/ popolamento Knowledge Base sui servizi; - realizzazione soluzione tecnologica; - stato configurazione in Service Desk; - attività di testing; 	Service Desk operativo Servizi in ambito non configurati e Knowledge base non presente Soluzione tecnologica non presente	<u>DDSS:</u> - individuati e documentati i Servizi da mappare su Service Desk; - popolato Knowledge Base riguardo a tutti i servizi a studenti che rientrano nella piattaforma di AI; - rispettando il piano di lavoro condiviso, supporto a DSDB nella configurazione Service Desk dei servizi di supporto a studenti e in attività di testing. <u>DSDB:</u> - soluzione tecnologica di AI*RAG operativa in pre-produzione in modo controllato ed integrata con la Knowledge Base di Service Desk; - servizi interessati configurati in Service Desk; - Knowledge Base in ambito configurata e popolata; - set di utenti controllati in utilizzo di piattaforma
Rivolto a PTA e studenti/sse - Ambito di miglioramento: organizzativo/digitale Responsabili: DDSS (servizi 1b; 1c; 1h) e DSDB (3a; 3c) Budget: 100k€ per messa in opera e supporto esterno				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Semplificazione processi interni (prosegue dal 2024)				
FA2. Digitalizzazione servizi supporto gestione progetti di ricerca finanziati a livello europeo ed internazionale	Si prevede di implementare il Service Desk con la digitalizzazione dei servizi a supporto della gestione dei progetti di ricerca finanziati a livello europeo ed internazionale	Servizi di project management progetti EU ed Internazionali pubblicati sul Service Desk	Svolta analisi sui processi Post Award preparati da DSRV	Publicato Servizio Project management progetti da coordinatore EU - Servizio project management progetti partner EU
Rivolto a PDR - Ambito di miglioramento: digitale Responsabile: DSRV (servizio 2c); collaborano DCA e DSDB Necessità organizzativa: GdL con gli uffici DCA per la definizione dei processi				
Obiettivo riferito all'azione strategica: Comunicazione e identità visiva				
FA3. Comunicazione Web: Nuovo modello di sito per Dipartimenti e Centri in linea con il nuovo portale di Ateneo e implementazione	Collaborazione nella definizione delle pagine di Dipartimento e Centro relative alla ricerca e Terza missione del nuovo portale di Ateneo	Stato avanzamento lavori	a Gennaio 2025 nuovo portale di Ateneo	Publicate le sezioni di ricerca e terza missione per tutti i Dipartimenti e Centri nel nuovo portale Ateneo
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: comunicativo Responsabile: DSRV (servizi 2a; 2b; 2c; 2d); collaborano DCRE e DDSS				

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: 48 CYBERSYS				
Obiettivo pluriennale: Cybersicurezza (prosegue dal 2024)				
FA4. Adozione del NIST Cybersecurity Framework 2.0 (e della variante Agenzia della Cybersecurity nazionale)	Approvare la declaratoria ed avviare l'unità organizzativa dedicata alla Cybersicurezza. Formare la Direzione sul framework ed effettuare la mappatura della postura di sicurezza per le Direzioni e per due Dipartimenti in modo da individuare una pratica ripetibile. Estendere un Piano di remediation rispetto alle debolezze individuate.	- Grado di attivazione unità di CyberSicurezza - Postura documentata - Piano di remediation predisposto	Proposta organizzata e di perimetro per l'unità di Cybersicurezza estesa	- unità di Cybersicurezza attivata dopo approvazione declaratoria; - completata e documentata postura rispetto a CSF 2.0 (ed eventuale variante ACN) per la Direzione; - predisposto piano triennale di remediation per la Direzione
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: digitale/reputazionale Responsabile: DSDB (servizio 3b) Budget dedicato: 120k€ per servizi professionali di accompagnamento implementazione Cybersecurity Framework Necessità organizzativa: Formazione relativa al framework CSF 2.0 al personale interessato. Reclutamento 1 PTA (a seguito delle dimissioni di una persona)				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 45 SERVICE				
Obiettivo pluriennale: Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali (prosegue dal 2023)				
FA5. Consolidare il modello e gli strumenti di Service Management nelle strutture coinvolte e continuare l'espansione del modello alle altre Direzioni.	Configurare i servizi delle Direzioni Centrali ed introdurre la fattispecie di Servizio tecnico in modo da abilitare processi di ingaggio strutturati. Adeguare il Catalogo Servizi affinché sia anche fonte autoritativa per la Carta dei Servizi	- Numero di servizi pubblicati - Grado di realizzazione del prototipo - Grado di adeguamento del Catalog Servizi al modello della Carta dei Servizi	Service Desk operativo DDSS, DSRV, DRUO, DSDB con parte dei Servizi erogati configurati	- pubblicati i Servizi Tecnici DSDB - pubblicati i Servizi richiesti dalle Direzioni Centrali; - predisposta estrazione automatizzata per la pubblicazione della Carta dei Servizi di Ateneo
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: digitale/organizzativo Responsabile: DSDB (servizi 3a; 3c) Budget dedicato: 120k€ per subscription da dedicare alle nuove direzioni.				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 46 HRSYS				
Obiettivo pluriennale: Rinnovo sistema applicativo HR (prosegue dal 2023)				
FA6. Consolidare il nuovo portfolio di applicativi gestionali HR	Proseguimento attività di implementazione per il rinnovo del sistema applicativo HR: - nuovo sistema di gestione delle presenze - integrazione ADA-UGOV in vista dello switch off di Sirium - attivazione della gestione PDR sul nuovo sistemi	- Grado di attivazione del Sistema di Gestione presenze - Grado di attivazione dell'integrazione ADA-UGOV - Grado di migrazione della gestione PDR sui nuovi sistemi	- Gara europea per acquisizione sistema gestione presenze in redazione - integrazione ADA-UGOV assente - migrazione dati amministrativi PDR in corso	- sistema gestione presenze configurato in ambiente di pre-produzione; - integrazione ADA-UGOV predisposta; - gestione PDR migrata su nuovo sistema
Rivolto a PDR e PTA - Ambito di miglioramento: digitale/organizzativo Responsabili: DSDB (servizio 3a) e DRUO (servizi 5d; 5fa) Budget dedicato: 120k€ per subscription da dedicare alle nuove direzioni.				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Semplificazione e digitalizzazione dei processi delle Direzioni Centrali				
FA7. Completare e formalizzare la catalogazione dei processi delle Direzioni Centrali	Completare e formalizzare l'elenco dei processi delle Direzioni Centrali; definizione delle priorità di intervento sui processi individuati che tenga anche conto delle azioni di PS.	- documento formalizzato con elenco dei processi; - documento formalizzato con priorità di intervento	Raccolta dell'anagrafe dei processi in corso	- Individuato e formalizzato elenco dei processi delle Direzioni Centrali; - definita priorità di intervento di automazione e BPR

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: digitale/organizzativo				
Responsabile: DSDB (servizio 3a); coinvolte tutte le direzioni				
Budget dedicato: 90.000,00 € per supporto specialistico su analisi processi ed eventuale Analisi;				
Necessità organizzativa: formazione di nuovi colleghi sul tema dell'individuazione e dell'analisi dei processi				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 47 ERPSYS				
Obiettivo pluriennale: Rinnovo sistema applicativo HR (prosegue dal 2023)				
FA8. Nuovo ERP: Attivare analisi requisiti e software selection	Contrattualizzazione con fornitore di servizi per gestione progettuale e operativa delle attività di raccolta dei requisiti del sistema ERP contabile e confronto delle soluzioni di mercato rispetto ai requisiti raccolti	- Formalizzazione contratto - % di strutture organizzative intervistate rispetto a quelle in perimetro di progetto; - Mappatura analisi	SAP ECC 6 in EOL	- Fornitore contrattualizzato; - Completata la fase di interviste su almeno il 75% delle strutture interessate; - svolta prima mappatura di analisi rispetto alle soluzioni di mercato
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: digitale, economico e organizzativo				
Responsabili: DSDB (servizio 3a) e DirGen				
Budget dedicato: 300k€ per esternalizzazione attività di analisi e software selection 2025/2026				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI				
Obiettivo pluriennale: Piano Edilizia di Ateneo 2024-2029				
FA9. 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	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. Definizione di un piano edilizio che individui priorità di intervento suddivise per tipologia: nuove infrastrutture, riqualificazioni strutturali, riqualificazioni energetiche, interventi conservativi di manutenzione straordinaria	1) <u>Lavori in corso</u> (20%): rispetto delle tempistiche contrattualmente previste, adattando gli interventi a sopravvenuti fabbisogni d'ateneo. 2) <u>Lavori da avviare</u> (40%): numero di contratti avviati. 3) <u>Progettazioni</u> (20%): elaborazione documentazione tecnica relativa al livello di progettazione prefissato. 4) <u>Nuovo piano edilizio</u> (20%)	1) <u>Lavori in corso</u> : a) Povo 0 - adeguamento antincendio b) Mesiano - adeguamento antincendio c) riqualificazione Ed.14 lato nord 2) <u>progettazione in corso o completata</u> : a) Cavazzani - adeguamento impianto di spegnimento archivio b) Povo 0 - adeguamento impianto di rilevazione gas c) Mesiano-Laboratori Space ItUp d) Povo 1 - nuovo impianto fotovoltaico e) via Rosmini - riqualificazione uffici IV piano f) Ed. 14 Manifatture Rovereto: impianto rilevazione gas g) Villa Gherta - ripristino copertura e infissi h) Studentato Piedicastello i) Povo 0 - nuova centrale frigo l) P.Economia - ripristino facciate m) Mesiano - sostituzione collettore principale pompe n) P.Prodi - riqualificazione copertura vetrata o) Mesiano - sopraelevazione parcheggio (avvio gara se disponibile il budget) 3) <u>Progettazioni da fare</u> : a) Mesiano - progettazione intervento su facciate e copertura b) Mesiano - ampliamento impianto fotovoltaico lab. pesanti c) Compendio ex CTE - piano di riqualificazione urbana	1) <u>Lavori in corso</u> (20%): completato avanzamento dei lavori secondo le tempistiche contrattualmente previste, approvando eventuali varianti in corso d'opera per sopravvenuti fabbisogni d'Ateneo; 2) <u>Lavori da avviare</u> (40%): realizzati almeno 6 contratti/attivazioni tra le iniziative di progettazioni in corso o completate 3) <u>avvio di almeno 3 progettazioni</u> (20%) 4) <u>Aggiornamento del nuovo piano edilizio</u> (20%)

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
			d) Scuola Medicina - consolidamento fabbisogno e) P. Fedrigotti - consolidamento e riqualificazione parziale dependance	
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: economico e organizzativo Responsabile: DPI (servizi 4a; 4b; 4d); collaborano DDSS, DSDB, DCA, DG-Staff Budget dedicato: > 10Mil€ piano edilizia				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI Obiettivo pluriennale: Rinnovo sistema applicativo HR (prosegue dal 2023)				
FA10. Assegnazione regolamentata degli spazi alle diverse strutture di Ateneo per un utilizzo efficiente e razionale del patrimonio immobiliare	Formalizzazione del Regolamento Spazi di Ateneo, attraverso l'approvazione dello stesso da parte degli Organi di Ateneo	Approvazione del Regolamento	Bozza di Regolamento per l'assegnazione degli spazi a Dipartimenti/Centri e Direzioni. Bozza di Regolamento per l'uso di spazi da parte di soggetti esterni.	Formalizzato e sottoposto agli organi di Ateneo il Regolamento Spazi di Ateneo
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo Responsabile: DPI (servizi 4a; 4b); coinvolte tutte le strutture di Ateneo → Da analisi GP in riferimento alla gestione efficiente degli spazi				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI Obiettivo pluriennale: Incrementare la Sicurezza dell'Ateneo (prosegue dal 2023)				
FA11. Adeguamento e miglioramento degli impianti	Implementazione delle azioni prioritarie indicate nei documenti dei Rischi Security per le principali sedi di Ateneo. Creazione di un Crisis Team e avvio nella stesura di procedure e linee guida per la gestione delle emergenze in ambito security	1) Livello di implementazione delle azioni indicate nei documenti; 2) Formalizzazione di un Crisis Team	1) completato il piano di sostituzione delle apparecchiature di videosorveglianza obsolete; 2) redatti Documenti di Valutazione dei Rischi Security	1) pianificate e avviate le azioni prioritarie individuate nei documenti dei Rischi Security; 2) formalizzato supporto di un esperto in ambito Security e di un Crisis Team
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo Responsabile: DPI (servizio 4b) In relazione alle risorse di budget autorizzate Necessità organizzativa: GdL con personale delle Direzioni e dei Dipartimenti/Centri				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 52 SPAZI Obiettivo pluriennale: Incrementare la Sicurezza dell'Ateneo (prosegue dal 2023)				
FA12. Graduale implementazione in Ateneo del Building Information Modeling (BIM) per la progettazione, realizzazione e gestione degli immobili	Avviare un percorso formativo BIM, specificatamente profilato sulle esigenze della DPI, anche in considerazione degli strumenti di gestione immobili (Infocad) già disponibili. Definire una bozza di Atto organizzativo come previsto dalla normativa in materia	Formazione eseguita	Formazione generica in ambito BIM	Svolta partecipazione ad un corso di formazione specialistica del personale delle Divisioni Ingegneria, Architettura, Real Estate e management
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo Responsabile: DPI; coinvolta DRUO Budget dedicato: 10k€				

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 45 SERVICE; 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Semplificazione processi interni				
FA13. Implementare il Service Desk con la digitalizzazione dei servizi a supporto di approvvigionamenti e di gestione dei progetti di ricerca finanziati	Sezione aggiornata e interattiva del Service Desk di Ateneo che agevoli l'acquisizione di informazioni e modelli procedurali per la gestione delle procedure e la rendicontazione delle spese	Aggiornamento modulistica e documenti informativi nella sezione Infoservizi del portale Unitn	- Pubblicazione Servizio Project management progetti da coordinatore EU; - Servizio project management progetti partner EU	Predisposta procedura interattiva di Service Desk per aggiornamento periodico di Modulistica e documenti informativi
Rivolto a PTA e PDR - Ambito di miglioramento: organizzativo, digitale Responsabile: DCA (servizio 6a); coinvolte DSRV e DSDB Necessità organizzativa: GdL con gli uffici DSDB per la definizione dei processi				
Obiettivo riferito alle azioni strategiche: 45 SERVICE; 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Semplificazione processi interni				
FA14. Definizione dei ruoli e dei tempi del processo di acquisto ad affido diretto e di gestione in esecuzione, conformando gli acquisti a finanziamento europeo e gli acquisti con fondi di Ateneo. Definizione puntuale dei processi, con gli adempimenti connessi ai ruoli e i tempi di attuazione in linea con le procedure di autocontrollo	Predisporre un documento di analisi dei processi per le diverse tipologie procedurali che prevedono l'affidamento diretto, con ruoli e addetti coinvolti, azioni previste e termini di attuazione	Tipologie procedurali analizzate nei documenti	Presenza di processi da aggiornare in adeguamento al Codice dei contratti, alle regole di digitalizzazione degli appalti, nonché alle procedure di controllo per gli acquisti finanziati	Predisposto un flusso per l'affido diretto adattato ai ruoli esistenti e alle nuove procedure digitalizzate delle piattaforme di approvvigionamento digitale
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo, digitale Responsabile: DCA (servizi 6a; 6b; 6c); coinvolta DSDB				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 28 CRESCERE				
Obiettivo pluriennale: Modello di Service Management nelle strutture gestionali (prosegue dal 2023)				
FA15. 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 del mantenimento della qualificazione della stazione appaltante. Proseguire nell'attuazione di misure di trasferimento di competenze a Direzioni e Dipartimenti, rivolte a figure con ruoli decisionali ed operativi	- completamento ciclo formazione personale strutture coinvolte in percorso di diffusione - catalogazione dei processi	Formazione base e di mantenimento avviata;	- completato un ciclo di formazione del personale interno; - definito un percorso formativo interno per le strutture di Ateneo; - avviata la catalogazione dei processi su tutte le Direzioni amministrative
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo, digitale Responsabile: DCA (servizi 6b; 6c); coinvolta DRUO				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 28 CRESCERE				
Obiettivo pluriennale: Semplificazione processi interni				
FA16. Aggiornamento, adeguamento e semplificazione della regolamentazione interna dell'Ateneo e avvio di un percorso di semplificazione dei processi interni	Proseguire nel processo di aggiornamento, adeguamento e semplificazione della regolamentazione interna dell'Ateneo fino alla relativa approvazione ed applicazione	- n. regolamenti interni e linee guida sottoposti ad approvazione; - supporto azione di diffusione	Bozze del 2 Regolamenti	- n. 2 regolamenti e relative Linee guida operative sottoposti ad approvazione; - azione di diffusione supportata
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo, digitale Responsabile: DCA (servizi 6b; 6c)				

OBIETTIVO OPERATIVO 2025	Breve descrizione delle azioni previste nel 2025	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2025 programmato/atteso
Obiettivo riferito all'azione strategica: Comunicazione e identità visiva				
FA17. Comunicazione Web: Nuovo modello di sito per Dipartimenti e Centri in linea con il nuovo portale di Ateneo e implementazione	- Presentazione di un piano dei lavori; - realizzazione di un modello standard personalizzabile; - raccolta e organizzazione dei contenuti sui nuovi ambienti	Stato avanzamento lavori	Pubblicazione del nuovo portale di Ateneo nel gennaio 2025	Presenza tra l'80 e 100% dei contenuti sui nuovi ambienti di tutti i Dipartimenti e Centri
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: comunicazione Responsabile: DCRE (servizio 7c); coinvolte DDSS; DSRV e DSDB Necessità organizzativa: GdL con le strutture DDSS, DSRV e DSDB Budget dedicato: 150k€				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
Obiettivo pluriennale: Standard di Ateneo per l'analisi dei flussi relativi al trattamento dei dati personali				
FA18. Digitalizzazione servizi supporto comunicazione ed eventi in Service Management	- Mappatura dei servizi di comunicazione ed eventi - Configurazione dei servizi in Service Desk a supporto della comunicazione e degli eventi	servizi pubblicati	Avvio della mappatura dei servizi	Caricati in Service Desk tutti i servizi legati all'area comunicazione ed eventi
Rivolto a comunità universitaria - Ambito di miglioramento: organizzativo, digitale Responsabile: DCRE (servizi 7a; 7b; 7f); collabora DSDB				
Obiettivo riferito all'azione strategica: 44 DIGIT				
FA19. Razionalizzazione e informatizzazione di flussi relativi al trattamento di dati personali	- Predisposizione di un metodo di analisi da applicare al flusso per creare uno standard di Ateneo, - razionalizzazione e processo di informatizzazione	analisi e razionalizzare processo	Non presente uno standard di Ateneo, si è svolta nel 2024 la mappatura dell'esistente	- predisposto metodo di analisi; - razionalizzato il processo di informatizzazione
Rivolto a Strutture accademiche e gestionali - Ambito di miglioramento: organizzativo, digitale Responsabile: DirGen (servizio 8h); collabora DSDB Necessità organizzativa: GdL con DSDB, in continuità con anno precedente				
FA20. Razionalizzazione del processo addebiti/accrediti	Elaborazione di linee guida che permettano una gestione più omogenea ed organizzata delle procedure di addebito/accredito utilizzate in Ateneo, anche in considerazione dell'impatto delle stesse a livello di aggravio delle procedure contabili e di controllo di gestione	a) individuazione e mappatura dei processi di addebito /accredito esistenti b) evidenza criticità dell'attuale sistema c) elaborazione di linee guida che permettano maggiore omogeneità	Procedura addebiti interni versione 2020	a) mappati i processi addebito /accredito esistenti; b) evidenziate le principali criticità dell'attuale sistema; c) redatte Linee guida
Rivolto a Strutture accademiche e gestionali - Ambito di miglioramento: organizzativo Responsabile: DirGen (servizio 8j; 8m); collabora DCA (servizi 6a; 6b) Necessità organizzativa: GdL dedicato				
FA21. Anali per implementazione Contabilità Accrual	A seguito di Riforma prevista (1.15 del PNRR), con l'entrata in vigore nel 2025, si procede all'analisi dei nuovi principi contabili Accrual in previsione di futura applicazione, valutandone impatto e criticità, all' Individuazione di una soluzione per unitn e alla riclassificazione del bilancio consuntivo 2024	Livello di realizzazione dell'azione	Bilancio Consuntivo 2024 e principi contabilità accrual	Completate le azioni previste: - analisi principi contabili Accrual; - valutazione impatto e criticità; - individuazione soluzione per UniTrento; - riclassificazione Bilancio consuntivo 2024
Rivolto a stakeholder interni ed esterni- Ambito di miglioramento: organizzativo Responsabile: DirGen (servizio 8j; 8m); collaborano DSBA e DCA Necessità organizzativa: GdL dedicato				

2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza

Il “Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2025-2027” (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 – 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 di riferimento sono contenute nella Legge n. 190/2012 e s. m., 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 PTTI), 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;
- 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 2024 ha analizzato un altro dipartimento del Polo di Collina: il Dipartimento di Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata (DiCIBIO); 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” di cui all’Allegato al presente documento (*Allegato 5*) e visualizzabili anche direttamente nel sito d’Ateneo all’indirizzo <https://www.unitn.it/it/amministrazione-trasparente>.

Gestione del rischio nell’anno 2024 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 2024 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. Anche tale registro è visualizzabile fra le tabelle “Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali” di cui all’*Allegato 5*.

Mappatura 2024

Il gruppo di lavoro che si occupa di mappatura nel corso dell’anno 2024 ha interagito con il Direttore del Dipartimento di Biologia Cellulare, Computazionale ed Integrata e con la responsabile del relativo staff amministrativo, seguendo la modalità di analisi che permettono di esaminare tutti i processi ed i rischi di interesse del Dipartimento in modo completo ed esaustivo.

Il Dipartimento DiCIBIO si propone di creare un ambiente adatto a fondere gli approcci classici della biologia cellulare e molecolare con i nuovi potenti strumenti della biologia dei sistemi e della biologia sintetica, e con il contributo della chimica, della fisica, dell’informatica, della matematica e dell’ingegneria

in una visione integrativa dei processi biologici di base e delle loro alterazioni nelle malattie. Il Dipartimento presenta alcune interessanti particolarità:

- l'elevato grado di internazionalizzazione della sua ricerca,
- il budget, costituito soprattutto da fondi di provenienza esterna – molti dei quali ottenuti a seguito della partecipazione a bandi internazionali o assegnati da prestigiose organizzazioni, in particolare fondazioni, dedite al finanziamento della ricerca d'eccellenza – oltre che commesse da imprese ed enti;
- la presenza di strutture e laboratori costituiti da macchinari ed impianti di alto livello per accedere ai quali è necessario il rispetto di stringenti misure di sicurezza.

La mappatura ha tenuto conto anche di quest'ultima caratteristica, analizzandone i processi ed i rischi che ne possono derivare.

Prima di commentare i dati finali della mappatura, occorre precisare che il complesso delle valutazioni esposte nella stessa sono state eseguite prima dell'emissione, da parte della Settima Sezione in sede giurisdizionale del Consiglio di Stato, della Sentenza n. 08516/2024 REG. PROV. COLL. con la quale sono state annullate "le disposizioni di natura regolamentare" dell'Università di Trento (i.e. Regolamento per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori e per il conferimento degli assegni di ricerca di cui all'art. 22, l. 240/2010, emanato con DR n. 8 del 10 gennaio 2018 e da ultimo modificato con DR n. 853 del 28 luglio 2023 ed in particolare gli articoli 24 – 26). Si precisa inoltre che il ricorso che ha portato a tale annullamento non riguardava alcun provvedimento o processo di reclutamento emesso o eseguito dal Dipartimento DiCIBIO, ma quelli di un'altra analoga struttura dell'Ateneo. Le risposte fornite riguardo alla mappatura ed i relativi dati che ne sono derivati non sono stati dunque inficiati dai contenuti della Sentenza in parola.

I risultati della mappatura non si discostano da quelli ottenuti nelle precedenti riguardanti altri dipartimenti; in particolare, i rischi corruttivi registrano magnitudo bassa o inesistente. La magnitudo bassa si registra, come già successo per altre strutture dipartimentali, per una sola area a rischio (la gestione del personale esterno contrattualizzato) che è caratterizzata da un alto contenuto discrezionale: esso non può essere abbassato in quanto riguarda materie come la ricerca o la didattica. Quest'area, oltre tutto, genera lo spostamento di somme di denaro, anche ingenti, a favore di personale esterno. In questo ambito, l'azione di mitigazione che è stato consigliato di implementare, oltre che essere di pertinenza del Direttore del Dipartimento, interessa anche i responsabili dei gruppi di ricerca o dei laboratori, che devono non solo definire a livello contrattuale in modo chiaro ed esaustivo i compiti assegnati al contrattista, ma vigilare affinché tali compiti siano svolti in modo corretto; d'altro lato, il contrattista deve essere messo nelle migliori condizioni per poter operare: tutti i componenti del gruppo devono quindi fornire le informazioni eventualmente richieste e prendere in adeguata considerazione le osservazioni che possono essere formulate dalla persona esterna.

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. Oltre a quelli già citati negli ultimi Piani, è da sottolineare come siano in via di approvazione i nuovi regolamenti sugli acquisti e quello per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori e per il conferimento degli assegni di ricerca: quest'ultimo contiene le misure richieste dalla già citata sentenza del Consiglio di Stato.

• 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. 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).

Nel corso dell'anno è stata altresì svolta formazione a favore del personale operativo che utilizza i vari applicativi di Ateneo attraverso cui si adempiono anche gli obblighi relativi alla trasparenza. In particolare, la formazione ha approfondito gli obblighi di cui all'art. 23 del d.lgs. 33/2013 ed il relativo corretto utilizzo in questo ambito del sistema di protocollo di ateneo; sono inoltre stati illustrati i casi in cui, sempre attraverso il sistema di protocollo, si può inviare il documento o l'atto direttamente all'albo telematico. Si è inoltre illustrato il corretto utilizzo del sistema di contabilità in riferimento agli obblighi di trasparenza relativi a contratti o sovvenzioni.

• **Incompatibilità, conflitti di interesse e segnalazioni di illeciti o irregolarità**

All'interno dell'Università di Trento opera un'apposita Commissione per il controllo degli incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore, istituita ai sensi del Regolamento di ateneo per l'attività di controllo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi del personale docente e ricercatore. Tale Commissione agisce affinché siano rispettate le norme di legge in materia nonché i contenuti del Regolamento di ateneo per l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore.

L'attività di controllo ordinaria è proseguita anche nel 2024 esplicandosi nell'analisi dei dati relativi ad un campione pari al 3% del PDR di ateneo, come stabilito da apposita delibera del Senato accademico. Nel corso degli anni il campione è stato di 19/20 soggetti, ma, tenuto conto che la probabilità di svolgere incarichi extraistituzionali è maggiore nelle fasce più alte del personale docente ricercatore, la Commissione, nel corso dei controlli effettuati nel 2024 ha deciso di non effettuare un'estrazione casuale dall'elenco del PDR, ma di disporre che la metà del campione fosse formata da Professori ordinari. Pertanto, l'estrazione è avvenuta attraverso il seguente iter: partendo dall'elenco fornito dalla DRUO è stata suddivisa la popolazione in 3 strati in base alla qualifica distinguendo: Professori ordinari (PO), Professori associati (PA) e Ricercatori. Per ciascuno strato è stato creato un file separato ordinato in base al codice numerico identificativo del docente (colonna denominata "CID" identificativo univoco utilizzato dalla DRUO per individuare il singolo docente) e, tramite lo strumento di analisi "Campionamento", è stata estratta casualmente una lista complessiva formata da 20 nominativi.

L'incompatibilità ed i conflitti di interesse riguardano anche il personale tecnico ed amministrativo: il D. Lgs. 165/2001 prevede infatti che i dipendenti pubblici non possano 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; tale elenco viene aggiornato e pubblicato in base alle indicazioni degli uffici preposti: esso risulta quindi aggiornato più frequentemente rispetto all'indicazione della pubblicazione annuale prevista da ANAC.

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 Piani¹⁰, 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.

¹⁰ I Piani precedenti sono consultabili al seguente link: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente>

- **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 complementarità con le altre misure di prevenzione della corruzione (delibera ANAC n. 831/2016).

La **rotazione ordinaria**, è definita dalla normativa anticorruzione 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 bacheca 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".

Il personale docente e ricercatore è inoltre soggetto a cessazioni, nuove assunzioni e trasferimenti, sia di dipartimento che di ateneo, come risulta nella tabella sotto riportata e pertanto questi "spostamenti" rientrano a pieno effetto nella rotazione ordinaria.

La seguente tabella illustra i dati relativi alla rotazione ordinaria per l'anno 2024:

Tabella 7: Rotazione ordinaria del personale¹¹ anno 2024 – dati a novembre 2024

Rotazione ordinaria 2024		
Ruolo	Rotazione	Note
Nuove assunzioni PTA	74+4	4 comandi in entrata
Trasferimenti interni PTA	51	28 sono modifiche della denominazione dell'ufficio
Cessazioni/trasferimenti PTA	23+2	2 comandi esterni
Attribuzione incarichi di responsabilità PTA	9	
Revoca/fine incarichi di responsabilità PTA	1	
Nuove assunzioni PDR	49	
Trasferimenti interni PDR	1	
Cessazioni/trasferimenti PDR	33	
Direttori	8	

Nel calcolo delle cessazioni e nuove assunzioni sono state escluse per il PTA tutte le trasformazioni da tempo determinato ad indeterminato e gli eventuali rinnovi di contratti a termine conclusi; per il PDR non si sono considerati i passaggi di fascia.

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 2024 l'Ateneo non ha avuto necessità di utilizzarla.

¹¹ Per PDR, riferito ad avvicendamento dei Direttori.

2.3.3 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Trasparenza

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

ANAC ha ribadito nel PNA 2019 che “La trasparenza assume rilievo non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l'integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell'attività pubblica, come già l'art. 1, co. 36 della legge 190/2012 aveva sancito. Dal richiamato comma si evince, infatti, che i contenuti del D. Lgs. 33/2013 «integrano l'individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione». Riguardo agli aspetti di privacy, l'art. 7 bis del d.lgs. 33/2013 dispone che «Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione». Pertanto, l'Università di Trento, adeguandosi al disposto del D. Lgs. 33/2013 e rispettando la vigente normativa, “dopo aver verificato la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione dell'atto o del documento nel proprio sito web istituzionale”, pubblica solo quei dati personali realmente necessari e proporzionati alla finalità di trasparenza perseguita nel caso concreto.

Amministrazione trasparente

La trasparenza dell'attività amministrativa, così come disposto dal D. Lgs. n. 33/2013, è assicurata mediante la pubblicazione, all'interno del portale di Ateneo nell'apposita sezione “Amministrazione trasparente” (<https://www.unitn.it/it/amministrazione-trasparente>), di tutti i dati previsti e delle informazioni rilevanti ai fini dell'attuazione dei corrispondenti obblighi.

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza dell'Ateneo 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).

L'Ufficio svolge periodicamente il monitoraggio di tutti i dati ed i documenti pubblicati. Nel caso in cui si verificano ritardi o mancanze ed omissioni nella pubblicazione, è compito dell'ufficio contattare i referenti della pubblicazione in modo da risolvere il disagio nel più breve tempo possibile.

Le pagine di amministrazione trasparente risultano sempre complete ed aggiornate nel rispetto della normativa vigente e ciò viene appurato annualmente dai controlli effettuati dal Nucleo di valutazione, che a sua volta opera secondo le indicazioni di controllo previste da ANAC.

La sezione amministrazione trasparente nel corso del 2023 è stata risistemata provvedendo all'eliminazione delle pagine non inerenti l'amministrazione universitaria, prendendo spunto da quanto è stato fatto da ANAC con le proprie pagine di amministrazione trasparente.

L'ufficio nel corso del 2025, in collaborazione con i servizi informatici, valuterà la fattibilità dell'implementazione di un sistema di automazione per la cancellazione dei dati pubblicati su Ateneo aperto, l'applicativo informatico realizzato da Unitn per la pubblicazione dei dati estratti dal sistema di contabilità. Lo scopo è quello di rendere non più visibili all'esterno i dati decorso il termine di 5 anni di pubblicazione previsto dall'art. 8 del d.lgs. 33/2013.

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 30 novembre, sono state ricevute e gestite 10 istanze di accesso civico così come riportate anche nel registro accessi pubblicato sulle pagine di amministrazione trasparente. Nello specifico le richieste riguardavano: 2 richieste successive di accesso civico semplice riguardanti la pubblicazione di atti di un bando di gara, atti già presenti e pubblicati sulle pagine di amministrazione trasparente; 8 richieste di accesso civico generalizzato, concernenti rispettivamente: verbali Comitato etico, formazione in materia di contratti, rapporti Unin – Cina, convenzioni di Unin, dati relativi agli esami di un determinato dipartimento, dati relativi a studenti, informazioni relative alle pubblicazioni di documenti relativi ad incarico di consulenza e collaborazione.

Altre attività

L'Ufficio Partecipazioni esterne e Prevenzione Corruzione – oltre alle attività di compliance in materia anticorruptiva o riguardanti la trasparenza analizzate nel dettaglio nei precedenti Piani – svolge, a favore delle varie strutture interne richiedenti o comunque interessate, incontri formativi che mirano a rispondere alle criticità riscontrate nella pratica attuazione delle normative o nell'utilizzo di particolari applicativi informatici utilizzati per gli adempimenti di Legge. Spesso, sono organizzati di concerto con l'Ufficio Legale. Nel corso del 2024 si registra la tenuta di cinque di queste iniziative.

L'Università di Trento organizza inoltre, con cadenza annuale, l'Assemblea pubblica di Ateneo. Essa, in linea con analoghi eventi che altri enti chiamano "Giornata della Trasparenza", ha lo scopo di sviluppare una tematica di particolare interesse per la comunità, intesa in senso ampio, all'interno della quale opera l'Università, che dell'Università stessa. Di norma, essa si articola in:

- interventi di alcuni relatori, che illustrano sia i contenuti della materia oggetto dell'assemblea che l'azione svolta in questo ambito dall'Università di Trento;
- una tavola rotonda, alla quale sono invitati a partecipare particolari stakeholder di Ateneo, interessati in particolare alla materia trattata, oltre a docenti e ricercatori dell'Università di Trento.

L'Assemblea tenutasi nel corso dell'anno 2024 ha affrontato il tema "Medicina e Salute", a quattro anni dall'avvio del corso di laurea magistrale interateneo in Medicina e Chirurgia.

2.3.4 Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2025-2027

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

- Il monitoraggio della correttezza e della completezza degli atti e delle informazioni pubblicate sul portale "Amministrazione Trasparente" ai sensi della vigente normativa in materia;
- La presa in carico ed il coordinamento del processo che porta alla redazione delle risposte dovute alle istanze di accesso civico;
- L'adeguamento e l'aggiornamento dei sistemi informatici utilizzati ai fini della trasparenza a fronte di eventuali novità normative in materia;
- L'eventuale conseguente formazione del personale operativo che utilizza tali applicativi, 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;
- La continuazione della tenuta, ove richiesto, degli incontri formativi ad hoc per singole strutture dell'Ateneo;
- L'attività di analisi degli incarichi esterni assunti dai docenti svolta dalla Commissione Incarichi;
- L'erogazione della formazione di base sulle materie della trasparenza, dell'anticorruzione e dei comportamenti etici, nei confronti dei neoassunti.
- La continuazione dell'attività di mappatura dei processi e dei rischi tipici delle diverse strutture di Ateneo.
- La valutazione la fattibilità dell'implementazione di un sistema di automazione per la cancellazione dei dati pubblicati sull'applicativo Ateneo Aperto.
- La definizione dei servizi erogati dalle diverse strutture di Ateneo, oltre che del formato e delle modalità di pubblicazione delle relative carte.



Sezione III

Organizzazione e capitale umano

3.1 Risorse umane e struttura organizzativa

Complessivamente, il **personale in servizio in Ateneo a fine 2024**, comprensivo di personale docente e ricercatore, dirigente, tecnico-amministrativo e collaboratori esperti linguistici, supera le 1.700 unità.

Il **personale docente e ricercatore (PDR)** in servizio presso l'Ateneo al 31.10.2024 è costituito da 843 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 8 è indicato il numero dei professori/ricercatori in organico al 31.10.2024 per Dipartimento e per Centro di afferenza, per quei ricercatori che hanno afferenza esclusiva a un Centro. La tabella 9 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 8: Personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 1 (31.10.2024)

AFFERENZA 1	I	II	R	RTT	RTDb	RTDa	Totale
Dip. CIBIO	19	42		1	10	4	76
Dip. di Economia e Management	34	34	1	2	12	4	87
Dip. di Fisica	15	29		1	5	7	57
Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Mecc.	29	42	3	5	9	11	99
Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione	20	23	1		8	15	67
Dip. di Ing. Industriale	20	31		2	8	5	66
Dip. di Lettere e Filosofia	32	41	5		15	2	95
Dip. di Matematica	20	23	1		5	7	56
Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	25	34	4	4	7	5	79
Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	27	30	1		6	3	67
Fac. di Giurisprudenza	34	35	2	1	8	4	84
C3A						1	1
CIMEC						7	7
Scuola di Studi Internazionali						2	2
Totale complessivo	275	364	18	16	93	77	843

Tabella 9: Personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 2 e 3 (31.10.2024)

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	RTT	RTDb	RTDa	Totale
C3A	Dip. CIBIO		1	7					8
	Dip. di Economia e Management			1					1
	Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Mecc.		7	9			1		17
	Dip. di Ing. Industriale			2					2
	Dip. di Matematica		1					1	2
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale		1	2					3
	Fac. di Giurisprudenza		1	1					2
C3A							1	1	
C3A Totale			11	22			1	2	36
CIMEC	Dip. CIBIO			3			1		4
	Dip. CIBIO	CISMed		1					1
	Dip. Ing. e Scienza dell'Informazione			2			2		4
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		5	11	1	1	3		21
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CISMed	6	1			1		8
	Dip. di Fisica			2					2
	Dip. di Fisica	CISMed	1			1			2
Dip. di Matematica				1				1	
CIMEC							7	7	
CIMEC Totale			12	21	1	2	7	7	50
CISMed	Dip. CIBIO		11	11		1	3		26
	Dip. CIBIO	CIMEC		1					1
	Dip. Ing. e Scienza dell'Informazione			1					1
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		2	5					7
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CIMEC	6	1			1		8

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	RTT	RTDb	RTDa	Totale
	Dip. di Fisica	CIMEC	1			1			2
	Dip. di Fisica			2					2
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale			1					1
	Fac. di Giurisprudenza		1						1
CISMed Totale			21	22		2	4		49
Scuola di Studi Internazionali	Dip. di Economia e Management		3	2			1		6
	Dip. di Lettere e Filosofia		2	3	1				6
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale		2	5			2		9
	Fac. di Giurisprudenza		5	2			1		8
	Scuola di Studi Internazionali							2	2
Scuola di Studi Internazionali Totale			12	12	1		4	2	31

Il **personale dirigente e tecnico-amministrativo (PTA)** in servizio presso l'Ateneo al 31.10.2024 è costituito da **841** unità. A questi si aggiungono **35 collaboratori esperti linguistici** a tempo indeterminato. Nella *tabella 10* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture, distinti per categoria contrattuale.

Tabella 10: personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria (31.10.2024)

Strutture di primo livello Dipartimenti - Centri - Scuole Direzioni	Personale Area Operatori		Personale Area Collaboratori		Personale Area Funzionari		Personale Area Elevate Prof.		Dirigenti		Totale Ateneo	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	% su totale Ateneo
Dip. di Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata			2	6%	33	92%	1	3%			36	4%
Dip. di Economia e Management			3	30%	7	70%					10	1%
Dipartimento di Fisica			8	17%	30	64%	9	19%			47	6%
Dip. di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica			3	10%	28	90%					31	4%
Dip. di Ingegneria e Scienza dell'Informazione			1	5%	18	95%					19	2%
Dip. di Ingegneria Industriale			9	35%	14	54%	3	12%			26	3%
Dip. di Lettere e Filosofia			3	21%	11	79%					14	2%
Dip. di Matematica			3	50%	2	33%	1	17%			6	1%
Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive			3	30%	7	70%					10	1%
Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale			4	33%	8	67%					12	1%
Dip. Facoltà di Giurisprudenza			1	11%	8	89%					9	1%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente			2	67%	1	33%					3	0%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello			1	4%	19	79%	4	17%			24	3%
Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche - CISMed					9	100%					9	1%
Scuola di Studi Internazionali			1	25%	3	75%					4	0%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente			2	67%	1	33%					3	0%
Dir. Centrale Acquisti			15	21%	53	73%	4	5%	1	1%	73	9%
Dir. Comunicazione e Relazioni Esterne			20	35%	34	60%	2	4%	1	2%	57	7%
Dir. Didattica e Servizi agli Studenti			52	45%	62	53%	1	1%	1	1%	116	14%
Dir. Generale			20	27%	46	63%	6	8%	1	1%	73	9%
Dir. Patrimonio Immobiliare			6	19%	21	66%	4	13%	1	3%	32	4%
Dir. Risorse Umane e Organizzazione	3	6%	9	18%	33	66%	4	8%	1	2%	50	6%
Dir. Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	1	1%	9	13%	49	72%	8	12%	1	1%	68	8%
Dir. Servizi Digitali e Bibliotecari	1	1%	25	22%	74	66%	11	10%	1	1%	112	13%
Totale Ateneo	5	1%	200	24%	570	68%	58	7%	8	1%	841	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.

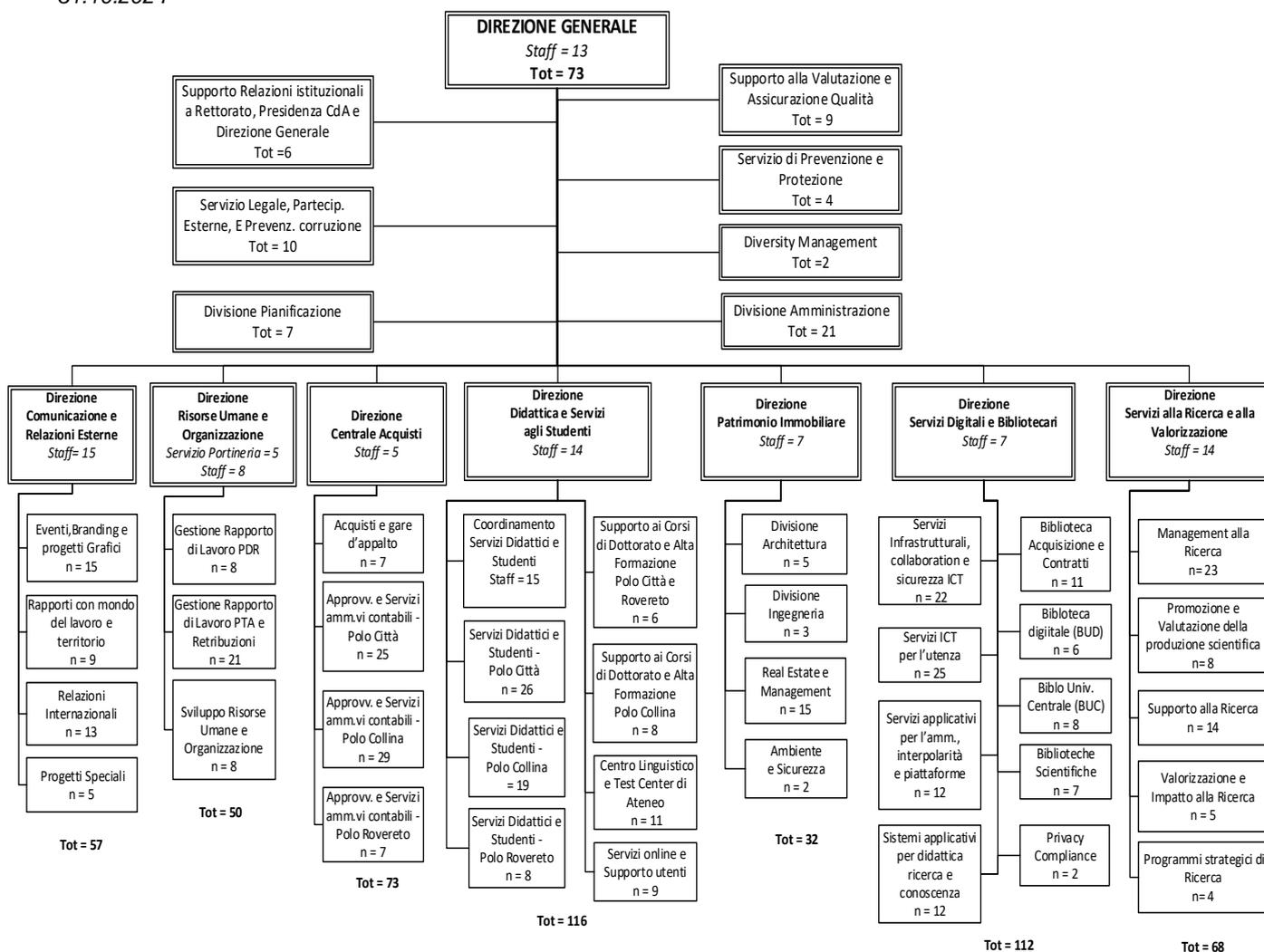
3.1.1 Modello organizzativo

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 4 è riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale al 31.10.2024, a seguito della riorganizzazione delle strutture gestionali e successive modifiche di aggiornamento. Il totale dell'organico, pari a **841 unità**, è afferente per **581 unità (69%) alle Direzioni** e per **260 unità (31%) ai Dipartimenti/Centri**.

Figura 4: Organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.10.2024¹²



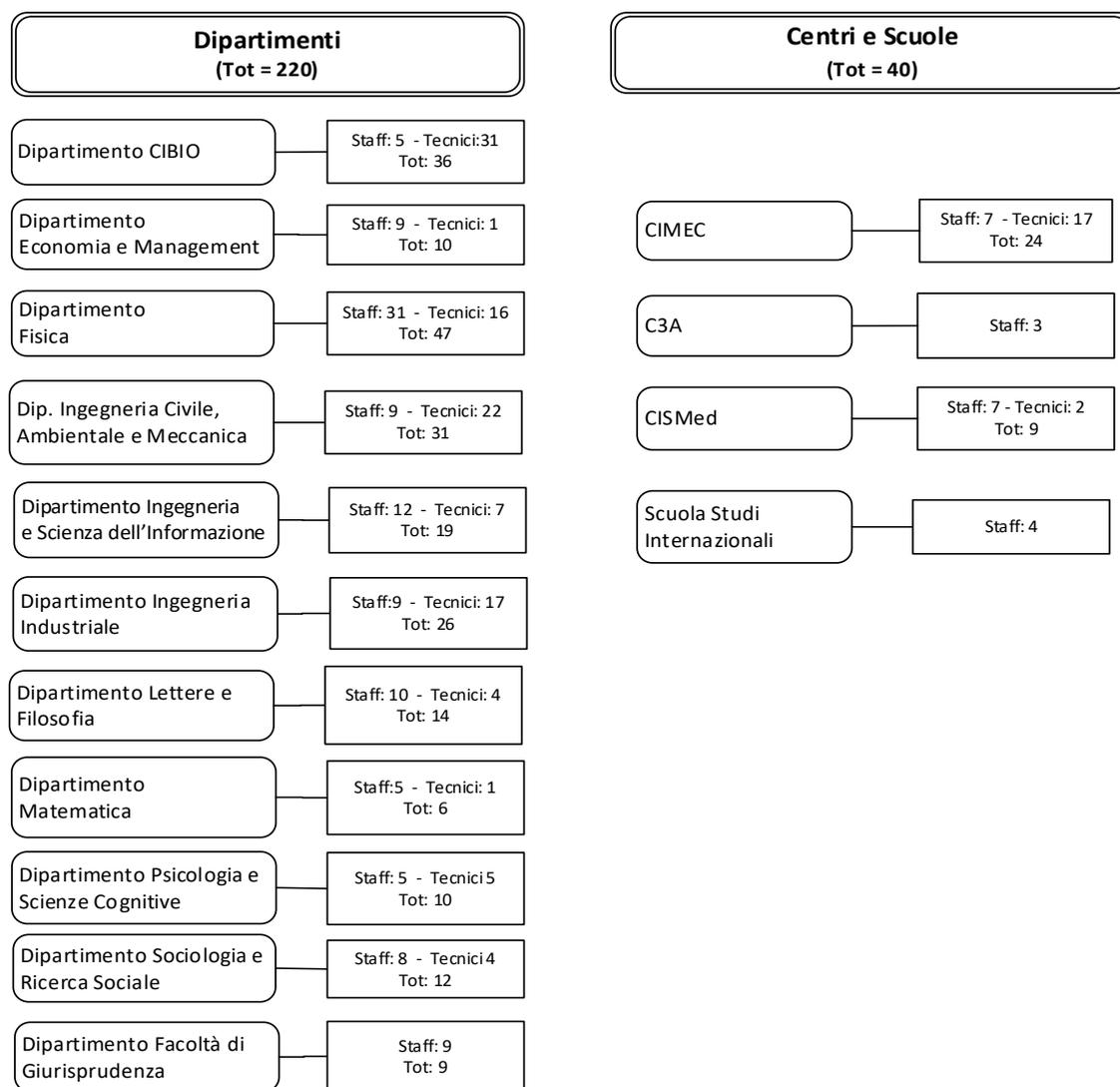
¹² La descrizione della struttura tecnico-gestionale è riportata nel documento "Organizzazione Struttura PTA", al link <https://www.unitn.it/ateneo/governance>.

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

Figura 5: Rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.10.2024



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

Il 18 gennaio 2024 è stato firmato il CCNL - Comparto Istruzione e Ricerca per il periodo 2019-2021. Una novità di rilievo è l'introduzione e la regolamentazione del lavoro agile, disciplinata dal Titolo III capo I del CCNL. In applicazione di quanto previsto dal citato articolo, si è dato il via al confronto con le OO.SS. e RSU per la stesura di un **nuovo Regolamento che disciplini il lavoro agile** quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa del personale TA dell'Università di Trento, atta a perseguire l'innovazione organizzativa e il miglioramento del servizio, garantendo, al contempo, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nonché una mobilità sul territorio più sostenibile. Il Regolamento è stato portato in approvazione in CdA nella seduta del 20 dicembre 2024.

La revisione del modello di SW, inizialmente prevista per l'anno 2023, è stata di conseguenza differita al 2024, a seguito della sottoscrizione definitiva del nuovo CCNL avvenuta, come sopra indicato, a inizio gennaio 2024. In attesa dell'adozione del nuovo regolamento, sono stati prorogati tutti gli accordi individuali di lavoro agile in essere, inizialmente fino al 30 giugno 2024, estesi poi fino a inizio marzo 2025. La proroga ha avuto effetto automatico, senza necessità di alcun intervento da parte dei dipendenti.

3.2.2 Monitoraggio del lavoro agile

L'istituto del lavoro agile viene costantemente monitorato in due principali contesti:

- all'interno delle indagini annuali sul Benessere Organizzativo e sul livello di soddisfazione della Qualità dei servizi. In particolare, nel 2023 il questionario di rilevazione del Benessere organizzativo è stato integrato con una specifica sezione dedicata al lavoro agile; per l'anno 2024 si è ritenuto di non prevedere un'apposita sezione sullo smart working, ma di condurre l'indagine annuale sul benessere organizzativo seguendo il modello ANAC e associando, come ormai di prassi, la sezione dedicata al disagio psicologico (misurato mediante lo strumento GHQ) e altre potenziali fonti di stress lavoro-correlato, tra cui figurano anche voci relazionate alla conciliazione famiglia-lavoro, tra cui smart working e telelavoro.
- nelle schede di valutazione della performance individuale, qualora presente come obiettivo: la modalità di organizzazione del lavoro agile, infatti, può essere inserita come obiettivo nelle schede individuali dei responsabili di incarico organizzativo e figura come competenza nelle schede dei collaboratori.

A fine anno 2023, il contesto del lavoro agile presso l'Università di Trento era il seguente:

PTA di cui in SW	n. PTA	% PTA	gg teoriche al mese	gg utilizzati al mese	% utilizzo rispetto al teorico	% PTA che utilizza almeno il 90% teorico
Conciliativo	229	27%	10	5,7	59%	64%
Organizzativo	456	55%	6	2,8	50%	43%
Occasionale	21	3%	2	0,4	19%	
no SW	129	15%				
Totale	835	100%			54%	

Nelle tabelle a seguire è riportato, invece, l'andamento del lavoro agile nel periodo novembre 2023 - ottobre 2024, distinto per struttura.

Direzioni	TPE	Tot. Ore lavorate	% ore in LA	% ore in presenza
Direzione Generale	62,76	100.341,41	24,20%	75,80%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	51,44	80.788,46	26,54%	73,46%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	101,62	163.309,00	23,34%	76,66%
Direzione Centrale Acquisti	62,79	102.372,11	25,54%	74,46%
Direzione Patrimonio Immobiliare	26,35	43.095,71	10,79%	89,21%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	42,50	66.790,14	15,68%	84,32%

Direzioni	TPE	Tot. Ore lavorate	% ore in LA	% ore in presenza
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	60,64	95.475,44	32,21%	67,79%
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	98,88	155.153,04	20,78%	79,22%
Totale	506,98	807.325,31	23,30%	76,70%

Dipartimenti - Centri	TPE	Tot. Ore lavorate	% ore in LA	% ore in presenza
Staff/Amministrativo	99,55	150.786,88	19,02%	80,98%
Tecnici di Laboratorio	89,07	139.803,82	7,50%	92,50%
Servizi Tecnici	52,32	82.809,52	10,30%	89,70%
Totale	240,95	373.400,22	12,77%	87,23%

3.2.3 Azioni pianificate per l'anno 2025

La riforma del lavoro agile figura tra le azioni previste nel “*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, e si concretizza nella stipula del Regolamento per il lavoro agile, finalizzato all'implementazione dell'istituto previsto dal CCNL 2019-21 del 18 gennaio 2024 tra le forme di lavoro a distanza.

Come sopra richiamato, il regolamento è stato approvato in CdA nella seduta del 20 dicembre 2024, dopo il previsto confronto con le OOSS e l'acquisizione del parere favorevole da parte del CUG e della Consulta del PTA. L'avvio della regolamentazione è previsto per l'inizio del 2025.

Stanti le attuali condizioni organizzative, il nuovo Regolamento pone l'accento, in particolare, sui seguenti aspetti:

- il luogo di svolgimento è scelto dal lavoratore nel rispetto della sicurezza e della privacy (assenza vincoli di spazio)
- il lavoratore è libero di articolare la prestazione lavorativa, salvo il rispetto della fascia di inoperabilità e delle fasce di contattabilità (assenza vincoli temporali)
- la prestazione in modalità agile non può essere prevalente rispetto al lavoro in presenza
- sono confermate due modalità di lavoro agile:
 - organizzativo (max 6 gg/mese)
 - conciliativo (max 10 gg/mese) concesso non solo per esigenze di cura ma anche in considerazione di altri fattori (età del dipendente, distanza dal luogo di lavoro...)
- entro 18 mesi dall'entrata in vigore del regolamento, verrà svolta un'indagine sulla soddisfazione del personale e dei responsabili anche in termini di efficacia organizzativa

Entro 18 mesi dall'entrata in vigore del Regolamento, l'Amministrazione s'impegna a svolgere un'indagine sulla soddisfazione del personale in merito al lavoro agile, anche in termini di efficienza ed efficacia organizzativa dell'istituto e ad aprire il confronto con le OO.SS. e RSU.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il decreto legislativo n. 142/2011, relativo alla delega alla Provincia delle funzioni amministrative e legislative statati in materia di Università, all'art. 2, co. 3, prevede che spetta alla Provincia stabilire, d'intesa con l'Università 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, trovano applicazione per l'Università le disposizioni previste a livello statale. L'art. 2 della legge provinciale n. 29/1993 (come rinnovato dall'articolo 68 della legge provinciale n. 18/2011) prevede che attraverso l'Atto di Indirizzo, o con successiva intesa, siano definiti gli obblighi a carico dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 2, co. 3, del d.lgs. n. 142 del 2011, tenendo conto di quanto previsto dalla manovra di finanza pubblica provinciale.

A decorrere dall'esercizio 2011, pertanto, annualmente con specifiche intese, vengono individuati gli obblighi e i vincoli a carico dell'Università per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica. Nell'Atto d'indirizzo per l'università e la ricerca 2023 – 2025, deliberato dalla Giunta provinciale n. 1706/2023, la PAT ha stabilito d'intesa con l'Ateneo il "Patto di Stabilità" recante appunto gli obblighi e vincoli a carico dell'Ateneo 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 PTA e CEL, attraverso una programmazione triennale approvata annualmente dal Cda; vengono inoltre definiti ulteriori vincoli da rispettare per il reclutamento di PDR, nonché autorizzato un ulteriore piano di stabilizzazione per l'anno 2023 del PTA a tempo determinato.

L'attuazione dei piani assunzionali del personale PDR e PTA 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 n. 29/1993) 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 finanziate interamente 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 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 PS 2022-2027.

Contesto di riferimento per la programmazione triennale PDR e PTA

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 2025-2027), in cui viene indicata nello specifico la disponibilità assunzionale programmata per l'anno di riferimento (2025). Per i rimanenti anni del triennio è indicato il turnover stimato.

Quanto alla programmazione, il Piano Straordinario di cui al decreto ministeriale n. 795/2023 "Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024", assegna all'Ateneo di Trento risorse pari a 46 POE (risorse 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.

Il recente Decreto Legge n. 71/2024, art. 15, comma 1-quinquies ha stabilito, inoltre, che le ulteriori risorse di cui all'art. 1, comma 297, lettera a), della Legge n. 234/2021, stanziata a decorrere, rispettivamente, dagli anni 2025 e 2026 (risorse Piani Straordinari "C" e "D") sono assegnate alle università statali con il decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca, a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e non docente delle università.

3.3.1 Processo di individuazione delle posizioni

Analisi storica dell'andamento organico (2020 - 2024)

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 11: Consistenza Personale Docente e ricercatore – TPE al 31.12

Ruolo	Anno di riferimento				
	2020	2021	2022	2023	2024 (stima)
I	219,82	229,47	242,12	246,25	262,30
ITD	0	0	0	0	0
II	299,37	310,31	336,76	367,30	367,37
RTI	33,4	28,83	21,72	19,16	18,45
RTDa	45,66	57	72,39	86,28	77,75
RTDb	100,16	102,44	102,48	102,22	100,78
RTT					5,62
Totale	698,41	728,05	775,47	821,21	832,27

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

Categoria	Anno di riferimento				
	2020	2021	2022	2023	2024 (stima)
Dirigenti	1,0	0,0	1,0	2,0	2,0
EP - Elevate Professionalità	56,2	55,5	52,6	50,3	48,9
D - Funzionari	368,5	394,8	408,8	459,2	487,5
B/C - Operatori e Collaboratori	173,4	163,2	160,1	143,1	141,0
Totale	599,1	613,5	622,5	654,6	679,4

Tabella 13: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e dirigente - tempo determinato - TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento				
	2020	2021	2022	2023	2024
Dirigenti	6,7	6,8	6,8	6,0	6,0
EP - Elevate Professionalità	3,0	2,4	3,1	5,1	6,9
D - Funzionari	22,1	28,7	26,5	32,2	45,5
B/C - Operatori e Collaboratori	37,5	39,7	48,9	46,8	42,6
Totale	69,3	77,6	85,3	90,1	101,0

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 2025-2027, 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 2025-2027 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 14: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Tecnico Amministrativo triennio 2025-2027

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		Collabor.	Funzionari	EP	
2025	Dipartimento CIBIO	1			1
	Dipartimento di Economia e Management	1	1		2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	1	1		2
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Direzione Centrale Acquisti	2	2		4
	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne		2		2
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1			1
	Direzione Generale	2		1	3
	Direzione Patrimonio Immobiliare	2			2
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	1	1		2
	Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione		1		1
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari		5		5
Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)		13	13	1	27

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		Collabor.	Funzionari	EP	
2026	Dipartimento di Fisica		2		2
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive		2		2
	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne		1		1
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti		2		2
	Direzione Generale		2	1	3
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione		1		1
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1			1
Totale turnover 2026 (cessazioni 2025)		1	10	1	12

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale per struttura
		Collabor.	Funzionari	EP	
2027	Dipartimento CIBIO			1	1
	Dipartimento di Fisica			1	1
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		2		2
	Dipartimento di Ingegneria Industriale		1		1
	Direzione Centrale Acquisti		1	1	2
	Direzione Generale	2	1		3
	Direzione Patrimonio Immobiliare		1		1
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione		1		1
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari		1		1
	Facoltà di Giurisprudenza		1		1
Totale turnover 2027 (cessazioni 2026)		2	9	3	14

Tabella 15: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2025-2027

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		2
	Dipartimento di Economia e Management	1			1
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale	1			1
Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)		5	3	1	9

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	5
	Dipartimento di Matematica	2	1		3
	Dip. Biologia Cell. Comput. e Integrata - CIBIO	1			1
	Dipartimento di Economia e Management	3			3
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1			1
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale	1	1		2
Facoltà di Giurisprudenza	1			1	
Totale turnover 2026 (cessazioni 2025)		14	4	2	20

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2027	Dipartimento di Fisica	3			3
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	1			1
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	2	1		3
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1	1		2
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale	1			1
Totale turnover 2027 (cessazioni 2026)		9	2	0	11

3.3.2 Programmazione del personale

Iter per la programmazione 2025-2027 del personale Docente e Ricercatore (PDR)

Con riferimento a quanto previsto dall'"Atto d'indirizzo per l'università e la ricerca 2023 - 2025" e dalla relativa sezione riferita al Patto di Stabilità e dal Piano Straordinario "B" del MUR per il reclutamento di personale universitario nel periodo 1° gennaio 2024 - 31 ottobre 2025 con particolare riguardo alla predisposizione della programmazione triennale delle assunzioni e progressioni del PDR e PTA, nella seduta del 27 giugno 2024, il Consiglio di Amministrazione ha approvato la proposta di assegnazione delle risorse utilizzabili per il reclutamento di PDR e PTA e CEL nel prossimo triennio, nel rispetto della sostenibilità di bilancio e delle disposizioni regolamentari interne.

In particolare, è stato stabilito di assegnare per il reclutamento di PDR nel triennio 2024-2026, ad integrazione di quanto già approvato con le proprie delibere del 29 giugno 2023 e del 21 dicembre 2023, risorse in misura pari a:

- Anno 2025: 7,60 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni previste per l'anno 2024;
- Anno 2026: 16,10 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni previste per l'anno 2025;

Nella seduta del 24 luglio 2024 il Senato accademico ha deliberato l'applicazione dei cofinanziamenti e degli incentivi d'Ateneo per la programmazione del PDR 2025-2027 da parte delle strutture accademiche, stabilendo inoltre di applicare ai ricercatori in tenure track di cui all'art. 24, L. 240/2010 le stesse previsioni, in termini di poe, riferite ai ricercatori senior di cui all'art. 24, comma 3, lettera b) della L. 240/2010 nel testo vigente prima della data di entrata in vigore della L. 29 giugno 2022, n. 79, vista l'invarianza dei costi di attivazione per le due figure.

Conformemente a tali indicazioni, si è avviato l'iter per la formulazione dei **Piani di reclutamento per il triennio 2025-2027**. Questi Piani, accompagnati da un'autovalutazione sul triennio concluso, sono stati approvati in prima fase nei Consigli di Dipartimento e Centro e vengono sottoposti all'approvazione del Senato Accademico nella prima seduta utile del 2025.

I Piani sono coerenti con le strategie di sviluppo contenute nel Piano triennale di Dipartimento/Centro 2025-2027 (trattati al paragrafo 2.2.1) e sono definiti sulla base delle risorse a disposizione, assumendo per ciascuno dei tre anni la restituzione alla struttura del 50% del valore in POE delle cessazioni dell'anno precedente.

Attraverso questa programmazione si è chiesto alle strutture di definire la propria strategia di sviluppo del PDR e di riportare un'analisi dei fabbisogni didattici e di ricerca, nonché una esplicitazione delle operazioni necessarie, distinte per ambito disciplinare. Vengono pertanto 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, le posizioni relative ai Dipartimenti di Eccellenza, etc.

Nella programmazione, inoltre, si è tenuto conto degli ambiti di sviluppo strategico per il prossimo triennio, 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.

Iter per la programmazione 2025-2027 del PTA e CEL

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 del PTA, 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.

Sempre nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2024, è stato stabilito di assegnare per il reclutamento di PTA e CEL nel triennio 2024-2026, ad integrazione di quanto già approvato con le proprie delibere del 29 giugno 2023 e del 21 dicembre 2023, risorse in misura pari a:

Anno 2025:

- 5,60 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni di PTA previste per l'anno 2024
- 0,80 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni di personale CEL previste per il 2024

Anno 2026:

- 2,60 POE, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni di PTA previste per l'anno 2025

Il reclutamento del PTA 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.

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.

Il nuovo CCNL 2019-2021 del 18 gennaio 2024, ha valorizzato 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), sono state introdotte quattro aree corrispondenti ad altrettanti livelli di conoscenze e competenze (Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità). Il contratto ha aggiornato inoltre le progressioni tra le aree, valorizzando le esperienze e le professionalità maturate.

Entrando 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.

Nella seduta del 27.06.2024 il CdA ha approvato la determinazione dei POE disponibili e dei posti da assegnare alle progressioni transitorie tra Aree a favore del personale TA per l'anno 2024, come segue:

Progressioni da Area dei Collaboratori ad Area dei Funzionari da destinare alle strutture gestionali	18
Progressioni da Area dei Collaboratori ad Area dei Funzionari da destinare alle strutture accademiche	4
Totale	22

Il Consiglio di Amministrazione ha provveduto allo stanziamento di risorse nella misura massima prevista dal CCNL. Le progressioni effettuate attraverso tale stanziamento straordinario non comportano l'obbligo di riservare un pari numero di assunzioni dall'esterno, vincolo da rispettare, invece, nel caso in cui vengano impiegate risorse aggiuntive.

A luglio 2024 è stato infine emanato il "*Regolamento per la disciplina transitoria delle procedure valutative per le progressioni tra le aree*" (D.R. n.1064 del 30 luglio 2024), che disciplina le modalità di svolgimento delle procedure selettive di tipo comparativo per i passaggi dall'Area Operatori all'Area di inquadramento superiore (Funzionari), finalizzate a riconoscere e valorizzare il possesso dell'esperienza e delle professionalità maturate anche in deroga al titolo di studio richiesto per l'accesso all'area Funzionari. I bandi sono stati emessi a fine novembre 2024; le procedure selettive si svolgeranno nel corso dei primi mesi del 2025.

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 PTA 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 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.

3.4.1 Ciclo della formazione

Il processo di pianificazione della formazione si avvale di una programmazione 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 6).

Figura 6: 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.

3.4.2 Piano di Formazione del personale tecnico amministrativo e dirigente 2025-2027

Il Piano formativo 2024-2025 è un documento di programmazione e attuazione, redatto sulla base delle indicazioni previste dal PS di Ateneo, ma che al contempo recepisce anche le linee guida a livello nazionale, in particolare quanto previsto da: 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*", quella del 28 novembre 2023 "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*" ed infine la Direttiva del 29 gennaio 2024 "*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*". Il Piano verrà inoltre adeguato nel corso del 2025 al fine di recepire la recente Direttiva di data 14 gennaio 2025, sempre del Ministro della Pubblica Amministrazione, volta a promuovere la formazione quale obiettivo di performance di ciascun dirigente.

In autunno 2023 sono stati realizzati dei colloqui individuali con tutti i Dirigenti dell'Ateneo per raccogliere i loro feedback in termini di ricaduta dell'offerta formativa del precedente Piano formativo 2022-2023, valutare le prospettive di sviluppo dei rispettivi ambiti per il successivo biennio e raccogliere eventuali segnalazioni per orientare nuove proposte formative verso aree di sviluppo strategiche. Gli asset strategici nazionali e quelli di Ateneo, nonché le indicazioni raccolte dal management UniTrento hanno permesso la stesura del nuovo Piano formativo per il biennio 2024-2025.

A 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.

L'indagine di rilevazione dei fabbisogni formativi si è conclusa a metà gennaio 2024 e nel mese successivo i dati sono stati raccolti e aggregati, per definire la programmazione di dettaglio del piano formativo annuale. Annualmente è possibile aggiornare le segnalazioni relative alle esigenze formative dei propri collaboratori, integrare i dati relativi a neoassunti o eventuali mobilità interne.

Nel corso del 2024 si è proceduto quindi alla realizzazione delle iniziative previste nel Piano, in base alle risorse disponibili e alla capacità di assorbimento delle iniziative proposte, prevedendo una sostanziale parte dell'offerta formativa finalizzate allo sviluppo delle competenze digitali nella pubblica amministrazione.

Nel rispetto degli asset formativi strategici previsti dal Piano Strategico 2022-2027 dell'Ateneo, il Piano formativo ha recepito l'importanza di pianificare interventi mirati legati ai Cluster Benessere e Competenze, e particolare finalizzati a:

- 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
- la valorizzazione delle diverse generazioni presenti all'interno dell'Ateneo
- rafforzamento del benessere organizzativo e lavorativo anche in supporto alle policies adottate dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione relative a modelli organizzativi rinnovati.

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, è pubblicato sul Portale di Ateneo.

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 2024 (sul 2023)

Nel 2024 il questionario annuale sul Benessere organizzativo è stato somministrato al PTA e CEL tra fine maggio e metà giugno; i/le partecipanti nel rispondere alle domande erano invitati/e a fare riferimento all'ultimo anno lavorativo.

A differenza del 2023, che aveva visto un'edizione ridotta del questionario ANAC, nel 2024 sono state indagate le stesse dimensioni degli anni precedenti e sono state reinserite le dimensioni *Discriminazioni*, *Appartenenza* e *Immagine*, introdotte nell'edizione del 2019. Anche nel 2024 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).

Parallelamente, si è proceduto anche alla Valutazione del disagio psicologico, rilevato attraverso uno strumento standardizzato (General Health Questionnaire; GHQ-12) che propone una serie di sintomi di disagio e ne rileva l'insorgenza nell'ultimo periodo. Tale strumento permette di avere una stima del numero di persone che riportano la presenza di sintomi di disagio psicologico e comprendere se lo stato di disagio, qualora rilevato, sia da imputare alla sfera lavorativa o meno.

I dati sono stati quindi elaborati nel mese di luglio 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 Good Practice, che li ha confrontati con i dati degli altri atenei che aderiscono al progetto Good Practice.

Principali risultati emersi

- Modello ANAC

I/le rispondenti. Il numero totale di rispondenti validi, coloro che hanno risposto ad almeno il 50% delle domande del questionario, è pari al 66,9% dell'intera popolazione del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) dell'Università di Trento (572 su 855), dato in aumento rispetto al 2023 (circa 3,5% in più).

Le aree di più elevato benessere. Considerando l'intera popolazione come riferimento, le aree di più elevato benessere sono quelle relative ad Assenza di discriminazioni (48% dell'intera popolazione esprime elevata soddisfazione), Immagine (43%), Lavoro (41%), Colleghi (41%), Superiore gerarchico sia

per la crescita (39%) che per l'equità (36%), Salute e sicurezza (37%) e Appartenenza (33%), tutte con una media superiore al 4 su una scala da 1 a 6.

Le aree con minore benessere. Sempre considerando l'intera popolazione come riferimento, le aree dove si registra invece un più marcato segnale di disagio sono: Equità (24% della popolazione esprime insoddisfazione), Funzionamento del sistema di valutazione (20%) e Organizzazione (16%), tutte con una media inferiore al punto centrale della scala pari a 3,5.

Confronto con precedenti rilevazioni. L'analisi temporale (confronto delle medie 2024 con quelle del 2023) mette in evidenza una situazione di generale miglioramento o stabilità su tutte le dimensioni. Anche il confronto con il triennio precedente conferma il trend di generale miglioramento.

Confronti per variabili socio-anagrafiche. I confronti trasversali hanno rilevato medie significativamente più alte per gli uomini rispetto alle donne sulle dimensioni Salute e sicurezza, Equità, Superiore gerarchico equità e crescita. Inoltre, per quanto riguarda l'età, le persone con più di 60 anni percepiscono meno l'assenza di discriminazioni.

Confronti per variabili organizzative. I confronti trasversali mettono in evidenza differenze significative tra i gruppi su alcune dimensioni specifiche. In generale, dove presenti differenze, sono emerse medie più basse per chi ha anzianità compresa tra 11 e 20 anni, per chi lavora nelle Strutture didattiche e di ricerca rispetto a chi lavora in Amministrazione centrale e per chi non ha ruoli di responsabilità.

Confronti con dati Good Practice. Rispetto alle aree sulle quali permane la necessità di pianificare interventi, figura anche quest'anno l'equità, con una richiesta di maggiore differenziazione ed equità soprattutto in merito alla retribuzione. Per quanto riguarda gli aspetti del lavoro, in generale risultano positivi, con un segnale di necessità di maggior sviluppo per quanto riguarda il senso di realizzazione. In tutti questi casi, può essere importante il contributo diretto dei/lle responsabili, nel supportare le persone a riconoscere il proprio valore, anche a partire dai risultati del sistema di valutazione.

In merito al contesto del lavoro, è importante investire sulla condivisione delle informazioni, delle strategie, degli obiettivi e dei risultati dell'organizzazione. L'item relativo alla formazione ha registrato un lieve miglioramento, ma non raggiunge ancora una soddisfazione elevata, così come la definizione dei compiti e dei ruoli.

Infine anche quest'anno si conferma la necessità di attenzione alla popolazione più senior, che percepisce in maniera significativamente maggiore rispetto al resto della popolazione, come l'età possa rappresentare un ostacolo alla propria valorizzazione sul lavoro. Sarebbe pertanto utile trovare modalità per valorizzare il know how e l'esperienza di chi lavora da più tempo e favorire un loro maggior coinvolgimento.

▪ Disagio psicologico

I dati fanno riferimento a 529 rispondenti, pari al 61.9% della popolazione costituita da tutto il Personale Tecnico Amministrativo (PTA) dell'Università di Trento (N = 855).

Per stimare il numero di persone che riportano sintomi di disagio psicologico, ci si riferisce alla presenza di almeno 4 sintomi di disagio.

Nel 2024 la percentuale di partecipanti a rischio (punteggio GHQ uguale o maggiore a 4) è pari a 30.1%, in diminuzione rispetto al 2023 e in linea con il dato dell'anno ancora precedente, 2022. Tra coloro che presentano disagio, il 61.6% lo attribuisce alla sfera lavorativa; anche in questo caso il dato è diminuito rispetto al 2023 tornando ai livelli del 2022. Infine, la percentuale di rispondenti, rispetto all'intero campione, che sperimenta disagio e lo attribuisce al lavoro è pari al 18.5%, inferiore di circa 4 punti percentuali rispetto al 2023 e in linea con il dato del 2022 e del 2021.

L'unica differenza significativa riguarda il genere, con una maggiore presenza di sintomi di disagio tra le donne rispetto agli uomini.

Azioni per il 2025

Per l'anno 2025, l'Amministrazione intende proseguire nella realizzazione delle azioni di competenza, finalizzate all'attuazione del "*Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato*", concordato con il Prorettore per il Benessere Organizzativo.

In particolare, sono previste le seguenti azioni, da attuare secondo le tempistiche definite nel Piano di miglioramento del benessere organizzativo:

- consolidare il rapporto con la Consulta PTA
- pianificare e realizzare interventi formativi in tema di benessere organizzativo
- revisionare il ruolo dello sportello psicologico, anche con finalità di coaching
- realizzare focus group in tema di formazione e valutazione
- consolidare i percorsi di socializzazione organizzativa.



Sezione IV

**Monitoraggio e coerenza con la
programmazione economico-
finanziaria**

4.1 Monitoraggio

4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico

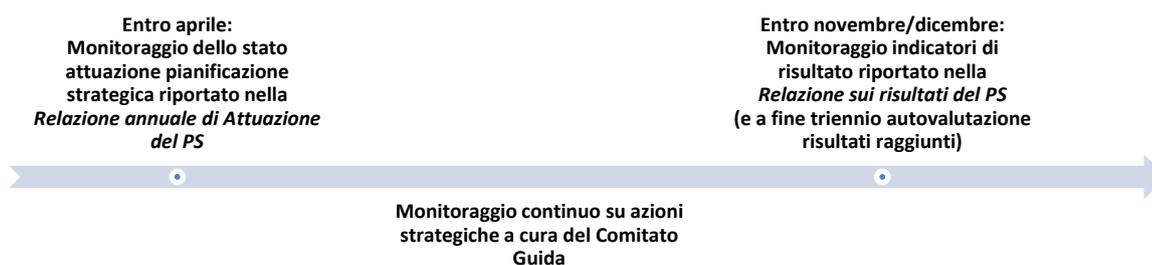
Per assicurare la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico 2022-2027, si è definita una struttura di *governance* dedicata, consistente nell'individuazione, per ogni componente del Piano (aree strategiche, cluster strategici, elementi trasversali), 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 l'anno il Comitato guida si è riunito regolarmente, circa una volta al mese, consultando i diversi attori coinvolti.

Principali passaggi relativi al monitoraggio strategico:



→ Lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici viene riportato nella **Relazione annuale di Attuazione del Piano strategico**, che per l'anno 2024 verrà presentata nel Consiglio di amministrazione nella seduta di aprile/maggio 2025. Il documento prevede infatti la presa d'atto da parte del Consiglio, al fine del controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati e di spesa.

→ Nella seduta del 22 novembre 2023, **il SA ha adottato delle Linee guida riferite all'attività di pianificazione strategica e operativa, al monitoraggio e all'autovalutazione dei risultati**, sia per la sede che per le strutture, accademiche e gestionali, definendo modalità e scadenze condivise per la gestione dell'intero processo, in attuazione delle indicazioni e dei requisiti previsti da AVA3. Secondo il modello AVA3, infatti, ciascun Ateneo è tenuto ad introdurre processi formalizzati di pianificazione strategica e operativa, di programmazione e gestione delle risorse, e di assicurazione della qualità che siano caratterizzati da un'attività di monitoraggio periodico e autovalutazione dei risultati, oltre che da forme di riesame dei processi stessi.

→ In conformità alle linee guida, **il Comitato provvede annualmente entro novembre/dicembre un monitoraggio sugli indicatori di risultato d'Ateneo**, 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. Al termine del triennio provvede, inoltre, a **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/quantitative utili a giudicare i risultati delle strategie realizzate, sia sulla riflessione collegiale negli organi competenti di Ateneo e delle strutture accademiche. L'autovalutazione viene presentata in SA e trasmessa al Nucleo per un suo parere.

L'autovalutazione sui risultati è stata presentata al SA nella seduta del 4 dicembre 2024 all'interno della **Relazione sui risultati del Piano strategico**, nella quale si è tracciato il quadro del grado di conseguimento delle azioni e risultati previsti dal PS alla conclusione del primo triennio. Da questo esame si trae un bilancio complessivamente positivo, senza criticità rilevanti, nonostante siano ancora presenti alcuni punti di attenzione da monitorare nel prossimo triennio (con riferimento in particolare al miglioramento della soddisfazione del corpo studentesco, al superamento di qualche squilibrio di genere e all'incremento della numerosità di brevetti e start up).

L'autovalutazione quali-quantitativa considera anche 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.

Partendo dall'analisi e dalla valutazione dei risultati del triennio 2022-2024, il Comitato Guida ha definito le Azioni che risultano strategiche per il successivo triennio 2025-2027 (SA del 18 dicembre 2024) e gli indicatori di riferimento che ne misureranno l'impatto (SA del 14 gennaio 2025).

4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche

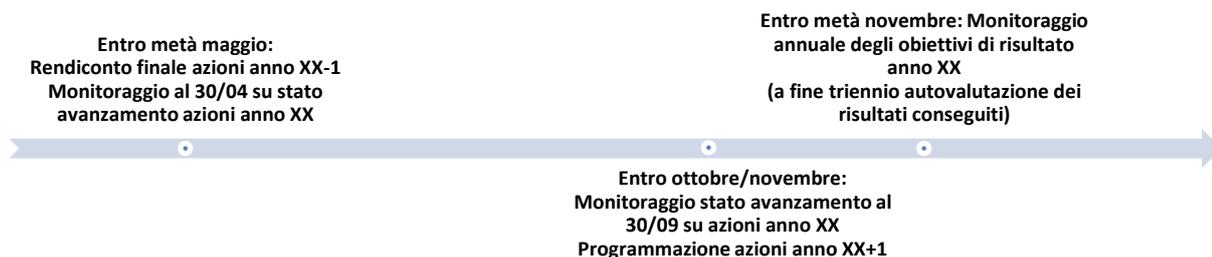
Il processo di programmazione inizia con l'approvazione da parte del Consiglio di ciascuna struttura accademica del **Piano triennale di Dipartimento/Centro**, documento che riporta gli **obiettivi pluriennali che la struttura intende raggiungere (inclusi indicatori quantitativi e relativi target) e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

A partire dalla propria programmazione strategica, e considerate le risorse finanziarie, infrastrutturali e di personale disponibili, **ogni struttura definisce una programmazione più 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**, integrate dalle **Linee guida del Senato accademico per la prossima programmazione triennale dei Dipartimenti/Centri** deliberate nel SA del 24 luglio 2024, 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 dei propri piani triennali

Principali passaggi previsti:



→ **Entro metà maggio e a ottobre/novembre di ciascun anno le strutture eseguono il monitoraggio delle azioni** pianificate, rispettivamente al 30/04 e 30/09. 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 2024 il monitoraggio si è svolto regolarmente nel mese di maggio e novembre e, successivamente al secondo monitoraggio, **si è proceduto ad elaborare la programmazione delle azioni per l'anno 2025.**

→ **Entro metà maggio** le strutture svolgono, inoltre, la **rendicontazione di quanto realizzato nell'anno precedente.** Tale loro analisi viene inserita 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. Questo 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 eseguito in novembre 2024 e presentato nella seduta del SA di dicembre 2024.

→ Essendosi concluso con fine 2024 il triennio di programmazione 2022-2024, ciascuna struttura ha provveduto a presentare anche **un'autovalutazione dettagliata dei principali risultati conseguiti, con riferimento ai diversi ambiti.**

→ Dall'analisi dei risultati del primo triennio, seguendo le indicazioni riportate nelle “*Linee guida per la programmazione strategica triennale 2025-2027 – Piani di Dipartimento/Centro*” deliberate nel SA del 24 luglio 2024, ciascuna struttura ha inoltre redatto un **nuovo Piano strategico per il triennio 2025-2027**, definendo gli obiettivi che vogliono realizzare, gli indicatori e i target che ne misurano il livello di raggiungimento e le risorse stimate.

I piani triennali sono condivisi con il Senato accademico e il Presidio Qualità e, successivamente, trasmessi al Nucleo di Valutazione per un loro parere.

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 passaggi 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.

A seguito del parere favorevole del Nucleo nella seduta del 19 dicembre 2024, il SMVP 2025 viene portato in approvazione nella seduta del CdA del 30 gennaio 2025, contestualmente al PIAO.

Rispetto alla versione precedente,

- si è provveduto alla classificazione del personale PTA secondo quanto previsto dal CCNL 2019-2021 nelle aree Operatori, Collaboratori, Funzionari, Elevate Professionalità e con i Settori professionali;
- si sono normate le progressioni tra le aree, di cui all'art. art 92 del CCNL. In applicazione di tale disposizione, si è emanato il "*Regolamento per la disciplina transitoria delle procedure valutative per le progressioni tra le aree*" (DR n.1064 del 30/07/2024) in cui, tra i requisiti richiesti dalla procedura valutativa, figura la valutazione positiva della prestazione individuale conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio; si è altresì previsto un punteggio aggiuntivo a favore dei dipendenti che hanno ricevuto, nel corso del triennio 2021/23, l'istituto della "Particolare Professionalità" (ex art. 11 del CCI);
- si è tolto il riferimento alla Circolare n.1/2024 del Registro Generale dello Stato, "*Disposizione in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*". Considerato infatti il posizionamento di UniTrento ampiamente entro la soglia prevista dalla Circolare, si è ritenuto di non riproporre nel 2025 l'obiettivo del contenimento dei tempi medi di pagamento.

Rimane invece recepita nel SMVP 2025 la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione di novembre 2023 "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*", al fine di valorizzare il ruolo della formazione quale leva per lo sviluppo del capitale umano e per la crescita dei propri collaboratori, incentivandone la partecipazione attiva del personale e definendo, allo scopo, un impegno medio annuo nel 2025 non inferiore a 29 ore.

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/it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione>

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 da anni all'indagine di efficienza promossa dell'ormai consolidato "Progetto Good Practice", 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 del 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 anticorruptivo 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 anticorruptive e quelle per la promozione della trasparenza, monitoraggio dei dati forniti dalle varie strutture coinvolte;
- monitoraggio degli incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore da parte della Commissione incarichi, come da apposito regolamento interno.

Azioni di monitoraggio particolari riguardano 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 sia la recente costituzione della Direzione Centrale Acquisti che 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.

La Direzione Centrale Acquisti svolge in particolare i seguenti compiti:

- programmare i fabbisogni di acquisto di direzioni, dipartimenti e centri, elaborare un piano di Ateneo delle forniture e dei servizi al fine di stipulare contratti di interesse generale, progettare un sistema di procurement sostenibile;
- pianificare gli acquisti ed elaborare le procedure di gara coniugando le necessità di approvvigionamento con gli obiettivi strategici e di economicità dell'Ateneo;
- assistere direzioni, dipartimenti e centri nell'attuazione della disciplina speciale in materia di appalti e nelle azioni volte alla razionalizzazione della spesa;
- coordinare i procedimenti di appalto di lavori pubblici, forniture e servizi, sia attraverso attività di vigilanza sia sottoscrivendo contratti e accordi quadro;
- fornire assistenza nelle procedure relative a contenziosi giudiziari ed extragiudiziali;
- gestire i rapporti con l'Agenzia Provinciale degli Appalti e contratti (APAC) nell'espletamento delle procedure concorrenziali per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture;
- seguire la normativa di settore, formula linee guida pertinenti a supporto di direzioni, dipartimenti e centri, svolge analisi giuridiche, ed elaborare valutazioni sull'impatto della normativa;
- vigilare sugli adempimenti derivanti dall'atto di indirizzo e dal Patto di Stabilità con la Provincia Autonoma di Trento legati al concorso dell'Ateneo agli obiettivi di finanza pubblica e su quelli legati alle richieste del MUR;
- offrire consulenza in ambito amministrativo, contabile e fiscale ai Direttori di Dipartimento/Centro.

L'insieme di queste attività rappresenta una efficace azione di mitigazione del rischio di compliance normativa e, più in generale, uno strumento per migliorare l'efficienza di un settore potenzialmente a rischio corruttivo.

Riguardo alle partecipazioni in enti esterni, al di là dell'attenzione nell'applicazione delle normative vigenti in materia, l'attività svolta dall'Ufficio si focalizza 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 nel PIAO 2023-2025, all'Allegato 3. Il riferimento per la redazione del PMS è l'indagine di customer satisfaction condotta secondo il modello Good Practice, modello a cui anche UniTrento si è uniformata a partire dall'anno 2022.

Nel 2024, il questionario sulla soddisfazione dei servizi è stato somministrato tra metà giugno/metà luglio a tutto il personale Tecnico e Amministrativo, personale Docente e Ricercatore, Dottorandi e Assegnisti e popolazione studentesca (2 questionari distinti per Studenti 1° anno e Studenti anni successivi), con il seguente tasso di risposta:

Popolazione	Risposte	Totale invitati	%
PTA	297	829	35,8%
DDA	382	2.146	17,8%
STUD 1° anno	604	3.260	18,5%
STUD anni succ.	1.522	12.470	12,2%

Una prima elaborazione dei dati è stata condotta dal team di progetto Good Practice nel mese di ottobre, in riferimento alle seguenti aree:

- **Questionario Docenti, Dottorandi, Assegnisti:** Supporto alla Didattica, Supporto alla ricerca, Amministrazione e gestione del personale, Infrastrutture e Servizi di campus, Servizi ICT, Comunicazione, Portale e Social media, Biblioteche.
- **Questionario PTA:** Amministrazione e gestione del personale, Infrastrutture e Servizi di campus, Contabilità e stipendi, Servizi ICT, Comunicazione, Portale e Social media.
- **Questionario Studenti:**
 - 1° anno: Orientamento in entrata; Infrastrutture e Servizi di campus, Comunicazione, Portale e Social media, Servizi ICT, Segreteria studenti, Servizi bibliotecari; Diritto allo studio.
 - Anni successivi: Infrastrutture e Servizi di campus, Comunicazione, Portale e Social media, Servizi ICT, Internazionalizzazione, Segreteria Studenti, Servizi bibliotecari, Diritto allo studio, Job placement/Career service

Per tutti alla fine è stata posta una domanda sulla soddisfazione complessiva dei servizi erogati dall'Ateneo.

4.2.1 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.

Il prossimo PMS sarà redatto nel corso del 2025, con validità sul triennio 2025-27 e, essendo una priorità per l'Ateneo, la sua realizzazione è riportata tra gli obiettivi operativi della DRUO per l'anno 2025.

- *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 due monitoraggi all'anno per valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi inseriti nelle schede individuali dei Dirigenti, che si ritrovano anche nel PMS. A seguito della rilevazione dei risultati conseguiti, il Board dei dirigenti potrà individuare le 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 2025, approvato nella seduta del CdA del 20 dicembre 2024, 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 che 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 2025, 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 provinciale integrata, a decorrere dal 2024, di 12,4 milioni a seguito della ridefinizione degli oneri della delega delle funzioni legislative ed amministrative statali alla Provincia di Trento in materia di Università degli studi. L'aggiornamento degli oneri della delega, dagli attuali 76,4 a 88,8 milioni di euro, è stato sollecitato dall'Ateneo a fronte di forti processi inflattivi e di un rapido aumento delle spese connesse al personale, alla gestione degli spazi, ai servizi agli studenti, e alla gestione dei servizi bibliotecari e informatici. La contribuzione studentesca è complessivamente costante anche grazie all'integrazione ministeriale a compensazione del minor gettito, all'ampliamento dell'offerta formativa con l'attivazione, nel 2024/2025, di nuovi Corsi di Studio di I e II livello ed alla stima di nuovi iscritti in Corsi di Studio in area medica. Uno dei principali elementi caratterizzanti il budget 2025 è dato da una sempre maggiore incidenza dei proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, frutto degli ottimi risultati ottenuti a seguito della partecipazione a bandi ministeriali ed europei (ben 22 milioni di euro in più rispetto allo scorso anno, da 95 a 117,7 milioni).

Relativamente al Piano Strategico di Ateneo, dopo una fase di valutazione su quanto fatto finora, si passa ora alla seconda fase più operativa in cui vengono consolidate le attività avviate in forma sperimentale e se ne aggiungono di nuove. La programmazione delle risorse per il secondo triennio 2025-2027 verrà sottoposta all'approvazione degli Organi di governo entro la fine di gennaio. Nel frattempo, a Budget 2025 sono stati stanziati 1,5 milioni per le attività già avviate e formalizzate nel primo triennio che si perfezioneranno nel prossimo esercizio, oltre a ulteriori 2,4 milioni per attrezzature tecnico scientifiche di alta qualità già programmate.

L'organico di Ateneo, sia relativo al personale docente e ricercatore che tecnico amministrativo, ha visto, soprattutto negli ultimi anni, una forte crescita dimensionale, con conseguente forte aumento anche dei relativi costi a bilancio, aggravati peraltro dagli incrementi previsti dalla normativa di riferimento (adeguamenti ISTAT e rinnovi contrattuali). Rimane l'incertezza sulla possibilità di coprire il turnover del PTA, nonché PDR, anche per gli esercizi futuri, con risorse derivanti da piani straordinari ministeriali. L'aleatorietà dei finanziamenti a copertura, e soprattutto la loro durata nel lungo periodo, rende indispensabile un costante monitoraggio della spesa.

L'Ateneo ha consolidato, grazie alla capacità di fundraising, la propria abilità ad affermarsi a livello internazionale partecipando a bandi fortemente competitivi e con elevati volumi di fondi. Queste risorse aggiuntive, arrivate grazie ai proventi da trasferimento tecnologico ed ai successi della ricerca UniTrento soprattutto nell'ambito del PNRR, permetteranno anche nel 2025 di sostenere le attività di reclutamento di personale di qualità e di sviluppo delle 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.

A incidere sulle spese complessive sono anche alcune scelte politiche intraprese da UniTrento, quali l'aumento dell'importo delle borse di dottorato finanziate dall'Ateneo e da enti esterni – che passano da 1.679 a 1.891 euro mensili – al fine di sostenere i giovani nell'avvio delle loro carriere di ricerca e rilanciare il ruolo e il coinvolgimento importante di dottorandi/e nell'attività di ricerca. Tale incremento, a decorrere da novembre 2025, determina un aumento dei costi per 312 mila euro nel 2025, oltre 2,1 milioni nel 2026 e altrettanti nel 2027.

Per quanto riguarda il triennio 2025-2027, l'aggiornamento della quota base consente, a parità di altre condizioni, di non incidere in modo rilevante sul patrimonio netto disponibile. Il pareggio a conto economico infatti viene raggiunto nei tre esercizi quasi esclusivamente con l'utilizzo di riserve vincolate di patrimonio netto (nel triennio si attinge al patrimonio netto disponibile per 1,9 m€, mentre il conto degli investimenti prevede l'utilizzo per 8,3 m€). D'altra parte è evidente che, a fronte di trend di crescita dei costi di gestione, per automatismi di legge nel caso del costo del personale e per scelta strategica nel caso delle borse di dottorato, si dovranno mantenere interventi di razionalizzazione e contenimento dei costi di struttura e monitoraggi costanti e puntuali della sostenibilità nel lungo periodo. Questo approccio prudente per i prossimi anni è stato anche confermato dal CdA durante la seduta di dicembre 2024.

Il programma di edilizia universitaria rimane ancora parzialmente congelato, dato che l'Atto di Indirizzo vigente rinvia a successivi provvedimenti l'assegnazione di specifiche risorse provinciali a favore del potenziamento e riqualificazione delle dotazioni infrastrutturali.

Le risorse residue del Programma di edilizia 2004-2022 sono state destinate, di comune accordo fra Provincia autonoma di Trento ed Università, al programma di edilizia 2024-2026, per un importo complessivo di 11,3 milioni di euro. Grazie a tale manovra, è garantita la copertura finanziaria degli interventi più urgenti sul patrimonio immobiliare di Ateneo previsti per l'esercizio 2025 per complessivi 5 milioni di euro.

Rimane ancora da definire invece la copertura degli ulteriori nuovi interventi che si renderanno necessari in relazione alla manutenzione straordinaria rispetto ad un patrimonio immobiliare che sta invecchiando, a qualche area di sviluppo nei poli universitari che ha visto una forte crescita dell'utenza (dottorandi, personale docente e ricercatore, altri collaboratori), così come in relazione ad interventi di riqualificazione energetica.

Tabella 16: Costi previsionali 2025 (dati in euro)

		2025		
		TOTALE	di cui su Piano Strategico	di cui finanziamenti specifici
PERSONALE	Docenti e ricercatori	88.514.343		28.934.771
	Esperti linguistici	1.890.723		13.753
	Personale tecnico amministrativo	40.625.469		6.470.451
AREA PERSONALE		131.030.535	0	35.418.975
DIDATTICA	Didattica	5.434.361	58.200	3.963.300
RICERCA	Ricerca	132.155.793	663.870	122.455.030
STUDENTI, SPECIALIZZANDI DOTTORANDI	Sostegno agli studenti	11.505.935	34.000	8.368.622
	Specializzandi	475.000		475.000
	Dottorati di ricerca	21.948.197	4.982	14.924.812
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	2.868.825		14.627
	Prestazioni e collaborazioni tecnico gestionali	1.732.306	55.730	55.730
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	13.322.359		1.391.583
	Servizi bibliotecari	1.803.271		13.000
	Servizi a favore del personale	218.213	5.435	5.435
	Servizi Informatici	1.173.885	68.442	362.442
	Acquisto di servizi a favore degli studenti	1.844.000		
	Altri servizi	1.662.317		97.000
	Acquisto altri materiali	917.877		
	Godimento beni di terzi	6.839.536	364.467	778.843
	Servizi esternalizzati	7.479.700		
Altri costi	2.262.405			
GESTIONE CORRENTE		213.643.980	1.255.126	152.905.422
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	22.765.452		17.446.269
	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte e tasse	457.600		
COSTI A CARICO ATENEO		367.897.567	1.255.126	205.770.665

Tabella 17: Investimenti previsionali 2025 (dati in euro)

	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni
Investimenti in attrezzature tecnico scientifiche	16.913.947	2.680.070	13.335.628
Edilizia Universitaria	14.715.000		14.715.000
TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI 2025	31.628.947	2.680.070	28.050.628

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 sono caratterizzati da indicatori, target ed azioni misurabili, inoltre l'attività da svolgere non deve fermarsi a una mera prima analisi, bensì deve essere curata la fase di manutenzione e di miglioramento, con un controllo continuo del collegamento fra obiettivi da realizzare e risorse a disposizione nonché 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 ad una serie di misure di confronto fra quanto programmato e quanto consuntivato;
- il ruolo rilevante dei Dipartimenti e dei Centri, in quanto strutture centrali per la realizzazione delle attività istituzionali proprie degli Atenei;
- la rilevanza di pianificazione, monitoraggio e valutazione sia per le attività istituzionali svolte dalle strutture accademiche sia per quelle in capo alle aree dirigenziali;
- la necessità di garantire la coerenza del budget con le linee strategiche indicate dalla *governance*;
- la necessità di misurare puntualmente il consumo delle risorse per la realizzazione delle attività;
- l'importanza di diffondere nella cultura organizzativa di Ateneo l'abitudine al cambiamento e la necessità di procedere ad una attenta revisione dei regolamenti, indicando chiaramente attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi.

Il controllo di gestione è finalizzato pertanto a fornire agli organi decisionali dell'Ateneo un supporto nel processo di monitoraggio dei costi per la realizzazione degli obiettivi. L'Ateneo si è impegnato negli anni a potenziare tale processo, definendo le linee di indirizzo (strategia) e le modalità per la realizzazione (performance), oltre ad individuare, come auspicato dal Nucleo di valutazione, le risorse economiche necessarie. Ad esempio, per quanto concerne la rendicontazione dei progetti di ricerca, risulta basilare definire gli obiettivi strategici 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 ed a livello complessivo di Ateneo, consente l'analisi del rispetto di quanto previsto in fase di definizione degli obiettivi strategici ed operativi e permette l'introduzione di eventuali misure correttive per il raggiungimento degli scopi prefissati.

La contabilità analitica e, in particolare, il controllo di gestione consentono di effettuare numerose valutazioni, sia in corso d'anno che a fine esercizio, che possono fornire utili elementi a supporto degli organi monocratici e collegiali nella formulazione delle loro decisioni e nella ricerca di una maggiore efficienza delle attività intraprese. Permettono altresì di individuare eventuali distonie gestionali e le loro possibili cause. Sulla base di tali informazioni gli organi di governo possono quindi mettere in atto misure di minimizzazione o di eliminazione delle distorsioni ed elaborare la loro proposta strategica, tarando le proprie decisioni verso obiettivi di efficienza ed efficacia. Allo scopo vengono svolte ogni anno numerose elaborazioni, quali ad esempio le sintesi gestionali a consuntivo, che permettono di analizzare, per tipologia di spesa, i "costi pieni" delle Strutture accademiche e gestionali. Tramite queste elaborazioni, a ciascuna struttura vengono associati non solo i costi diretti, imputati contabilmente sul budget specifico del centro gestionale, bensì anche i costi indiretti che vengono sostenuti in prima battuta dall'amministrazione centrale e successivamente riallocati sulle singole realtà in base a specifici parametri oggettivi condivisi. In questo modo è quantificato il contributo apportato da ciascuna Direzione nell'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento delle Strutture accademiche. Viste le diverse tipologie di spesa oggetto di allocazione, l'uso di parametri specifici ha portato ad adottare come criterio di distribuzione in alcuni casi le percentuali di fruizione dei servizi, in altri le afferenze alle Strutture accademiche o gestionali, in altri ancora i metri quadri pesati. Ad esempio la valutazione del costo del personale strutturato prende in considerazione tre distinte componenti di Ateneo (docenti, personale tecnico amministrativo ed esperti linguistici) e segue specifiche regole di allocazione, in considerazione dell'ambito lavorativo (ad esempio afferenza a strutture accademiche o direzioni, impiego in attività di didattica, ricerca e terza missione).

Particolare attenzione, sia in sede di stesura del budget previsionale che durante la gestione, viene posta ad una corretta pianificazione delle voci di costo e ricavo in maniera da allineare quanto possibile le

previsioni di budget alla gestione effettiva. Tale articolazione del budget in voci specifiche è opportuna per evitare correzioni extracontabili, in sede di assestamento ed 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 Direzione Patrimonio Immobiliare e poi allocati alle varie Strutture accademiche e gestionali in base ad un criterio 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 ed i relativi impatti sulla spesa complessiva delle strutture. Questo processo di allocazione dei costi e dei ricavi, che si inserisce nell'ambito del controllo di gestione come un rafforzamento rispetto al monitoraggio periodico della spesa, permette una quantificazione dei costi effettivi di ciascuna struttura e un confronto fra diversi centri, sulla base di una metodologia condivisa ed accettata.

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

Da sottolineare anche l'apporto alla programmazione fornito dall'elaborazione nei mesi di settembre/inizio ottobre di un preconsuntivo di Ateneo che viene rivisto più volte negli ultimi mesi dell'anno in base all'effettivo andamento della gestione e che permette un monitoraggio costante soprattutto delle 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 soprattutto verso la fine dell'esercizio quale supporto informativo e funzionale alla definizione del budget.

I dati rilevati nell'ultimo quinquennio dimostrano 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 (modello assegnazione, progetti con ricavi rimasti in anni precedenti per principi contabili, trasferimenti interni...) derivanti da precedenti esercizi risulta purtroppo ancora molto rilevante nonostante l'applicazione delle regole di riassegnazione approvate dagli Organi di Ateneo a fine 2023. Questa situazione potrebbe portare purtroppo in futuro a condizionare in maniera più forte le scelte strategiche di Ateneo.

L'aggiornamento della quota base permette indubbiamente all'Ateneo di affrontare i prossimi esercizi con maggiore serenità, ma rimangono costanti l'attenzione al contenimento delle spese e la consapevolezza della necessità di garantire la sostenibilità economico-finanziaria della programmazione delle attività non solo nel breve, ma soprattutto nel lungo periodo.

I dati previsionali proposti all'approvazione del CdA, sia quelli riferiti all'esercizio autorizzatorio 2025 che quelli del biennio successivo risultano pertanto essere il risultato di un percorso che gli organi di governo competenti hanno effettuato nel corso dell'anno, volto a combinare le priorità e le esigenze istituzionali nell'ambito di un quadro complessivo sostenibile.

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.

Allegati tecnici

Allegato 1 – Indicatori di riferimento per misurare l’impatto della Pianificazione strategica su triennio 2025-2027

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale nell’anno 2025

Allegato 3 – Piano azioni Positive 2025-2027

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

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