

# Piano Integrato 2021-2023

## e obiettivi operativi 2021



UNIVERSITÀ  
DI TRENTO



## 1. Indice e presentazione del Piano

---

1.	Indice e presentazione del Piano .....	3
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni .....	5
2.1.	Chi siamo.....	5
2.2.	Cosa facciamo .....	6
2.3.	Come operiamo .....	11
3.	Identità.....	15
3.1.	L'Ateneo "in cifre" .....	15
3.2.	Mandato istituzionale e Missione .....	15
3.3.	Il processo di pianificazione.....	16
4.	Analisi del contesto .....	18
4.1.	Analisi del contesto esterno.....	18
4.2.	Analisi del contesto interno .....	21
4.2.1	<i>La Formazione in ambito medico-sanitario.....</i>	<i>21</i>
4.2.2	<i>Organizzazione .....</i>	<i>22</i>
4.2.3	<i>Risorse strumentali ed economiche .....</i>	<i>25</i>
4.2.4	<i>Risorse umane.....</i>	<i>30</i>
4.2.5	<i>Benessere organizzativo .....</i>	<i>37</i>
4.2.6	<i>Indagine di Customer Satisfaction e Azioni per il Miglioramento dei Servizi.....</i>	<i>38</i>
4.2.7	<i>Il lavoro agile durante l'emergenza Covid.....</i>	<i>40</i>
4.2.8	<i>"Salute finanziaria" .....</i>	<i>43</i>
5.	Gli indirizzi strategici 2017-2021 e l'Albero delle performance.....	45
6.	I Piani 2019-2021 delle strutture accademiche.....	50
7.	Gli obiettivi operativi della struttura gestionale .....	54
8.	Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza .....	70
8.1.	Trasparenza .....	70
8.2.	Controlli in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi .....	71
8.3.	La mappatura dei processi e la gestione dei rischi .....	71
8.4.	Privacy .....	72
8.5.	Attuazione del piano triennale.....	72
9.	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	74
9.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano .....	75
9.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	77
9.3.	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	81
10.	Allegati tecnici .....	87
	Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione .....	89
	Allegato 2 - Obiettivi assegnati al personale dirigenziale .....	108
	Allegato 3 - Piani dei Dipartimenti, Centri e Scuole .....	132
	Allegato 4 - Piano miglioramento servizi 2019 - 2021: Aggiornamento su risultati conseguiti .....	175

## Presentazione del Piano

Il Piano Integrato 2021-2023 è stato redatto nel rispetto delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance" delle università statali italiane diramate dall'ANVUR (luglio 2015), aggiornate a dicembre 2017 con la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", a cui si affianca il documento "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle università statali italiane" di gennaio 2019, che fornisce indicazioni agli atenei in particolare per quanto riguarda la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio. I documenti dell'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.

Nella redazione del Piano si è tenuto conto dell'esperienza acquisita nella predisposizione dei documenti sulla performance degli anni precedenti e, per quanto compatibili e applicabili all'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (ANAC). Al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) è riservata una apposita sezione del Piano Integrato, accogliendo la prospettiva indicata da ANVUR che esso miri a 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).

Si è, inoltre, preso spunto dalle indicazioni e sollecitazioni espresse dall'ANVUR nel documento di feedback al Piano Integrato 2017-2019 per meglio chiarire il legame tra le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici pluriennali definiti nel Piano Strategico di Ateneo 2017-2021, approvato in ottobre 2017, e gli obiettivi operativi sia delle Strutture Accademiche - Dipartimenti e Centri- sia della struttura tecnico-gestionale (Direzioni). Si sono infine considerati i suggerimenti e le raccomandazioni riportati nel Parere del Nucleo di valutazione al precedente Piano Integrato.

Il documento è, quindi, frutto del coinvolgimento di tutte le strutture dell'Ateneo, sia a livello accademico che a livello tecnico-gestionale, e l'esito di questo esercizio generalizzato è illustrato all'interno del testo in due specifici capitoli e nelle tavole in allegato. Resta l'auspicio di una progressiva diffusione all'interno dell'Ateneo dell'attenzione alla programmazione e valutazione della performance e, superando la mera logica dell'adempimento burocratico, della rilevanza di questi processi per il miglioramento dei risultati complessivi dell'Istituzione.

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

Si notifica infine che nel 2021 si avrà la conclusione del mandato dell'attuale Rettore, pertanto in seguito all'elezione del nuovo Rettore potrebbe essere necessario procedere ad un parziale aggiornamento del documento, al fine di adeguarlo a una rimodulazione delle linee di indirizzo e degli obiettivi strategici d'ateneo.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

---

### 2.1. Chi siamo

L'Università degli Studi di Trento è una università statale che gode di una specificità regolamentare, finanziaria e di governance derivata dalla sua storia e dalla sua collocazione territoriale in una regione "a statuto speciale".

L'Università degli Studi 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 al tempo presieduta da Bruno Kessler). Nel 1972 avviene la trasformazione in Libera Università degli Studi di Trento e alla Facoltà di Sociologia si aggiungono la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (con il biennio di Ingegneria) e, nel 1973, la Facoltà di Economia e Commercio. Nel 1982 la Libera Università diviene università statale, con uno statuto che ne garantisce una speciale autonomia. Nei due anni successivi vengono istituite le Facoltà di Lettere e Filosofia, di Giurisprudenza e di Ingegneria. Nel 2004 è istituita a Rovereto la prima Facoltà di Scienze Cognitive in Italia.

L'assetto attuale dell'Ateneo 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 che definisce le modalità di attuazione della delega alla Provincia autonoma di Trento delle funzioni statali in materia di Università di Trento, in base a un accordo stipulato nel 2009 tra il Governo centrale e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione Trentino-Alto Adige).

La Legge 240/2010 e il D. Lgs.142/2011 (Norma di attuazione) danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle strutture accademiche.

Ad oggi le strutture accademiche constano di 11 Dipartimenti e 3 Centri, distribuiti nei tre poli di città, collina e Rovereto, di seguito elencate:

- *Polo Città*
  - Dipartimento di Economia e Management
  - Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza
  - Dipartimento di Lettere e Filosofia
  - Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
  - Scuola di Studi Internazionali
- *Polo Collina*
  - Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata - CIBIO
  - Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica
  - Dipartimento di Ingegneria Industriale
  - Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
  - Dipartimento di Fisica
  - Dipartimento di Matematica
  - Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente - C3A
- *Polo Rovereto*
  - Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive
  - Centro interdipartimentale Mente/Cervello - CIMeC

Nel Consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2020 si è inoltre concluso l'iter di approvazione del nuovo **Centro interdisciplinare di Scienze mediche**, che andrà ad aggiungersi alle strutture accademiche oggi presenti in Ateneo e alla quale afferirà, a decorrere dall'a.a. 2021/22 il corso di laurea magistrale a ciclo unico, interateneo con l'Università di Verona, in medicina e Chirurgia (LM-41).

Il Centro dovrà, nel tempo, integrare e sostenere le diverse attività formative di Ateneo che riguardano l'area medica: oltre alla suddetta LM in Medicina, attivata nell'a.a. 2020/2021, afferiranno anche le scuole di specialità, la formazione in ambito infermieristico e, più in generale, delle professioni sanitarie, la formazione nell'ambito delle scienze dello sport e della salute.

## 2.2. Cosa facciamo

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

### Offerta formativa

L'offerta formativa dell'Ateneo nell'ambito di 11 Dipartimenti e 3 Centri nell'anno accademico 2020/2021 si compone complessivamente di 68 Corsi di laurea/laurea magistrale/ciclo unico (CdS) e 17 corsi di dottorato. In particolare i primi così articolati:

✓ 24 corsi di laurea,

✓ 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico,

✓ 41 corsi di laurea magistrale.

Sono complessivamente 24 i corsi di studio erogati integralmente in inglese: un corso di laurea triennale e 23 corsi di laurea magistrale.

### Corsi di laurea

1. Amministrazione aziendale e diritto L18 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
2. Beni culturali L1 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
3. Comparative, European and International Legal Studies L14 - FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
4. Economia e management L18, L33 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
5. Educazione professionale L/SNT2 - Corso offerto dall'Università di Ferrara in collaborazione con il DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE
6. Filosofia L5 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
7. Fisica L30 - DIPARTIMENTO DI FISICA
8. Gestione aziendale L18 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
9. Informatica L31 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE
10. Ingegneria Informatica, delle Comunicazioni ed Elettronica L8 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE
11. Ingegneria civile L7 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA
12. Ingegneria industriale L9 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE
13. Ingegneria per l'ambiente e il territorio L7 -DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA
14. Interfacce e tecnologie della comunicazione L20 - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE
15. Lingue moderne L11 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
16. Matematica L35 - DIPARTIMENTO DI MATEMATICA
17. Scienze e tecniche di psicologia cognitiva L24 - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE
18. Scienze e tecnologie biomolecolari L2 - DIPARTIMENTO CIBIO
19. Servizio sociale L39 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
20. Sociologia L40 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
21. Studi internazionali L36 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
22. Studi storici e filologico-letterari L10 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
23. Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro L/SNT4 - Organismo di raccordo su professioni sanitarie (CLAPS) - corso interateneo con l'Università di Verona
24. Viticoltura ed Enologia L25 - CENTRO AGRICOLTURA ALIMENTI AMBIENTE; DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA

### Corsi di laurea magistrale a ciclo unico

1. Giurisprudenza LMG01 - FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
2. Ingegneria edile/architettura LM4 c.u. - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA
3. Medicina e Chirurgia LM 41 - DIPARTIMENTO CIBIO; CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO - corso interateneo con l'Università di Verona

## Corsi di laurea magistrale

1. Arte – LM89 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA – con l'Università di Verona
2. Artificial Intelligence System LM32 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE
3. Behavioural and Applied Economics - Economia Comportamentale e Applicata LM56 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
4. Biotecnologie Cellulari e Molecolari LM9 DIPARTIMENTO CIBIO
5. Cognitive science | Scienze Cognitive LM55 CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO
6. Data Science LM91 DIP. DI MATEMATICA; DIP. DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE; CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO; DIP. DI ECONOMIA E MANAGEMENT; DIP. DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE; DIP. DI INGEGNERIA INDUSTRIALE; DIP. DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE - in collaborazione con la Fondazione Bruno Kessler
7. Economia e legislazione d'impresa LM77 DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT - in convenzione con l'ordine dei commercialisti del Triveneto
8. Environmental Meteorology - LM75 DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA; CENTRO AGRICOLTURA ALIMENTI AMBIENTE; DIPARTIMENTO DI FISICA - corso interateneo con l'Università di Innsbruck
9. European And International Studies | Studi Europei e Internazionali LM52 - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI; DIP. DI ECONOMIA E MANAGEMENT; DIP. DI LETTERE E FILOSOFIA, DIP. DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE e FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
10. Filologia e critica letteraria LM14 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
11. Filosofia e linguaggi della modernità LM78 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
12. Finanza LM-16 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
13. Fisica LM-17 - DIPARTIMENTO DI FISICA
14. Gestione delle organizzazioni e del territorio LM88 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
15. Global and Local Studies LM62 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
16. Human-Computer Interaction | Interazione Persona-Macchina LM55 - DIPARTIMENTI DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE; DIP. DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE
17. Informatica LM18 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE
18. Ingegneria civile LM23 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA
19. Ingegneria dell'Informazione e delle Comunicazioni LM27 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE
20. Ingegneria energetica LM30 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA - corso interateneo con l'Università di Bolzano
21. Ingegneria mecatronica LM33 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE
22. Ingegneria per l'ambiente e il territorio LM35 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA
23. Innovation Management - Management dell'innovazione (MAIN) LM77 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT - in collaborazione con la Scuola Superiore S. Anna di Pisa
24. International management | Management internazionale (MIM) LM77 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
25. International Security Studies (MISS) LM52 - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI - in collaborazione con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
26. Letterature euroamericane, traduzione e critica letteraria LM37 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
27. Management LM77 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
28. Management | European Master in Business Studies (EMBS) LM77 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT - corso interateneo con l'Università di Kassel, Università di Leon, Università della Savoia
29. Management della sostenibilità e del turismo LM77 - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT
30. Matematica LM40 -DIPARTIMENTO DI MATEMATICA
31. Materials and production Engineering LM22 - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE
32. Mediazione linguistica, turismo e culture LM49 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA
33. Metodologia, organizzazione e valutazione dei servizi sociali LM87 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE
34. Musicologia LM45 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA - corso interateneo con l'Università di Bolzano
35. Psicologia LM51 - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE
36. Quantitative and Computational Biology LM8 – DIP. CIBIO, DIP. FISICA, DIP. INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE, DIP. MATEMATICA
37. Quaternario, preistoria e archeologia LM2 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA - corso interateneo con l'Università di Ferrara, l'Università di Modena e Reggio Emilia e l'Università di Verona
38. Security, Intelligence and Strategic Studies LM52 - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI

39.	Scienze dello sport e della prestazione fisica LM68 - DIPARTIMENTO CIBIO - corso interateneo con l'Università di Verona
40.	Scienze storiche LM84 - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA - corso interateneo con l'Università di Verona
41.	Sociologia e ricerca sociale LM88 - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

Con l'anno accademico 2020/2021 l'Università di Trento ha attivato i corsi di studio in LM-32 - Artificial Intelligence Systems, LM-41 - Medicina e Chirurgia e LM-62 - Global and Local Studies. L'accREDITAMENTO del corso in Medicina e Chirurgia è stato realizzabile anche ai sensi del DM 989/2019 che ha previsto la possibilità di istituire nuovi corsi di studio in medicina e chirurgia nell'ambito di competenti strutture di didattica e di ricerca di area medico sanitaria.

Con riferimento alle attività di formazione avanzata, queste sono offerte all'interno di 17 corsi di dottorato di ricerca e di 1 scuola di specializzazione, nonché in 2 centri di eccellenza.

La lista dei dottorati di ricerca attivati presso l'Università di Trento nell'anno accademico 2020/2021 (36° ciclo):

corso di dottorato	Area umanistica
	Culture d'Europa. Ambiente, spazi, storie, arti, idee
	Economics and Management
	Forme dello scambio culturale
	Sociologia e Ricerca Sociale
	Studi Giuridici Comparati ed Europei
	Studi Internazionali
	Sustainability: Economics, Environment, Management and Society (SUSTEEMS)
<u>Area scientifico-tecnologica</u>	<u>Area delle Scienze Cognitive</u>
Fisica	Cognitive and Brain Sciences
Informatica e Telecomunicazioni	Scienze Cognitive
Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	
Innovazione Industriale	
Matematica	
Materiali, Meccatronica e Ingegneria dei Sistemi	
Scienze agroalimentari e ambientali	
Scienze Biomolecolari	

## Ambiti di ricerca

Di seguito sono sinteticamente delineati gli **ambiti principali di ricerca** dei Dipartimenti/Centri:

### *Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata*

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

### *Dipartimento di Economia e Management*

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

### *Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica*

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

### *Dipartimento di Ingegneria Industriale*

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

### *Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione*

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

### *Dipartimento di Fisica*

ricerca teorica e interazioni fondamentali, fisica e cosmologia gravitazionale, fisica nucleare e sub-nucleare, gas ultrafreddi e condensazione di Bose-Einstein, gravitazione sperimentale, fisica

molecolare e atomica, biofisica, biochimica, energetica, scienze materiali e nanoscienze, fotonica e sistemi complessi.

#### *Facoltà di Giurisprudenza*

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

#### *Dipartimento di Lettere e Filosofia*

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

#### *Dipartimento di Matematica*

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

#### *Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive*

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

#### *Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale*

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

#### *Centro Interdipartimentale Mente/Cervello*

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

#### *Scuola di Studi Internazionali*

cambiamento istituzionale, crescita economica e sviluppo sociale, integrazione europea.

#### *Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente*

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

L'Ateneo incentiva il **trasferimento dei risultati tecnico-scientifici** e la loro valorizzazione tramite iniziative imprenditoriali accademiche. Le attività di trasferimento tecnologico si concretizzano in:

- analisi, monitoraggio e valutazione delle tecnologie sviluppate in Ateneo (tutela della proprietà intellettuale e brevettazione);
- trasferimento diretto di tecnologia dall'università all'impresa;
- iniziative di formazione, incentivazione e sviluppo di una cultura d'impresa tra docenti, ricercatori, dottorandi e studenti che porti alla creazione di nuove imprese (start up di Ateneo).

### **Ranking internazionali e nazionali**

La qualità dell'attività e dei risultati conseguiti dall'Università di Trento è riconosciuta tanto in ambito internazionale quanto in ambito nazionale.

A incidere sul buon posizionamento nei vari ranking sono soprattutto le performance della ricerca, la capacità di autofinanziamento, la qualità dei servizi, la capacità di aprirsi all'Europa e al mondo e la soddisfazione degli studenti.

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

Secondo l'ultima rilevazione dell'agenzia internazionale di ranking Times Higher Education, che include più di 1.500 università di 93 paesi, l'Università di Trento si colloca nel **THE World University Rankings 2021**, nella fascia 301-350 ed è quarta in Italia tra le università statali.

Nella classifica stilata da **QS World University Ranking 2021** l'Ateneo di Trento occupa la posizione 403. Tra le 36 università italiane presenti nella classifica, Trento è al decimo posto. Il parametro che premia l'Ateneo trentino continua a essere la produzione scientifica. Apprezzabile

anche il risultato raggiunto nella classifica di QS Graduate Employability Ranking dove l'occupabilità dei laureati e laureate di Trento è stabile nella fascia 201-250.

Ulteriori conferme per l'alta qualità della ricerca scientifica promossa nel nostro ateneo provengono dai risultati di due classifiche internazionali basate su analisi di dati bibliometrici e che identificano i ricercatori e le ricercatrici con più citazioni nel proprio settore.

La classifica **Highly cited researchers 2020** realizzata dal Web of Science Group (Clarivate Analytics) stila una graduatoria degli scienziati che, nell'ambito delle discipline scientifiche o delle scienze sociali, hanno prodotto più pubblicazioni che entrano nel primo 1% per citazioni nel proprio settore. L'elenco si concentra sui risultati della ricerca contemporanea e si riferisce agli articoli altamente citati su riviste scientifiche indicizzati nella Web of Science Core Collection durante il periodo di 11 anni (dal 2009 al 2019). Su 6400 nomi complessivi in lista, quest'anno 85 sono esponenti di istituzioni italiane di cui 2 provenienti dal nostro ateneo. Anche la classifica del **"World Ranking of Scientist"**, promossa dall'Università di Stanford sui dati della piattaforma Scopus, identifica tra i ricercatori più influenti al mondo 64 membri della comunità accademica dell'Università di Trento. Il lavoro di questi scienziati rientra infatti nel due per cento di studiosi e di studiose che si distinguono a livello mondiale per autorevolezza scientifica sulla base del numero di pubblicazioni e di citazioni nelle relative aree disciplinari.

La qualità dell'Ateneo trentino è stata riconosciuta, **a livello nazionale**, già dalla prima valutazione nazionale condotta dal Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica, resa nota nell'estate del 2009. L'Università di Trento, secondo i criteri ministeriali, ha dimostrato di avere raggiunto i migliori standard nazionali per quanto riguarda la qualità della ricerca e della didattica. Un risultato che le è valso il titolo di "ateneo più virtuoso d'Italia".

Nella **Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)** resa nota a fine dicembre 2016 dall'ANVUR (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca), che ha analizzato la produzione scientifica delle università italiane tra gli anni 2011-2014, l'Università di Trento si colloca al primo posto tra le università statali. Nella classifica generale, che include anche le scuole e gli istituti superiori di ricerca (come Sant'Anna o Normale di Pisa), UniTrento si colloca al sesto posto. I risultati della VQR sulla produzione scientifica dell'Ateneo completano il risultato illustrato nel Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016, sempre pubblicato dall'ANVUR, che ha messo in luce la grande capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti europei su base competitiva.

Una conferma della buona qualità della ricerca dell'Ateneo arriva dal **"Secondo Rapporto dell'ANVUR"**, uscito a febbraio 2017: sono infatti ben quattro le aree di ricerca di UniTrento premiate. Nel Rapporto i risultati vengono presentati in base alle dimensioni di ciascun Ateneo, stabilite in relazione alla consistenza dell'area scientifica considerata, ed emerge per UniTrento un dato ancora una volta molto positivo: l'Ateneo trentino conquista infatti il primo posto, tra gli atenei di medie dimensioni, nell'area delle *Scienze psicologiche* e in quella delle *Scienze politiche e sociali*, il terzo posto per le *Scienze fisiche* e per le *Scienze biologiche* (tra gli atenei di piccole dimensioni).

Risultato estremamente positivo è inoltre relativo alla partecipazione dell'Ateneo all'azione ministeriale intesa a finanziare i "Dipartimenti di eccellenza". Già a ottobre 2017 risultava che tutti i dipartimenti dell'Università di Trento (10 su 10) fossero stati inseriti nella graduatoria nazionale dei 352 "dipartimenti di eccellenza". Il 9 gennaio 2018 è stato reso noto sul sito dell'Anvur l'ulteriore riconoscimento: 8 dipartimenti su 10 sono stati ammessi al finanziamento e il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (Miur) ha accordato loro risorse complessive per 55,5 milioni in cinque anni (2018-2022). Questo successo premia, oltre alla qualità della ricerca, la capacità di progettare lo sviluppo futuro.

La **classifica CENSIS** delle Università italiane edizione 2020/2021 vede l'Ateneo di Trento al primo posto nella classifica delle università di medie dimensioni (tra i 10.000 e i 20.000 iscritti), con voto finale di 98,7/110. Considerando i sei parametri presi a riferimento, per UniTrento gli indicatori più rilevanti riguardano le seguenti aree tematiche: "comunicazione e servizi digitali (punteggio assegnato ai siti internet degli atenei sulla base della funzionalità e dei contenuti)" (110), "occupabilità (tasso di occupazione dei laureati magistrali e a ciclo unico a un anno dal

conseguimento del titolo)" e "borse e contributi a favore degli studenti" (103). Molto positivo l'esito ottenuto riguardo alle "strutture" (100).

Infine si riporta l'esito avuto nel 2018 della procedura di accreditamento periodico condotta sull'Università di Trento dall'**Agenzia nazionale di valutazione** del sistema universitario e della Ricerca (Anvur) per conto del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (Miur). L'Ateneo ha ottenuto un punteggio complessivo che lo colloca al livello più alto (A-molto positivo) sui cinque previsti, insieme all'Università di Trieste (7,61), terzi solo dopo l'Università di Parma e l'Università di Padova tra i 51 Atenei valutati. <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/rapporti-anvur-di-accreditamento-periodico/>

L'accreditamento periodico ha durata quinquennale e viene concesso dal Miur su proposta dell'Anvur a seguito della verifica della permanenza dei requisiti per l'accreditamento iniziale. La visita della Commissione di esperti per la valutazione (Cev) all'Università di Trento, che si è tenuta nell'aprile 2018, ha riguardato un campione di sei corsi e due dipartimenti. Il rapporto di valutazione ai fini dell'accreditamento periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio verifica lo stato e l'efficacia delle procedure di assicurazione della qualità messe in atto dagli atenei e ha il compito di indicare le aree di possibile crescita dell'ateneo nel suo complesso e dei singoli corsi di studio esaminati, mettendo in luce la presenza di buone pratiche e incentivando il miglioramento continuo. Il programma di visite, avviato al termine del 2014, ha costituito una novità importante per il sistema universitario italiano e allinea il Paese alle pratiche adottate in ambito europeo.

### 2.3. Come operiamo

#### Organi centrali di governo

Lo Statuto individua, all'art.3, i principali organi di governo e gestione dell'Ateneo.

- il *Rettore* 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 Rettore è il rappresentante legale dell'Università;
- il *Consiglio di amministrazione* è l'organo di governo e di programmazione generale dell'Ateneo. Sovrintende alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Università;
- il *Presidente del Consiglio di amministrazione* è il garante della speciale autonomia di cui gode l'Università;
- il *Senato accademico* 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 dei professori e dei ricercatori;
- la *Consulta dei direttori* è l'organo di raccordo tra le strutture accademiche e tra queste e il Senato accademico. Ne fanno parte i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri. È presieduta dal Rettore;
- il *Consiglio degli studenti* è l'organo di rappresentanza degli studenti dei corsi di studio dell'Ateneo;
- il *Nucleo di valutazione* verifica in modo continuo e sistematico le prestazioni dell'Ateneo nell'organizzazione, nella ricerca e nell'attività didattica e accerta la qualità complessiva dei processi, contribuendo al miglioramento del sistema interno di autovalutazione e alla promozione del merito;
- il *Collegio dei revisori dei conti* controlla la gestione contabile-amministrativa dell'Università e vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e delle norme vigenti in materia;
- il *Direttore generale* è responsabile, nel quadro degli indirizzi approvati dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione degli uffici e dei servizi, del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e delle risorse strumentali;

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

### **Altri organismi a supporto del governo d'Ateneo**

Lo Statuto e il Regolamento generale di Ateneo, nonché le direttive nazionali, prevedono l'attivazione di ulteriori organismi a supporto del governo dell'Ateneo per specifici ambiti di attività e che hanno come referente, di norma, il Rettore e il Senato accademico.

- il *Presidio per la qualità di Ateneo* ha il compito di sovrintendere allo svolgimento delle procedure di assicurazione qualità a livello di Ateneo, nei CdS e nei Dipartimenti, in base agli indirizzi formulati dagli Organi di Governo;
- la *Consulta del personale amministrativo e tecnico* ha funzioni consultive sulle linee di indirizzo relative alle politiche organizzative, gestionali e formative del personale tecnico e amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici dell'Ateneo;
- la *Consulta dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca* ha funzioni consultive in tema di politiche organizzative, gestionali e formative dei dottorandi e degli assegnisti;
- il *Comitato Unico di Garanzia* opera per promuovere e tutelare le pari opportunità e il benessere lavorativo e organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo, compreso il personale non strutturato;
- il *Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere* si propone di migliorare la qualità del reclutamento e dello sviluppo delle carriere del personale docente e ricercatore;
- il *Comitato paritetico per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito* esprime al Senato accademico parere obbligatorio per quanto attiene al sistema di contribuzione studentesca, alle politiche di valorizzazione del merito e alle misure per il diritto allo studio; formula al Senato accademico proposte in tema di mobilità internazionale e di servizi agli studenti; svolge funzioni di monitoraggio delle iniziative avviate in materia;
- la *Commissione brevetti* è incaricata di decidere in merito alla gestione del portafoglio brevettuale dell'Università e di definire le politiche in materia di tutela della proprietà industriale;
- il *Comitato etico per la sperimentazione con l'essere umano (CESP)* ha il compito principale di valutare ed esprimere pareri sulle proposte di sperimentazione che coinvolgono esseri umani presentate da studiosi e gruppi di ricerca che operano presso l'Ateneo;
- l'*Organismo preposto al benessere degli animali (OPBA)* ha competenza in tema di protezione degli animali utilizzati a fini scientifici o didattici;
- la *Commissione del Senato per l'attuazione del Codice etico formula*, su richiesta del Senato accademico, pareri e raccomandazioni su questioni di natura etica;
- il *Consiglio di biblioteca* determina l'indirizzo generale e fissa gli obiettivi di programmazione del sistema bibliotecario di Ateneo;
- la *Commissione per lo Sport* sovrintende alle iniziative e alle attività sportive realizzate dall'Ateneo e dal Centro Universitario Sportivo Trento.

### **Struttura tecnico-gestionale**

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in sette Direzioni, coordinate dal Direttore generale.

#### *Direzione Didattica e Servizi agli Studenti - DDSS*

La DDSS opera principalmente nei seguenti ambiti: coordina la gestione delle banche dati relative all'offerta formativa d'Ateneo, supportando le strutture accademiche nella realizzazione delle iniziative didattiche; gestisce le selezioni dei futuri studenti, le immatricolazioni e le carriere degli iscritti ai corsi di studio di I e II livello; cura l'ammissione ai dottorati di ricerca; si occupa degli esami di stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni; gestisce la mobilità in entrata e in uscita di studenti, laureati, dottorandi, docenti e ricercatori coinvolti nei progetti di mobilità; coordina i servizi di orientamento, le collaborazioni part-time degli studenti e il tutorato; supporta l'innovazione della didattica attraverso piattaforme e-Learning e strumenti di verifica online

dell'apprendimento (assessment); eroga il servizio di accertamento e certificazione delle conoscenze informatiche; gestisce il centro linguistico di Ateneo.

#### *Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo - DRSBA*

La DRSBA presidia le seguenti aree:

- servizi di supporto alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico: supporto informativo e progettuale ai ricercatori per l'accesso alle risorse stanziare da agenzie nazionali e internazionali e per la loro gestione; supporto per la valorizzazione dei risultati della ricerca tramite tutela della proprietà intellettuale e realizzazione di start up e spin off accademici; supporto agli organi accademici per l'attività di valutazione della produzione scientifica e delle strutture dipartimentali;
- gestione del patrimonio bibliotecario e dei servizi connessi, tramite il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA): coordinamento dell'acquisizione, catalogazione, aggiornamento e conservazione del patrimonio bibliografico fisico ed elettronico dell'Ateneo ed effettiva fruizione.

#### *Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche - DSISTI*

La DSISTI è responsabile della gestione, manutenzione e sviluppo dei sistemi informativi di supporto alle attività istituzionali nonché ai processi amministrativo-gestionali.

È responsabilità della DSISTI gestire la sicurezza informatica, garantire la continuità operativa e il funzionamento delle infrastrutture informatiche, quali Data center, reti, aule informatiche e postazioni di lavoro.

#### *Direzione Patrimonio Immobiliare - DPI*

La Direzione Patrimonio Immobiliare presidia lo sviluppo dell'edilizia, curando le connessioni tra l'aspetto costruttivo, l'aspetto manutentivo e quello logistico delle opere realizzate.

Coordina la redazione e l'aggiornamento del piano edilizio di Ateneo e determina le priorità degli interventi. Si occupa di seguire 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. La Direzione coordina le varie direzioni dei lavori e fornisce assistenza al collaudo delle opere.

La Direzione coordina e promuove una politica di prevenzione e protezione all'interno dell'Ateneo per garantire il rispetto di tutte le norme inerenti alla sicurezza. Fornisce, inoltre, assistenza nella promozione di sinergie con l'APSS locale per la stipula di convenzioni per lo sviluppo delle nuove aree di ricerca nell'ambito medico-sanitario.

#### *Direzione Risorse Umane e Organizzazione - DRUO*

La DRUO è responsabile della gestione amministrativa del personale docente e tecnico-amministrativo, ivi comprese le retribuzioni e le relative contribuzioni assicurative e previdenziali, nonché dell'implementazione di politiche di gestione e sviluppo del personale amministrativo e tecnico. In particolare, progetta, definisce e attua, in funzione dei bisogni di ogni struttura, un piano organico di sviluppo delle risorse umane, definisce una politica formativa coerente e formula un'adeguata politica di reclutamento e selezione del personale.

La Direzione gestisce le relazioni sindacali ed è responsabile dell'analisi e del monitoraggio del clima e del benessere organizzativo, nonché delle indagini relative alla qualità dei servizi tecnici e amministrativi.

#### *Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione - DPAA*

La Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione presidia i processi di programmazione e controllo di gestione, nonché gli aspetti amministrativo-contabili; supporta i processi di acquisto di beni e servizi per l'Ateneo e la gestione di gare per forniture e servizi sopra soglia comunitaria.

In ambito amministrativo, gestisce il bilancio unico di Ateneo previsionale e consuntivo, la tesoreria centralizzata e ottempera agli adempimenti fiscali e di sostituto d'imposta.

Alle strutture centrali della Direzione è affidato il compito di supportare gli Organi di Governo nel processo decisionale fornendo loro le informazioni amministrativo-contabili necessarie per la gestione dei relativi centri di responsabilità. La Direzione gestisce, inoltre, i rapporti con gli enti finanziatori e gli organi di controllo esterni.

Le strutture decentrate (servizi amministrativo-contabili di Polo) oltre a gestire gli aspetti contabili relativi alle strutture accademiche dotate di autonomia di spesa, realizzano una serie di attività di supporto alla ricerca e alla didattica, nella gestione dei processi di competenza.

#### *Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne - DCRE*

La Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, operativa dall'8 luglio 2019, 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. Afferiscono alla Direzione la comunicazione istituzionale e l'organizzazione degli eventi; l'ufficio web e social media; l'ufficio stampa; le relazioni internazionali e le funzioni relative al recruiting internazionale; i servizi di stage curriculari e di placement; i rapporti con il mondo del lavoro e il territorio; i progetti speciali dell'Ateneo, quali il progetto per lo sviluppo dello sport universitario e il progetto Alumni.

#### *Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale - DirGen*

In staff alla Direzione Generale sono collocate una serie di funzioni tra le quali: l'attività di segreteria di rettorato, direzione generale e presidenza; il supporto nelle relazioni istituzionali e nella stesura della documentazione strategica e di gestione; la gestione degli organi di governo centrali; il supporto al Presidio per la qualità di Ateneo e al Nucleo di Valutazione; la gestione del protocollo e degli archivi; le funzioni legali e i servizi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza; i rapporti con gli enti finanziatori e le società partecipate; la gestione del patrimonio informativo; la raccolta dati e le elaborazioni statistiche destinate agli Organi di Governo e per le attività di programmazione di Ateneo.

L'Ateneo è dotato di un assetto organizzativo pensato per potenziare, personalizzare e integrare i servizi di supporto decentrati, garantendo livelli qualitativi omogenei alle diverse strutture e rendendo al contempo più efficace il collegamento "centro-strutture accademiche". Pertanto, i servizi delle direzioni DDSS, DRSBA, DSISTI, DPAA e DCRE sono organizzati sui tre poli di "città", "collina" e "Rovereto".

### 3. Identità

#### 3.1. L'Ateneo "in cifre"

Di seguito si presentano "i numeri" che caratterizzano sinteticamente l'Ateneo rispetto alle sue attività fondamentali, rilevati al 31.10.2020:

710	Professori e ricercatori
758	Personale tecnico e amministrativo e C.E.L. e ex-lettori
16.868	Iscritti a corsi di laurea a.a. 2019-2020 <sup>1</sup>
3.436	Immatricolati totali nell'a.a. 2020-2021
69.177	Laureati dal 1962 al 2020
677	Dottorandi a.a. 2019-2020 (di cui 168 con cittadinanza straniera)
2.819	Dottori di ricerca dal 1998 al 2020 (di cui 679 con cittadinanza straniera)
343	Assegnisti di ricerca
11	Dipartimenti
3	Centri di Ateneo
8	con riconoscimento ministeriale di Dipartimenti di eccellenza
27	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico
41	Corsi di laurea magistrale
4	Master (I e II livello)
1	Scuole di specializzazione
17	Corsi di dottorato di ricerca - XXXVI ciclo
2	altri Centri di eccellenza
7	Altre strutture di ricerca dell'Ateneo
192,7 ml €	Ricavi totali 2019
98,1 ml €	Costo del personale 2019 (al netto IRAP)
231,72 ml €	Immobilizzazioni 2019 (di cui 147,42 per terreni e fabbricati)

**Nota 1** dati al 31.07.2020

#### 3.2. Mandato istituzionale e Missione

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

L'Università di Trento è parte del sistema universitario statale ed è dotata di una speciale autonomia, riaffermata dal D.Lgs. 142/2011, anche in forza della quale essa opera collocandosi attivamente nello Spazio Europeo della Ricerca e dell'Istruzione Superiore. (cfr. art. 1 dello Statuto)

L'Università degli Studi di Trento si riconosce nelle seguenti finalità e funzioni, declinate nell'art.2 dello Statuto:

1. L'Università opera per lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze e del sapere critico e pone la **ricerca** a fondamento della propria offerta formativa, culturale e professionale.
2. Riconosce, nello svolgimento della propria funzione formativa, la centralità dello **studente**.

3. Persegue il miglioramento costante della qualità della ricerca e dell'insegnamento e il rafforzamento della propria dimensione internazionale, ponendosi in **rete** con qualificati atenei e centri di ricerca italiani e stranieri.
4. Individua un **progetto strategico**, identificando gli ambiti fondamentali per il proprio profilo distintivo e il proprio posizionamento nazionale e internazionale.
5. Opera le proprie scelte in base ai risultati di appropriati processi di valutazione e pone in atto politiche di **attrazione**, fondate su merito e competenze, nei confronti dei professori, dei ricercatori, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti, sostenendole con adeguate misure di supporto anche alla residenzialità.
6. Collabora con il sistema scolastico favorendo l'**orientamento** alla scelta universitaria consapevole e la formazione degli insegnanti.
7. Agevola l'**inserimento lavorativo** dei suoi laureati e dottori di ricerca, adeguando i propri profili formativi e professionali all'evoluzione del mercato del lavoro e alle esigenze della società; appoggia il coinvolgimento degli alumni e delle loro associazioni nelle attività istituzionali dell'Ateneo.
8. Sostiene la **circolazione della conoscenza**, anche attraverso l'accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica, e incentiva il trasferimento dei risultati tecnico-scientifici e la loro valorizzazione tramite iniziative imprenditoriali accademiche.
9. Entra in relazione con il tessuto sociale e produttivo del **territorio**, anche organizzando specifiche occasioni di confronto con le parti economiche e sociali, mettendo a disposizione le proprie competenze e le proprie infrastrutture di servizio, al fine di promuoverne lo sviluppo e la competitività nazionale e internazionale attraverso l'innovazione e la formazione continua.
10. Consolida i propri rapporti con il **contesto territoriale** convocando, di norma annualmente, una Assemblea pubblica di Ateneo, aperta alla Comunità universitaria, alla comunità locale e alle sue rappresentanze e istituzioni, per illustrare ad esse l'attività dell'Ateneo e i suoi riflessi sul territorio, e raccoglierne valutazioni e suggerimenti sugli indirizzi generali.

### 3.3. Il processo di pianificazione

Coerentemente alla missione delineata all'articolo 2 dello Statuto sopra riportato, l'Università di Trento ha approvato nel dicembre 2017 il proprio Piano Strategico per gli anni 2017-2021 nel quale vengono definiti la propria visione, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici di Ateneo. Tale formulazione nasce, da una parte in continuità con le direttrici strategiche individuate per il periodo 2014-2016 con un'attenzione particolare per garantire la coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi; dall'altra parte la *governance* di ateneo ha voluto proseguire nel percorso avviato nel precedente ciclo di pianificazione per raccordare più efficacemente la programmazione operativa delle strutture accademiche e gestionali con la formulazione strategica.

La stesura delle linee di indirizzo e degli obiettivi strategici 2017-2021 da parte degli organi di indirizzo politico è avvenuta:

- sul piano metodologico, attraverso una ampia partecipazione dei responsabili delle strutture accademiche e gestionali, nonché mediante un confronto pubblico avvenuto nell'ambito di un'assemblea di ateneo;
- dal punto di vista dell'integrazione e semplificazione, attraverso un miglior raccordo fra i documenti programmatici richiesti dalla normativa vigente, sia in termini di coerenza programmatica all'interno del medesimo ciclo di pianificazione sia di chiarezza nell'esplicitazione e nell'attribuzione degli obiettivi identificati.

Partendo da queste premesse, si è deciso di costruire un Piano Strategico quinquennale che, fissati gli obiettivi, le linee di sviluppo e i criteri generali, favorisse una capacità di proposta coerente con essi e formulata secondo una logica bottom-up, aprendosi così a iniziative

interdisciplinari e interdipartimentali in ambito didattico, di ricerca, di terza missione e di politiche per il talento, anche al di fuori dei "confini" dipartimentali.

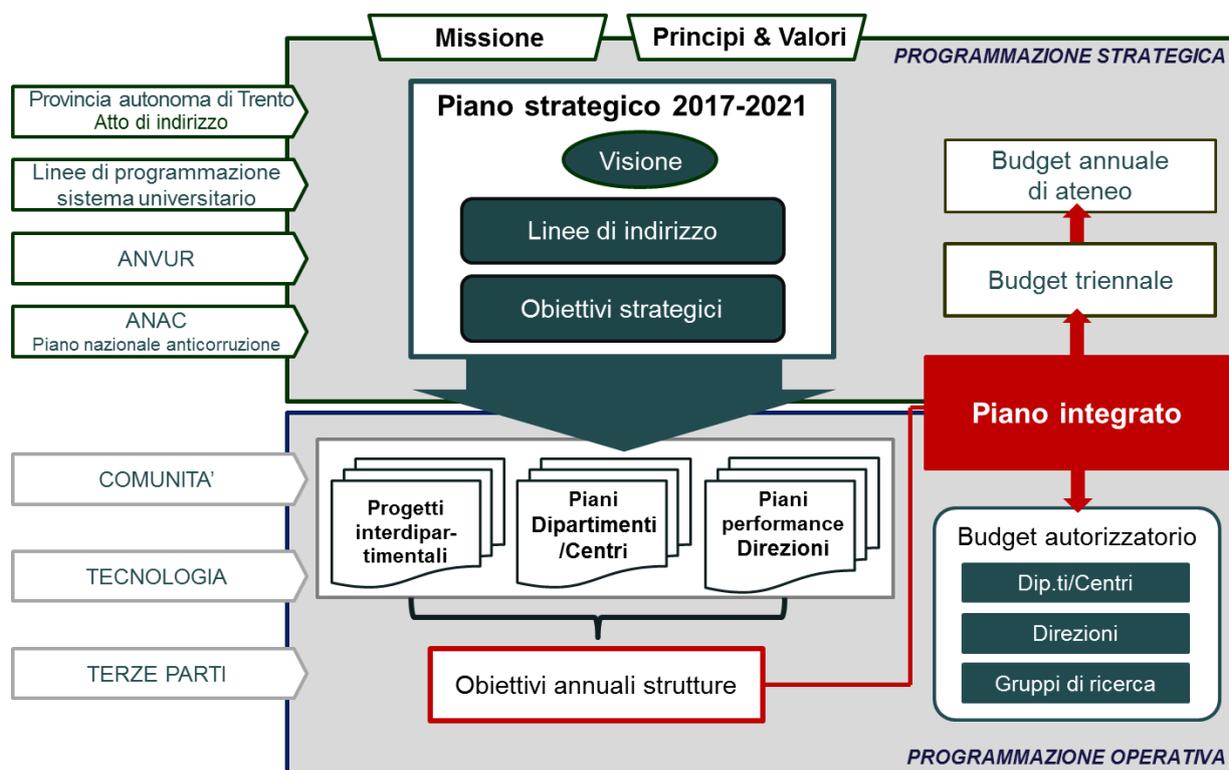
All'interno del quadro strategico condiviso e delle linee di indirizzo esplicitate dal Piano Strategico per il quinquennio 2017-2021, le strutture accademiche hanno approvato specifici Piani di Dipartimento/Centro per il triennio 2019-2021 e le strutture gestionali hanno definito gli obiettivi operativi gestionali per lo stesso triennio 2019-2021, nella logica di garantire una programmazione coerente con obiettivi strategici e di qualità definiti a livello d'ateneo. Per quanto attiene le azioni da implementare nel 2021, i Piani delle strutture accademiche vengono descritti nell'*Allegato 3* del presente documento, mentre gli obiettivi operativi delle strutture gestionali vengono riportate nel paragrafo 7 e nell'*Allegato 2*. La programmazione operativa viene monitorata e aggiornata annualmente.

Sono inoltre portati avanti i 35 progetti strategici selezionati con una apposita *call* nel corso del 2017 contestualmente alla definizione del Piano Strategico, al fine di incoraggiare iniziative progettuali interdipartimentali e multidisciplinari e sostenere e incentivare la nascita di laboratori interdipartimentali, organismi di coordinamento didattico, operazioni organizzative e altre specifiche azioni di intervento. Il Senato accademico ha assegnato ai 35 progetti di valore strategico un incentivo finanziario triennale per la loro realizzazione. Anche per questi progetti si prevede un monitoraggio dello stato di avanzamento che il Rettore presenta al Cda annualmente nella relazione di attuazione del Piano Strategico.

Nel 2021 si concluderà il quinquennio di programmazione strategica e, con l'inizio del mandato del nuovo Rettore previsto in primavera, si avvierà un nuovo processo di pianificazione strategica in condivisione con le strutture accademiche e le strutture gestionali dell'Ateneo.

In sintesi, nel *Grafico 1* sottostante sono rappresentati i legami tra Piano Strategico e Piano Integrato e i processi che, nell'ambito della programmazione strategica e della programmazione operativa, concorrono all'identificazione degli obiettivi specifici e al loro collegamento con il bilancio.

**Grafico 1:** Raccordo fra Piano strategico e obiettivi operativi



## 4. Analisi del contesto

---

### 4.1. Analisi del contesto esterno

L'anno 2020 è stato fortemente segnato dall'**evolversi della pandemia da Coronavirus**, che ha comportato per l'Ateneo interventi significativi e straordinari per contrastare l'emergenza sanitaria e per rispondere alle direttive emanate a livello nazionale.

Con l'uscita del D.P.C.M. 1/03/2020, concernente disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020 n. 6, si sono dettate misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica durante il periodo di lockdown. L'Ateneo ha adottato gli interventi necessari con l'obiettivo di garantire la massima possibilità di fruizione della didattica da parte degli studenti con modalità totalmente a distanza. Si sono sospesi tutti gli eventi in presenza e messe in atto azioni al fine di disciplinare l'attività di ricerca; è stato inoltre garantito il funzionamento dei servizi tramite l'attivazione per il personale della modalità di lavoro a distanza. Successivamente, con l'entrata in vigore del DPCM 26/04/2020 si sono avute parziali aperture per alcune attività, accesso controllato agli uffici, alle biblioteche e ai laboratori da parte dei singoli, adottando sempre le misure di sicurezza, minimizzando e regolamentando le attività collettive e consentendo solo quelle strettamente necessarie. In Ateneo si è limitata la presenza in servizio del personale incaricato a svolgere esclusivamente attività di ricerca, nonché per attività non differibili, mentre l'attività didattica è continuata con modalità a distanza. A fine agosto, in conformità alle disposizioni del DPCM del 7/08/2020, si è ripresa gradualmente l'attività didattica in presenza, prevedendo comunque la fruizione anche a distanza, e considerando un protocollo stringente al fine di garantire la sicurezza di discenti, docenti e PTA. Inoltre, in vista dell'avvio dell'anno accademico 2020/2021, si sono adottate una serie di misure per il contrasto e il contenimento del virus negli spazi universitari. Negli ultimi mesi del 2020 la situazione epidemiologica purtroppo si è ulteriormente aggravata e, in osservanza al DPCM 24/10/2020 e al DPCM del 3/11/2020, si sono disposte ulteriori misure restrittive e di sicurezza, con l'intensificarsi della didattica a distanza.

In tutto questo periodo di emergenza sanitaria le strutture accademiche hanno operato per continuare ad offrire alla comunità studentesca un'attività didattica di qualità, anche quando svolta a distanza, verificando, appena le condizioni l'hanno permesso, quali attività erogare in presenza, accompagnata da adeguate misure di sicurezza. Anche gli organi di governo d'Ateneo hanno supportato le strutture, deliberando lo stanziamento di cifre significative, non solo per la formazione a distanza migliorando la connettività, potenziando le infrastrutture tecnologiche e assicurando idonee misure di prevenzione e sanificazioni dei locali, ma anche sostenendo studi e interventi mirati a contrastare il dilagarsi del virus pandemico e a fronteggiare la situazione critica, in collaborazione con altri centri di ricerca, con la Provincia autonoma di Trento e l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari.

Al di là delle inevitabili criticità dovute all'emergenza sanitaria, in generale sono presenti a livello nazionale altri fattori che rendono debole il sistema universitario e della ricerca, tra queste ad esempio la scarsità di risorse finanziarie e in alcune occasioni l'incertezza e ridondanza normativa. Non di meno è importante evidenziare iniziative virtuose di notevole impatto, quale quella attuata con Legge 232/2016 sui "**Dipartimenti di Eccellenza**", volta a finanziare, con cadenza quinquennale e nell'ambito delle 14 aree CUN, i migliori 180 Dipartimenti delle Università statali che eccellono nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di Industria 4.0. In questo contesto, otto dipartimenti dell'Ateneo sono rientrati nell'elenco dei 180 Dipartimenti di Eccellenza nazionali, con un'attribuzione complessiva di oltre 55,5 milioni di euro per il quinquennio 2018-2022.

Miglioramenti nei settori produttivi a più elevato contenuto tecnologico sono inoltre incentivati dal Piano Industria 4.0, avviato dal Governo nel 2017, che prevede un insieme di misure in grado di favorire gli investimenti per l'innovazione e per la competitività del sistema italiano. In ambito trentino, è stato costituito uno specifico "Digital Innovation Hub" con il compito di stimolare e promuovere la domanda di innovazione del sistema produttivo; inoltre l'Università di Trento partecipa con altri 7 Atenei e la SISSA di Trieste al Competence Center del Nord-Est che ha lo

scopo di promuovere e sostenere la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico e la formazione sulle tecnologie avanzate, in particolare sulle tecnologie digitali - Social, Mobile, Analytics, Cloud, IoT - e sulla strategia di innovazione per le imprese, ottenendo anche un finanziamento dal Ministero per lo Sviluppo Economico.

Soffermandosi su alcuni dati **relativi al contesto regionale**, si denota come il Trentino negli anni si è distinto per la forte volontà ad investire nell'innovazione: l'incidenza % sul PIL degli stanziamenti di bilancio per Ricerca & Sviluppo è stata in Provincia del 0,62% nel 2017 e 0,65% nel 2018, contro un valore che nel 2017 era del 0,51% a livello nazionale (ultimo dato, da Annuario ISPAT 2019 - <http://www.statweb.provincia.tn.it/incpage.asp?p=annuari.asp&t=annstat>).

Interessanti analisi sono riportate anche negli ultimi rapporti della Fondazione NordEst. Nel rapporto 2018 si evidenzia come il Trentino A.A. sia la regione più virtuosa tra quelle del nord-est nella spesa per Ricerca e Sviluppo, inoltre in regione si rileva una ripresa più accentuata del PIL pro-capite rispetto alla media italiana. Contributo significato alla ripresa è l'impulso dato all'investimento, in particolare in formazione e innovazione, volto a qualificare il capitale umano, formare nuovi imprenditori e incentivare lo sviluppo di imprese, sostenendo opportunità e occupazione per i giovani di maggior talento e rendendo più attrattivo il territorio regionale. Questi aspetti sono ripresi pure nel rapporto di fine 2019 "Il pentagono dello sviluppo", che rileva per le cinque regioni del nord-est un reddito pro capite superiore e dei tassi di disoccupazione inferiori rispetto alle altre regioni italiane, avvicinandosi così alle regioni tedesche e austriache e superando quelle francesi e spagnole; anche per il nord-est si registra un generale ritardo sugli investimenti, comune a livello nazionale, tuttavia il Trentino Alto Adige mantiene complessivamente un rapporto tra investimenti fissi lordi e PIL più elevato rispetto ad altre regioni italiane.

Considerando l'anno 2020, a causa della pandemia in corso, i valori economici subiscono pesanti ripercussioni, registrando forti contrazioni anche a livello regionale e un calo del PIL che in provincia di Trento risulta complessivamente nell'ordine del 10%. In questo contesto, i dati provenienti da diverse fonti evidenziano una flessione del numero di occupati con la chiusura di attività produttive, inoltre il difficile momento congiunturale non favorisce la ricerca di lavoro.

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

Fondamentali sono, anche a seguito della delega di funzioni alla Provincia autonoma di Trento, i rapporti con il governo locale. Ateneo e Provincia condividono e definiscono all'interno dell'Atto di indirizzo pluriennale gli obiettivi di innovazione e di consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria e le risorse finanziarie per perseguirli. Al riguardo si riporta la recete approvazione (del 18 settembre 2020) da parte della Giunta provinciale dell'**Atto di indirizzo per l'università e la ricerca per il triennio 2020-2022**. Tale documento programmatico costituisce un importante stimolo per il rafforzamento del sistema della ricerca trentino, soprattutto per quanto riguarda i rapporti tra Ateneo, Fondazione Bruno Kessler (FBK), Fondazione Edmund Mach (FEM), con Apss e altri enti culturali e ricerca attivi sul territorio. Nel documento si riporta anche il riferimento al nuovo corso di LM in Medicina e chirurgia e alla Scuola di Medicina e si quantificano le risorse provinciali destinate a finanziare questo importante progetto in area medica. L'Atto fissa inoltre i risultati attesi, le risorse attribuite dalla Provincia e i criteri e le modalità di erogazione delle risorse e di rendicontazione delle spese.

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

Sempre a favore di ricerca e innovazione, si è pubblicata in luglio 2019 la «Carta di Rovereto sull'innovazione», un documento redatto dal forum per la ricerca istituito a livello provinciale e volto a tracciare le linee di indirizzo per lo sviluppo della ricerca scientifica e l'innovazione in Trentino, sia in merito alle traiettorie di sviluppo future sulle quali è opportuno si concentri il sistema di sostegno pubblico alla ricerca, sia in merito a singoli strumenti e attenzioni in grado di massimizzarne le ricadute sul territorio. Le principali aree trattate nel documento riguardano: sostegno e attrazione di impresa, traiettorie di ricerca e filiere di trasformazione, impatto sociale, capitale umano e formazione, infrastrutture territoriali abilitanti e posizionamento di sistema e promozione.

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

L'Ateneo mantiene aperto il dialogo e la cooperazione con il mondo economico del territorio per contribuire ad accrescerne la capacità innovativa e il posizionamento internazionale, sia attraverso il trasferimento dei risultati della ricerca sia attraverso la formazione e la messa a disposizione di nuovi profili professionali con competenze avanzate e attitudini imprenditoriali.

Tra le attività e iniziative ad alto valore aggiunto si riporta il Polo Meccatronica a Rovereto, uno spazio comune e dinamico, che si sviluppa su una superficie di 100.000 metri quadri, dove collaborano interlocutori del mondo produttivo, della formazione, della ricerca, legati a vario titolo al tema della meccatronica, contando complessivamente oltre una trentina di aziende, alcune delle quali leader in Italia in questo settore. Fortemente voluto dalla Provincia autonoma di Trento, è coordinato da una task-force mista pubblico-privato e dalle competenze interdisciplinari: oltre a Trentino Sviluppo, che detiene il compito di regia strategica/operativa, della task-force fanno parte Provincia autonoma di Trento, Fondazione Bruno Kessler, Università di Trento, Confindustria Trento e CFP G. Veronesi. Altro esempio virtuoso è la storica Manifattura Tabacchi di Rovereto, che ospita al suo interno il Polo della Green Innovation Factory, centro di innovazione industriale su settori quali energie rinnovabili, edilizia ecosostenibile e tecnologie ambientali e dove operano oltre una cinquantina di aziende, enti di ricerca e sviluppo, laboratori manifatturieri e fablab su una superficie che a regime metterà a disposizione uno spazio di 90.000 metri quadri. In questa struttura ha sede anche il Laboratorio di Cognizione Animale e Neuroscienze (ACN) del Centro Interdipartimentale Mente/Cervello.

Guardando, infine, allo **scenario di riferimento internazionale** nel quale si muove l'Ateneo, esso continua a essere determinato in larga misura dalle strategie dell'Unione Europea definite in "Europa 2020" e dalle sfide lanciate e opportunità rese disponibili dal framework strategico "Horizon 2020", lo strumento di finanziamento alla ricerca scientifica e all'innovazione della Commissione Europea, con un budget complessivo di circa 80 miliardi di euro. Questo ambito non è solo il più importante dal punto di vista dei finanziamenti, ma lo è in quanto inserisce i ricercatori dell'Ateneo in reti internazionali qualificate e ne rafforza, di conseguenza, la capacità di fare ricerca di forte impatto. A novembre 2020 è stata approvata la dotazione finanziaria di "Horizon Europe", Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione anni 2021-2027, con una dotazione finanziaria complessiva di circa 84,9 miliardi di euro. 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.

Novità importante è il supporto all'innovazione attraverso le attività dello European Innovation Council (EIC), che, attraverso diversificate misure finanziarie per start up e piccole medie imprese, avrà l'obiettivo di sostenere la creazione di prodotti, processi e modelli di business capaci di generare nuovi mercati.

L'Ateneo aderisce inoltre a importanti reti di collaborazioni internazionali, quale la rete ECIU (European Consortium of Innovative Universities), consorzio europeo di università dedicato a sviluppare una cultura innovativa all'interno delle loro istituzioni, sperimentando nuove forme di insegnamento, formazione e ricerca, promuovendo anche forme alternative di gestione e amministrazione e favorendo una maggiore interazione con l'industria.

## 4.2. Analisi del contesto interno

### 4.2.1 La Formazione in ambito medico-sanitario

Già da fine 2019 ha preso progressivamente forma il progetto relativo alla formazione in area medico-sanitaria, da realizzare in collaborazione con l'Università di Verona; progetto che prevedeva l'istituzione e attivazione a Trento già dall'anno accademico 2020/2021 di un corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia e la successiva istituzione di una Scuola di Medicina.

A decorrere dall'a.a. 2020/21 è venuto meno infatti il divieto per le università di richiedere l'accREDITAMENTO iniziale di nuovi corsi di studio in Medicina e Chirurgia (LM-41) in quanto il decreto MIUR del 25 ottobre 2019, n. 989 recante *"Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"* ha previsto la possibilità per le università di richiedere l'istituzione di nuovi corsi di studio in area medica. In particolare l'allegato 3 *"Linee guida sulla programmazione delle Università relativa all'istituzione dei corsi di studio"* recita *"Per l'accREDITAMENTO dei nuovi corsi di laurea magistrale in medicina e chirurgia, da disporre esclusivamente nell'ambito delle competenti strutture didattiche e di ricerca di area medico sanitaria, va acquisito altresì il parere della Regione che si esprime avendo valutato le specifiche condizioni dell'offerta formativa nel settore in ambito regionale e la sua interazione con l'assistenza sanitaria"*.

L'attivazione della laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia è stata possibile grazie alla proficua collaborazione con l'Università di Verona, che ha permesso di giungere a gennaio 2020 alla sottoscrizione della convenzione per l'istituzione e l'attivazione del corso di studio interateneo. Dopo il parere favorevole del Comitato Provinciale di Coordinamento di data 21 gennaio 2020, l'ordinamento didattico accompagnato dalla *Convenzione* sottoscritta fra il nostro Ateneo e l'Università di Verona, è stato sottoposto in data 22 gennaio alla valutazione del CUN. In data 21 febbraio si è inoltre sottoposta alla valutazione dell'ANVUR tutta la documentazione relativa all'attivazione del corso di studio e comprendente l'offerta didattica del primo anno con le relative coperture dei docenti, nonché le informazioni riguardo la sostenibilità del corso di studio in termini di risorse logistiche e finanziarie. Al tempo stesso si è intensificato il dialogo con la Provincia autonoma di Trento al fine di quantificare di comune accordo le risorse necessarie per dare avvio a questo ambizioso progetto, traguardando il costo del corso di studio a regime al termine del 6° anno di corso.

La quantificazione delle risorse finanziarie che la PAT garantirà all'Ateneo per la messa a regime del corso di studio da accompagnare con l'attivazione di una struttura dipartimentale di area medico-sanitaria alla quale afferiranno i docenti che saranno reclutati e che presteranno la loro attività anche all'interno della APSS, ha rappresentato un passaggio obbligato per sottoporre al MUR la richiesta di accREDITAMENTO dell'ateneo quale Sede di Medicina. Ciò è avvenuto il 30 aprile con l'invio ad ANVUR del fascicolo contenente la documentazione in relazione ai seguenti profili:

- ✓ Dipartimento di area medico-sanitaria
- ✓ Requisiti di docenza
- ✓ Struttura didattica e di ricerca
- ✓ Sostenibilità economico-finanziaria
- ✓ Accordi provinciali/regionali

Per quanto riguarda *"la struttura didattica e di ricerca"* ai sensi dell'articolo 3 della L 240/2010 è *"consentito alle università di federarsi al fine di migliorare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dell'attività didattica, di ricerca e gestionale, di razionalizzare la distribuzione delle sedi universitarie e di ottimizzare l'utilizzazione delle strutture e delle risorse anche limitatamente ad alcuni settori di attività o strutture"*. In questo quadro l'Università di Trento e l'Università di Verona hanno sottoscritto un Accordo federativo al fine di rafforzare la reciproca collaborazione nell'area medico-sanitaria sia in ambito didattico, sia di ricerca.

Il Consiglio direttivo di ANVUR il 30 giugno 2020 ha espresso parere favorevole e sulla base di tale parere il MUR, con DM del 14 luglio 2020 n 358, ha concesso l'accREDITAMENTO iniziale della laurea magistrale a ciclo unico, interateneo in Medicina e Chirurgia (LM-41) che implica anche l'accREDITAMENTO dell'ateneo quale Sede di Medicina.

Il 3 settembre 2020 si è svolto il test di ammissione che ha visto la presenza di 640 candidati. In seguito alla pubblicazione delle graduatorie da parte del MUR, l'ateneo ha dato avvio alle immatricolazioni dei vincitori del posto, processo ha portato in breve tempo alla saturazione dei 60 posti previsti.

Fra i docenti coinvolti nel corso di studio va segnalato che sono ben 21 i docenti di riferimento indicati per la coorte 2020/21 (9 docenti UniTrento e 12 docenti UniVerona).

A fine anno è stato inoltre approvato dalle 2 Università, dalla PAT e dalla APPS un "Accordo quadro" che, nelle more della stesura del protocollo d'intesa tra Provincia e Università di Trento, ai sensi del decreto legislativo del 21 dicembre 1999 n. 517 e del DPCM del 24 maggio 2001 e in stretto raccordo con l'APSS, ha l'obiettivo di dare avvio all'integrazione delle attività assistenziali, didattiche e di ricerca, con il coinvolgimento dell'Ateneo nella programmazione sanitaria provinciale e nei futuri sviluppi della formazione medico-sanitaria sul territorio.

#### 4.2.2 Organizzazione

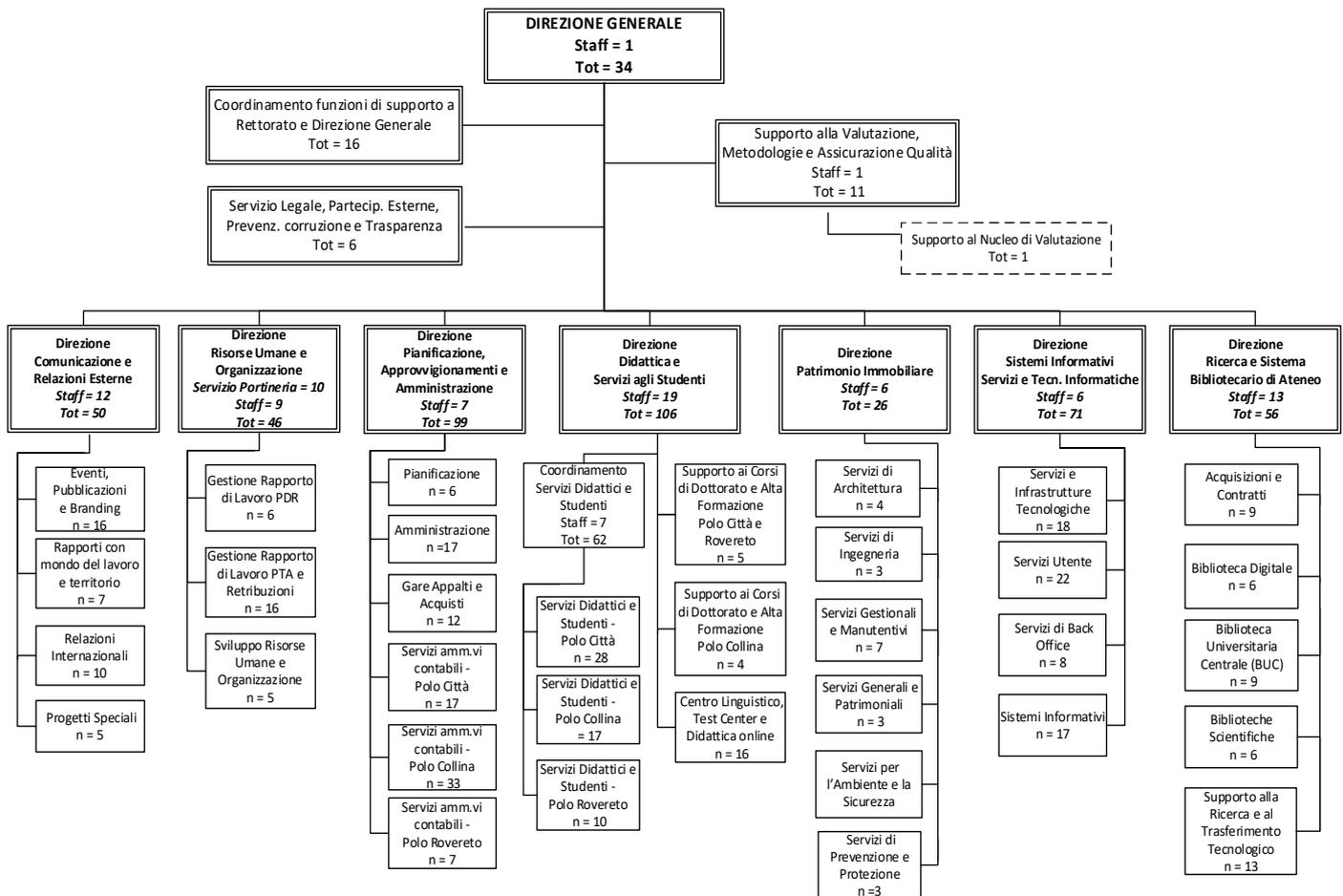
L'attività di didattica, ricerca e terza missione dell'Ateneo viene realizzata negli 11 Dipartimenti e nei 3 Centri, presso i quali alla data del 31.12.2020 risultano in servizio 714 unità tra docenti associati, ordinari e ricercatori (al riguardo si vedano le tabelle di dettaglio del *Paragrafo 4.2.3*).

Il personale tecnico e amministrativo (PTA) è organizzato secondo gli schemi riportati nelle *figure 1 e 2*.

Alla data del 31 dicembre 2020 non vi sono stati interventi organizzativi di rilievo che hanno interessato la struttura tecnico-amministrativa centrale. Si registra invece negli ultimi mesi dell'anno la cessazione al servizio di tre dirigenti (rispettivamente responsabili della Direzione Patrimonio Immobiliare, della Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione e del Servizio Legale, Partecipazione esterne, Prevenzione corruzione e Trasparenza) con la conseguente loro sostituzione, avviando contestualmente anche una riflessione sull'assetto organizzativo delle strutture gestionali coinvolte.

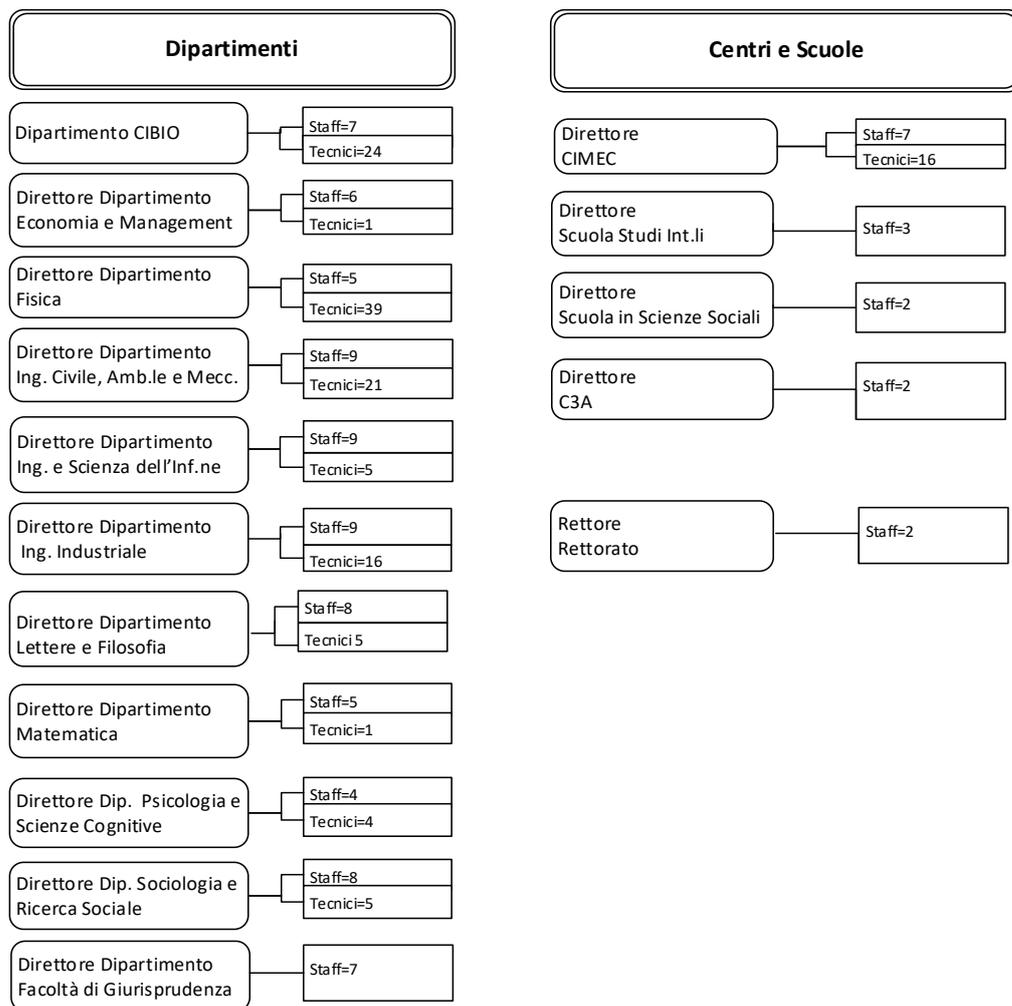
L'organigramma dell'Amministrazione centrale a fine 2020 è riportato in *figura 1*.

**Figura 1:** organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.12.2020



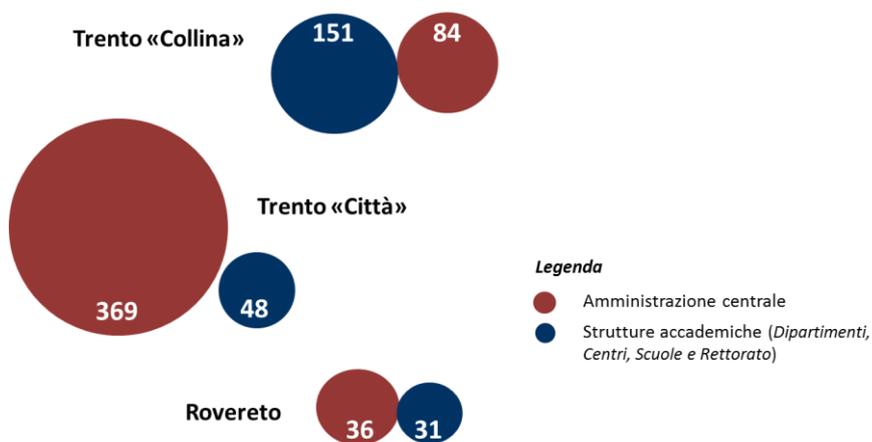
La frazione restante del personale tecnico-amministrativo, come appare evidente dalla figura 2, risulta invece assegnata direttamente alle strutture accademiche (Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato) per svolgere attività sia di staff sia di supporto tecnico di laboratorio.

**Figura 2:** rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.12.2020



Gran parte del personale dipendente dell'Amministrazione centrale è dislocata nel polo di Trento "Città" nelle vicinanze sia del Rettorato sia delle strutture accademiche che qui hanno sede (dipartimenti di: Economia e Management, Facoltà di Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Sociologia e Ricerca Sociale, Scuola di Studi Internazionali e Scuola di Scienze Sociali).

**Figura 3:** dislocazione fisica del personale dirigente e tecnico-amministrativo rispetto all'afferenza



Parte dei servizi offerti dall'Amministrazione centrale sono garantiti con la logica della prossimità all'utenza. Questa situazione spiega la presenza di personale afferente all'Amministrazione centrale anche presso il polo di "Collina" e il polo di Rovereto, ossia dove hanno sede le restanti strutture accademiche.

#### 4.2.3 Risorse strumentali ed economiche

##### Spazi a disposizione

L'Ateneo utilizza complessivamente più di 200 mila mq di spazi (disponibili a titolo di proprietà, comodato, affitto, ecc.). Di questi circa 191 mila mq sono destinati ad attività istituzionali mentre quasi 18 mila mq sono destinati ad attività diverse (mense, foresteria, spazi per associazioni, sport, ecc.). La destinazione degli spazi è dettagliata nella *tabella 1*:

**Tabella 1:** spazi d'Ateneo per destinazione in mq (dicembre 2020)

	SPAZIO	DETTAGLIO	MQ 2020	
ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	AULE		19.753	
	BIBLIOTECA		3.409	
	GARAGE		26.642	
	LABORATORI	LABORATORI DIDATTICA		1.592
		LABORATORI PESANTI		2.407
		LABORATORI RICERCA		17.882
	LOCALI DI SERVIZIO E TECNICI	LOC. DI SERVIZIO		9.829
		LOC. TECNICO		14.144
		SERVIZI		4.864
	SALE CONFERENZE E RIUNIONI	SALE CONFERENZE		978
		SALE RIUNIONI		2.988
	SALE STUDIO E SALE LETTURA	SALE LETTURA		4.730
		SALE STUDIO		5.585
	SPAZI DI TRANSITO		48.914	
SPAZI STUDENTI		308		
STUDI E UFFICI	STUDI		17.634	
	UFFICI		9.398	
			<b>191.056</b>	
ATTIVITÀ NON ISTITUZIONALE	FORESTERIA		2.889	
	FORESTERIA STUDENTI		6.662	
	RISTORAZIONE		2.501	
	SEDI		3.134	
	SPORT		2.770	
				<b>17.957</b>
<b>TOTALE SPAZI DI ATENEO</b>			<b>209.012</b>	

Gli spazi attrezzati messi a disposizione degli studenti per le attività formative, espressi in termini di posti, sono rappresentati nella tabella successiva.

**Tabella 2:** spazi attrezzati a disposizione degli studenti (al 31.12.2019)

Dislocazione	Aule: posti (1)	Biblioteca: posti lettura	Laboratori informatici: postazioni
Città	8.232	810	524
Collina	6.049	601	539
Rovereto	1.321	56	114
<b>Totale</b>	<b>15.602</b>	<b>1.467</b>	<b>1.177</b>

(1) Posti in: aule, sale lettura e sale conferenze

Le strutture accademiche sono assegnatarie degli spazi riportati nella *tabella 3*. Tali spazi sono destinati sia agli studi dei docenti sia ai laboratori. I laboratori hanno livelli diversificati di dotazione di attrezzature scientifiche in funzione delle specifiche attività di ricerca svolte; tuttavia questa diversificazione non è rappresentabile sinteticamente e non è quindi inserita nella tabella.

**Tabella 3:** spazi assegnati alle strutture accademiche in mq (dicembre 2020)

	Struttura Accademica	Uffici, studi e sale	Laboratori	Totale	%
<b>CITTÀ</b>	Economia e Management	2.621	180	2.801	6,0%
	Facoltà di Giurisprudenza	1.772	-	1.772	3,8%
	Lettere e Filosofia	2.918	818	3.736	8,0%
	Sociologia e Ricerca Sociale	1.890	-	1.890	4,0%
	Scuola di Studi Internazionali	365	-	365	0,8%
	Scuola in Scienze Sociali	104	-	104	0,2%
<b>COLLINA</b>	Ingegneria Industriale	1.717	5.630	7.347	15,7%
	Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	2.799	4.959	7.758	16,6%
	Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1.714	1.227	2.942	6,3%
	Fisica	2.461	3.956	6.417	13,7%
	Matematica	1.617	-	1.617	3,5%
	CIBIO	496	2.586	3.082	6,6%
	C3A	130	199	329	0,7%
<b>ROVERETO</b>	Psicologia e Scienze Cognitive	1.769	349	2.118	4,5%
	CIMeC	2.375	2.020	4.395	9,4%
<b>Totale</b>		<b>24.748</b>	<b>21.924</b>	<b>46.672</b>	<b>100%</b>

### Patrimonio bibliografico

Al 31 ottobre 2020 il patrimonio bibliografico cartaceo disponibile per professori, ricercatori e studenti presso le biblioteche dell'Ateneo è rappresentato da circa 500.100 monografie e da 11.871 periodici (1499 correnti e 10.372 cessati).

Alle risorse cartacee si affiancano le risorse elettroniche, che consistono in 12.018 periodici online (8.355 correnti e 3.663 cessati), 105 banche dati e circa 255.600 e-books. Nelle biblioteche dell'ateneo si sono registrati, dal 1° gennaio al 31 ottobre 2020, 40.477 prestiti e richieste di rinnovo e 3.225 consultazioni controllate. Circa 3.045 sono state invece le richieste

di prestito interbibliotecario e document delivery inoltrate dalle nostre biblioteche ad altre biblioteche, mentre 2.870 sono stati i volumi o gli articoli prestati ad altre biblioteche.

I dati del prestito e del prestito interbibliotecario risentono della particolare situazione che si è venuta a creare a causa dell'emergenza Covid. A partire da marzo, infatti, le biblioteche sono rimaste in un primo momento (marzo aprile) chiuse e successivamente aperte con orario ridotto e affluenza controllata.

### Infrastruttura tecnologica

L'infrastruttura tecnologica complessiva è costituita, al 31 ottobre 2020, da:

- Data Center unico d'Ateneo di Povo 2 (tra parentesi i dati relativi al Data Center secondario di Disaster Recovery il cui sito è in città): 57 rack (2) per un totale di 2680 RackUnit (80) disponibili in 260mq (10mq) e 1300 prese dati (80); 336 Server fisici e 645 Server virtualizzati (15, 17+14 in standby per DR); 7 sistemi di storage (1+3 presso FBK); 1915 TeraByte di storage netto allocato per la ricerca e 160 TeraByte di storage netto allocato ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo (14 TeraByte); 129 TeraByte di storage netto allocato ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo di backup.
- Rete di comunicazione, realizzata per la maggior parte in fibra ottica con una banda aggregata complessiva di 84.8 Gigabit/s (2 x 20 Gb/s, 2 x 10 Gb/s, 23 x 1 Gb/s, 7 x 100 Mb/s in fibra; 2 x 450Mb/s e 2 x 100Mb/s radio) e rete di backup costituita da 11 Ponti radio (6 da 450 Mb/s e 5 da 750 Mb/s) sugli edifici delle sedi principali.
- Collegamento Internet attraverso rete GARR a 10 Gb/s (utilizzo medio 15%), ridondato fisicamente mediante un link a 1GB/s sempre attivo.
- Rete Wi-Fi: 822 Hot Spot e copertura del 100% in tutte le aree comuni e zone studio delle sedi d'Ateneo (a cui vanno sommati 218 Hot Spot collocati presso le sedi dell'Opera Universitaria ma gestiti da UniTrento).

Un insieme complesso di sistemi informativi permette di gestire i principali processi connessi alle attività istituzionali. I principali sistemi informativi sono sinteticamente riportati in *tabella 4*.

**Tabella 4:** principali sistemi informativi a supporto dei processi

Processo/Area	Sistema informativo	N. utenze attive
Portale (per la comunicazione) d'Ateneo e siti web istituzionali	Drupal (Content Mgm System); GRAV (flat file CMS)	300
Segreteria studenti e programmazione didattica	CINECA ESSE3	18.000
Budget, contabilità e controllo di gestione	SAP	184
Protocollo informatico	PITre	350
Gestione missioni	E-travel	1.788
Gestione delle risorse umane	SAP HR	25
Catalogo della produzione scientifica	CINECA U-Gov (IRIS)	15.000
Gestione stipendi	CINECA CSA	6
Gestione acquisti	SGA	793
Reclutamento di personale per insegnamento e ricerca	CALL	1.781

Dal punto di vista dei sistemi informativi – che rappresentano piattaforme tecnologiche abilitanti di tipo software – le attività 2020 hanno portato allo sviluppo di nuovi servizi e all'evoluzione di servizi esistenti. La caratteristica distintiva dell'anno di riferimento è costituita dagli interventi eseguiti in funzione dell'emergenza Covid.

Non appena i provvedimenti del governo hanno imposto il lockdown generalizzato, è stato rapidamente sviluppato un applicativo web per la gestione delle autorizzazioni di accesso agli edifici dell'Ateneo. Attraverso tale sistema un insieme di responsabili (direttori, dirigenti, ecc.), coadiuvati da eventuali delegati, possono raccogliere le richieste di accesso provenienti da tutta la comunità universitaria, valutarle e autorizzare quelle necessarie per assicurare il funzionamento dell'Ente anche durante i periodi dell'emergenza con le più forti limitazioni. L'applicativo

comprende la possibilità di rilasciare permessi di accesso alla sede anche a personale esterno (quali erogatori di servizi, fornitori, ecc.).

Parallelamente all'applicativo web, nella UniTrentoApp sono state sviluppate le funzionalità necessarie per il check-in/check-out negli edifici per tutti gli utenti UniTrento preventivamente autorizzati ad accedere. Il sistema di gestione web e le funzionalità su UniTrentoApp permettono di mantenere monitorata la situazione degli accessi e di risalire agli effettivi periodi di presenza delle persone nei vari edifici nel caso in cui ciò sia richiesto per l'eventuale tracciamento di casi di positività al virus. Il sistema di gestione delle autorizzazioni via web, gradualmente esteso nella copertura funzionale, da settembre 2020 è utilizzato anche dai Dipartimenti per l'accesso degli studenti con la ripresa di attività didattiche ed esami in presenza. Il servizio esterno EasyLesson, adottato per lo stesso scopo da altri Dipartimenti, si avvale anch'esso della UniTrentoApp per le funzionalità di check-in/check-out.

Inoltre da marzo 2020, non appena imposta la sospensione delle attività didattiche in presenza a causa della situazione sanitaria, l'Ateneo ha dovuto dotarsi rapidamente di strumenti per lo svolgimento della **didattica e degli esami in modalità telematica**. Ciò ha richiesto l'adozione di nuovi servizi (ad es. Zoom, Respondus) e il potenziamento di strumenti già in uso (ad es. Moodle con l'attivazione di Kaltura). La capacità di erogazione dei servizi è stata aumentata e adeguata al considerevole incremento nel numero di utenti e nella frequenza di utilizzo: la didattica online è passata dall'essere una modalità in affiancamento alla didattica tradizionale all'essere la modalità di erogazione principale della didattica stessa.

Il regime di lockdown nei mesi primaverili ha comportato il passaggio della maggior parte del personale dell'Ateneo - tutti coloro la cui presenza nelle sedi non fosse indispensabile per il funzionamento dei servizi - verso le modalità di lavoro da remoto, telelavoro e smart working (TL/SW) e successivamente (da luglio) la modalità della prestazione lavorativa è stata portata al 50/50 tra presenza e TL/SW. La gestione di questi cambiamenti, nonché la possibilità di affrontare dal punto di vista amministrativo le situazioni correlate con casi di Covid (o sospetto tale) per il personale o i conviventi, hanno richiesto adeguamenti anche al sistema di gestione del personale.

Infine, nei mesi di settembre e ottobre 2020, con la collaborazione di DPI, sono state potenziate le aule didattiche a capienza più elevata in maniera da rendere possibile l'erogazione in sicurezza della didattica in modalità blended.

Nell'ambito dei sistemi per l'amministrazione, i principali interventi del 2020 hanno riguardato il completamento dell'infrastruttura per la gestione di **PagoPA** (piattaforma abilitante nazionale), con la predisposizione della soluzione MyPay che integra i servizi già erogati tramite soluzioni Cineca. MyPay è stato realizzato sotto forma di un gateway API che rende disponibili a diversi ambiti applicativi i servizi di incasso PagoPA. Questa soluzione rappresenta il paradigma architetturale che come Sistemi Informativi (nei quali da un punto di vista macroscopico possiamo considerare ricompresi i sistemi di Middleware) si è scelto di seguire, per permettere il riutilizzo di funzioni condivise nell'ambito di più sistemi. Altri servizi trasversali in corso di sviluppo secondo lo stesso tipo di modalità riguardano ad esempio la firma digitale, l'integrazione con il sistema per la carriera degli studenti, l'interazione con cloud e collaboration, ecc.

Da segnalare, infine, l'innovazione riguardante i **sistemi informativi per la Biblioteca**. In adesione al progetto che ha coinvolto tutte le biblioteche della Provincia, il sistema ILS (Integrated Library System) in luglio è migrato dall'applicativo Amicus all'applicativo ALMA di ExLibris. Il 2020 ha visto di conseguenza una serie di adattamenti progressivi, in parte ancora in corso, per la migrazione di tutti i dati e il completamento dell'attivazione dei servizi rispetto alla situazione precedente.

## Risorse economiche

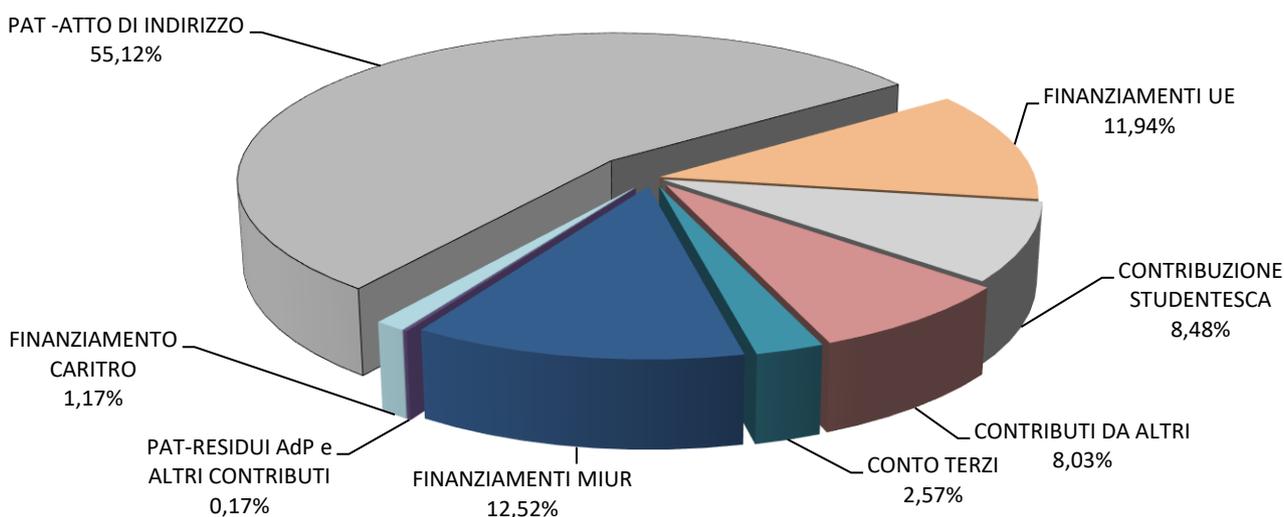
Le risorse economiche disponibili sono costituite dai finanziamenti che l'Ateneo percepisce annualmente per varie finalità. La struttura di tali finanziamenti è articolata in contributi erogati da enti pubblici e privati e dalle entrate proprie, ossia dai ricavi derivanti dalla contribuzione studentesca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

Come risulta dalla *figura 4*, che dà evidenza del quadro delle risorse disponibili iscritte nel bilancio previsionale per l'esercizio 2021, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato

dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 55% delle entrate complessive. Da notare la quota di finanziamento MIUR, pari a quasi il 13% (da un 4% nel 2017), dovuta essenzialmente all'esito del bando "Dipartimenti di Eccellenza", che – come già riportato - ha selezionato per il finanziamento 8 su 10 dipartimenti dell'Ateneo di Trento.

	<b>BUDGET 2021</b>	
	<b>K€</b>	<b>valore %</b>
<b>PAT -ATTO DI INDIRIZZO</b>	134.634.748	55,12%
<b>FINANZIAMENTI UE</b>	29.172.911	11,94%
<b>CONTRIBUZIONE STUDENTESCA</b>	20.711.365	8,48%
<b>CONTRIBUTI DA ALTRI</b>	19.607.893	8,03%
<b>CONTO TERZI</b>	6.289.159	2,57%
<b>FINANZIAMENTI MIUR</b>	30.579.665	12,52%
<b>PAT-RESIDUI AdP e ALTRI CONTRIBUTI</b>	411.069	0,17%
<b>FINANZIAMENTO CARITRO</b>	2.853.311	1,17%
<b>PROVENTI PROPRI</b>	<b>244.260.120</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 4:** percentuale composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2021



#### 4.2.4 Risorse umane

Il **personale docente e ricercatore** in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2020 è costituito complessivamente da 714 unità. Nelle tabelle 5 e 6 sono presentati i dati di dettaglio del personale afferente alle varie strutture, suddiviso per ruolo e tipologia di afferenza.

In particolare, nella tabella 5 è indicato il numero dei professori/ricercatori in organico al 31.12.2020 per Dipartimento e per il Centro di afferenza (per i ricercatori che hanno afferenza esclusiva a un Centro); la tabella 6 riporta invece il numero dei professori/ricercatori afferenti ai Centri di Ateneo di cui all'art. 26, co. 1, lett. b) e c) dello Statuto dell'Università di Trento e il relativo Dipartimento di afferenza, obbligatorio per le figure diverse dai ricercatori post doc.

**Tabella 5:** personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo (31.12.2020) - afferenza 1

Personale docente e ricercatore: Afferenza 1	Ruolo					Totale complessivo
	I	II	R	Rtd A	Rtd B	
Dip. CIBIO	11	31		3	8	53
Dip. di Economia e Management	30	31	2	2	8	73
Dip. di Fisica	11	22	4	7	10	54
Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Meccanica	26	32	5	2	13	78
Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione	15	23	1	15	7	61
Dip. di Ing. Industriale	14	27			8	49
Dip. di Lettere e Filosofia	28	42	4	8	8	90
Dip. di Matematica	18	17	3		7	45
Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	22	22	4	2	10	60
Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	20	26	1		13	60
Fac. di Giurisprudenza	33	28	6	2	11	80
C3A – con afferenza esclusiva al centro				1		1
CIMEC– con afferenza esclusiva al centro				10		10
<b>Totale complessivo</b>	<b>228</b>	<b>301</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>103</b>	<b>714</b>

**Tabella 6:** personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo (31.12.2020) - afferenza 2

Personale docente e ricercatore: Afferenza 2		Ruolo					Totale complessivo
		I	II	R	Rtd A	Rtd B	
C3A	Dip. CIBIO	1	8				9
	Dip. di Economia e Management					1	1
	Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Meccanica	6	7	1		2	16
	Dip. di Ing. Industriale		1			1	2
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	1	1			1	3
	Fac. di Giurisprudenza					1	1
	C3A				1		1
<b>C3A Totale</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	
CIMEC	Dip. CIBIO					1	1
	Dip. di Fisica		1	1			2
	Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione		1		1		2
	Dip. di Matematica		1				1
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	9	11	1		3	24
	CIMEC				10		10
<b>CIMEC Totale</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	

Personale docente e ricercatore: Afferenza 2		Ruolo					Totale complessivo
		I	II	R	Rtd A	Rtd B	
Scuola di Studi Internazionali	Dip. di Economia e Management	3				1	4
	Dip. di Lettere e Filosofia	2	1	1		2	6
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	2	3			3	8
	Fac. di Giurisprudenza	4	2				6
<b>Scuola di Studi Internazionali Totale</b>		<b>11</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>24</b>

Il **personale dirigente e tecnico-amministrativo** in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2020 è costituito complessivamente da 718 unità. Nella *tabella 7* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture, nonché la composizione per genere ed età media.

**Tabella 7:** personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura, genere ed età (31.12.2020)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale			Età media		
	F	M	Tot.	F	M	Tot.
Rettorato	2		2	51		51
Dipartimento CIBIO	18	13	31	45	48	46
Dipartimento di Economia e Management	4	3	7	49	52	50
Dipartimento di Fisica	16	28	44	47	50	49
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	10	20	30	48	53	51
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	9	5	14	44	41	43
Dipartimento di Ingegneria Industriale	15	10	25	47	50	48
Dipartimento di Lettere e Filosofia	10	3	13	49	55	50
Dipartimento di Matematica	6		6	52		52
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	5	3	8	50	45	48
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	9	4	13	52	53	52
Facoltà di Giurisprudenza	6	1	7	41	41	41
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	8	15	23	49	43	45
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)	2		2	48		48
Scuola di Studi Internazionali	3		3	56		56
Scuola in Scienze Sociali	1	1	2	41	42	41
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	39	11	50	48	47	48
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	90	16	106	45	47	45
Direzione Generale	22	12	34	47	48	47
Direzione Patrimonio Immobiliare	9	17	26	44	51	48
Dir. Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	83	16	99	47	52	48
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	42	14	56	52	53	52
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	35	11	46	48	51	48
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	12	59	71	49	49	49
<b>Totale Ateneo</b>	<b>456</b>	<b>262</b>	<b>718</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>48</b>
Collaboratori ed esperti linguistici	28	9	37	50	50	50

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.

Se a livello complessivo il genere femminile è maggioritario (il 63%), tale situazione appare divergere se l'analisi viene condotta distinguendo tra Amministrazione centrale e Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato. Infatti, il rapporto tra maschi e femmine è più equilibrato nelle strutture accademiche (124 femmine a fronte di 106 maschi) - anche in virtù della componente prevalentemente maschile del personale impiegato nei laboratori di ricerca - mentre presso l'Amministrazione centrale le femmine raggiungono il 68% del totale del personale in servizio. L'età media del personale complessivamente in servizio è di 48 anni e non si rilevano scostamenti significativi analizzando i dati disaggregati per struttura.

Nella *tabella 8* è presentata la composizione per categoria contrattuale. A livello di Ateneo la categoria D è quella maggiormente rappresentata con 438 unità pari al 61% del personale attivo.

Nelle categorie superiori (EP e Dirigenti) sono invece inquadrati 67 dipendenti ossia il 9,3% del totale.

**Tabella 8:** personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria (31.12.2020)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	Perso ne	%	Person e	%	Perso ne	%	Perso ne	%	Person e	% su totale Ateneo
Rettorato			1	50%	1	50%			2	0,3%
Dipartimento CIBIO	3	10%	27	87%	1	3%			31	4%
Dipartimento di Economia e Management	3	43%	4	57%					7	1%
Dipartimento di Fisica	9	20%	26	59%	9	20%			44	6%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	5	17%	25	83%					30	4%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	3	21%	11	79%					14	2%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	10	40%	12	48%	3	12%			25	3%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	3	23%	10	77%					13	2%
Dipartimento di Matematica	2	33%	3	50%	1	17%			6	1%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3	38%	5	63%					8	1%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4	31%	8	62%	1	8%			13	2%
Facoltà di Giurisprudenza	1	14%	6	86%					7	1%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	3	13%	15	65%	5	22%			23	3%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)	1	50%	1	50%					2	0,3%
Scuola di Studi Internazionali			3	100%					3	0,4%
Scuola in Scienze Sociali	1	50%	1	50%					2	0,3%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	19	38%	27	54%	3	6%	1	2%	50	7%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	53	50%	50	47%	2	2%	1	1%	106	15%
Direzione Generale	9	26%	19	56%	5	15%	1	3%	34	5%
Direzione Patrimonio Immobiliare	4	15%	17	65%	5	19%			26	4%
Dir. Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	27	27%	65	66%	6	6%	1	1%	99	14%
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	17	30%	32	57%	7	13%			56	8%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	15	33%	27	59%	3	7%	1	2%	46	6%
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	18	25%	43	61%	9	13%	1	1%	71	10%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>213</b>	<b>30%</b>	<b>438</b>	<b>61%</b>	<b>61</b>	<b>8%</b>	<b>6</b>	<b>1%</b>	<b>718</b>	<b>100%</b>

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.

Risultano essere titolari di una posizione organizzativa o di una funzione specialistica 181 dipendenti ossia il 25% del totale.

Il personale titolare di una posizione organizzativa è responsabile delle funzioni di coordinamento di una specifica attività. Tale posizione si caratterizza per un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa. La funzione specialistica è riconosciuta, invece, al personale che svolge mansioni che si contraddistinguono per una peculiare qualificazione specialistica intesa sia in ambito tecnico sia amministrativo-gestionale, bibliotecario e informatico.

La situazione rappresentata in *tabella 9* riflette la struttura organizzativa descritta nei precedenti paragrafi relativamente all'Amministrazione centrale ed evidenzia, inoltre, la presenza di competenze specialistiche attive presso le strutture accademiche.

**Tabella 9:** personale dirigente e tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica (31.12.2020)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	PO/FS*	Totale personale afferente alla struttura	% personale titolare di PO/FS* su totale personale afferente alla struttura
Rettorato	1	2	50%
Dipartimento CIBIO	6	31	19%
Dipartimento di Economia e Management	1	7	14%
Dipartimento di Fisica	18	44	41%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	8	30	27%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1	14	7%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	8	25	32%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	2	13	15%
Dipartimento di Matematica	2	6	33%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2	8	25%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	2	13	15%
Facoltà di Giurisprudenza	2	7	29%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	11	23	48%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)		2	0%
Scuola di Studi Internazionali	1	3	33%
Scuola in Scienze Sociali		2	0%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	9	50	18%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	18	106	17%
Direzione Generale	13	34	38%
Direzione Patrimonio Immobiliare	10	26	38%
Dir. Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	14	99	14%
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	18	56	32%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	12	46	26%
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	22	71	31%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>181</b>	<b>718</b>	<b>25%</b>

\* Posizioni organizzative e funzioni specialistiche

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.

L'8% del personale è assunto con contratto a tempo determinato (si veda *tabella 10*).  
 Analizzando i dati, appare che i dipendenti a tempo determinato (TD) sono in numero maggiore presso l'Amministrazione centrale (n. 31) rispetto a quelli delle strutture accademiche (n. 26), ma mentre nella prima rappresentano il 6,4% del totale dei dipendenti, salgono all'11,4% nelle strutture accademiche in risposta, nella maggioranza dei casi, a fabbisogni specifici e contingenti di supporto alle attività di ricerca.

**Tabella 10:** personale dirigente e tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato e determinato (31.12.2020)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo				
	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI		TD		Tot. Persone
									Person e	%	Perso ne	%	
Rettorato			1		1				2	100%		0%	2
Dipartimento CIBIO	2	1	25	2	1				28	90%	3	10%	31
Dipartimento di Economia e Management	3		3	1					6	86%	1	14%	7
Dipartimento di Fisica	8	1	25	1	7	2			40	91%	4	9%	44
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	5		24	1					29	97%	1	3%	30
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1	2	7	4					8	57%	6	43%	14
Dipartimento di Ingegneria Industriale	9	1	10	2	2	1			21	84%	4	16%	25
Dipartimento di Lettere e Filosofia	2	1	10						12	92%	1	8%	13
Dipartimento di Matematica	2		3		1				6	100%		0%	6
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2	1	4	1					6	75%	2	25%	8
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4		8		1				13	100%		0%	13
Facoltà di Giurisprudenza	1		5	1					6	86%	1	14%	7
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	3		12	3	5				20	87%	3	13%	23
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)	1		1						2	100%		0%	2
Scuola di Studi Internazionali			3						3	100%		0%	3
Scuola in Scienze Sociali	1		1						2	100%		0%	2
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	16	3	26	1	3			1	45	90%	5	10%	50
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	44	9	50		2			1	96	91%	10	9%	106
Direzione Generale	7	2	18	1	5			1	30	88%	4	12%	34
Direzione Patrimonio Immobiliare	3	1	17		5				25	96%	1	4%	26
Dir. Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	24	3	61	4	6			1	91	92%	8	8%	99
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	17		31	1	7				55	98%	1	2%	56
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	15		27		3			1	45	98%	1	2%	46
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	18		43		9			1	70	99%	1	1%	71
<b>Totale Ateneo</b>	<b>188</b>	<b>25</b>	<b>415</b>	<b>23</b>	<b>58</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>661</b>	<b>92%</b>	<b>57</b>	<b>8%</b>	<b>718</b>

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.

Al personale tecnico-amministrativo si devono aggiungere anche 37 collaboratori esperti linguistici assunti a tempo indeterminato (di cui 28 donne e 9 uomini) con una età media di 50 anni. Considerato il profilo specialistico e la presenza limitata in Ateneo di tale personale, non sarà condotta in questa sede un'analisi specifica.

I **bisogni formativi** del personale tecnico-amministrativo, in relazione allo sviluppo di competenze sia trasversali (relazionali, linguistiche, informatiche) che tecnico-specialistiche (sui sistemi informativi, giuridiche, ecc.), sono periodicamente monitorati dall'Ateneo. Il processo di monitoraggio si articola in una rilevazione biennale dei fabbisogni formativi, che prevede il coinvolgimento dei vari responsabili e la relativa redazione del "Piano Formativo" per il biennio di riferimento. Annualmente il piano viene aggiornato per il periodo di competenza.

L'ultima indagine di rilevazione dei fabbisogni formativi è terminata nel primo semestre 2019, a fronte della quale è stato predisposto il "Piano Formativo per il biennio 2019-2020". Nel corso del 2020 si è proceduto, quindi, alla realizzazione delle iniziative inserite nel Piano, in base alle risorse disponibili e alla capacità di assorbimento delle iniziative proposte.

Nella *Tabella 11* sono presentati, in forma sintetica, alcuni dati sulla formazione gestita centralmente da UniTrento ed erogata dall'Ateneo al personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL nel periodo gennaio - dicembre 2020.

**Tabella 11:** Formazione interna erogata al personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL al 31.12.2020

Voci	Valori dic. 2020
n. partecipazioni (presenze totali alle iniziative erogate)	3.385
n. partecipanti (numero persone coinvolte nella formazione)	779
n. ore persona (partecipazione per relative ore di frequenza)	13.921
n. ore erogate	1.555
n. iniziative (tutte le edizioni dei corsi)	166

Il numero di "*partecipazioni*" indica la totalità delle presenze in aula nel corso dell'anno di riferimento, mentre il numero di "*partecipanti*" rappresenta la dimensione del coinvolgimento del personale nella formazione erogata centralmente. Fino a ottobre 2020, risulta aver fruito di almeno un corso la pressoché quasi totalità del personale TA e CEL in servizio (99%).

Le "*ore erogate*" descrivono la durata complessiva di tutte le 166 iniziative realizzate, mentre le "*ore persona*" forniscono il dato relativo alla totalità delle ore dedicate alla formazione dai partecipanti coinvolti.

Mediamente, quindi, nell'anno 2020 un partecipante ha trascorso quasi 18 ore (17,8) in aula (13.921/779) e la durata media di una singola iniziativa è di 9,37 ore (1.555/166).

Considerata la particolare situazione dettata dall'emergenza pandemica Covid-19, le iniziative formative realizzate dal mese di marzo in poi sono state condotte prevalentemente in modalità a distanza.

Il dettaglio delle iniziative formative programmate per l'anno 2020, distinte per area tematica, è riportato in *tabella 12*.

**Tabella 12:** Iniziative formative erogate nel corso del 2020 al personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL, distinte per categoria

Tipologia	Descrizione iniziativa
ERASMUS /INT.LE	MOBILITÀ ERASMUS +
GIURIDICA	ETICA E LEGALITÀ ON LINE
	LINEE GUIDA IN MATERIA DI PRIVACY (FAD)
	LINEE GUIDA IN MATERIA DI PRIVACY-MODULO RICERCA (FAD)
	D.L. SEMPLIFICAZIONI 76/2020 CONV. L 120/20
	I CONTROLLI SULLE DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE
	IL CODICE DI COMPORTAMENTO NELLA PA (FAD)
INFORMATICA	CORSO INTRODUTTIVO SULLA PIATTAFORMA ZOOM
	IO DIGITALE SMART
	LAVORARE SMART CON GLI STRUMENTI DI GOOGLE
	MEET & CALENDAR - GESTIRE L'AGENDA, ORGANIZZARE RIUNIONI
	MEETIQUETTE
LINGUISTICA	PILLOLE DI EXCEL - FAD
	INGLESE GENERAL ENGLISH - LIVELLO ADVANCED 1
	INGLESE GENERAL ENGLISH - LIVELLO UPPER INTERMEDIATE 1
	INGLESE GENERAL ENGLISH - LIVELLO INTERMEDIATE 1
	INGLESE GENERAL ENGLISH - LIVELLO PRE INTERMEDIATE 1
	INGLESE CONSOLIDAMENTO - LIVELLO UPPER INTERMEDIATE
	INGLESE CONSOLIDAMENTO - LIVELLO INTERMEDIATE
	INGLESE CONSOLIDAMENTO - LIVELLO PRE INTERMEDIATE
	INGLESE SHORT COURSES - WRITING
	INGLESE SHORT COURSES - LISTENING AND SPEAKING
	INGLESE USE YOUR SKILLS
	PERCORSO INDIVIDUALE - DIRIGENTI
	INGLESE PER TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Tipologia	Descrizione iniziativa
ORGANIZZAZIONE LAVORO	ASCOLTARE E COMUNICARE - FAD
	AZIONI DI CONTRASTO AL SESSISMO E ALL'OMOFOBIA
	BENESSERE INDIVIDUALE PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO
	DIALOGHI SUL DIGITALE - Le competenze e leadership digitali del manager pubblico del futuro
	DIALOGHI SUL DIGITALE- Il ruolo del Dirigente pubblico nel percorso di Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione
	IL CERVELLO E LE SUE REAZIONI ALL'EMERGENZA
	IL CONTAGIO CHE POSSIAMO CONTROLLARE
	IL MOBBING, LE DISCRIMINAZIONI... (FAD)
	INCONTRO FORMATIVO TELELAVORATORI E TELELAVORATRICI
	LAVORARE CON GLI ALTRI - FAD
	LAVORARE IN MODALITA' IBRIDA
	LAVORARE NEL CAMBIAMENTO - FAD
	LAVORO DI GRUPPO
	LEADERSHIP AL FEMMINILE
	LEADERSHIP IN TEMPO DI CRISI
	MOTIVAZIONE E INTELLIGENZA EMOTIVA - MODULO AVANZATO
	MOTIVAZIONE E INTELLIGENZA EMOTIVA MODULO BASE
	RISORSE PER FRONTEGGIARE LE SITUAZIONI LAVORATIVE
	SISTEMI DI ASSICURAZIONE QUALITA' (FAD)
	STRATEGIE DI COPING PER REAGIRE ALLO STRESS
TECNICHE DI LETTURA, MEMORIZZAZIONE E APPRENDIMENTO VELOCE	
SICUREZZA	CORSO ANTINCENDIO - RISCHIO ELEVATO
	CORSO ANTINCENDIO - RISCHIO MEDIO
	CORSO COVID 19 -FAD
	FORMAZIONE GENERALE (FAD)
	FORMAZIONE SPECIFICA RISC. BASSO (FAD)
	FORMAZIONE SPECIFICA RISC. MEDIO (FAD)
	IDONEITA' ANTINCENDIO
	PRIMO SOCCORSO: COME INTERVENIRE
	REFERENTE AZIENDALE COVID19 - FORMAZIONE RLS
	REFERENTE AZIENDALE COVID19 - FORMAZIONE RLS
TECNICO SPECIALISTICA	ACCESSIBILITA' FAD
	APPLY2 - FORMAZIONE PER OPERATORI
	COME GARANTIRE L'ACCESSIBILITÀ E L'USABILITÀ NELL'AMMINISTRAZIONE DIGITALE
	COME PAGARE LA PA CON PAGAMENTI ELETTRONICI
	CORSO BASE SULL'IVA
	GLI ASPETTI DI RENDICONTAZIONE HORIZON20
	I CRITERI DI VALUTAZIONE DELL'OFFERTA. IL MAX RIBASSO E L'OFFERTA ECONOMICAMENTE PIÙ VANTAGGIOSA NELLE PROCEDURE DI AFFIDAMENTO DI SERVIZI E FORNITURE.
	I REQUISITI DI IDONEITÀ PROFESSIONALE E DI CAPACITÀ ECONOMICO FINANZIARIA E TECNICO ORGANIZZATIVI NELLE PROCEDURE DI GARA DI SERVIZI E FORNITURE
	IL SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DEGLI ORGANI COLLEGIALI
	LA DETERMINA A CONTRARRE
	LA DETERMINAZIONE DEL VALORE COMPLESSIVO STIMATO DEL CONTRATTO
	LA FIRMA DIGITALE IN ATENEO
	LABORATORIO ATTO AMMINISTRATIVO
	L'ANOMALIA DELL'OFFERTA NELLE PROCEDURE AFFIDAMENTO SERVIZI E FORNITURE
	L'ANOMALIA DELL'OFFERTA NELLE PROCEDURE PER L'AFFIDAMENTO DI LAVORI
	LE FORME DI PARTECIPAZIONE ALLA GARA: FOCUS SU ATI, AVVALIMENTO E RETI DI IMPRESA (LINEE GUIDA ANAC)
	LE PROCEDURE DI AFFIDAMENTO DI SERVIZI E FORNITURE SOTTO SOGLIA EUROPEA
	L'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI ELETTRONICI PER L'ACQUISTO DI BENI E SERVIZI
	MOTIVI ESCLUSIONE ART 80 DLGS 50/2016 E VERIFICHE PER LA STIPULA DEI CONTRATTI
	NORMAZIONE TECNICA E VALUTAZIONI DI CONFORMITÀ NEL CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI
	P.A. 4.0: TRA E-GOVERNMENT E PRIVACY
	PREPARARE LA CERTIFICAZIONE PM2
	PUBLIC SPEAKING
	SCRIVERE PER IL WEB
	UX- USER EXPERIENCE, USABILITA' E WEB DE
	WEBINAR DIRSISTI

#### 4.2.5 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, i questionari sono stati integrati, su indicazione e supervisione del Delegato per il benessere organizzativo, con un modello di indagine atipico nella identificazione delle potenziali fonti di stress lavorativo e organizzativo; si è deciso di centrare l'attenzione su diversi aspetti relativi alle *relazioni sociali* all'interno dei luoghi di lavoro, che riguardano in particolare: la frequenza riportata di *molestie* e *ostracismo*, la percezione di *clima etico* e *cinismo* all'interno dei gruppi di lavoro, la qualità della *relazione con il superiore* (aspetto peraltro già preso in esame nelle indagini ANAC, ma che merita ulteriore approfondimento).

Oltre a tali aspetti di tipo "relazionale", si è approfondita la percezione di *equilibrio tra vita lavorativa e altre sfere di vita*, tema fondamentale visto il consistente investimento messo in atto in termini di politiche del personale per favorire flessibilità di orari di lavoro e di presenza fisica nel luogo di lavoro.

Infine, come già in passato, si è stimata la presenza di *forme di disagio psicologico* riconducibile all'esperienza di lavoro (misurato mediante lo strumento GHQ, ampiamente utilizzato da oltre 40 anni nelle indagini sul benessere occupazionale), un dato essenziale per quantificare la diffusione di benessere psicologico all'interno dell'organizzazione di lavoro.

##### Indagine benessere organizzativo 2020 (sul 2019)

L'annuale indagine ANAC sul benessere organizzativo, programmata per febbraio 2020 rispetto all'anno 2019, non è stata realizzata a causa della situazione di emergenza dettata dalla diffusione del virus SARS-CoV-2. L'indagine, infatti, avrebbe avuto divulgazione proprio in piena emergenza pandemica e in concomitanza con la fase di avvio dell'home working per tutto il PTA (inizio marzo).

Si è quindi concordato, di concerto con il delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo e in accordo con il Nucleo di Valutazione, di congelare l'indagine e avviarne una specifica, focalizzata sull'esperienza di lavoro in smart working degli ultimi 3 mesi (marzo-giugno 2020), al fine di raccogliere percezioni ed osservazioni dei lavoratori.

Si è valutato, inoltre, di indagare le aspettative professionali future degli smartworker, nonché l'auto-valutazione della produttività e le preferenze del personale rispetto alle modalità lavorative future (in ufficio vs lavoro da remoto), al fine di raccogliere elementi utili per definire un modello di rientro progressivo in presenza del personale, nonché la gestione degli orari di lavoro e l'organizzazione dei servizi tecnici e amministrativi in modalità mista (presenza e home working).

Il questionario di indagine, rivolto a tutto il Personale Tecnico Amministrativo (PTA) dell'Università di Trento, è stato somministrato nel periodo 5 giugno - 25 giugno 2020; il personale, nel rispondere alle domande, era invitato a fare riferimento ai 3 mesi precedenti.

Per la nuova indagine sono stati considerati i seguenti ambiti:

1. Sezione ANAC (parziale) - con riferimento agli ambiti benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione, valutazione del superiore gerarchico
2. Sezione GHQ (salute e benessere psicologico)
3. Sezione - Le aspettative
4. Sezione - Esperienza del lavoro da casa marzo-giugno 2020

Nel corso dei mesi estivi, il gruppo di ricerca, coordinato dal Delegato per il Benessere Organizzativo, ha avviato la fase di elaborazione dei dati ed ha messo a disposizione un documento che riporta gli esiti riferiti alle sezioni 3 e 4 (aspettative ed esperienza home working), riservandosi di integrare i risultati con i dati riferiti all'indagine ANAC e al questionario "Good Practice", per la fine dell'anno 2020

#### Analisi dei dati e principali criticità emerse

Qui di seguito si riporta una breve sintesi di quanto emerso dall'elaborazione dei dati rispetto all'esperienza del lavoro da casa.

*I/le rispondenti.* Il numero totale di rispondenti alla sezione del questionario sull'esperienza del lavoro da remoto è pari a quasi i 2/3 dell'intera popolazione del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) (457 su 758; 60%). Rispetto alla popolazione, il gruppo maschile è sotto-rappresentato nel campione, così come la fascia di età > 40 anni, mentre la fascia d'età intermedia, 31-40 anni, è leggermente sovra-rappresentata.

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

*Il benessere durante il lavoro da remoto.* I livelli di disagio psicologico registrati sono piuttosto elevati (40% del campione), percentuale che scende al 17% se si considera il disagio psicologico associato al lavoro. Inoltre, circa il 30% considera il lavoro da remoto molto stancante, esito associato soprattutto all'interferenza lavoro-famiglia, alla difficoltà a staccare dal lavoro, alla fatica cognitiva e alla percezione di isolamento.

*Confronti per variabili socio-anagrafiche.* Le donne hanno riportato livelli più elevati di disagio psicologico, stanchezza, difficoltà a staccare e isolamento, mentre la fiducia organizzativa è più elevata per gli uomini. Le fasce di lavoratori/trici più giovani e quelle di lavoratrici/trici con anzianità di servizio più bassa hanno espresso una maggiore percezione di competenze professionali e informatiche per il lavoro a distanza, efficienza e più positive aspettative professionali future; per contro, i/le rispondenti meno giovani e con più anzianità hanno riportato livelli più elevati di interferenza lavoro-famiglia e isolamento. Inoltre, i/le rispondenti più giovani hanno anche espresso più elevata percezione di miglioramento della produttività e chi ha un'età compresa tra i 31 e i 40 anni ha riportato meno disagio psicologico associato al lavoro rispetto ai/le colleghi/e con età superiore. Per quanto riguarda le modalità di lavoro, le donne più degli uomini vorrebbero alternare lavoro da remoto e lavoro in presenza. Inoltre, chi ha età e anzianità più elevate ha espresso una preferenza più bassa rispetto al continuare a lavorare da remoto per la maggior parte del tempo.

*Confronti per variabili organizzative.* Chi ha responsabilità organizzative manifesta un livello più elevato di stanchezza, fatica cognitiva e interferenza lavoro-famiglia. Per quanto riguarda le strutture di appartenenza, chi afferisce all'Amministrazione centrale ha riportato livelli superiori di efficienza e miglioramento della produttività. Inoltre, chi non ha ruoli di responsabilità e chi lavora in Amministrazione centrale desidera continuare a lavorare da remoto per la maggior parte del tempo in misura più elevata rispetto a chi ricopre incarichi di responsabilità.

#### 4.2.6 Indagine di Customer Satisfaction e Azioni per il Miglioramento dei Servizi

L'Università di Trento valuta la qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni, che partecipano così al processo di misurazione della performance organizzativa.

L'indagine viene condotta annualmente e prevede la somministrazione online di specifici questionari rivolti al personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL, e al personale docente e ricercatore, assegnisti, dottorandi. Parallelamente viene condotta anche un'indagine periodica

sull'utilizzo e la soddisfazione dei servizi rivolti agli studenti, che interessa i servizi strategici erogati da alcune Direzioni (Direzione Generale, Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e Sistema Bibliotecario di Ateneo).

### Customer satisfaction e Performance Organizzativa

Le indagini sulla qualità dei servizi erogati consentono di monitorare costantemente la qualità dei servizi e programmare specifiche azioni di intervento finalizzate al miglioramento continuo; tali azioni sono promosse e coordinate dal Direttore Generale all'interno del ciclo di gestione della performance, secondo una logica di pianificazione pluriennale, e realizzate/presidiate da ciascun Dirigente a seconda del settore di intervento.

In un'ottica di integrazione, quindi, le azioni di miglioramento servizi di ciascuna Direzione vanno a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato.

Non tutte le azioni previste dai piani, però, sono valutate di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance a livello di Ateneo; tra queste azioni, infatti, quelle che si configurano come interventi operativi mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza, vengono gestite a livello settoriale.

Nell'ambito del ciclo della performance, viene monitorato costantemente l'andamento di tali azioni e, a fine periodo, valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della reale efficacia delle azioni intraprese emergerà, in ultima analisi, dalle successive indagini mirate a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici, anche su un arco temporale pluriennale.

La metodologia utilizzata per la rilevazione della qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, nonché i risultati di dettaglio e l'interpretazione dei dati vengono riportati in una apposita relazione, dopo opportuno confronto e approfondimento all'interno del Board dei Dirigenti, e pubblicati sul Portale di Ateneo nelle sezioni dedicate.

La Performance Organizzativa è direttamente collegata alla mission definita nel Piano Strategico, ed è finalizzata a monitorare l'evoluzione della performance dell'Ateneo, in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutare l'andamento complessivo della gestione.

Da qui la necessità, anche recependo le osservazioni avanzate dal Nucleo di Valutazione nel parere sul presente Sistema, di rilevare le criticità riscontrate nella gestione dell'Ateneo ed emergenti dalle diverse fonti informative disponibili, tra cui anche i risultati delle indagini di customer satisfaction rivolte a studenti, personale docente e personale tecnico amministrativo.

Il **Piano di Miglioramento Servizi** diventa quindi lo strumento in cui individuare azioni di intervento ed obiettivi operativi in grado di dare risposta alle criticità riscontrate nella gestione, in un'ottica di miglioramento continuo. Lo stato di avanzamento del Piano di Miglioramento rappresenta, pertanto, un importante elemento per la valutazione della Performance Organizzativa.

La "realizzazione delle azioni indicate nel Piano Miglioramento Servizi" costituisce, inoltre, uno dei fattori presi in considerazione per la valutazione del Direttore Generale, indirizzando il focus su quali politiche scelga di mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi, promuovendone e coordinandone la realizzazione.

### Indagine Customer Satisfaction 2020 (sul 2019)

La prevista indagine annuale in merito al livello di soddisfazione degli utenti interni sulla qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, è stata sospesa a causa della situazione di emergenza dettata dalla diffusione del virus SARS-CoV-2.

### Customer Satisfaction e Piano miglioramento servizi 2019-21

In mancanza di una nuova indagine di Customer Satisfaction in base alla quale aggiornare il Piano di Miglioramento dei Servizi 2019-2021, nell'anno 2020 si è provveduto, compatibilmente con la gestione della situazione emergenziale e in un'ottica di scorrimento annuale, alla realizzazione delle azioni del Piano programmate per l'anno in corso, in particolare segnalando le azioni concluse ed inserendo eventuali interventi correttivi.

Il collegamento tra Piano Integrato (obiettivi operativi 2021) e Piano di Miglioramento Servizi 2019-21 è indicato espressamente nel presente documento, in corrispondenza delle tabelle di cui all'**Allegato 2** - "Obiettivi assegnati al personale dirigenziale" - dove, accanto a ciascun obiettivo,

è indicato se si tratta di azione inserita nel Piano di Miglioramento. Inoltre, **nell'Allegato 4 è riportato un monitoraggio del Piano Miglioramento Servizi 2019-2021**, a fronte delle azioni realizzate nel 2020. Si precisa che in tale monitoraggio non vengono riportate le azioni che si erano già esaurite nel corso del 2019 (in quanto già completamente descritte nell'allegato 4 della Relazione sulla performance 2019).

Nell'ambito del ciclo della performance verrà costantemente monitorato l'andamento delle azioni inserite nel Piano e, a fine periodo, verrà valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della reale efficacia delle azioni intraprese emergerà, in ultima analisi, dalle successive indagini mirate a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici.

#### Prossima Indagine di Customer Satisfaction 2021 (su 2020)

La situazione pandemica dovuta al Covid-19 ha costretto le Amministrazioni a ridefinire le modalità di lavoro per far fronte alle particolari esigenze organizzative e relazionali, nonché a garantire la continuità dei servizi di supporto anche, e soprattutto, in modalità a distanza; ciò considerato, per l'anno 2021 si è convenuto con gli organi di Ateneo di procedere ad una specifica indagine finalizzata ad approfondire questa determinata condizione.

In particolare, le iniziative programmate sono due:

Un **questionario** di indagine sulla **Customer Satisfaction**, finalizzato a rilevare la qualità percepita dal Personale Tecnico Amministrativo, Personale Docente e Ricercatore e Studenti rispetto ai servizi erogati - anche in modalità online - dalle strutture tecnico-gestionali oggetto dell'indagine, ridefinendo, se necessario, il questionario per adattarlo alla situazione di emergenza pandemica Covid-19. La selezione dei servizi oggetto di valutazione verrà concordata con gli organi di Ateneo.

Un **questionario** sull'esperienza del **lavoro agile**, rivolto ai Responsabili di unità organizzativa, finalizzato a rilevare e valutare i risultati conseguiti a fronte dell'ampio ricorso al lavoro agile (in particolare smart working e telelavoro) e in modalità mista (presenza e home working), previa definizione delle metodologie di misurazione delle ricadute sulla continuità e qualità del servizio erogato, nonché del mantenimento dei livelli di produttività, in riferimento alle potenzialità organizzative delle strutture gestionali.

### 4.2.7 Il lavoro agile durante l'emergenza Covid

#### *Quadro normativo*

A partire dal mese di marzo 2020, la situazione di emergenza sanitaria causata dalla diffusione del SARS-CoV-2 ha reso necessario adottare un insieme di misure volte a favorire il distanziamento fisico e sociale, andando a modificare profondamente ed in maniera estesa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la tutela della salute dei lavoratori e, più in generale, dei cittadini.

I decreti legge di riferimento per la gestione dell'emergenza sono stati in particolare i seguenti: DL 2 marzo 2020, n. 9, recante "*Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*", il successivo DL 17 marzo 2020, n. 18, concernente le "*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*" e infine il DL 19 maggio 2020, n. 34 (cd. Decreto Rilancio), come convertito con modifiche dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77.

Il D.M. del 19 ottobre 2020 ed i successivi decreti del Ministro per la Pubblica Amministrazione hanno ribadito nuovamente come, in fase emergenziale, il lavoro agile costituisca una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa.

Si giunge, infine, alle Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA), pubblicate con D.M. del 9 dicembre 2020, che intendono fornire alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

### *Misure emergenziali adottate dall'Università di Trento*

A partire dal mese di marzo 2020, e per il perdurare di tutta la fase emergenziale, l'Ateneo ha ampliato, in conformità alla normativa e di concerto con le rappresentanze sindacali, **l'applicazione dell'istituto dello smart working**, considerandolo appunto lo strumento "ordinario" di lavoro. Proprio per questa sua applicazione **in fase di emergenza pandemica**, l'applicazione dell'istituto è stata altamente normata e gestita centralmente da parte dell'Amministrazione (cfr. paragrafo successivo).

Nella fase più acuta dell'emergenza (da metà marzo a metà settembre 2020) lo smart working è stato esteso, nella misura massima possibile, a tutti i lavoratori la cui prestazione lavorativa si configurava come compatibile, in tutto o in parte, con l'esecuzione da remoto. A fronte di un'intensa trattativa sindacale, condotta in situazione di emergenza, sono stati sottoscritti diversi accordi in merito agli istituti di flessibilità quali smart working e telelavoro, congedi parentali, ferie, ecc., al fine di adempiere agli obblighi datoriali di adozione delle misure volte al contenimento del contagio, nonché definire le modalità di conciliazione famiglia-lavoro in relazione all'emergenza Sars-Cov-2.

Nel mese di novembre 2020, infine, è stato raggiunto l'accordo sindacale per la disciplina del **nuovo orario di lavoro**, la cui applicazione è stata prorogata al 31 marzo 2021 in virtù di un ulteriore accordo successivo tra le parti.

In tale occasione, l'Università ha effettuato una ricognizione generale delle proprie attività amministrative, andando ad individuare - sulla base dell'esperienza maturata nei mesi precedenti e in base alle segnalazioni pervenute da parte dei responsabili degli Uffici - le posizioni che per le loro intrinseche caratteristiche, oppure per aspetti e/o esigenze peculiari di carattere organizzativo, sono considerate non smartabili.

Su una totalità di 770 dipendenti, includendo il personale tecnico-amministrativo ed i collaboratori esperti linguistici, sono state individuate 118 posizioni lavorative non smartabili.

Terminata la fase di "tamponamento" dell'emergenza, le Linee Guida relative al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), emanate dalla Funzione Pubblica a dicembre 2020, puntano ora a una revisione del modello organizzativo del **lavoro agile**, fornendo indicazioni alle amministrazioni per la **transizione dalla fase emergenziale a quella ordinaria**.

In conformità a quanto indicato nelle Linee Guida, l'Università di Trento intende, quindi, procedere in maniera graduale nell'introduzione a regime dello smart working, valorizzando in primo luogo l'esperienza pregressa già maturata nella fase sperimentale durante il biennio ottobre 2017 - ottobre 2019 e, più recentemente, nel periodo di emergenza a partire da marzo 2020. In seconda misura, attraverso un percorso suddiviso per step annuali (dal 2021 al 2023), l'obiettivo è quello di monitorare costantemente l'evoluzione in fase applicativa dell'istituto, fino ad un contesto futuro in cui tale istituto sarà presente come strumento ordinario di esecuzione della prestazione lavorativa accanto allo svolgimento della prestazione in presenza. L'applicazione dello smart working verrà disciplinata con apposito Regolamento/Accordo.

Tuttavia, considerando l'appuntamento elettorale per la scelta del nuovo rettore che guiderà l'Ateneo a partire dal primo aprile 2021, la nuova organizzazione del lavoro, che prevede l'utilizzo del lavoro da remoto e misto, per poter essere implementata, dovrà essere necessariamente concordata con gli interlocutori strategici di riferimento individuati dalla **nuova Governance di Ateneo**.

### *Accordi stipulati con le Organizzazioni Sindacali per la gestione dell'emergenza*

#### **Accordo di data 24.02.2020**

Periodo 24 - 28 febbraio 2020 (emergenza "Coronavirus")

In considerazione delle misure adottate con ordinanza provinciale di data 24 febbraio 2020 (emergenza relativa al rischio sanitario "Coronavirus"), l'accordo definisce, ferma restando la garanzia di continuità dei servizi, le modalità eccezionali di giustificazione e di estensione delle forme di flessibilità lavorativa.

Nei confronti del personale che beneficia di istituti di flessibilità lavorativa (telelavoro e smart working), l'accordo prevede inoltre, come misura eccezionale per il periodo di riferimento, di derogare al limite massimo delle giornate settimanali/mensili stabilite nel contratto individuale, previo accordo con il Responsabile di struttura.

### **Accordo di data 05.03.2020**

Con tale Accordo vengono adottate misure eccezionali per il ricorso al lavoro agile a favore di tutto il PTA dell'Ateneo. In sintesi l'Accordo prevede:

- modalità eccezionali di giustificazione dell'assenza per esigenze di conciliazione familiare e/o per particolari motivi personali;
- conferma della deroga al limite massimo delle giornate settimanali/mensili stabilite nel contratto individuale di lavoro nei confronti del personale che beneficia di istituti di flessibilità lavorativa (telelavoro e smart working);
- estensione, a carattere emergenziale, dell'accesso all'istituto dello Smart Working (nella modalità domiciliare e fino a 5 gg/settimana) a tutto personale tecnico e amministrativo, compatibilmente con le esigenze di servizio e con le potenzialità dell'infrastruttura informatica d'Ateneo. Vengono definite a tal proposito le priorità da seguire nella concessione dell'istituto.
- modalità di accesso e fruizione dello Smart working.

### **Accordo di data 23.03.2020**

L'accordo dà concreta attuazione ai principali istituti contenuti nel D.L. "*Cura Italia*" e disciplina le modalità di fruizione degli stessi da parte del PTA e CEL dell'Ateneo.

Il DL conferma il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, col fine di favorire il necessario e più efficace distanziamento sociale, limitando allo stretto indispensabile la presenza negli uffici, autorizzata unicamente per lo svolgimento di attività essenziali e indifferibili.

Qualora non sia possibile il ricorso al lavoro da remoto, il decreto prevede che le amministrazioni siano tenute a fare ricorso a tutti gli istituti contrattualmente previsti dal CCNL in tema di assenza dal servizio. Solo a seguito del completo utilizzo di tali istituti o nell'impossibilità di ricorrere agli stessi, l'Amministrazione è legittimata a esentare motivatamente il lavoratore dal servizio con diritto, novità assoluta per il pubblico impiego, alla retribuzione.

### **Accordi di data 17.04.2020 - 29.04.2020 - 27.05.2020 - 23.06.2020**

In tali accordi vengono specificati e ulteriormente definiti alcuni particolari aspetti legati allo svolgimento delle attività in smart working e telelavoro durante l'emergenza Covid-19, fino al termine della prevista fase di emergenza al 15.09.2020.

### **Accordo sottoscritto in data 13.11.2020 (nuovo Orario di Lavoro)**

Periodo: 16 novembre - 31 dicembre 2020 (successivamente prorogato)

Accordo riferito all'orario di lavoro per il personale soggetto alla disciplina di cui al comma 1, art. 263 "*Disposizioni in materia di flessibilità del lavoro pubblico e di lavoro agile*" del D.L. Rilancio, come convertito dalla L. 77/2020.

La normativa prevede che dal 15 settembre al 31 dicembre 2020 le pubbliche amministrazioni organizzino il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendo l'articolazione oraria ed applicando il lavoro agile ad almeno il 50% del personale impiegato nelle attività che possono essere potenzialmente svolte da remoto.

Nelle more della sottoscrizione dell'accordo, avvenuto in data 13 novembre 2020, e delle conseguenti modifiche al sistema, già dal 15 settembre, con nota interna della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, sono stati anticipati al personale i criteri generali per procedere con l'organizzazione del lavoro. In sintesi:

- garantire, per quanto possibile, la copertura dei servizi su tutti i 5 giorni lavorativi, organizzando la presenza dei lavoratori, pur in numero ridotto e secondo eventuale turnazione. La gestione è in capo al Responsabile della struttura, che assicura il soddisfacimento dei livelli standard del servizio di competenza;
- ciascun lavoratore a tempo pieno svolge di norma 2 gg/settimana in sede e 3 gg/settimana da remoto. Per la prestazione in lavoro agile è prevista una specifica articolazione oraria;
- ai lavoratori fragili, certificati dal medico competente, viene comunque garantita la possibilità di proseguire interamente l'attività lavorativa da remoto.

### **Accordo di data 21.12.2020 e di data 26.01.2021**

Proroga dell'applicazione del nuovo Orario di Lavoro al 31 marzo 2021

Le delegazioni trattanti convengono di mantenere in vigore, fino a tale data, l'articolazione oraria adottata a partire dal 16 novembre 2020; sono contestualmente prorogati al 31 marzo anche i contratti individuali di telelavoro.

#### 4.2.8 "Salute finanziaria"

Il principale finanziatore dell'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento.

In attuazione della delega in materia di Università (D. Lgs.142/2011), la Provincia regola i rapporti con l'Ateneo attraverso lo strumento programmatico "Atto di Indirizzo per l'Università e la Ricerca" che ha lo scopo di definire, in maniera condivisa, gli obiettivi di innovazione e consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria.

L'atto di indirizzo sostituisce e integra l'aggregato dei finanziamenti in vigore fino al 2011 (tra cui il Contributo di finanziamento ordinario - FFO e il Contributo di funzionamento ex Legge 590/1992, erogati dal MIUR) e prevede la suddivisione del finanziamento della Provincia in quattro parti: quota base, quota programmatica, quota premiale e quota per il programma di edilizia universitaria.

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

- a) gli obiettivi di innovazione e stabilizzazione, i risultati attesi e la sostenibilità economica;
- b) le risorse attribuite dalla Provincia per tipologia di intervento;
- c) i criteri, le modalità e le procedure di erogazione delle risorse e di rendicontazione delle spese.

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

Considerato l'ammontare ingente del credito che si è generato verso la Provincia (circa 200 milioni di euro), ad inizio 2016 è stato richiesto alla Provincia un impegno formale in merito alla tempistica di recupero di tali crediti. A firma del Presidente della Provincia è pervenuto in prima istanza un piano di rientro pluriennale, successivamente ratificato da specifica delibera di Giunta Provinciale n. 901 del 9 giugno 2017 e nuovamente confermato nella deliberazione della Giunta provinciale n. 1848 del 22 novembre 2019.

Il progressivo miglioramento della situazione di liquidità dell'Ateneo si è registrato a partire dal 2017. Questo trend ha trovato conferma anche nel 2020: sono stati incassati finanziamenti provinciali per euro 132 mln di cui 32 relativi al piano di rientro. Il saldo del conto corrente a fine 2020 è pari ad euro 124,5 milioni, anche grazie ai trasferimenti dal MUR per euro 15 milioni, di cui 11 milioni di euro per i Dipartimenti di Eccellenza e da parte dell'Unione Europea per euro 14,4 milioni. Il credito verso la Provincia a fine anno scende ulteriormente e si stima si assesterà ad euro 145 milioni.

Per quanto riguarda la capacità di fundraising, l'Ateneo ha consolidato la propria capacità di affermarsi a livello internazionale partecipando a bandi fortemente competitivi, con un elevato volume di fondi di ricerca, ottenendo una buona visibilità nella comunità scientifica e conservando, nel contempo, un solido radicamento sul territorio. Si rileva che le procedure di audit esterni,

concernenti i progetti rendicontati, hanno confermato la correttezza della gestione sia dal punto di vista amministrativo sia finanziario. Inoltre, notevoli sono state le donazioni ricevute sia da imprese che da famiglie.

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

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

In sede di approvazione del Bilancio preventivo e consuntivo dell'Ateneo viene verificato il rispetto dei limiti fissati annualmente con delibera della Giunta Provinciale.

L'ultimo bilancio di previsione, riferito all'anno 2021, è stato approvato in Consiglio di amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2020.

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

I Bilanci dell'Ateneo sono pubblicati al link: <http://www.unitn.it/ateneo/1144/bilancio-preventivo-e-consuntivo> all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo.

## 5. Gli indirizzi strategici 2017-2021 e l'Albero delle performance

---

L'Università di Trento, nonostante i risultati positivi sin qui conseguiti, è consapevole dell'esigenza di agire in un'ottica continua di miglioramento, sia per conservare le posizioni di eccellenza già acquisite sia per innovarsi in modo sostenibile ed equilibrato, mantenendo quindi un costante ed elevato impegno sui seguenti aspetti prioritari.

L'Ateneo ha scelto, e formalizzato nel proprio Piano Strategico di Ateneo 2017-2021, di impegnarsi rispetto alle seguenti **linee di indirizzo**:

**Qualità delle attività svolte:** declinata nei quattro ambiti (a) qualità della formazione, (b) qualità e visibilità della ricerca, (c) qualità nella terza missione, (d) qualità nell'organizzazione.

**Reputazione:** diffusione internazionale dei risultati della ricerca; attrazione di ricercatori, studiosi e studenti da altre comunità nazionali e internazionali; competizione internazionale per ottenere finanziamenti; opportunità di formazione e di sviluppo professionale in prospettiva sovranazionale.

**Attrattività:** condizioni favorevoli di lavoro e di studio; razionalità ed efficacia dei servizi; sostanziale equità di trattamento; offerta di opportunità di crescita individuale e di autonomia responsabile; disponibilità di strutture sportive di qualità.

**Partnership:** sistemi di alleanze con il territorio e con istituzioni simili o con caratteri distintivi complementari in prospettiva di filiera; cooperazione all'interno del bacino "naturale" costituito dal Triveneto e dell'Euregio; nuove forme di cooperazione rafforzate con altre realtà europee ed extraeuropee.

**Sostenibilità:** coinvolgimento di più dimensioni (capitale umano, risorse finanziarie, infrastrutture); specifiche azioni orientate alla sostenibilità ambientale.

**Multidisciplinarietà:** a partire dallo sviluppo dei saperi disciplinari, capacità di connettere le discipline tra loro, anche nelle diverse articolazioni dei percorsi di studi esistenti, al fine di affrontare in modo innovativo le sfide della realtà.

**Centralità delle persone:** condivisione della passione per il sapere; accesso agevolato alla conoscenza e sviluppo delle capacità individuali; ambiente stimolante e cooperativo per la crescita personale; opportunità di esprimere potenzialità, capacità di iniziativa, autonomia, voglia di mettersi in gioco.

**Inclusione, equità e rispetto della diversità:** promozione dell'inclusione e rispetto della diversità a parità di merito; contrasto a ogni forma di discriminazione; eliminazione delle barriere architettoniche; superamento degli squilibri esistenti e garanzia di pari opportunità.

**Promozione del benessere:** condizioni di vita in Ateneo che assicurino salute, sicurezza e benessere a tutti i membri della comunità; contrasto alle situazioni di stress e disagio psicofisico; riequilibrio tra vita lavorativa ed extra-lavorativa; senso di appartenenza e di coesione; adozione di stili di vita salubri; ambiente ricco di stimoli.

**Rispetto dell'integrità accademica:** contrasto a comportamenti quali il plagio, l'uso scorretto delle fonti, la falsificazione e la distorsione dei dati.

**Flessibilità organizzativa ed efficienza gestionale:** processo continuo di innovazione e di miglioramento anche attraverso la flessibilità organizzativa; razionalizzazione dell'impiego di strumenti e di personale; presidio dei rischi operativi; attenzione alla trasparenza anche come strumento di prevenzione della corruzione

Le linee di indirizzo summenzionate sono, evidentemente, trasversali a tutte le attività che impegnano l'Università di Trento e si rispecchiano nella definizione degli obiettivi strategici 2017-2021 i quali costituiscono il nuovo quadro di riferimento sia per le strutture accademiche (Dipartimenti e Centri) - chiamate a sviluppare e articolare secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari la propria strategia di sviluppo - sia per la struttura tecnico-gestionale (Direttore Generale, Direzioni) nel suo contributo al funzionamento dell'istituzione.

Gli **obiettivi strategici** sono sinteticamente presentati per ciascuna delle quattro aree tematiche enucleate: didattica, ricerca, contributo allo sviluppo civile (terza missione) e politiche per il talento.

## Didattica

L'Università di Trento mira a formare, nel contesto europeo, laureati competenti, con adeguate conoscenze, consapevoli, curiosi, innovativi, orientati all'esplorazione del sapere, e favorisce l'innalzamento della qualità della didattica, sia attraverso l'innovazione, la sperimentazione e la multidisciplinarietà, sia tramite un'offerta che sia tesa anche a favorire l'occupabilità dei laureati.

L'innovazione dei metodi di insegnamento, anche grazie a una task force dedicata, riguarderà sia le modalità di insegnamento sia l'organizzazione delle attività didattiche e saranno sperimentate nuove forme di apprendimento non-standard. Saranno previste azioni sistematiche per favorire la regolarità del percorso formativo anche sperimentandone forme più flessibili per categorie di studenti con specifiche caratteristiche (studenti-lavoratori, atleti, studenti con disabilità, studenti con disturbi specifici di apprendimento).

Per accrescere il carattere multidisciplinare dei percorsi di studio si ridurranno al minimo le barriere che ostacolano la mobilità degli studenti tra i dipartimenti dell'Ateneo, bilanciando la necessità di un'adeguata formazione disciplinare con l'arricchimento che deriva dalla contaminazione con altre discipline; al contempo si perseguirà lo sviluppo di lauree magistrali interdipartimentali.

A integrazione dell'attività formativa ordinaria si favorirà l'acquisizione di quelle competenze trasversali ormai divenute indispensabili per accedere al mercato del lavoro e che permettono di operare con competenza sul piano individuale e sociale (socioculturale e civile) e di scegliere un comportamento positivo e adattivo per far fronte efficacemente alle sfide della vita quotidiana (soft skills e life skills). Al contempo si opererà per espandere l'offerta formativa in lingua inglese sui tre livelli di insegnamento, per rafforzare le competenze linguistiche (B2 in inglese) conseguite al termine del percorso triennale e per diversificare l'offerta delle lingue insegnate considerando la competenza plurilingue di docenti e discenti come valore di una cittadinanza attiva. Ciò permetterà anche di agevolare i tirocini e le permanenze all'estero, da un lato, e di favorire l'ampliamento del bacino di reclutamento dei potenziali studenti dall'altro.

## Ricerca

L'Università di Trento è, dalla sua origine, una *research-intensive university* e intende contribuire allo sviluppo della conoscenza umana creando un ambiente favorevole alla generazione di nuove idee e di nuove scoperte, anche attraverso la "contaminazione" e il confronto tra settori culturali e disciplinari diversi, nello spirito di unità del sapere che caratterizza l'idea di *universitas*. Considera, quindi, il rafforzamento della propria capacità di produrre conoscenza originale e innovativa, la valorizzazione dei diversi tipi di prodotti che la ricerca genera, l'intensificare la sua partecipazione nella comunità di ricerca internazionale quali pre-condizioni per la sua stessa esistenza, autonomia e possibilità di crescita.

L'Ateneo, riconoscendo l'importanza fondamentale nel lungo termine della ricerca libera e orientata alla pura conoscenza, intende assicurarle il sostegno necessario per il mantenimento e la crescita del relativo livello di qualità, anche trasferendo su di essa parte delle risorse ottenute da ricerche maggiormente rivolte a soluzioni di problematiche di breve/medio termine. L'Ateneo opererà per rafforzare la reputazione della ricerca condotta nei propri Dipartimenti e Centri, che già godono di una buona reputazione e visibilità, potenziando la partecipazione a reti di ricerca internazionali in quanto pre-condizione per l'accesso ai finanziamenti e per l'attrattività dell'Ateneo come luogo di studio e di lavoro.

Per promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali, saranno messi in campo meccanismi che incentivino e premino i gruppi di ricerca e i Dipartimenti/Centri che presenteranno, in aggiunta a una capacità di sviluppo disciplinare interno (che rimane un pre-requisito irrinunciabile), anche progetti trasversali ambiziosi rispetto alle tradizionali aree di competenza, coinvolgendo in essi altri Dipartimenti /Centri dell'Ateneo e soggetti esterni.

Si rafforzerà la dotazione infrastrutturale e si razionalizzerà e ottimizzerà il loro uso attraverso sistemi che consentano di governare efficacemente l'accesso di tutti i ricercatori a tutte le apparecchiature presenti in Ateneo in modo condiviso, aumentandone così il grado di utilizzo e rimuovendo possibili duplicazioni secondo una condivisione dei costi trasparente e omogenea. Questi fattori qualificanti saranno indirizzati anche a favorire il trasferimento delle conoscenze attraverso il potenziamento di iniziative volte a sviluppare modelli strutturali di ricerca che interagiscono con l'esterno e a incentivare e promuovere la cultura dell'imprenditorialità anche in collaborazione con altri enti. Saranno, infine, rafforzati i processi di sostegno alla ricerca, anche

aumentando la flessibilità amministrativa, e in particolare i servizi di sostegno ai ricercatori, soprattutto ai più giovani, per la ricerca di fondi di ricerca. Sebbene uno dei punti di forza dell'Ateneo trentino sia l'efficacia della struttura amministrativa, che consente di perseguire progetti che in molti altri atenei italiani sembrerebbero inarrivabili, si opererà un processo di semplificazione delle procedure ovunque sia normativamente possibile.

### **Contributo allo sviluppo civile**

La ricerca e l'insegnamento universitario sono elementi fondamentali di crescita culturale, economica e sociale della nostra società. Affinché si diffonda il pensiero scientifico e critico è necessaria la responsabilizzazione dei ricercatori nei confronti dell'opinione pubblica, con un impegno volto a comunicare i risultati della propria ricerca, a contribuire in modo qualificato al dibattito pubblico e a dialogare con tutti i settori interessati della società civile. Occorre inoltre contribuire a dimostrare fattivamente le ricadute concrete dell'investimento in conoscenza, partecipando, in modo coerente con le proprie funzioni istituzionali, a iniziative che consolidano lo sviluppo culturale, sociale ed economico dei territori in cui l'Università è coinvolta.

Al fine di rafforzare questo ruolo civile, oggi definito come «terza missione», l'Università di Trento opererà in primo luogo per favorire la diffusione della cultura scientifica estendendo, differenziando e sistematizzando il già ampio spettro di iniziative di alta divulgazione rivolte a una pluralità di segmenti della popolazione. Sullo stesso fronte si amplierà, ove possibile e auspicabile, la possibilità di accedere ai dati prodotti dall'attività di ricerca e alle pubblicazioni che ne derivano, favorendo politiche di open science. Si tratta di agevolare il riuso dei dati e delle analisi prodotte sia per generare ulteriore ricerca, sia per favorire lo sviluppo imprenditoriale, secondo la filosofia open data.

Per favorire l'acquisizione di competenze didattiche universitarie anche da parte di utenti non tradizionali, si esploreranno diverse forme di accesso quali la pratica della "educazione aperta", la disponibilità di corsi a distanza su piattaforme online, la partecipazione a iniziative di aggiornamento professionale e di formazione permanente. L'Università ha anche il compito di contribuire ad assicurare e mantenere un elevato livello di professionalità del corpo docente del sistema scolastico nazionale, sostenendo e rafforzando le attività di formazione iniziale e in servizio dei docenti del sistema scolastico nazionale.

Infine, l'Università dovrà mettere le proprie competenze in comunicazione con il mondo delle aziende e delle professioni, al fine di contribuire in modo efficace a un'economia dinamica, tecnologicamente avanzata e competitiva internazionalmente. L'Ateneo rafforzerà il proprio contributo alla qualità dei servizi presenti sul territorio, promuovendo e valorizzando le esperienze di collaborazione in atto e rafforzando il rapporto tra comunità locale e Università. Si dovrà ribadire la presenza dell'Università come fattore essenziale di sviluppo culturale e civile della comunità locale rafforzando la collaborazione tra la collettività e la comunità scientifica.

### **Politiche per il talento**

L'Università è, prima di tutto, una comunità di persone motivate che perseguono la propria vocazione e che contribuiscono a raggiungere e mantenere elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca e un alto grado di efficacia ed efficienza nei servizi erogati. L'Ateneo di Trento ritiene strategico reclutare e valorizzare persone di talento mettendole in condizione di esprimere al meglio il loro potenziale, anche per l'impatto che queste hanno sulle future generazioni e sul territorio. Per questo l'Università di Trento, in quanto comunità di conoscenza, mira ad essere una struttura orizzontale ed egualitaria e ritiene indispensabile favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi, responsabili e motivati. In particolare l'Ateneo si adopererà affinché, a partire dall'agire dei Dipartimenti e Centri, venga stimolata, valorizzata e premiata la capacità del giovane ricercatore di fornire un contributo riconoscibile e personale.

Ciò presuppone che a ogni livello di valutazione e selezione, occorrerà considerare non soltanto la qualità dei risultati – che resta comunque il parametro fondamentale – ma anche la pluralità delle reti di ricerca in cui il ricercatore è inserito, le pubblicazioni autonome o con co-autori non sempre identici, l'abilità di vincere progetti competitivi individualmente o attraverso la partecipazione a gruppi di ricerca diversificati, la qualità delle proprie connessioni esterne, le significative esperienze pregresse all'estero o, comunque, all'esterno dell'Università di Trento.

Le persone che operano nei Dipartimenti, nei Centri e nelle strutture gestionali e linguistiche contribuiscono in modo determinante allo sviluppo e alla crescita dell'Ateneo trentino. I servizi forniti a studenti, visiting professor e ricercatori, la capacità di ricerca resa possibile dalla gestione

di laboratori adeguati, la competenza del personale tecnico e amministrativo, sono risorse preziose dell'Ateneo che meritano di essere adeguatamente valorizzate. Negli ultimi anni, nonostante i noti vincoli nazionali, l'Università di Trento ha potuto iniziare un percorso volto a introdurre forme di incentivazione economica riferite sia ai risultati complessivamente raggiunti, sia all'apporto individuale nel perseguimento dei medesimi.

L'Ateneo intende continuare sulla strada intrapresa nell'eliminare le asimmetrie di genere, rafforzare le politiche di conciliazione e genitorialità, anche con forme di *dual career couples* compatibili con l'ordinamento legislativo nazionale, migliorando la circolazione delle informazioni e la comunicazione interna, garantendo una maggiore flessibilità organizzativa orientata agli obiettivi e favorendo forme contrattuali idonee per il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori esperti linguistici.

Nel Piano Strategico 2017-2021 l'Ateneo ha, inoltre, identificato quattro gradi sfide sulle quali intende puntare principalmente attraverso l'implementazione di **35 progetti strategici** selezionati dal Senato accademico secondo criteri di multidisciplinarietà e sostenibilità, nonché di raccordo con gli obiettivi strategici.

Le quattro sfide riguardano:

- *i problemi e le opportunità socio-culturali del futuro*
- *la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica per la competitività del Paese*
- *l'integrazione e la collaborazione come motore di sviluppo della ricerca nelle aree in cui l'Ateneo ha grandi risultati e potenzialità*
- *l'innovazione per cambiare e migliorare l'Università*

I progetti strategici si prefiggono di creare le condizioni organizzative per laboratori interdisciplinari, progetti di didattica e azioni trasversali che, travalicando i confini dei Dipartimenti e Centri, si ripromettono di lavorare su temi che per loro natura implicano uno sforzo interdisciplinare. L'idea portante è di mettere assieme risorse e competenze che sono naturalmente collocate in strutture diverse, creando una modalità organizzativa che permetta di operare come se ci si trovasse in un'unica struttura. I laboratori e le strutture di raccordo che ne possono derivare hanno natura temporanea poiché la loro vita è legata alla rilevanza dei temi trattati e alla capacità di produrre risultati.

Per la realizzazione dei progetti strategici sono state destinate risorse finanziarie per il triennio 2018-2020. Annualmente si provvede a un monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti che il Rettore presenta al CdA nella relazione di attuazione del Piano Strategico.

L'articolazione dei legami fra mandato istituzionale e missione dell'Ateneo, linee di indirizzo e aree strategiche così come emergono dal Piano Strategico 2017-2021 è rappresentata graficamente nell'Albero delle performance (si veda apposito diagramma): in esso sono agevolmente identificabili le relazioni tra il livello politico-strategico e gli ambiti prioritari in cui opera la comunità universitaria.

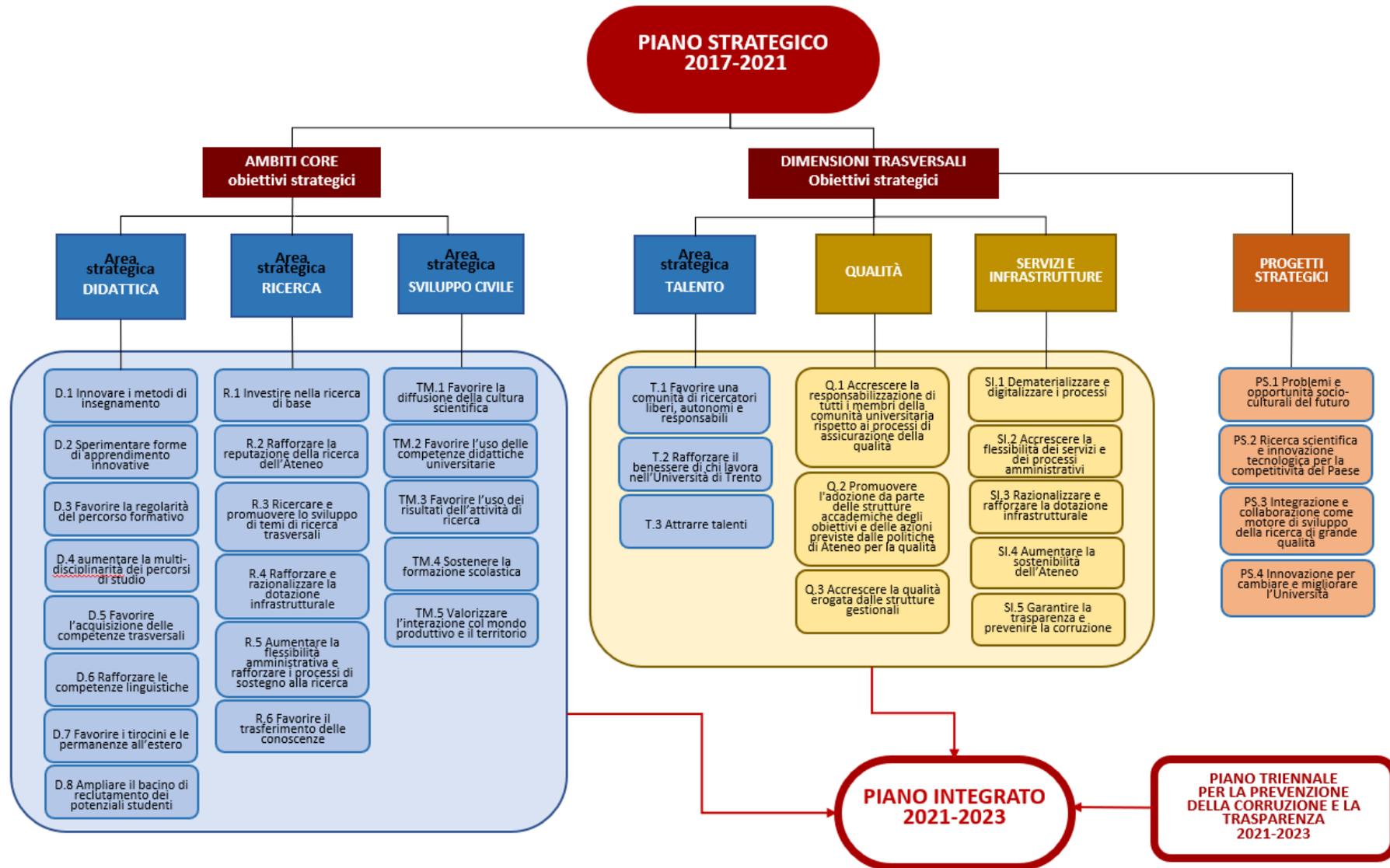
Nel successivo *capitolo 6* di questo Piano Integrato sono elencati i Dipartimenti e Centri che hanno formulato obiettivi operativi e azioni da porre in atto nel corso del 2019 rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo negli ambiti "core" di didattica, ricerca e terza missione. I dettagli per ciascun Dipartimento/Centro sono presentati nell'*Allegato 3*.

A sua volta, la struttura tecnico-gestionale ha individuato, coerentemente con i medesimi obiettivi strategici di Ateneo, i propri obiettivi operativi concentrandoli, oltre che sugli ambiti core di didattica e ricerca, sulle dimensioni trasversali del talento e della qualità, nonché sui servizi e sulle infrastrutture.

Con la conclusione a fine 2021 del quinquennio del Piano Strategico, si avvierà un nuovo processo di programmazione strategica che la *governance* di ateneo realizzerà in condivisione con le strutture accademiche e gestionali.

La descrizione degli obiettivi operativi della struttura gestionale è riportata nel *capitolo 7*.

# Albero delle Performance



## 6. I Piani 2019-2021 delle strutture accademiche

Partendo dalla condivisione degli obiettivi quinquennali definiti nel Piano Strategico 2017-2021, che ha visto il coinvolgimento dell'intera comunità universitaria, ciascun Dipartimento e Centro ha espresso i propri principali obiettivi e le conseguenti azioni per attuarli in una prospettiva temporale triennale.

Nel corso del 2018 le strutture accademiche hanno pertanto presentato i loro **Piani per il triennio 2019-2021**, nella logica di garantire una programmazione coerente con gli obiettivi strategici e di qualità definiti a livello d'ateneo. In tali piani, quindi, le strutture hanno riportato i propri obiettivi di sviluppo triennale, segnalando le azioni che intendono portare avanti per concorrere a realizzare i macro-obiettivi strategici (quinquennali).

Focalizzando l'attenzione ai Piani di Dipartimento/Centro, la successiva attività di programmazione ha portato all'identificazione degli obiettivi da declinare in azioni per l'anno 2021, in considerazione della loro rilevanza per ciascuna struttura accademica. In taluni casi, nella programmazione del 2021, si sono riprese delle azioni pianificate nel 2020 ma non realizzate in seguito al protrarsi dell'emergenza sanitaria (si veda anche al riguardo l'Appendice al Piano integrato 2020-2022, allegato *Revisione dei Piani di Dipartimento/Centro per l'anno 2020*).

La descrizione delle azioni per il 2021 – oltre a indicatori, base di partenza e target – è riportata nell'*Allegato 3*.

Nelle tavole seguenti sono, invece, elencati per ciascun macro-obiettivo strategico (didattica, ricerca e contributo allo sviluppo civile), quali Dipartimenti e Centri hanno previsto di operare in quello specifico ambito nel corso del 2021. Nel suo complesso, per il 2021 non si registrano rilevanti variazioni rispetto agli anni precedenti sul totale di obiettivi strategici portati avanti dalle strutture accademiche.

Per semplificarne l'identificazione nelle tavole seguenti e nell'*Allegato 3*, a ciascuna struttura accademica sono stati associati un numero e un acronimo:

DIPARTIMENTI		
1	DEM	Dipartimento di Economia e Management
2	DF	Dipartimento di Fisica
3	DICAM	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica
4	DISI	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
5	DII	Dipartimento di Ingegneria Industriale
6	DLF	Dipartimento di Lettere e Filosofia
7	DM	Dipartimento di Matematica
8	DiPSCo	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive
9	DSRS	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
10	DFGIURI	Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza
11	DCIBIO	Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata

CENTRI		
12	CIMeC	Centro interdipartimentale Mente/Cervello
13	C3A	Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente
14	SSI	Scuola di Studi Internazionali

<b>DIDATTICA</b>			
<b>Obiettivi strategici</b>		<b>Strutture accademiche coinvolte nel 2021</b>	
<b>D1</b>	<p><b>Innovare i metodi di insegnamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborare e sperimentare nuove metodologie di insegnamento</li> <li>- Coinvolgere maggiormente gli studenti e le studentesse</li> <li>- Creare nuovi e innovativi percorsi formativi</li> <li>- Analizzare criticamente i metodi didattici adottati</li> <li>- Riorganizzare le attività didattiche</li> <li>- Incentivare l'uso di piattaforme di condivisione dei materiali didattici</li> <li>- Creare una task force per la didattica di ateneo</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A, SSI	13
<b>D2</b>	<p><b>Sperimentare forme di apprendimento non-standard:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporre un'offerta formativa di ampio spettro</li> <li>- Utilizzare il metodo <i>learning by doing</i></li> <li>- Favorire la partecipazione a competizioni di team di studenti e studentesse</li> <li>- Sperimentare il <i>peer learning</i></li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, C3A, SSI	13
<b>D3</b>	<p><b>Favorire la regolarità del percorso formativo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizzare un'efficiente e coordinata attività di tutoraggio</li> <li>- Introdurre procedure più mirate all'ingresso ai Corsi di laurea</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A	13
<b>D4</b>	<p><b>Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porre forte attenzione ai percorsi multidisciplinari</li> <li>- Partecipare a lauree magistrali inter-ateneo</li> <li>- Attivare lauree magistrali e master interdipartimentali</li> <li>- Estendere percorsi multidisciplinari anche a livello di corsi di dottorato</li> <li>- Organizzare modalità di insegnamento che favoriscano la <i>cross fertilization</i> della didattica strutturata</li> <li>- Introdurre maggiore flessibilità nella definizione dei piani di studio</li> <li>- Creare strutture di raccordo per mettere a fattor comune le competenze di docenti dei vari dipartimenti</li> </ul>	DEM, DF, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A, SSI	12
<b>D5</b>	<p><b>Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confezionare percorsi didattici e seminariali volti a favorire lo sviluppo di abilità cognitive, emotive e relazionali di base</li> <li>- Facilitare l'acquisizione di competenze trasversali</li> <li>- Creare nuove competenze con un forte impatto sulle carriere future di studenti e studentesse</li> <li>- Sperimentare test di <i>critical thinking</i></li> <li>- Introdurre corsi a scelta sulle competenze trasversali</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A, SSI	14
<b>D6</b>	<p><b>Rafforzare le competenze linguistiche:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivare l'attivazione di corsi e master interamente in lingua inglese</li> <li>- Incrementare il reclutamento di studenti e studentesse internazionali</li> <li>- Valutare l'introduzione di requisiti di accesso legati alle competenze linguistiche</li> <li>- Riconoscere altre competenze linguistiche oltre la lingua inglese</li> <li>- Aggiornare le competenze didattiche in lingua inglese del corpo docente</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, C3A	11
<b>D7</b>	<p><b>Favorire i tirocini e le permanenze all'estero:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivare percorsi di doppio titolo</li> <li>- Potenziare i tirocini in azienda</li> <li>- Organizzare momenti di formazione e informazione sui tirocini e periodi all'estero</li> <li>- Aumentare il numero delle destinazioni internazionali</li> </ul>	DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, C3A	10
<b>D8</b>	<p><b>Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attivare nuovi corsi di laurea e laurea magistrale/master</li> <li>- Analizzare e monitorare i processi di scelta di studenti e studentesse</li> <li>- Ampliare il bacino di reclutamento puntando a profili diversi di studente</li> <li>- Aumentare la visibilità dell'offerta formativa</li> <li>- Intensificare i contatti con le scuole superiori di II grado</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, C3A, SSI	12

<b>RICERCA</b>			
<b>Obiettivi strategici</b>		<b>Strutture accademiche coinvolte nel 2021</b>	
<b>R1</b>	<b>Proteggere la ricerca di base:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenere i ricercatori emergenti</li> <li>- Creare procedure virtuose per il finanziamento della ricerca di base</li> <li>- Incoraggiare le fruizioni di periodi di sabbatico</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A	12
<b>R2</b>	<b>Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentare la visibilità accademica nazionale e internazionale</li> <li>- Facilitare la presentazione di proposte di progetti europei di ricerca</li> <li>- Aumentare le pubblicazioni su riviste e congressi ad alto impatto</li> <li>- Sostenere e rafforzare le sedi in cui vengono svolte e diffuse le ricerche di studiosi dell'Ateneo</li> <li>- Reclutare ricercatori vincitori di bandi competitivi</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A, SSI	14
<b>R3</b>	<b>Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituire laboratori di ricerca congiunti</li> <li>- Formare reti di laboratori e nuclei di ricercatori</li> <li>- Creare nuove aree di ricerca trasversali</li> <li>- Sostenere giovani ricercatori indipendentemente dalla loro afferenza</li> <li>- Collaborare attivamente tra Dipartimenti e Centri su temi di ricerca trasversali</li> </ul>	DEM, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A, SSI	12
<b>R4</b>	<b>Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborare tra Dipartimenti e Centri per la razionalizzazione e l'utilizzo delle dotazioni strumentali esistenti</li> <li>- Collaborare tra strutture accademiche e infrastrutture esterne per l'uso di strumentazione scientifica</li> <li>- Sviluppare un modello per la tariffazione dell'uso della strumentazione sofisticata</li> <li>- Potenziare le piattaforme disponibili</li> <li>- Migliorare il sito web di Ateneo, inteso anche come possibile luogo di ricerca e divulgazione</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC	11
<b>R5</b>	<b>Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare il sostegno alla ricerca</li> <li>- Sostenere i giovani ricercatori</li> <li>- Attuare una strategia mirata di segnalazione dei potenziali progetti di ricerca</li> <li>- Attuare processi facilitatori per coloro che sono impegnati in attività di ricerca di eccellenza</li> </ul>	DEM, DISI, DII, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, C3A, SSI	9
<b>R6</b>	<b>Favorire il trasferimento delle conoscenze:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenere il deposito e la valorizzazione di brevetti</li> <li>- Valorizzare l'abilità imprenditoriale</li> <li>- Incoraggiare la diffusione dei risultati della ricerca</li> <li>- Realizzare azioni specifiche su potenziali <i>stakeholders</i></li> </ul>	DEM, DF, DISI, DII, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A	11

<b>CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO CIVILE (Terza Missione)</b>			
<b>Obiettivi strategici</b>		<b>Strutture accademiche coinvolte nel 2021</b>	
<b>TM1</b>	<b>Favorire la diffusione della cultura scientifica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condurre attività di divulgazione dei risultati delle ricerche</li> <li>- Realizzare divulgazione attraverso media tradizionali e social network</li> <li>- Attuare momenti di confronto con le associazioni di rappresentanza e le categorie professionali</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC, C3A, SSI	14
<b>TM2</b>	<b>Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trasferire le conoscenze a professionisti del settore</li> <li>- Incrementare le attività rivolte al mondo della scuola</li> <li>- Promuovere iniziative di interesse culturale e azioni rivolte al terzo settore</li> </ul>	DEM, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMEC	11

<b>CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO CIVILE (Terza Missione)</b>			
<b>Obiettivi strategici</b>		<b>Strutture accademiche coinvolte nel 2021</b>	
<b>TM3</b>	<b>Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuire nella formulazione di proposte di policy</li> <li>- Sviluppare contatti per incentivare la collaborazione con aziende, organizzazioni di categoria e portatori di interesse</li> <li>- Aumentare la visibilità dei risultati tramite pubblicazioni su riviste Open Access, portali web ad accesso aperto o repository di dati</li> <li>- Stipulare accordi e convenzioni con enti pubblici e istituzioni per offrire attività di consulenza</li> </ul>	DEM, DISI, DII, DLF, DM, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMeC, C3A	10
<b>TM4</b>	<b>Sostenere la formazione scolastica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promuovere iniziative di aggiornamento per insegnanti della scuola superiore di II grado</li> <li>- Organizzare incontri con le scuole superiori di II grado</li> <li>- Aprirsi agli studenti e alle studentesse della scuola superiore di II grado</li> </ul>	DEM, DF, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, C3A	12
<b>TM5</b>	<b>Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rafforzare le sinergie didattiche, di ricerca e di collaborazione con partner locali, nazionali ed europei</li> <li>- Rafforzare il network internazionale a livello di imprese e organizzazioni</li> <li>- Organizzare percorsi di formazione ricolti a imprese, società di consulenza e servizi, PA e organizzazioni non-profit</li> <li>- Pianificare e organizzare incontri formativi rivolti al mondo industriale</li> </ul>	DEM, DF, DICAM, DISI, DII, DLF, DM, DiPSCo, DSRS, DFGIURI, DCIBIO, CIMeC, C3A, SSI	14

Contestualmente alla formulazione dei Piani di Dipartimento/Centro ogni struttura accademica è stata chiamata a redigere un **Piano di Reclutamento per il triennio 2019-2021**, approvato formalmente in Senato accademico nella seduta del 17 luglio 2019 e aggiornato di recente nella seduta del 18 dicembre 2020.

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

- le aree disciplinari (SSD e ambiti di ricerca) di desiderato sviluppo in relazione alla strategia di ricerca della struttura accademica;
- i nuovi ambiti di intervento didattico che richiedano competenze attualmente non presenti nell'organico dell'Ateneo e un'analisi dei fabbisogni didattici per ambito disciplinare;
- specifiche situazioni individuali meritevoli di possibilità di avanzamento di carriera.

Tale programmazione tiene inoltre conto 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.

## 7. Gli obiettivi operativi della struttura gestionale

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 e in riferimento al quadro degli indirizzi strategici 2017-2021 (ambiti core e dimensioni trasversali) del Piano Strategico 2017-2021 sono stati definiti gli obiettivi operativi gestionali per il triennio 2021-2023. Tali obiettivi, già rappresentati nell'Albero delle performance e ulteriormente declinati in obiettivi operativi annuali, sono illustrati in questo capitolo.

Come riportato nel paragrafo 4.1, il 2020 è stato un anno fortemente segnato dall'emergenza sanitaria e ciò ha comportato un importante intervento di revisione degli obiettivi operativi programmati nell'anno (si veda l'Appendice al Piano integrato 2020-2022, approvato in ottobre dal Cda), con ripercussioni anche su alcuni obiettivi operativi pianificati per il 2021.

Di seguito, per ciascun obiettivo operativo 2021 sono definiti:

- una o più Strutture Gestionali coinvolte (alla voce "responsabile" è indicata la struttura che funge da capofila);
- le azioni previste nel corso del 2021;
- il target da raggiungere nel 2021 (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 risorse economiche, umane e strumentali coinvolte.

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

In particolare, per ciascuno degli obiettivi sono riportati 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 recenti "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle università statali italiane" di gennaio 2019. Maggiori dettagli relativi a ciascun servizio segnalato, in particolare consistenza numerica del personale assegnato ai servizi, costi e volumi di attività, sono forniti per ciascuna Direzione nell'*Allegato 1*.

Di seguito, gli obiettivi operativi 2021 sono presentati distintamente per ciascuna ambito "core" e dimensione trasversale. Una vista diversa dei medesimi obiettivi operativi 2021 è contenuta nell'*Allegato 2* dove essi sono presentati in tavole distinte per Direzione. Per ciascuna Direzione diviene, quindi, agevole collegare l'obiettivo strategico a quello operativo, identificare azioni, indicatori, target (livello "totalmente raggiunto") e servizi coinvolti.

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

1	DDSS	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
2	DRSBA	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo
3	DSISTI	Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche
4	DPI	Direzione Patrimonio Immobiliare
5	DRUO	Direzione Risorse Umane e Organizzazione
6	DPAA	Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione
7	DCRE	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne
8	DirGen	Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale

Infine, è utile precisare che, laddove nel target non venga esplicitamente indicata una scadenza temporale, è da intendersi che sia il 31.12.2021.

## Area strategica: **DIDATTICA**

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>D.1 Innovare i metodi di insegnamento</b>
---	--

**obiettivo operativo: D.1.1** Ammodernare la **dotazione delle aule didattiche** secondo il modello di didattica digitale integrata espresso dall'accademia

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** numero di aule ammodernate

**valore iniziale:** modello di didattica digitale integrata non formalizzato; soluzioni reattive rispetto all'emergenza pandemica 2020 messe in opera; parte delle aule didattiche con tecnologia a fine vita (in particolare proiettori) ed obsoleta (ciclo di vita > 10 anni)

**valore target programmato/atteso:**

Piano di lavoro basato sul modello di didattica digitale integrata espresso dall'accademia.

Realizzato intervento su almeno 10 aule didattiche.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3b; è prevista la collaborazione del servizio di DPI

Si prevede a budget 225k€ per dotazioni A/V (compresa infrastruttura) delle aule

## Area strategica: **RICERCA**

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>R.2 Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo</b>
---	--

**obiettivo operativo: R.2.1** Supporto alla terza rendicontazione **Piani sviluppo Dipartimenti di Eccellenza** e monitoraggio quarto anno di attività

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:** numero documenti di rendicontazione/numero incontri

**valore iniziale:** seconda rendicontazione e monitoraggio terzo anno

**valore target programmato/atteso:**

a) Completati n.8 documenti di rendicontazione;

b) Realizzati n.8 incontri di monitoraggio

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a; è prevista la collaborazione di DPAA e DRUO

**obiettivo operativo: R.2.2** Supporto alla selezione dei casi di **Terza Missione per la VQR 2015-2019**

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:** numero casi sottomessi alla VQR 2015-2019

**valore iniziale:** non presente

**valore target programmato/atteso:**

Sottomessi n.7 casi alla VQR 2015-2019 completi di schede riassuntive

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2a, 2b

**obiettivo operativo: R.2.3 VQR 2015-2019:** supporto al processo di conferimento dei prodotti di ricerca, al fine della valutazione dei risultati della ricerca scientifica (art. 2, co. 2 Bando VQR 2015-2015):

1. supporto al processo di selezione dei prodotti, attraverso l'implementazione del sistema CRUI-UniBas
2. aggiornamento criteri di selezione dei prodotti prioritari da validare in IRIS (secondo D 9/2020 e doc. GEV 01/2021), validazione prodotti attesi, attività di formazione e supporto superuser e autori per conferimento prodotti

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:**

1. grado implementazione sistema UNIBas.
2. a) realizzazione documento che aggiorna i criteri prioritari;  
b) percentuale di prodotti validati in rapporto al numero di prodotti Unitn attesi per la VQR;

c) realizzazione documento a supporto conferimento prodotti e numero di interventi helpdesk/formativi per superuser e autori Unitn

**valore iniziale:** non presente

**valore target programmato/atteso:**

1. implementato il sistema UNIBas e condiviso con i Direttori di Dipartimento/Centro

2.a) Realizzato un documento con l'aggiornamento dei criteri di selezione dei prodotti prioritari da validare in IRIS;

b) Anche in seguito all'attivazione della posizione bandita per supporto a Piano Strategico Open access di Ateneo, validato il 100% dei prodotti attesi da conferire alla VQR (1995)

c) Realizzato un documento di supporto al conferimento dei prodotti ad uso di superuser e autori Unitn partecipanti alla VQR e soddisfatte il 100% di richieste utente e superuser.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2a, 2b, 2g; è prevista la collaborazione del servizio 8e

**obiettivo operativo: R.2.4** Introdurre **piattaforme di Ateneo** per quanto riguarda Open data e Open access, valutando anche le soluzioni di mercato già disponibili

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** livello di implementazione del sistema

**valore iniziale:** sistemi di open access e open data attivati in maniera autonoma dai singoli Dipartimenti/Centri

**valore target programmato/atteso:**

Sistema in esercizio e servizio a supporto strutturato

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3a; è prevista la collaborazione dei servizi 2e e 2b

Si prevede a budget 25k€ per soluzione SaaS open data e open access

**Obiettivo strategico  
2017-21**

**R.4 Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale**

**obiettivo operativo: R.4.1** Rafforzare il **Servizio HPC**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** numero di incontri di condivisione e di formazione/informazione

**valore iniziale:** avviato a fine 2020 un tavolo interdipartimentale di governance dell'HPC

**valore target programmato/atteso:**

Realizzati almeno 3 incontri del tavolo interdipartimentale e almeno 2 incontri informativi sul servizio HPC.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3b

**obiettivo operativo: R.4.2** Attivare la nuova **infrastruttura di storage ricerca**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** percentuale di storage migrata dalla vecchia infrastruttura

**valore iniziale:** in esercizio la vecchia infrastruttura; è in corso la gara di acquisizione nuova infrastruttura

**valore target programmato/atteso:**

Nuova infrastruttura in esercizio.

Migrato il 30% della vecchia infrastruttura

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3b

Si prevede a budget 750k€ per nuovo storage ricerca

**Obiettivo strategico  
2017-21**

**R.5 Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca**

**obiettivo operativo: R.5.1** Riorganizzazione **Servizi a supporto della ricerca**, rafforzando il coordinamento tra le diverse aree

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:** livello di realizzazione della riorganizzazione dei servizi a supporto della ricerca

**valore iniziale:** attuale struttura organizzativa per la ricerca

**valore target programmato/atteso:**

1. Completata la definizione della nuova struttura dei servizi di supporto alla ricerca, in seguito all'analisi delle necessità organizzative in quest'ambito, con definizione della struttura di coordinamento per le diverse aree;

2. Completata l'analisi delle competenze e delle necessità formative

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2a, 2b, 2g

**obiettivo operativo: R.5.2** Analisi risultati/criticità e valutazione della sperimentazione in un dipartimento pilota di una nuova **modalità di inserimento/validazione prodotti in IRIS** senza intervento degli autori e totalmente a cura di un superuser di dipartimento (ricevuti bibliografia e full text dagli autori).

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:** realizzazione documento di analisi e valutazione dei risultati

**valore iniziale:** attuale sistema di validazione prodotti in IRIS

**valore target programmato/atteso:**

Realizzato un documento che elenchi e motivi la scelta dei criteri quantitativi e qualitativi di analisi e che contenga la valutazione dei risultati della sperimentazione.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2g; è prevista la collaborazione del servizio 8e

## Area strategica: **CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO CIVILE (Terza Missione)**

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>TM.1 Favorire la diffusione della cultura scientifica</b>
---	--

**obiettivo operativo: TM.1.2 Posizionamento dell'Ateneo:** Al fine di sviluppare un piano di comunicazione coerente che indichi quanto più chiaramente possibile il percorso da seguire nei prossimi anni e che aiuti la governance nelle scelte, si rende necessario identificare un posizionamento distintivo. Tale posizionamento deve determinare su quali elementi (oggettivi o percettivi), oltre ai risultati ottenuti nei diversi ranking, il nostro Ateneo debba puntare per guadagnare nella mente dei potenziali stakeholder uno spazio unico o riconoscibile tra i competitor italiani e stranieri presenti sul mercato.

**responsabile: DCRE**

**indicatori:** redazione documento che identifichi un chiaro posizionamento e uno statement per l'Ateneo

**valore iniziale:** non presente - non esiste un posizionamento che definisca la "value proposition" dell'Ateneo

**valore target programmato/atteso:**

Redatto un documento per l'identificazione di un posizionamento di Ateneo chiaro e distintivo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7a, 7f; è prevista la collaborazione delle altre direzioni

Si prevede a budget 70k€ per incarico su analisi plus and minus e redazione di un documento di posizionamento

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>TM.5 Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio</b>
---	--

**obiettivo operativo: TM.5.1** Realizzare il nuovo **sito dedicato alla comunità Alumni**. Le finalità del sito saranno quelle di fare reputation, engagement ed essere informativo. Si ritiene necessario per una migliore gestione dei rapporti con l'utenza la presenza di un CRM (Customer Relationship Management).

**responsabili: DCRE, DSISTI**

**indicatori:** grado di realizzazione del sito Alumni

**valore iniziale:** presenza di una pagina statica sul portale di Ateneo

**valore target programmato/atteso:**

Per DCRE Entro aprile: attivato nuovo sito informativo dedicato alla comunità Alumni.

Entro dicembre: individuate le modalità di introduzione di un CRM.

PER DSISTI Entro aprile: messa in opera della infrastruttura applicativa del sito statico informativo.

Entro dicembre: individuata la soluzione tecnica del CRM e le sue modalità di introduzione

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 7h, 7c e 3a

**obiettivo operativo: TM.5.2 Brand awareness nel mondo del lavoro:** Il valore del nostro Ateneo viene valutato anche sui livelli occupazionali degli studenti e quindi sul valore che le aziende danno ai laureati. È importante sviluppare rapporti con le aziende del territorio e del nostro paese affinché inseriscano sempre più laureati nei propri staff e venga a crearsi un processo di fidelizzazione.

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DCRE**

**indicatori:** stato avanzamento delle iniziative descritte

**valore iniziale:** nel 2020, a causa delle misure restrittive dettate dall'emergenza da Covid-19, è stata realizzata una versione virtuale del Career Day. L'edizione è stata ben accolta da studenti/sse e dalle aziende partecipanti.

**valore target programmato/atteso:**

- Sviluppata una nuova edizione virtuale di Career Day di più giorni per dare la possibilità agli studenti di realizzare incontri 1 to 1 con le aziende.
- Invio dei questionari di valutazione del gradimento a aziende, studenti e studentesse partecipanti
- Raggiungimento soddisfazione pari al 70% su nuova versione di Career Day

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 7c; è prevista la collaborazione di DISISTI

Si prevede a budget 70k€ per acquisto e personalizzazione piattaforma

**obiettivo operativo: TM.5.3 Realizzazione di eventi istituzionali di Ateneo**, quali per esempio: Cerimonia insediamento nuovo Rettore, Assemblea di Ateneo, Laurea Honoris Causa; e redazione di un vademecum per eventi Zoom

**responsabile: DCRE**

**indicatori:** numero eventi realizzati di rilevanza istituzionale

**valore iniziale:** a causa delle misure restrittive dettate dall'emergenza da Covid-19 non è stato possibile realizzare nell'ultimo anno un'assemblea di Ateneo e altri eventi di rilevanza istituzionale.

**valore target programmato/atteso:**

Realizzate una o più Cerimonie di rilevanza istituzionale (quali un'assemblea di Ateneo e una cerimonia per l'insediamento del nuovo Rettore), in presenza o in modalità virtuale;

Redatto un documento guida per gli eventi su piattaforma Zoom

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 7a; è prevista la collaborazione di DirGen e DSISTI

## Dimensione trasversale: TALENTO

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>T.1 Favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi e responsabili</b>
-------------------------------------	---

**obiettivo operativo: T.1.1** A fronte dell'emanazione del "Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità" (emanato con DR n. 759 del 5/10/2020), provvedere **all'implementazione del sistema incentivante finalizzato alla premialità** di docenti, ricercatori/trici e personale TA, operanti nei laboratori, che hanno contribuito all'acquisizione di finanziamenti pubblici o privati o che sono coinvolti nei Dipartimenti di Eccellenza e altri progetti MUR.

**responsabile: DRUO**

**indicatori:** grado di implementazione del nuovo sistema incentivante

**valore iniziale:** approvazione Regolamento disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità (settembre 2020)

**valore target programmato/atteso:**

Entro il 30.09.2021: attivati gli istituti previsti dal Regolamento e messa a regime del sistema di incentivazione

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5a, 5d  
Risorse complessive ancora da quantificare, di cui 909 K€ da Dipartimenti di Eccellenza

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>T.2 Rafforzare il benessere di chi lavora nell'Università di Trento</b>
-------------------------------------	--

**obiettivo operativo: T.2.1** Aggiornare e rendere conforme il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance** (SMVP) alle nuove direttive ministeriali e alle modalità di organizzazione del lavoro dovute alla situazione Covid-19, adeguando in particolare il Sistema di Valutazione alle specificità del lavoro agile e rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati e quelli relativi ai comportamenti organizzativi, per poter valutare i lavoratori che svolgono le attività a distanza.

**responsabile: DRUO**

**indicatori:** grado di aggiornamento del SMVP e rispetto dei termini per la chiusura del processo di valutazione

**valore iniziale:** attuale SMVP e Relazione sulla performance 2019

**valore target programmato/atteso:**

Aggiornato il SMVP e concluso l'intero iter del processo di valutazione, nel rispetto delle tempistiche di approvazione della Relazione sulla Performance 2020

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f(a)

**obiettivo operativo: T.2.2** Garantire la totale **implementazione degli istituti previsti dal CCI 2019-21** entro la data di fine validità del CCI (31.12.2021), implementando, in particolare, le politiche di gestione del personale CEL e personale tecnico di laboratorio c/o i Dipartimenti, volte alla valorizzazione del merito individuale

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DRUO**

**indicatori:** grado di attivazione degli istituti premiali mancanti, previsti dal CCI

**valore iniziale:** stato avanzamento attivazione istituti alla data del 31.12.2020 (pari al 63% degli istituti previsti dal CCI)

**valore target programmato/atteso:**

Attivati entro il 31.12.2021 i seguenti istituti incentivanti previsti dal CCI (e non ancora implementati):

- Indennità al personale tecnico di laboratorio afferente ai Dipartimenti
- ARP per i CEL
- Premio Merito Individuale (MIND) per i CEL

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f(a), 5f(b)

Si prevede a budget 52k€ per Indennità personale tecnico di laboratorio afferente ai Dipartimenti, 67,2k€ per Integrativo CEL

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>T.3 Attrarre talenti</b>
---	-----------------------------

**obiettivo operativo: T.3.1** Garantire la corretta e ottimale attuazione del **Piano 2021 per il reclutamento dei ricercatori "tenure track"** (tipo B) (presa di servizio delle n. 24 posizioni finanziate a UNITN con termine fissato dal DM entro il 30.11.2021) e per la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale, fornendo supporto agli organi di Ateneo nella distribuzione delle risorse alle strutture accademiche e garantendo la gestione e il monitoraggio delle procedure, ai fini di assicurare il rispetto dei termini previsti dal MUR

**responsabile: DRUO**

**indicatori:** grado di attuazione del piano 2020 per il reclutamento dei ricercatori "tenure track" e per la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale prevista dal piano 2019

**valore iniziale:** disciplina dei sistemi incentivanti relativi ai progetti di ricerca competitivi e di ricerca applicata in conto terzi

**valore target programmato/atteso:**

Attivato il 100% dei bandi e delle procedure di progressione di carriera per il reclutamento delle posizioni previste, con tempistiche tali da rispettare i termini definiti dai DM per la presa di servizio

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5a, 5b

Si prevede a budget 1.441k€ (a decorrere dal 2021) per piano straordinario 2020 per il reclutamento dei ricercatori "tenure track" (tipo B); 70k€ (a decorrere dal 2020) per piano straordinario 2019 per progressione carriera dei ricercatori univ. a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale (Piano ministeriale per la chiamata come associati di RTI)

## Dimensione trasversale: **QUALITÀ**

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>Q.1 Accrescere la responsabilizzazione di tutti i membri della comunità universitaria rispetto ai processi di assicurazione della qualità</b>
---	--

**obiettivo operativo: Q.1.1** Revisione **Linee guida di Ateneo per proposta e approvazione nuovi CdS**, alla luce di nuove LG Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS (sett2020)

**responsabile: DirGen**

**indicatori:** adeguamento delle Linee guida di ateneo alle nuove Linee Guida Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS (Anvur sett 2020)

**valore iniziale:** documento Linee Guida per la progettazione in qualità di nuovi CdS (Anvur sett 2020); documento Linee Guida per la proposta e approvazione di nuovi CdS e revisione CdS esistenti (PQA, febbraio 2019)

**valore target programmato/atteso:**

- a) Entro gennaio 2021: completata l'analisi dei contenuti delle nuove Linee Guida per la progettazione in qualità dei nuovi CdS (Anvur sett 2020)
- b) Entro febbraio 2021: presentata al PQA la prima bozza delle nuove Linee Guida per la proposta e approvazione dei nuovi CdS e la revisione dei CdS esistenti
- c) Entro marzo 2021: presentata al SA la versione definitiva delle Linee Guida e successivo inoltro alle strutture accademiche

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 8d

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>Q.3 Accrescere la qualità erogata dalle strutture gestionali attraverso l'allineamento dei processi di gestione ai migliori standard qualitativi di riferimento</b>
-------------------------------------	--

**obiettivo operativo: Q.3.1** Progettare - secondo le indicazioni ricevute dagli organi di Ateneo, tra cui in particolare il Nucleo di Valutazione - **l'indagine per la rilevazione della qualità percepita** da PTA, PDR e Studenti relativamente ad alcuni servizi critici erogati - anche in modalità online - dalle strutture tecnico-gestionali, ridefinendo, se necessario, il questionario per adattarlo alla situazione di emergenza pandemica Covid-19. La selezione dei servizi oggetto di valutazione viene concordata con gli organi di Ateneo.

**responsabile: DRUO**

**indicatori:**

- a) grado di definizione del questionario - rivolto a PTA, PDR e studenti/sse - e conduzione dell'indagine;
- b) grado di elaborazione dei risultati finali

**valore iniziale:** nessun valore di riferimento per quei servizi cruciali che nel corso del 2020 hanno visto profondamente modificato il contenuto del servizio stesso. Solo per quei servizi che sono invece stati regolarmente forniti, seppur in modalità a distanza e tramite ricorso al lavoro agile, si fa riferimento agli esiti del Questionario di Customer Satisfaction 2019 (su anno 2018)

**valore target programmato/atteso:**

Entro 30.06.2021: definito il Questionario per la rilevazione della qualità percepita da PTA, PDR e Studenti e condotta indagine

Entro 31.12.2021: completata l'elaborazione dei risultati rilevati

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f(a); è prevista la collaborazione di DDSS

## Dimensione trasversale: SERVIZI E INFRASTRUTTURE

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>
-------------------------------------	---

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.1.1 Nuovo piano dei sistemi d'Ateneo</b>
---------------------------------------	--

**obiettivo operativo: SI.1.1.1** Aggiornare il piano dei sistemi di Ateneo, con particolare riferimento alle evoluzioni sul medio/lungo periodo e l'introduzione di una governance IT di Ateneo

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** grado di aggiornamento del Piano dei Sistemi versione 2022-2024 e sua completezza rispetto agli obiettivi esplicitati; grado di attivazione della nuova governance d'Ateneo dei SI.

**valore iniziale:** piano dei Sistemi versione 2021-2022

**valore target programmato/atteso:**

Predisposto il Piano dei Sistemi 2022-2024, aggiornato secondo i criteri indicati nell'obiettivo; nuova governance dei SI operativa.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3a, 3b, 3c

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.1.2 Migliorare i livelli di produttività attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure</b>
---------------------------------------	---

**obiettivo operativo: SI.1.2.1** Fornire risposta alla crescente domanda di servizi rivolti alle strutture accademiche e alla comunità studentesca e avvio di un progetto volto a **innovare il sistema informativo del CLA** con formalizzazione dei requisiti del sistema informativo del CLA e analisi di mercato riguardo possibili soluzioni già esistenti.

**responsabili: DDSS, DSISTI**

**indicatori:** grado di realizzazione

**valore iniziale:** attuale sistema informativo obsoleto

**valore target programmato/atteso:**

Per DDSS: erogazione di 5.500 prove di lingua (n. prove 2020: 4.039); redatta la documentazione contenente i requisiti funzionali del sistema

Per DSISTI: redatta la documentazione contenente i requisiti tecnici del sistema; redatta la documentazione che illustra l'analisi di mercato su eventuali possibili soluzioni.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 1e, 1h, 3a

**obiettivo operativo: SI.1.2.2** Attivazione di un progetto pilota volto alla sperimentazione di un **sistema gestionale per l'ambito dei Dottorati** e test delle sue funzionalità per verificarne la rispondenza alle esigenze dell'Ateneo

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabili: DDSS, DSISTI**

**indicatori:** livello di implementazione del sistema

**valore iniziale:** sistema gestionale assente

**valore target programmato/atteso:**

Per DDSS: avviato system test dal punto di vista funzionale del sistema gestionale in ambiente di pre-produzione per 3 corsi di dottorato.

Per DSISTI: attivato il sistema gestionale in ambiente di pre-produzione per 3 corsi di dottorato

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 1g, 1h, 3a

**obiettivo operativo: SI.1.2.3** Adozione di un sistema gestionale a supporto dei **processi di programmazione didattica di Ateneo**

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabili: DDSS, DSISTI**

**indicatori:** livello di implementazione del sistema

**valore iniziale:** sistema di programmazione didattica attivato in ambiente di preproduzione per 3 corsi di studio

**valore target programmato/atteso:**

Entro ottobre 2021: attivato un sistema di programmazione didattica in ambiente di produzione per tutti i CdS, con gestione dei dati relativi all'a.a. 2022/23 (Ordinamento-Regolamento-Offerta programmata e erogata)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 1a, 1b, 1h, 3a

Si prevede a budget 30 k€ per canone annuo del sistema gestionale

**obiettivo operativo: SI.1.2.4** Individuazione del **sistema gestionale per la gestione degli orari** delle lezioni e degli appelli da mettere in produzione per la gestione degli orari dell'a.a. 2022/23

**responsabile: DDSS**

**indicatori:** livello di implementazione del sistema

**valore iniziale:** attuale "suite" Easy Academy

**valore target programmato/atteso:**

Espletata la procedura di gara, sottoscrizione del contratto e avvio fase di mobilitazione entro dicembre 2021

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 1a, 1h; è prevista la collaborazione dei servizi 3a; 3b

Si prevede a budget 30 k€ per canone annuo del sistema gestionale

**obiettivo operativo: SI.1.2.5** Definire l'evoluzione del **sistema di contabilità** e progettare la migrazione al nuovo sistema

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabili: DSISTI, DPAA**

**indicatori:**

a) redazione della documentazione di progetto e raffronto strategico;

b) grado di realizzazione del piano preliminare di progetto

**valore iniziale:** piano dei sistemi 2021-2023 - esercizio di una versione customizzata di SAP per la quale è previsto EOL nel 2027 (la sostituzione del prodotto impiegherà circa 4 anni)

**valore target programmato/atteso:**

Per DPAA: a) Predisposto documento che evidenzia le criticità e i punti di forza dell'attuale sistema;

b) collaborazione con DSISTI nel definire un documento di raffronto strategico

Per DSISTI: a) Predisposto un documento di raffronto strategico fra le ipotesi evolutive;

b) Rilasciato il Piano preliminare di progetto realizzativo.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3a, 6d

**obiettivo operativo: SI.1.2.6** Definire l'evoluzione del prodotto per la **gestione giuridica del personale** PDR e PTA, valutando anche la migrazione della gestione dei contratti atipici da SAP a HR

**responsabili: DSISTI, DRUO**

**indicatori:** redazione della documentazione dell'analisi e di definizione del progetto; redazione della documentazione di evoluzione e livello di realizzazione del piano di preliminare di progetto

**valore iniziale:** sistema di gestione giuridica sviluppato in-house (Sirium) in SAP HR e gestione dei contratti atipici in SAP. Entrambe le piattaforme tecnologiche (SAP) saranno in EOL nel 2027

**valore target programmato/atteso:**

Per DRUO, entro dicembre 2021: rilasciato il documento di analisi e di macroprogetto

Per DSISTI, predisposto il documento di evoluzione e rilasciato il Piano preliminare di progetto realizzativo.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 5a, 5d, 5f(a)

**obiettivo operativo: SI.1.2.7** Realizzazione di una completa reportistica, implementazione della gestione e rendicontazione dei processi a supporto dei progetti di ricerca nell'ambito del **sistema "Anagrafe progetti di ricerca"**

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabili: DSISTI, DPAA**

**indicatori:** grado di realizzazione dell'applicativo dedicato

**valore iniziale:** gestione e rendicontazione dei progetti finanziati da terzi tramite fogli excel ed in parte tramite l'applicativo in test realizzato parzialmente nel 2020

**valore target programmato/atteso:**

Per DSISTI, entro 31.12.2021: attivate le nuove funzionalità del sistema "Anagrafe progetti di ricerca" al fine dell'entrata a regime dello stesso.

Per DPAA: collaborazione con DSISTI nella realizzazione dell'applicativo informatico dedicato alla gestione dei progetti di ricerca nell'ambito del sistema "Anagrafe progetti di ricerca" che possa interfacciarsi con gli applicativi funzionali esistenti in ateneo (sap, Timesheet, anagrafica web di supporto alla ricerca), in particolare per quanto concerne la definizione della struttura e dei suoi contenuti ed entrata a regime dello stesso.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3a, 6e

**obiettivo operativo: SI.1.2.8 Firma Digitale:** realizzare una solida e resiliente piattaforma applicativa finalizzata all'erogazione M2M della firma digitale

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** livello di implementazione del sistema

**valore iniziale:** progettazione della piattaforma disponibile

**valore target programmato/atteso:** piattaforma in pre-esercizio e servizio a supporto progettato

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3a; è prevista la collaborazione di DDSS, DRUO

Si prevede a budget 75k€ per contratto con provider firma digitale (compresa piattaforma applicativa M2M).

**obiettivo operativo: SI.1.2.9** Individuare e implementare un processo di **controllo infrannuale finalizzato alla preconsuntivazione** quale supporto informativo funzionale alla definizione del budget nell'ottica di rafforzare un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio

**responsabile: DPAA**

**indicatori:** realizzazione del documento di preconsuntivazione

**valore iniziale:** Attuale sistema contabile integrato con la riclassificazione tramite access.

**valore target programmato/atteso:** Completata redazione di un bilancio preconsuntivo funzionale alla predisposizione del budget

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 6a, 6d

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.1.3 Sviluppo e razionalizzazione delle piattaforme a interfaccia web</b>
---------------------------------------	--

**obiettivo operativo: SI.1.3.1** Individuazione di una soluzione applicativa per la gestione dell'intero ciclo degli **Open Digital Badge** al fine di giungere al rilascio di Micro-credential, mediante preventiva analisi di mercato

**responsabile: DDSS**

**indicatori:** grado di realizzazione dell'iniziativa

**valore iniziale:** attuale piattaforma BESTR di Cineca

**valore target programmato/atteso:**

Entro giugno 2021: attivata una soluzione per la gestione del Micro-credential

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1a, 1f, 1h; è prevista la collaborazione dei servizi 3a, 3b

**obiettivo operativo: SI.1.3.2** Migrare l'**anagrafica CSA (Carriere e Stipendi di Ateneo) in U-GOV** e adottare CSA integrato; valutare modello organizzativo relativo ad una gestione centralizzata dell'anagrafica

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabili: DSISTI, DRUO**

**indicatori:** grado di implementazione del sistema U-GOV

**valore iniziale:** istanza dedicata di CSA e gestione anagrafica esterna a U-Gov

**valore target programmato/atteso:**

Per DRUO, entro fine giugno 2021: completata l'analisi funzionale al fine della piena integrazione CSA in U-GOV

Per DSISTI, entro dicembre 2021: attivato il sistema CSA integrato in U-GOV

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 5d

**obiettivo operativo: SI.1.3.3** Comunicazione Web: Dopo alcuni anni si rende necessario un **restyling del sito di Ateneo** per adeguarlo ai nuovi sistemi e allinearli al progetto Digital University e alla App UniTrento.

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DCRE**

**indicatori:** stato avanzamento mappatura delle diverse esigenze di comunicazione web per Ateneo e Dipartimenti

**valore iniziale:** sito di Ateneo e pagine dei Dipartimenti/Centri spesso poco connesse e ripetitive

**valore target programmato/atteso:**

Presentato a Consulta dei Direttori un documento riassuntivo delle diverse esigenze dei Dipartimenti/Centri e degli organi centrali che funga da base per l'identificazione della nuova architettura creativa del sito di Ateneo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7c; è prevista la collaborazione dei servizi 8e, 3a, 3b e DDSS

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale</b>
---------------------------------------	--

**obiettivo operativo: SI.1.4.1** Identificare gli interventi necessari ad adeguare il processo di **gestione delle tesi di laurea magistrale** alla luce di quanto emerso dall'attività di analisi e reingegnerizzazione condotta nel 2020. I principi guida includeranno: l'aderenza alle normative vigenti, la semplificazione amministrativa, la dematerializzazione dei documenti, l'automazione delle attività, il progressivo miglioramento qualitativo dei dati e del servizio.

**responsabili: DRSBA, DirGen**

**indicatori:** Numero di documenti rilasciati e % realizzazione interventi previsti nel 2021.

**valore iniziale:** documento con l'analisi e la proposta di reingegnerizzazione del processo

**valore target programmato/atteso:**

Rilasciati i seguenti due documenti:

1. documento che illustra un piano di interventi pluriennale che le singole Direzioni concorderanno sulla base di quanto elaborato nel 2020, riguardanti (a) il quadro normativo, con particolare riferimento alle proposte di revisione dei regolamenti didattici e di prova finale, da sottoporre alle strutture accademiche (b) il processo, in termini di attività, attori, responsabili, indicatori di efficacia ed efficienza (c) i sistemi informativi da progettare e sviluppare, (d) la bonifica dei dati gestiti dagli attuali sistemi.
- In particolare specificherà le azioni oggetto del 2021, quale primo anno del piano di interventi pluriennale.

2. documento che fornisce un resoconto puntuale delle azioni condotte nel 1° anno del piano di interventi. Realizzato il 100% delle azioni del piano di interventi previsto per il 2021

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2g, 8e, 8c, 8f; è prevista la collaborazione dei servizi 3a, 1h e strutture accademiche

**obiettivo operativo: SI.1.4.2** Avviare la **migrazione in cloud di infrastruttura e applicativi** dedicati alla didattica e all'amministrazione

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** grado di migrazione di infrastruttura e applicativi

**valore iniziale:** nessun servizio in cloud

**valore target programmato/atteso:**

Ambienti cloud predisposti per migrazione. Esercizio di almeno 3 servizi da cloud

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b; è prevista la collaborazione di DDSS, DRUO

**obiettivo operativo: SI.1.4.3** Migrare tutti gli **incassi su PagoPA**

**responsabili: DSISTI, DPAA**

**indicatori:** numero di incassi su PagoPA

**valore iniziale:** 3/23 tipologie di pagamento coperte (Tasse, more, ecc., Lauree in piazza, Libera circolazione)

**valore target programmato/atteso:**

Completato lo studio del processo e migrati su pagoPA tutti gli incassi per i quali non esistono vincoli di forma maggiore

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 6d

**obiettivo operativo: SI.1.4.4** Effettuare una **gap analysis della situazione università di Trento rispetto al CAD** (Codice dell'Amministrazione Digitale) e alla documentazione accessoria, come le Linee Guida AGID. Declinare nella realtà dell'Ateneo scadenze e finalità del Piano Triennale.

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** preparazione della documentazione relativa all'obiettivo

**valore iniziale:** alcuni dei potenziali contenuti sono stati predisposti in passato in file e occasioni diverse e in modo non integrato.

**valore target programmato/atteso:**

Predisposto documento di gap analysis con approvazione RTD; predisposto Piano Triennale con approvazione RTD.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b, 3c

**obiettivo operativo: SI.1.4.5** Processo di **digitalizzazione in Ateneo:** diffusione della firma digitale e revisione in chiave digitalizzata dei processi documentali.

**responsabile: DirGen**

**indicatori:** livello di diffusione del processo di digitalizzazione e dello strumento di firma digitale

**valore iniziale:** parziale utilizzo della firma digitale

**valore target programmato/atteso:**

Entro il 31/12/2021:

a) supporto al RTD per la realizzazione delle attività su processo di digitalizzazione e di diffusione dello strumento di firma digitale, con la diffusione ad un totale di 900 utenze in possesso di certificato di firma digitale delle funzionalità dell'applicativo di libro firma USIGN per la sottoscrizione di documenti con firma digitale

b) realizzata la revisione dei processi documentali come ad esempio quello per la firma, la registrazione a protocollo e la conservazione digitale dei verbali delle sedute dei consigli di dipartimento e di centro

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 8b, 8c; è prevista la collaborazione del servizio 3a, di direzioni e strutture accademiche

**obiettivo operativo: SI.1.4.6** Elezioni del Rettore: gestione da remoto del procedimento elettorale.

**responsabile: DirGen**

**indicatori:** livello di realizzazione processo di elezione online

**valore iniziale:** procedimento elettorale in presenza

**valore target programmato/atteso:**

Entro il 31/03/2021: completato il procedimento di elezione del Rettore, gestendo il processo a distanza, mediante l'acquisto di un software dedicato alla consultazione elettorale e l'organizzazione della campagna elettorale con strumenti che consentano la partecipazione da remoto.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 8a, 8b; è prevista la collaborazione del servizio 3a

Si prevede a budget 35k€ per acquisto software

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>SI.2 Accrescere la flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi</b>
-------------------------------------	--

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.2.1 Favorire la capacità di innovazione attraverso un aumento della flessibilità organizzativa, al fine di cogliere le opportunità disponibili e incrementare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti</b>
---------------------------------------	--

**obiettivo operativo: SI.2.1.1** Gestire la revisione dell'assetto organizzativo-gestionale, e la conseguente ottimizzazione delle funzioni tecniche e amministrative, in rapporto ai processi di cambiamento in atto e secondo le priorità di intervento, al fine di garantire la continuità dei servizi offerti, anche a fronte dei nuovi avvicendamenti nelle posizioni di responsabilità.

**responsabile: DRUO**

**indicatori:** grado di definizione del piano di sviluppo organizzativo, rispetto agli indirizzi strategici individuati dal vertice politico

**valore iniziale:** attuale struttura tecnico-gestionale

**valore target programmato/atteso:**

Predisposto un Piano di sviluppo delle strutture gestionali, entro le priorità e i tempi fissati dagli organi di vertice, anche in relazione degli avvicendamenti del personale.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f(a)

**obiettivo operativo: SI.2.1.2** Redigere il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), secondo le disposizioni previste dalle normative di riferimento (art. 263 DL Rilancio, modificato da emendamento 19.07.2020), e dare attuazione alle azioni in esso previste, attraverso la stipula di specifici accordi sindacali finalizzati a definire le modalità di gestione dell'attività lavorativa (con particolare riferimento al lavoro agile e in presenza in servizio)

**responsabile: DRUO**

**indicatori:** grado di definizione del POLA; grado di definizione degli accordi

**valore iniziale:** regolamentazione e disciplina dettata dagli accordi sindacali sottoscritti in fase di emergenza Covid

**valore target programmato/atteso:**

Entro 31.01.2021 (o diverse date definite dallo sviluppo normativo di cui alla gestione della situazione d'emergenza Covid): redatto il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5d, 5f (a), 5f (b)

**obiettivo operativo: SI.2.1.3** Mappatura dei processi della direzione in vista dell'inserimento di una nuova figura dirigenziale e della riorganizzazione sul fronte della gestione amministrativa della ricerca

**responsabile: DPAA**

**indicatori:** grado realizzazione mappatura dei processi e riorganizzazione della gestione amministrativa ricerca

**valore iniziale:** attuale sistema organizzativo

**valore target programmato/atteso:**

Eseguita la mappatura dei processi della direzione e completamento della riorganizzazione per la gestione amministrativa della ricerca

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi DPAA; è prevista la collaborazione dei servizi 2a 2b e 5f(a)

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.2.2 Garantire il mantenimento di livelli di qualità già consolidati e favorire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, al fine di ottenere un incremento della produttività</b>
---------------------------------------	---

**obiettivo operativo: SI.2.2.1** Consolidare il **modello di implementazione di Service Design** (Catalogue in particolare) e **Service Operations** anche attraverso la diffusione delle pratiche operative alle Direzioni interessate e l'adozione di un nuovo strumento a supporto.

Individuare un modello di gestione progettuale (demand - sviluppo - rilascio) compatibile con i bisogni di Direzioni e Dipartimenti e l'incombente scenario cloud ed iniziarne la diffusione.

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** preparazione del documento su modello di riferimento ITSM; preparazione del documento su modello di ciclo di vita progettuale

**valore iniziale:**

Modello ITSM in uso dal 2019 presso le strutture DSISTI, con adozione di un Catalogo e di un sistema di Service Desk per i servizi ICT.

Sperimentazione Project Management su ambiti limitati; studio su modello DevOps; competenze su modello Agile presenti in modo non omogeneo

**valore target programmato/atteso:**

Modello di riferimento ITSM ampliato rispetto all'esistente; individuate le caratteristiche del nuovo strumento e iniziato il processo di acquisizione.

Modello di ciclo di vita progettuale (demand - sviluppo - rilascio) individuato e documentato; redatto il Piano preliminare di rilascio e individuate le caratteristiche del nuovo strumento a supporto.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b, 3c

Si prevede a budget 70k€ per dotazione strumentale

**obiettivo operativo: SI.2.2.2** Adeguamento organizzativo della **struttura DPI**, già avviato nel corso del 2020, anche in considerazione di nuove necessità di personale, in particolare per i servizi generali e per quelli manutentivi.

**responsabile: DPI**

**indicatori:** numero di servizi di facility (manutenzioni, pulizie, facchinaggio, verde ...) per i quali verrà realizzato un sistema di ticketing strutturato attraverso strumenti dedicati (Infocad), che consentiranno di misurare il numero di ticket gestiti, i tempi di presa in carico, di chiusura/soluzione della richiesta e dunque la qualità complessiva del servizio.

**valore iniziale:** tracciamento dei ticket su Infocad per i soli servizi di manutenzione caldo/freddo

**valore target programmato/atteso:** tracciamento dei ticket per i principali servizi di facility

Mappate le esigenze organizzative dei servizi della struttura DPI e completato il suo adeguamento organizzativo.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 4b con coinvolgimento di Dirigente e DG

**obiettivo operativo: SI.2.2.3** A fronte della situazione di emergenza pandemica affrontata nel 2020, rilevare e valutare i risultati conseguiti a fronte dell'ampio ricorso al lavoro agile (in particolare smart working e telelavoro) e in modalità mista (presenza e home working), previa definizione delle metodologie di misurazione:

- delle ricadute sulla continuità e qualità del servizio erogato,
- del mantenimento dei livelli di produttività valutati da parte dei responsabili, in riferimento alle potenzialità organizzative delle strutture gestionali

**responsabile: DRUO****indicatori:**

a) grado di definizione del Questionario - rivolto ai Resp. di unità organizzativa - e di conduzione dell'indagine

b) grado di elaborazione dei risultati finali

**valore iniziale:** questionario 2019 su smart working e telelavoro

**valore target programmato/atteso:**

Entro 30.06.2021: definito il Questionario rivolto ai Responsabili su lavoro agile/modalità mista e conduzione dell'indagine

Entro 31.10.2021: completata l'elaborazione dei risultati rilevati dall'indagine, compatibilmente con le indicazioni che verranno fornite dai delegati nominati dal nuovo Rettore

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f(a)

**obiettivo operativo: SI.2.2.4** Efficientamento del sistema di acquisizione di beni e servizi per bisogni pluriennali di rilevante valore

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021****responsabile: DPAA**

**indicatori:** numero di gare di Ateneo con valenza ultrannuale di valore superiore a 1,5 mln

**valore iniziale:** contratti in scadenza per i quali si necessita di gestire la gara e procedere alla sottoscrizione del contratto

**valore target programmato/atteso:**

Realizzate 5 gare di Ateneo con valenza ultrannuale di valore superiore a 1,5 mln

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 6g

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>SI.3 Razionalizzare e rafforzare la dotazione di infrastrutture</b>
-------------------------------------	--

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.3.1 Accrescere il patrimonio dell'ateneo attuando una programmazione delle iniziative di sviluppo sostenibile e coerente con gli indirizzi strategici</b>
---------------------------------------	---

**obiettivo operativo: SI.3.1.1** Nuova biblioteca di Ingegneria a Mesiano: completamento arredi, trasloco, avvio dei servizi al pubblico e piano di comunicazione all'utenza

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:** grado di realizzazione dei servizi

**valore iniziale:** nuova biblioteca di Ingegneria a Mesiano: la parte edile e impiantistica è completata, ma gli interni non sono ancora arredati

**valore target programmato/atteso:**

Effettuato il trasloco della raccolta libraria e dei periodici della nuova biblioteca di Ingegneria a Mesiano, allestita la segnaletica, eseguita comunicazione agli utenti e apertura dei servizi al pubblico

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2c, 2e; è prevista la collaborazione di DPI e DSISTI, DCRE

Si prevede a budget circa 5,8k€ (per supporto di personale externalizzato e per studenti collaboratori)

**obiettivo operativo: SI.3.1.2** In seguito all'aumento dell'offerta didattica e al potenziamento del corpo docente, procedere ad un adeguamento degli spazi di Ateneo a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi.

Nuovi progetti per ampliamento/rimodernamento degli spazi:

- Edificio 14 C Cimec-IIT Rovereto
- Edificio 11 Rovereto
- Palazzo Fedrigotti: nuove aule in piano interrato
- Cittadella dello studente: 2 nuove aule
- Palazzo Consolati: 2 nuove aule e riqualificazione del piano sottotetto e del piano interrato per nuovi laboratori
- Palazzo di Economia: ampliamento e parziale riqualificazione
- Prefabbricato Povo 1
- Edificio principale di Mesiano (facciate, tetto, impianti)
- Sopraelevazione parcheggio Mesiano
- Nuovo Pontile Valcanover

Nuovi cantieri da avviare:

- Progetto Spazi-CIBIO.
- Progetto Palazzo Sardegna.
- Progetto Cimec Ed. 10 Rovereto.
- Progetto Riqualificazione Palazzina Matematica.

Lavori in corso:

- Lab. Ottica Povo 0
- Nuova Biblioteca Mesiano
- spazi in Via Tommaso Gar

**responsabile: DPI**

**indicatori:** numero lavori realizzati

**valore iniziale:**

Con riguardo ai nuovi cantieri:

- Progetto Spazi-CIBIO: gara conclusa da APAC.
- Progetto Palazzo Sardegna: gara conclusa da APAC.
- Progetto Cimec Ed. 10 Rovereto: gara conclusa da APAC.
- Progetto Riqualificazione Palazzina Matematica. gara conclusa.
- Nuovo Pontile Valcanover. In attesa approvazione progetto riqualificazione

Con riguardo ai lavori in corso:

- Lab. Ottica Povo 0: lavori in corso di ultimazione
- Nuova Biblioteca Mesiano: avvio fornitura arredi
- Via Gar: in esecuzione

**valore target programmato/atteso:**

Nuovi progetti per ampliamento/rimodernamento degli spazi: sviluppati almeno 3 nuovi progetti privilegiando l'avvio di quelli volti a migliorare la fruibilità degli spazi a disposizione dei Dipartimenti/Centri e ad incrementare le attività di didattica e ricerca.

Nuovi cantieri da avviare: avviata la totalità dei progetti, volti ad ampliare gli spazi per le strutture accademiche, per gli uffici tecnici e amministrativi e per le attività sportive.

Lavori in corso: concluso entro l'anno il 100% dei lavori in corso indicati.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 4a, 4b, 4c, 4e; è prevista la collaborazione di DDSS  
Le risorse sono definite nel Piano edilizia universitario PAT

**obiettivo operativo: SI.3.1.3** Aggiornamento del Piano di Edilizia di Ateneo, in conseguenza delle nuove esigenze di spazi dovute all'ampliamento dell'offerta didattica avuta negli ultimi anni e alle necessità di ricerca

**responsabile: DPI**

**indicatori:** stato di revisione protocolli di intesa

**valore iniziale:** attuale piano edilizia di ateneo

**valore target programmato/atteso:**

Confronto con Provincia autonoma di Trento e Comune di Trento e revisione del protocollo di intesa su Piano di Edilizia di Ateneo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 4a, 4b; è prevista la collaborazione di DPAA, DG

**obiettivo operativo: SI.3.1.4** Nuovo corso di studi in Medicina: garantire a studenti/sse e docenti del corso di studio in Medicina pieno accesso alle risorse di biblioteca relativamente alle discipline oggetto di studio.

**responsabile: DRSBA**

**indicatori:** risorse bibliografiche acquisite e rese disponibili online e in biblioteca / grado di realizzazione dei servizi agli utenti

**valore iniziale:** non presente

**valore target programmato/atteso:**

Costituito un patrimonio bibliografico cartaceo e digitale in ambito medico, secondo le necessità pervenute, reso disponibile a studenti/sse e docenti del corso di studio in Medicina. Avviato un servizio rivolto agli utenti di informazione e formazione in merito a tali risorse bibliografiche

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2c, 2d, 2e, 2f, 2g; è prevista la collaborazione del servizio 3a  
Si prevede a budget circa 45k€ (di cui 22k€ per periodici, 15k€ per monografie, 8k€ per libri-corso)

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.3.2 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali</b>
---------------------------------------	--

**obiettivo operativo: SI.3.2.1** Predisposizione dell'edificio di Palazzo Consolati quale sede di attività didattica del CdS in Medicina e Chirurgia e, in relazione agli spazi disponibili, di altri corsi di studio di I e II livello dell'ateneo

**responsabili: DDSS, DPI**

**indicatori:** grado di realizzazione processo

**valore iniziale:** attuale utilizzo della sede limitato a una sola aula dell'edificio e 1 solo dipartimento

**valore target programmato/atteso:**

Per DPI: Entro giugno 2021, garantita piena operatività logistica di Palazzo Consolati quale sede didattica (presidio edilizio, servizio reception, etc)

Per DDSS: Entro agosto 2021, pubblicato orario delle lezioni del primo semestre, considerando la nuova sede di Palazzo Consolati a servizio di più dipartimenti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1a, 4b, 4c  
Le risorse sono definite nel Piano edilizia PAT

**obiettivo operativo: SI.3.2.2** Consolidare il sistema di gestione automatizzata degli asset PDL. Costruire un Piano di razionalizzazione delle risorse strumentali che preveda una obsolescenza programmata.

**Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 2019-2021**

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** livello di popolamento del sistema; aggiornamento del documento

**valore iniziale:** individuato Sistema di gestione degli asset; eseguiti Test di popolamento

**valore target programmato/atteso:**

Sistema di gestione asset in esercizio e popolato; documentato il Piano delle risorse strumentali

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3c

**obiettivo operativo: SI.3.2.3** Rilevare le necessità di acquisto software comuni ai Dipartimenti/Centri e individuare un nuovo modello di ribaltamento dei costi.

**responsabile: DSISTI**

**indicatori:** numero di survey eseguite; aggiornamento del documento

**valore iniziale:** attualmente sono stati individuati meno di 5 software acquisiti in modalità campus. Modalità di ribaltamento costi datate e non omogenee.

**valore target programmato/atteso:**

Individuato processo di demand e di rilevazione esigenze. Eseguite Survey. Individuato modello di rappresentazione dei costi e sottoposto all'approvazione della Consulta dei Direttori.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3c

**obiettivo operativo: SI.3.2.4** Avvio nuovi **progetti di realizzazione/riqualificazione/adeguamento a norma di impianti e edifici.**

**responsabile: DPI**

**indicatori:** numero di edifici oggetto di adeguamento a norma

**valore iniziale:** evidenze emersa dal documento di valutazione dei rischi

**valore target programmato/atteso:**

Avviata l'attività di adeguamento in almeno 4 edifici di Ateneo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 4a, 4b, 4e  
Risorse definite nel Piano edilizia PAT

<b>Obiettivo strategico 2017-21</b>	<b>SI.5 Garantire la trasparenza e prevenire la corruzione</b>
-------------------------------------	--

<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.5.2 Trasparenza e anticorruzione</b>
---------------------------------------	--

**obiettivo operativo: SI.5.2.1 Mappatura dei processi delle Direzioni** utilizzando il modello adottato per la mappatura dei processi della Direzione Generale avviatasi nel 2020. Il modello potrà eventualmente essere oggetto di modifiche e sistemazioni nel corso dell'analisi dei processi al fine di favorire la creazione di un modello versatile ed omogeneo.

**responsabile: DirGen**

**indicatori:** grado di realizzazione della mappatura dei procedimenti delle direzioni centrali di Ateneo

**valore iniziale:** mappatura dei processi della Direzione Generale

**valore target programmato/atteso:**

Completata esecuzione della mappatura dei procedimenti delle Direzioni

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 8g; è prevista la collaborazione delle direzioni

**obiettivo operativo: SI.5.2.2** Attuazione del piano triennale di **mappatura dei processi e dei rischi** delle diverse strutture di Ateneo.

**responsabile: DirGen**

**indicatori:** grado di realizzazione della mappatura dei processi e dei rischi di strutture di Ateneo

**valore iniziale:** mappatura dei processi e dei rischi del DICAM

**valore target programmato/atteso:**

Completata esecuzione della mappatura dei processi e dei rischi di un'altra struttura dipartimentale

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 8g

## **8. Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza**

---

Il Piano Integrato, secondo le Linee guida ANVUR, compendia nello stesso documento anche una sezione riguardante il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), il quale, in coerenza con il nuovo quadro normativo di cui al D.Lgs n. 97/2016, ricomprende a sua volta il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (PTTI). Questa integrazione ha una precisa connotazione strategica riconoscendo nel tema della gestione dei rischi e della trasparenza, aspetti fondamentali per non compromettere il raggiungimento degli obiettivi operativi.

A causa dell'emergenza sanitaria in corso e al fine di agevolare il lavoro dei referenti, è stato fissato da ANAC al 31 marzo 2021 il termine per la redazione e pubblicazione del Piano Triennale.

Di seguito si dà conto delle varie attività, direttamente e indirettamente connesse all'attuazione del PTPCT.

### **8.1. Trasparenza**

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI) che, come già detto, costituisce una sezione del Piano anticorruzione, reca, ai sensi del Codice della trasparenza di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e ss.mm., delle misure elaborate tenendo presente anche la programmazione strategica e operativa dell'Amministrazione. La promozione di maggiori livelli di trasparenza – e le misure di prevenzione della corruzione – contribuiscono quindi a definire sia gli obiettivi organizzativi delle diverse strutture, sia quelli più specifici del singolo dirigente o funzionario. Di seguito sono illustrate alcune misure del PTTI.

#### **Sezione "Amministrazione Trasparente" e pubblicazione dei dati**

L'Università di Trento, in applicazione del citato D.Lgs. n. 33/2013 e delle linee guida operative di ANAC approvate con delibera n. 1310/2016, attua gli adempimenti sulla base dello schema, allegato al PTPCT, nel quale sono riepilogati dati e informazioni oggetto di pubblicazione sul portale nella pagina "Amministrazione trasparente" unitamente ai riferimenti normativi e alle strutture responsabili della trasmissione e della pubblicazione.

L'Ufficio Partecipazioni esterne, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza ha predisposto l'aggiornamento della specifica tabella, pubblicata nella sottosezione "Altri contenuti" della pagina "Amministrazione trasparente", nella quale sono indicati, per ogni obbligo di pubblicazione, i relativi responsabili della pubblicazione e gli addetti all'individuazione e/o elaborazione dei dati. Qualora informazioni, dati o documenti siano già pubblicati in altre pagine del portale di ateneo, nella sezione "Amministrazione trasparente" viene pubblicato il collegamento ipertestuale ai contenuti stessi.

Nel corso del 2020 si è proceduto, senza potersi avvalere della collaborazione dei referenti per la trasparenza presenti nelle singole direzioni centrali, stante il perdurare dell'emergenza sanitaria COVID-19, all'aggiornamento e riclassificazione per materia dell'elenco dei procedimenti amministrativi allegato al regolamento approvato con Decreto Rettorale n. 540 del 22/07/2020, la cui pubblicazione è prevista anche dal decreto trasparenza.

Non essendo riportati nel predetto elenco i procedimenti relativi agli affidamenti di lavori, servizi e forniture, i quali sono disciplinati dalla normativa di settore (codice dei contratti pubblici, leggi provinciali in materia e atti regolamentari dell'ANAC), i procedimenti strettamente attinenti alla gestione (contrattuale) del rapporto di lavoro tra l'Università e il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori ed esperti linguistici e i procedimenti di emanazione di atti normativi, amministrativi generali, di pianificazione e di programmazione, così come previsto dall'art. 13 della L. 7 agosto 1990 n. 241 e restando impregiudicata l'esigenza di poter disporre di una completa ridefinizione di tutti i procedimenti dell'Ateneo, che evidenzia - anche in funzione del passaggio al digitale previsto dal nuovo decreto semplificazioni del luglio 2020 - le tipicità dei processi che stanno alla base dei procedimenti in questione, nell'anno 2021 si procederà a

tale rilevazione, anche con l'ausilio di un modello che nel futuro triennio potrà essere utilizzato per tutte le Direzioni ed i Dipartimenti.

## **8.2. Controlli in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi**

L'art. 3 del Regolamento per l'attività di controllo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 22.6.2018 ed emanato con D.R. n. 509/2018, stabilisce che il Senato Accademico individui la percentuale del personale docente e ricercatore da sottoporre a controllo.

L'art. 2 di tale regolamento dispone che "le funzioni di controllo" spettino "ad un'apposita Commissione, composta da tre membri: l'RPCT, o suo delegato, che svolge anche il ruolo di responsabile del procedimento di controllo" ed altre due persone, designate ad hoc dal Rettore, "in possesso di specifica esperienza, competenza ed imparzialità". Con D.R. n. 143 del 19 marzo 2019 è stata costituita la Commissione che è formata da un ex docente di materie giuridiche dell'Ateneo, da un avvocato esterno e dal responsabile anticorruzione e membro di diritto.

Nella seduta dell'11 settembre 2019 il Senato ha fissato nella misura del 3% del personale docente e ricercatore in servizio al 31 dicembre 2018 il campione da sottoporre a controllo per l'anno 2019, rinviando alla nominata Commissione le modalità pratiche di effettuazione del sorteggio.

La Commissione si è riunita il 4 ottobre 2019 per individuare, tramite sorteggio, il campione da sottoporre a controllo. All'esito del sorteggio (informatico) dei nominativi, è stato richiesto ai 18 dipendenti estratti, al fine di adempiere alla detta funzione di controllo, l'invio della documentazione prevista dal citato regolamento.

Il RPCT, all'uopo delegato dalla Commissione, contattava quindi i diciotto soggetti estratti, chiedendo loro di inviare la documentazione prevista come da regolamento (estratto dichiarazione redditi indicante emolumenti da lavoro dipendente, autonomo e/o d'impresa; eventuale dichiarazione relativa alle attività che hanno prodotto i redditi riportati nelle sezioni della dichiarazione dei redditi; dichiarazione di eventuale iscrizione ad albi od ordini professionali).

Veniva, inoltre, richiesta dalla DRUO ed acquisita per i controlli, la documentazione concernente lo svolgimento di attività extraistituzionale, autorizzata dall'Università o comunicata alla medesima, presente nel sistema GAIE predisposto dall'Ateneo per la gestione degli incarichi esterni, onde poter valutare la corrispondenza tra i dati in possesso della stessa DRUO e quelli contenuti nella documentazione acquisita dai diversi docenti e ricercatori controllati.

La Commissione, riunitasi il 3 febbraio 2020, valutata la documentazione prodotta dagli interessati e la regolarità delle attività dichiarate, come autorizzate dall'Università o comunicate alla medesima, procedeva all'adozione dei relativi provvedimenti di archiviazione.

Il Senato accademico nella seduta del 21 ottobre 2020 ha definito nella misura del 3% la percentuale del personale docente e ricercatore da sottoporre a controllo nel corso del corrente anno, ai sensi di quanto previsto dal Regolamento per l'attività di controllo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi del personale docente e ricercatore, con esclusione del personale estratto e sottoposto a controllo nell'anno 2019.

## **8.3. La mappatura dei processi e la gestione dei rischi**

L'aggiornamento della mappatura dei rischi e dei processi ha risentito in maniera notevole della situazione creata dalla pandemia "coronavirus 19". Non essendo infatti possibile incontrare le persone (Direttore, suo sostituto, responsabile di staff, responsabili dei laboratori) direttamente interessate alla mappatura del dipartimento CIBIO – struttura che era stata prescelta per la mappatura 2020 dal Comitato per la Prevenzione della Corruzione - in quanto il personale del dipartimento in parola è stato fortemente impegnato nella lotta al virus secondo gli accordi in materia stipulati con APSS e PAT.

In base alla ormai consolidata esperienza del gruppo di lavoro è stata ritenuta non foriera di risultati scientificamente accettabili una mappatura, sia a livello corruttivo che gestionale, eseguita tramite interviste in videoconferenza: la presenza del personale addetto alla mappatura

presso la struttura da analizzare è infatti necessaria per valutare al meglio il contesto in cui si svolge la mappatura in parola e per fornire il necessario supporto conoscitivo alle persone del Dipartimento che devono definire da una parte i processi ed i rischi da mappare e dall'altra valutare quantitativamente i parametri su cui si basa la mappatura stessa.

Si è perciò optato per eseguire un'analisi "a tavolino" delle diverse metodologie di mappatura utilizzabili. Ciò al fine di valutare in primo luogo l'impatto dei contenuti della delibera ANAC n. 1064 del 13/11/2019 (Piano Nazionale Anticorruzione 2019) ed in particolare quanto indicato nel relativo allegato 1 "indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"; in secondo luogo si è voluto confrontare la metodologia finora utilizzata in Ateneo con altre metodologie di valutazione del rischio al fine di rendere sempre più adeguata alle mutevoli condizioni sia interne che esterne, l'azione di monitoraggio e prevenzione dei rischi stessi svolta in Ateneo.

I risultati dell'analisi condotta sono illustrati nel Piano per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2021-2023.

#### 8.4. Privacy

L'Università di Trento è Titolare di tutti i trattamenti che afferiscono alla sua attività istituzionale, segnatamente le attività di didattica e alta formazione, di ricerca scientifica e di amministrazione e, in quanto tale, è pertanto tenuta a svolgere tutti gli adeguamenti necessari per conformare la propria organizzazione alla disciplina contenuta nel Regolamento UE 679/2016.

Con l'inizio del mese di novembre 2020 l'avv. Tomaselli ha lasciato il proprio incarico di Responsabile Protezione Dati per cessazione dal servizio: è ferma volontà dell'Ateneo quella di affidare dal 2021 a un professionista esterno il ruolo di RPD/DPO e, in attesa che ciò accada, l'impegno è stato assunto dall'ing. Nicola Zanella (D.R. n.823 del 29/10/2020).

L'Università ha da tempo intrapreso e intende proseguire anche per il 2021 nel processo di adeguamento alle disposizioni del GDPR, nel corso del quale - attraverso le figure previste nell'organigramma privacy di Ateneo e con l'ausilio di un Gruppo di lavoro dedicato per supportare le strutture e il personale - sono state avviate e continueranno ad essere sviluppate plurime attività in vari ambiti di intervento specificamente individuati con relativa adozione delle conseguenti misure (fra cui quelle in tema di software di supporto all'accountability, di trattamenti per la Ricerca, di esercizio dei diritti degli interessati, di analisi dei rischi, sicurezza informatica e data breach, revisione regolamentare, ecc.).

Infatti, il GDPR, in applicazione dei principi della privacy by design (protezione dei dati dalla progettazione), della privacy by default (protezione per impostazione predefinita), nonché dei principi di minimizzazione, prevede l'adozione di una serie di specifiche misure tecniche e organizzative, ad esempio attraverso l'anonimizzazione e la pseudonimizzazione, atte a consentire l'adempimento agli obblighi di pubblicazione dei dati e delle informazioni previsti dalla legge, garantendo, al tempo stesso, la riservatezza dei soggetti cui tali dati e informazioni si riferiscono, tramite l'obliterazione di ogni riferimento non necessario a dati personali.

#### 8.5. Attuazione del piano triennale

Le seguenti tabelle di sintesi illustrano gli interventi pianificati per il triennio 2021-2023, riguardanti rispettivamente la trasparenza e la prevenzione della corruzione; essi sono stati suddivisi per anno di riferimento e con l'indicazione delle strutture responsabili.

**Tabella 13:** misure per la trasparenza

RIEPILOGO INTERVENTI	Responsabilità	2021	2022	2023
<b>Adeguamenti pubblicazioni "AT"</b>	RPCT/Dirigenti e Direttori	Tagliando trasparenza	Tagliando trasparenza	Tagliando trasparenza
<b>Accesso civico</b>	RPCT/Dirigenti e Direttori	Supporto alla gestione delle richieste di accesso civico, eventuali adeguamenti normativi/organizzativi	Supporto alla gestione delle richieste di accesso civico, eventuali adeguamenti normativi/organizzativi	Supporto alla gestione delle richieste di accesso civico, eventuali adeguamenti normativi/organizzativi

RIEPILOGO INTERVENTI	Responsabilità	2021	2022	2023
<b>Procedimenti</b>	RPCT, DG, Dirigenti e Direttori	Aggiornamento dell'elenco dei procedimenti di Ateneo		
<b>Altre misure</b>	RPCT/DSISTI	Monitoraggio della normativa inerente all'amministrazione digitale ed eventuale adeguamento alla stessa		
	RPCT	Continuo aggiornamento e divulgazione delle eventuali novità normative in materia di trasparenza con eventuale conseguente adeguamento dei sistemi informatici utilizzati		

**Tabella 14:** misure per la prevenzione della corruzione

RIEPILOGO INTERVENTI	Responsabilità	2021	2022	2023
<b>Supporto al controllo degli incarichi extraistituzionali</b>	Apposita Commissione/ RPCT	Attività istruttoria e di raccolta della documentazione; attività di compliance nei confronti del personale docente e ricercatore controllato a campione	Attività istruttoria e di raccolta della documentazione; attività di compliance nei confronti del personale docente e ricercatore controllato a campione	Attività istruttoria e di raccolta della documentazione; attività di compliance nei confronti del personale docente e ricercatore controllato a campione
<b>Set up gestione processi finalizzati alla prevenzione dell'illegalità e corruzione</b>	RPCT	Consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPCT	Consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPCT	Consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPCT
<b>Gestione del rischio e misure conseguenti</b>	RPCT, GdL	Mappatura processi e rischi di un Dipartimento che sarà scelto dal CPC	Aggiornamento mappatura rischi Individuazione graduale di eventuali ulteriori attività di ottimizzazione	Aggiornamento mappatura rischi Individuazione graduale di eventuali ulteriori attività di ottimizzazione
<b>Formazione/informazione</b>	RPCT, DRUO	Erogazione della formazione resa necessaria da mutamenti legislativi o di altro tipo		
<b>Rotazione</b>	DRUO	Prosecuzione dell'attuazione delle diverse forme di rotazione		
<b>Codici comportamentali</b>	Organi di governo, RPCT	Eventuale modifica dei codici comportamentali in adeguamento alla revisione della normativa di prevenzione della corruzione;		
<b>Altre misure (partecipazioni)</b>	SLPEPCT	Continuo aggiornamento dell'archivio delle partecipazioni esterne e delle banche dati, ministeriali e non, concernenti le partecipazioni, ivi compresa l'attività di revisione annua delle società partecipate prevista dal D. LGS. N. 175/2016	Continuo aggiornamento dell'archivio delle partecipazioni esterne e delle banche dati, ministeriali e non, concernenti le partecipazioni, ivi compresa l'attività di revisione annua delle società partecipate prevista dal D. LGS. N. 175/2016	Continuo aggiornamento dell'archivio delle partecipazioni esterne e delle banche dati, ministeriali e non, concernenti le partecipazioni, ivi compresa l'attività di revisione annua delle società partecipate prevista dal D. LGS. N. 175/2016

## 9. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

---

La redazione del ciclo di gestione della performance 2021-2023 si colloca nell'iter di modifica del d.lgs 150/2009, ai sensi di quanto introdotto dal d.lgs 74/2017 - che attribuisce all'ANVUR un ruolo di coordinamento del sistema nazionale di valutazione della performance per le Università - e dell'aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione.

Già nel 2013, tuttavia, l'Agenzia ha assunto espressamente le competenze in materia di valutazione della performance delle attività tecniche e amministrative degli Atenei statali e degli Enti di Ricerca vigilati dal MIUR.

Da allora è stato quindi avviato un percorso di ascolto e di analisi che ha portato alla costituzione del Sistema nazionale di valutazione della performance, animato da tre attori con funzioni specifiche e complementari: le Amministrazioni, gli Organismi Indipendenti di Valutazione (i Nuclei di Valutazione nelle università statali) e l'Agenzia stessa, che nel 2017 ne ha assunto il ruolo di indirizzo.

Dopo la prima fase di lavoro dell'ANVUR sul tema della valutazione della performance (2013-15), con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015 il Consiglio Direttivo ha approvato in via definitiva due distinti documenti di indirizzo rivolti alle Università statali e agli Enti Pubblici di Ricerca:

- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali
- Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance negli enti pubblici di ricerca italiani vigilati dal MIUR.

In seguito alle modifiche intervenute sulla disciplina che regola la valutazione della performance (d.lgs 74/2017), a integrazione delle Linee Guida del 2015, il 20 dicembre 2017 il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020". Attualmente è ancora questo il riferimento normativo valido, a cui si affianca il documento "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane", aggiornato annualmente (l'ultimo è quello del 23 gennaio 2019), che fornisce indicazioni agli atenei in particolare per quanto riguarda la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio.

Oltre, quindi, alla promozione della progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria, da attuarsi in maniera graduale, vengono in sostanza confermati i cardini introdotti dal d.lgs 74/2017 in merito alla disciplina della performance:

- individuazione di "obiettivi generali", che identificano le priorità strategiche, successivamente declinati in "obiettivi specifici" di programmazione dell'amministrazione; ciò rafforza l'ancoraggio tra la programmazione della performance e quanto indicato nei documenti strategici (Piano Strategico 2017-2021, ecc.);
- revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e acquisizione del parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, prima dell'approvazione del SMVP in Consiglio di Amministrazione;
- mantenimento della scadenza al 30 giugno per la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione, da portare quindi in approvazione in Consiglio di Amministrazione;
- mantenimento della scadenza al 31 gennaio per l'adozione del Piano Integrato da parte del Consiglio di Amministrazione, previa anticipazione della definizione degli obiettivi operativi annuali, per rispondere alla necessità di riallineamento temporale del ciclo della performance con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello della pianificazione strategica;
- introduzione dei risultati della rilevazione dell'opinione degli utenti (personale docente e tecnico amministrativo, studenti, eventuali altri utenti esterni), effettuata con cadenza

annuale, tra i parametri di valutazione della performance organizzativa, anche ai fini dell'individuazione di fattori di cambiamento, in un'ottica di miglioramento continuo.

### 9.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il processo di definizione degli obiettivi con riferimento alle strutture accademiche è stato illustrato nei capitoli 3, 5 e in particolare nel capitolo 6 del presente Piano Integrato.

Con specifico riferimento agli obiettivi operativi della struttura gestionale per il triennio 2021-2023, oltre al legame con gli enunciati indirizzi strategici e nel quadro di riferimento generale delle finalità e funzioni indicate all'articolo 2 dello Statuto, è utile sottolineare come la loro proposizione sia avvenuta lungo quattro direttrici di sollecitazioni e bisogni riferite ai principali interlocutori della struttura gestionale:

- le sollecitazioni prioritarie, naturalmente, sono quelle che provengono dagli **Organi di Ateneo** e dalle **strutture accademiche** e sono principalmente connesse al raggiungimento degli obiettivi e alla realizzazione dei programmi esplicitati nelle linee di indirizzo e negli obiettivi strategici di cui al Piano Strategico per il quinquennio 2017-2021. In sintesi, rimane confermato l'impegno da parte delle strutture gestionali nel supportare quelle accademiche nel percorso di allineamento agli standard qualitativi richiesti dal sistema universitario nazionale, nello sviluppare e migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla didattica, i servizi di sostegno all'imprenditorialità dei giovani ricercatori, nonché nell'accrescere la qualità del contesto di lavoro e di studio anche attraverso il miglioramento delle infrastrutture.
- a fronte dell'analisi puntuale dei risultati emersi dall'ultima indagine di **customer satisfaction** e dall'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti (management delle strutture accademiche e della struttura gestionale, personale docente e tecnico amministrativo e studenti), sono stati individuati gli ambiti di maggior criticità e programmate opportune azioni di miglioramento per il triennio 2019-21. In un'ottica di integrazione, i Piani di miglioramento di ciascuna Direzione vanno quindi a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato. Non tutte le azioni previste dai piani, però, sono valutate di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance a livello di Ateneo; tra le azioni di miglioramento individuate, infatti, figurano anche interventi operativi, mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza, che verranno gestiti a livello di singola struttura gestionale (rif. paragrafo 4.2.5).
- si è tenuto conto, inoltre, dell'obbligo di adempiere alle disposizioni della Legge n. 190/2012 (**anticorruzione**) e delle Leggi nn. 241/1990, 15/2009 e 69/2009 (**obblighi di pubblicità e semplificazione**), recanti i principi fondamentali della materia, nonché della ulteriore normativa di attuazione (principalmente D.lgs. n. 33/2013 e D.lgs. n. 39/2013), unitamente alle prescrizioni dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), le quali tutte riconoscono la **trasparenza** sia come mezzo fondamentale di controllo diffuso sull'attività dell'amministrazione e di prevenzione della corruzione, sia come strumento finalizzato alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. Volendo rispondere a tali disposizioni non solo nella forma quanto soprattutto nella sostanza, si rende necessario attuare un profondo mutamento di approccio procedurale che richiede a sua volta un elevato grado di aggiornamento tecnologico.

In materia di trattamento dei dati personali, inoltre, è stato considerato l'obbligo di adempiere al nuovo Regolamento Europeo - "Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo (L. 119) *relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati*" - approvato il 27 aprile 2016, con pubblicazione sulla GUUE del 04 maggio 2016, ed entrato in vigore il 25 maggio dello stesso anno, con piena attuazione dal 25 maggio 2018.

Ferma restando l'esigenza di coordinare e integrare il Piano triennale della prevenzione, corruzione e trasparenza e il Piano Integrato, nella sezione del piano nazionale anticorruzione dedicata alle Università, tuttavia, l'ANAC chiede agli Atenei di tenere distinti i due Piani triennali, quello integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio

corruttivo, senza addivenire ad un'unificazione dei due strumenti programmatori. Invita comunque le Università a considerare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ai fini di una miglior pianificazione della performance.

- Infine, nella stesura del presente Piano Integrato 2021-2023, sono stati presi in considerazione il **Parere del Nucleo di Valutazione in merito alla proposta di Piano Integrato 2020-2022**, espresso nella seduta del 27 gennaio 2020, nonché il giudizio di sintesi del Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, per la **validazione della Relazione sulla Performance 2019**, pervenuto il 29 giugno 2020.

Le osservazioni del Nucleo di Valutazione riguardavano in particolare:

- le modalità di rilevazione della Customer satisfaction: non esternalizzare l'indagine, gestendola quindi internamente tramite il coordinamento di docenti/ricercatori dell'ateneo trentino, ed effettuare rilevazioni di tipo campionario piuttosto che censuario. L'attenzione viene inoltre spostata sull'efficacia dei Piani di Miglioramento Servizi come strumento per il superamento delle criticità emerse dalle diverse fonti informative disponibili, tra cui, appunto, le indagini di customer satisfaction;
- la definizione di obiettivi, indicatori, target: suddividere eventuali obiettivi eccessivamente complessi e rendere il più possibile chiara ed oggettiva la descrizione di ciascun obiettivo e dei rispettivi indicatori e target.

Per quanto riguarda infine le note di apprezzamento espresse dal Nucleo di Valutazione, l'Amministrazione, in occasione della stesura del Piano Integrato 2021-2023, si è impegnata nel proseguire il percorso di miglioramento intrapreso, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:

- integrazione costante con il Piano di Miglioramento Servizi, che rappresenta il documento dove vengono indicate con chiarezza le criticità e gli interventi migliorativi programmati da ciascuna Direzione per il triennio di riferimento, nonché i relativi aggiornamenti annuali: le criticità individuate in tale contesto, infatti, non si limitano a quanto emerso dai questionari di customer satisfaction, ma sono il frutto di un lavoro coordinato delle Direzioni e di una spinta continua al miglioramento;
- definizione, all'interno dei Piani dei Dipartimenti e dei Centri, di obiettivi congrui ed integrati nel complesso delle linee strategiche dell'Ateneo (Piano Strategico di Ateneo);
- individuazione di obiettivi corredati da target il più possibile di tipo quantitativo, facendo uno sforzo ulteriore per individuare obiettivi quantificabili e quindi misurabili in maniera più precisa in fase di realizzazione, come raccomandato dal Nucleo di Valutazione;
- continuo aggiornamento delle azioni strategiche intraprese.

Il processo di declinazione degli obiettivi pluriennali in piani e obiettivi operativi per il 2021 riferiti alla struttura gestionale, è stato indirizzato dal Direttore generale, tenendo conto anche di molteplici fattori riferiti al contesto interno, tra cui i risultati del monitoraggio della Performance 2019 e il Bilancio previsionale 2021.

Il Piano poi viene approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio 2021, e immediatamente comunicato a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo al fine di indicare le linee di priorità e di indirizzo dell'azione amministrativo-gestionale. Il Piano costituisce anche la base per assegnare a cascata, nel corso dei primi mesi dell'anno, gli obiettivi a tutto il personale con ruoli di responsabilità e al personale direttamente coinvolto nei processi di miglioramento di cui allo stesso Piano.

Nella seguente tabella sono elencate le fasi del processo, con indicazione dei soggetti coinvolti e delle tempistiche indicative, aggiornate sulla base delle previsioni del D.lgs. 74/2017.

**Tabella 15:** Ciclo di gestione della performance UniTrento

Documento	Soggetto responsabile	Tempistica
Piano Strategico di Ateneo	CdA - su proposta del Rettore congiuntamente al Senato Accademico	Pluriennale
Bilancio unico di previsione di Ateneo (annuale e triennale)	CdA - su proposta del Rettore e del DG, previo parere del Senato Accademico	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>presentazione aggiornamento</i>	Nucleo di Valutazione	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>approvazione</i>	CdA – previo parere vincolante del NdV	31 gennaio
Piano Integrato - <i>approvazione</i>	CdA – approvazione formale; previo parere del Nucleo di Valutazione	31 gennaio
Schede Assegnazione obiettivi individuali (a cascata dai dirigenti ai collaboratori)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Schede di Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA - su proposta del DG	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA Nucleo di Valutazione	30 giugno (Relazione approvata dal CdA e validata dal Nucleo)
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Responsabile della Prevenzione della corruzione	Triennale (aggiornamento annuale)

## 9.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nei capitoli precedenti sono stati 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 approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 21 dicembre 2020 risulta coerente con il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi operativi indicati.

Nella nota integrativa del bilancio previsionale è stata dedicata una apposita sezione per la rappresentazione delle risorse assegnate sia alle strutture Accademiche sia a quelle gestionali, tenuto conto delle specifiche aree di attività, considerato anche il piano biennale per gli acquisti di beni e servizi.

Nella tabella dei costi previsionali 2021, riclassificata per macro-aggregato di spesa, si vuole mettere in evidenza l'impegno, in termini economici e di investimento, a supporto degli obiettivi strategici (con un raffronto ai costi previsionali dell'anno precedente).

Peraltro, considerate le differenze significative, ormai da diversi anni, fra i dati previsionali e i riscontri rilevati a consuntivo – caratteristica peculiare di buona parte dei bilanci del settore universitario statale – si continuerà a porre particolare attenzione nel coniugare la necessità di autorizzare le spese con l'effettiva capacità di impiegare risorse che in sede di consuntivo viene manifestata.

**Tabella 16:** costi previsionali 2021 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI	2020			2021			
	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni	
PERSONALE	Docenti e ricercatori	63.869	43	8.887	68.874	40	11.913
	Esperti linguistici	2.145			2.253		
	Personale tecnico amministrativo	31.943		551	33.768		447
<b>AREA PERSONALE</b>	<b>97.957</b>	<b>43</b>	<b>9.438</b>	<b>104.895</b>	<b>40</b>	<b>12.360</b>	
DIDATTICA	Didattica	5.874	146	1.001	5.873	670	2.663
RICERCA	Ricerca	82.490	3.946	74.243	84.825	5.223	73.036

COSTI PREVISIONALI		TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni
STUDENTI DOTTORANDI	Sostegno agli studenti	12.582		3.029	13.971		6.199
	Dottorati di ricerca	13.723	192	5.015	11.564	215	4.029
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	1.749		219	2.961		
	Prestazioni e collaborazioni tecnico gestionali	1.389			912		
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	9.183			9.930		181
	Servizi bibliotecari	1.241			1.440		46
	Servizi a favore del personale	467			491		
	Servizi Informatici	1.641			1.830	230	
	Acquisto di servizi a favore degli studenti				105		
	Altri servizi	1.047			1.215	10	100
	Acquisto altri materiali	1.064			934		
	Godimento beni di terzi	1.944	1	1	2.600		
	Servizi esternalizzati	5.224			5.242		
	Altri costi	2.286			3.185		
<b>GESTIONE CORRENTE</b>		<b>141.904</b>	<b>4.285</b>	<b>83.508</b>	<b>147.078</b>	<b>6.348</b>	<b>86.254</b>
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	20.818		18.011	18.346		15.165
	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte e tasse *	516			485		89
<b>TOTALE COSTI PREVISIONALI</b>		<b>261.195</b>	<b>4.328</b>	<b>110.957</b>	<b>270.804</b>	<b>6.388</b>	<b>113.868</b>

\* al netto degli oneri IRAP già compresi nelle voci specifiche

**Tabella 17:** investimenti previsionali 2021 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI 2019	2020			2021		
	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni
Investimenti in attrezzature tecnico scientifiche	16.808	1.000	12.984	15.926	1.642	19.500
Edilizia Universitaria	14.123		14.123	11.774		
<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI 2020</b>	<b>30.931</b>	<b>1.000</b>	<b>27.107</b>	<b>27.700</b>	<b>1.642</b>	<b>19.500</b>

## CONTROLLO DI GESTIONE

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

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

- la necessità di abbandonare la logica della spesa per spostarsi su una logica di risultato;
- la progressiva convergenza fra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance e il ruolo del bilancio preventivo quale collettore di un più esteso ciclo di programmazione;
- la necessità di ancorare obiettivi e risorse a una serie di misure di confronto fra quanto programmato e quanto consuntivato;
- il ruolo rilevante dei Dipartimenti e dei Centri, in quanto strutture centrali per la realizzazione delle attività istituzionali proprie degli Atenei;

- la rilevanza di pianificazione, monitoraggio e valutazione sia per le attività istituzionali svolte dalle strutture accademiche sia per quelle in capo alle aree dirigenziali;
- la necessità di garantire la coerenza del budget con le linee strategiche indicate dalla governance;
- la necessità di misurare puntualmente il consumo delle risorse per la realizzazione delle attività;
- l'importanza di diffondere nella cultura organizzativa di Ateneo l'abitudine al cambiamento e la necessità di procedere ad una attenta revisione dei regolamenti, indicando chiaramente attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempi.

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

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

La contabilità analitica e, in particolare, il controllo di gestione consentono di effettuare numerose valutazioni, sia in corso d'anno che a fine esercizio, orientando le decisioni correnti degli organi di governo monocratici e collegiali e migliorando l'efficienza di alcune 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 driver 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 (documenti, PTA e CEL) e segue specifiche regole di allocazione, in considerazione dell'ambito lavorativo (ad esempio afferenza a strutture accademiche o direzioni, impiego in attività di didattica, ricerca e terza missione).

Particolare attenzione, sia in sede di stesura del budget previsionale che durante la gestione, viene posta ad una **corretta pianificazione delle voci di costo e ricavo** in maniera da allineare quanto possibile le previsioni di budget alla gestione effettiva. Tale articolazione del budget in voci specifiche è opportuna per evitare correzioni extracontabili, in sede di assestamento e in corso d'anno, e per rispondere contemporaneamente alle esigenze di controllo di gestione interno e alle richieste di rilevazione poste da enti esterni (indagini informative). Con riguardo ad esempio ai costi relativi alle utenze e alle altre spese di gestione del patrimonio immobiliare di Ateneo, questi vengono sostenuti, in prima battuta, dalla Direzione Patrimonio

Immobiliare ed Appalti e poi allocati alle varie Strutture accademiche e gestionali in base ad un driver di allocazione basato sul metro quadro pesato anziché sul metro quadro puro, al fine di tenere in considerazione le differenti attività svolte in ciascuno spazio e i relativi impatti sulla spesa complessiva delle strutture. Questo processo di allocazione dei costi e dei ricavi, che si inserisce nell'ambito del controllo di gestione come un rafforzamento rispetto al monitoraggio periodico della spesa, permette una quantificazione dei costi effettivi di ciascuna struttura e un confronto fra diversi centri, sulla base di una metodologia condivisa ed accettata.

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

Se consideriamo l'anno appena trascorso, l'emergenza epidemiologica ha determinato un forte rallentamento se non addirittura, in taluni casi, la completa sospensione di alcune attività. Anche grazie ai dati consuntivi infrannuali, è stata approvata la riassegnazione a budget 2021 delle economie residue per il finanziamento ad esempio di specifici progetti di ricerca inter-disciplinari e inter-dipartimentali collegati al tema dell'emergenza Covid-19 e per un bando interno per il rifinanziamento di progetti del Piano strategico 2017-2021. In seguito a un'analisi dei costi si è inoltre effettuata la riassegnazione di risorse per la copertura di alcuni maggiori costi/investimenti sorti in seguito alla situazione emergenziale (per la sanificazione dei locali, la dotazione di misure di protezione e di apparecchiature informatiche, ect.).

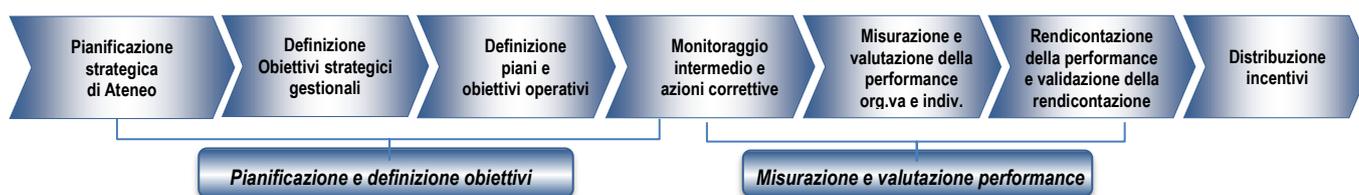
### 9.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il ciclo di gestione della performance ha come finalità principale quella di collegare, attraverso una chiara relazione causale, la performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo) con la prestazione individuale (relativa ad obiettivi individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

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

- **Obiettivi strategici pluriennali:** definiti dal Piano Strategico di Ateneo; traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere in un arco temporale pluriennale e che presenta un elevato grado di rilevanza strategica
- **Obiettivi strategici triennali:** piani che trasformano gli obiettivi strategici in risultati attesi per il triennio di riferimento; ad essi sono associati specifici obiettivi per l'anno di riferimento
- **Obiettivi operativi annuali:** qualificano i singoli obiettivi e previsione di attività da realizzare nel corso dell'anno di riferimento, in funzione degli obiettivi strategici triennali
- **Indicatori e Target:** agli obiettivi operativi sono associati specifici indicatori e target di risultato (definiti in fase di assegnazione degli obiettivi operativi ai Dirigenti), che rappresentano l'input da cui prende avvio il ciclo di gestione della performance individuale. Nello specifico, ad ogni obiettivo annuale è associato:
  - **indicatore:** modalità di misurazione in termini quantitativi/qualitativi dell'adeguatezza dell'output rispetto alle 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, ecc.) è riportata nelle schede individuali di assegnazione obiettivi di ciascun dirigente.
  - **unità organizzative coinvolte** nel raggiungimento dei risultati attesi: specificando tra "strutture responsabili" e "servizi coinvolti" all'interno delle strutture gestionali ed accademiche

Schematizzando, le azioni previste all'interno del ciclo della performance sono le seguenti:



Il ciclo di gestione prende avvio dopo la definizione del Piano strategico. Le considerazioni di seguito riportate si riferiscono alle strutture gestionali. Le modalità di attribuzione, misurazione e valutazione degli obiettivi triennali di competenza delle strutture accademiche sono definite nei Piani di Dipartimento/Centro (*Allegato 3*), anch'essi riportati nel presente Piano Integrato. Con il monitoraggio annuale si provvede a verificare nei diversi Piani di Dipartimento/Centro il grado di realizzazione delle azioni riportate dalle strutture accademiche.

#### 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 di quanto definito dal Piano Strategico, fa sintesi rispetto alle istanze e aspettative degli Organi di governo, degli utenti interni ed esterni, del personale e rispetto ai nuovi vincoli normativi e individua, in accordo con i dirigenti, gli obiettivi da proporre.

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

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

c) *Monitoraggio intermedio e azioni correttive:*

in corso d'esercizio, viene costantemente monitorata l'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.

d) *Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale:*

Per quanto riguarda la valutazione della **performance organizzativa**, il Consiglio di amministrazione, con il supporto 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 delle azioni previste nel Piano di Miglioramento, indirizzando il focus su quali feedback raccolga il Direttore Generale dalle varie analisi e fonti informative disponibili (tra cui le indagini sul benessere organizzativo e la customer satisfaction) 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 manifestati. Tale valutazione ha cadenza biennale, ferma restando la possibilità per il responsabile di differenziare la valutazione sui due anni.

### **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Il processo di gestione del ciclo della performance è descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato annualmente dal Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2020, attualmente in vigore, è stato aggiornato nella seduta del CdA di data 17 marzo 2020 in virtù di due importanti riferimenti normativi:

- le Linee guida n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a fine dicembre 2019, che hanno fornito alle amministrazioni ulteriori indicazioni finalizzate alla costruzione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale
- l'Ipotesi di Accordo per la sottoscrizione presso l'Apran del nuovo Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021 del personale tecnico-amministrativo (poi sostanziatosi nella firma del CCI in data 12 giugno 2020), che ha introdotto nuovi istituti incentivanti e adeguato alcuni premi già esistenti, legati al merito individuale.

L'Amministrazione, tuttavia, si riserva di procedere ad una **revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel corso del 2021**, dando seguito alle disposizioni normative legate alla gestione della situazione di emergenza pandemica Covid-19, che ha potenziato il ricorso al lavoro agile.

In particolare, il riferimento è al *DM del 19 ottobre 2020* e, nello specifico, l'articolo 6 "*Valutazione e monitoraggio*", in cui le amministrazioni sono chiamate ad adeguare i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi.

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

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

## **DIRETTORE GENERALE**

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

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

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

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

## **DIRIGENTI**

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

### ▪ Fase di Assegnazione

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

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

Comportamenti Organizzativi

- previsto il Catalogo dei comportamenti organizzativi per i dirigenti
- prevista la % di corresponsione della Retribuzione di Risultato (sezione «*Comportamenti Org.*») per ciascun livello, a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti.
- attribuzione del peso % per ciascun comportamento, secondo specifici fattori di definizione

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

Obiettivi individuali annuali

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

Comportamenti Organizzativi

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

- Monitoraggio periodico personale Dirigente

Per il personale Dirigente vengono svolti monitoraggi programmati, a scadenza trimestrale. 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, indicatori e/o target, nonché nell'eventuale eliminazione dell'obiettivo.

Le schede di monitoraggio compilate tramite sistema online dai Dirigenti, contenenti le eventuali proposte di revisione obiettivi/indicatori/target, sono sottoposte all'approvazione del Direttore Generale.

Al termine di ogni monitoraggio, eventuali modifiche di uno o più obiettivi/indicatori/target, preventivamente discusse ed approvate dal Direttore Generale, vengono comunicate dall'Amministrazione al Nucleo di Valutazione.

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

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

## **PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO**

### **A. Personale con incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica**

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

1. Assegnazione degli obiettivi (descrizione obiettivo, indicatore, target e peso): viene data particolare attenzione alla definizione degli indicatori e alla quantificazione dei target degli obiettivi operativi
2. Valutazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti: al termine del periodo di riferimento si procede alla valutazione dei risultati raggiunti, in funzione degli specifici target definiti in fase di assegnazione. L'esito della valutazione dei risultati costituisce presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato e degli istituti premiali previsti dal Contratto Collettivo Integrativo 2019-21.

### **B. Personale non titolare di incarico di responsabilità**

Per il personale non titolare di incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, la procedura di valutazione, è annuale, ma rilevata con cadenza biennale: il Responsabile di

struttura, alla fine di ciascun biennio, valuta le prestazioni conseguite in ogni anno dell'arco temporale preso in considerazione.

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

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

L'esito della valutazione è presupposto per la corresponsione degli incentivi economici e degli istituti premiali previsti dal Contratto Collettivo Integrativo 2019-21.

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

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

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

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

### **Azioni di miglioramento**

Il presente paragrafo è stato integrato in risposta alle osservazioni del Nucleo di Valutazione, espresse nei pareri sul Piano Integrato 2020-22 e rispetto alla Relazione sulla Premialità 2019.

In particolare, il Nucleo ha ribadito la necessità di una dimensione gestionale in cui i monitoraggi siano continui e sistematici, per poter attuare eventuali interventi decisionali tempestivi.

Anche a fronte di ciò, quindi, tra le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance, specifica attenzione è stata posta sul **monitoraggio del personale con incarico dirigenziale**. Ribadendo l'importanza del monitoraggio costante in corso d'esercizio, si precisa - come riportato nello stesso SMVP - che il livello di raggiungimento degli obiettivi viene sì verificato in itinere attraverso monitoraggi formali a cadenza trimestrale, tuttavia, proprio a garanzia dell'efficacia ed efficienza del ciclo della performance, è sempre previsto un monitoraggio continuo, di tipo operativo, sul conseguimento dei risultati quale parte integrante delle attività quotidiane del dirigente, con funzione di orientamento all'efficacia e all'efficienza della sua attività decisionale, nonché incontri periodici di avanzamento progetti e incontri di board dei dirigenti.

In applicazione del sistema di monitoraggio sopra menzionato, quindi, nel 2020 si è ritenuto opportuno procedere ad un **aggiornamento degli obiettivi assegnati al Direttore generale** per l'anno in corso, alla luce dei monitoraggi effettuati dai Dirigenti e resisi necessari, in particolare, a fronte della gestione legata all'emergenza Covid e all'attivazione della nuova scuola di Medicina; l'aggiornamento è stato approvato nella seduta del Cda del 29 settembre 2020.

Con l'occasione, sono stati aggiornati anche alcuni parametri di **Performance Organizzativa**, in particolare quelli relativi al benessere organizzativo, concordati con lo stesso Delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo.

Sempre in relazione alla Performance Organizzativa, un importante elemento di valutazione è rappresentato dal **Piano di Miglioramento Servizi**, redatto a fronte delle criticità riscontrate nella gestione dell'ateneo ed emergenti dalle diverse fonti informative disponibili, tra cui anche i risultati delle indagini di customer satisfaction. Il Piano diventa, quindi, lo strumento in cui individuare azioni di intervento ed obiettivi operativi in grado di dare risposta alle criticità riscontrate, in un'ottica di miglioramento continuo.

La "realizzazione delle azioni indicate nel Piano Miglioramento Servizi" costituisce, inoltre, uno dei fattori presi in considerazione per la valutazione del Direttore Generale, indirizzando il focus su quali politiche scelga di mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi, promuovendone e coordinandone la realizzazione.

Per quanto riguarda le attività di analisi del **Sistema di Misurazione e Valutazione**, sono stati realizzati alcuni Focus Group con un campione di dipendenti, i cui esiti hanno permesso di comprendere meglio il livello di conoscenza e condivisione del sistema di valutazione tra il personale e realizzare una serie di iniziative di miglioramento relative al sistema stesso. Tra queste, in particolare:

- la revisione del ruolo del Comitato di garanzia per le procedure di valutazione
- la progettazione di ulteriori attività formative rivolte al personale con responsabilità valutativa, con l'intento di promuovere il coinvolgimento e la valorizzazione del PTA (ad esempio: sviluppo delle competenze gestionali)
- la diffusione, attraverso il canale del Portale, di informazioni inerenti le politiche e gli istituti a favore del personale TA, con focus anche sul Sistema di Valutazione della performance, valorizzando così la partecipazione attiva dei lavoratori ai vari processi, con conseguente incremento del livello motivazionale e del senso di appartenenza. Particolarmente importanti per favorire informazione e coinvolgimento del personale, sono anche i momenti di feedback della valutazione previsti dallo stesso Sistema di valutazione, quali gli incontri di Direzione e la valorizzazione del colloquio tra responsabile e collaboratore, considerato un'occasione di confronto e di dialogo.

## **10. Allegati tecnici**

---

Allegato 1 Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

Allegato 2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Allegato 3 Piani dei Dipartimenti, Centri e Scuole

Allegato 4 Piano Miglioramento servizi 2019-2021: Aggiornamento su risultati conseguiti



Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

## 1. Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	2021
<b>SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI</b>													
1a - Servizi di gestione/organizzazione didattica	16,50	15,75	713.929	682.458	154.500	155.500			insegnamenti attivati	1.787	1.760	1.760	+
									CFU erogati	12.420	12.078	12.078	+
									ore di didattica frontale gestite	98.361	100.940	100.940	+
<i>di cui:</i>													
<i>polo Città</i>	7,40	6,90							<i>insegnamenti attivati</i>	979	973	973	
									<i>CFU erogati</i>	6.720	6.579	6.579	
									<i>ore di didattica frontale gestite</i>	49.114	50.174	50.174	
<i>polo Collina</i>	4,08	3,72							<i>insegnamenti attivati</i>	674	642	642	
									<i>CFU erogati</i>	4.817	4.550	4.550	
									<i>ore di didattica frontale gestite</i>	42.741	43.696	43.696	
<i>polo Rovereto</i>	3,02	3,02							<i>insegnamenti attivati</i>	134	145	145	
									<i>CFU erogati</i>	883	949	949	
									<i>ore di didattica frontale gestite</i>	6.506	7.070	7.070	
1b - Servizi front-office studenti	19,89	21,39	846.810	915.124	410.000	450.000	100.000	85.000	candidati alle selezioni	10.348	10.840	10.840	+
									nuove carriere avviate	4.688	4.872	4.872	+
									studenti iscritti	16.569	16.868	16.868	+
									laureati	3.701	3.339	3.339	+
									esami gestiti nelle carriere studenti	104.885	97.084	105.910	=
									transazioni per pagamenti	52.887	44.464	48.506	+
<i>di cui:</i>													
<i>polo Città</i>	8,57	9,57							<i>candidati alle selezioni</i>	5.749	6.093	6.093	
									<i>nuove carriere avviate</i>	2.704	2.746	2.746	
									<i>studenti iscritti</i>	9.921	10.047	10.047	
									<i>laureati</i>	2.097	1.875	1.875	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	65.212	54.153	59.076	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	31.163	25.038	27.314	
<i>polo Collina</i>	3,92	4,42							<i>candidati alle selezioni</i>	3.200	3.285	3.285	
									<i>nuove carriere avviate</i>	1.571	1.702	1.702	
									<i>studenti iscritti</i>	5.466	5.575	5.575	
									<i>laureati</i>	1.279	1.146	1.146	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	31.954	31.629	34.504	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	17.974	15.856	17.297	

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
<i>polo Rovereto</i>	3,10	3,10							<i>candidati alle selezioni</i> <i>nuove carriere avviate</i> <i>studenti iscritti</i> <i>laureati</i> <i>esami gestiti nelle carriere studenti</i> <i>transazioni per pagamenti</i>	1.399 413 1.182 325 7.719 3.750	1.462 424 1.246 318 11.302 3.570	1.462 424 1.246 318 12.329 3.895	
1c - Servizi per mobilità internazionale e cooperazione	19,32	21,52	818.887	920.109	50.000	50.000	4.753.444	3.377.974	<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità outgoing per a.a.</i>  <i>studenti-dottorandi mobilità incoming per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	1.481 1.156  508 154	1.419 711  289 222	1.419 711  289 222	+ +  + =
<i>di cui:</i> <i>polo Città</i>	8,87	9,87							<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità incoming per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	1.066 798 300 44	1.057 415 145 98	1.057 415 145 98	
<i>polo Collina</i>	6,33	6,53							<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità incoming per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	292 273 184 79	266 250 115 76	266 250 115 76	
<i>polo Rovereto</i>	3,05	4,05							<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità outgoing per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi mobilità incoming per a.a.</i> <i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	123 85 24 31	96 46 29 48	96 46 29 48	
1d - Servizi di orientamento	3,13	3,13	127.401	127.401	123.000	123.000	113.500	113.500	<i>interventi nelle scuole e sul territorio</i> <i>giornate di iniziative realizzate</i> <i>contatti gestiti</i>	133 52 51.485	79 29 29.184	85 53 33.500	= = +
1e - Servizi per l'apprendimento linguistico <i>inoltre: C.E.L.</i>	8,33 38,00	8,33 39,00	327.491	327.491	19.850	21.850	701.500	701.500	<i>ore erogate in corsi di lingua</i> <i>studenti iscritti ai corsi di lingua</i> <i>studenti valutati per competenze linguistiche</i>	16.511 6.213 6.042	17.866 6.348 3.991	17.866 6.348 3.991	+ + +

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	2021
1f - Servizi per l'e-learning e certificazione informatiche	7,06	6,89	304.331	297.831	2.500	2.500	139.000	139.000	comunità online attive utenti delle comunità online studenti valutati nei corsi erogati online/blended studenti valutati per competenze informatiche certificazioni internazionali (GMAT,TOEFL)(1)	1.289 23.004 4.461 3.480 301	1.982 26.918 24.297 1.378 163	1.982 26.918 24.297 1.810 163	+ + = = =
1g - Servizi per corsi di dottorato e per dottorandi	9,86	9,96	441.224	445.825	5.000	5.000	13.308.041	14.072.329	candidati alle selezioni nuove carriere avviate borse e assegni finanziati da esterni dottorandi iscritti piani fatturazione per borse dottori di ricerca (titoli conseguiti)	1.536 271 64 693 460 224	1.911 243 62 626 399 160	1.911 243 62 626 399 160	= + = + + +
di cui: polo Città e Rovereto	5,67	5,67			3.000	3.000	4.803.735	4.914.589	candidati alle selezioni nuove carriere avviate borse e assegni finanziati da esterni dottorandi iscritti piani fatturazione per borse dottori di ricerca (titoli conseguiti)	809 87 17 224 306 89	1.156 70 11 208 297 57	1.156 70 11 208 297 57	= + = + + +
polo Collina	3,50	3,50			2.000	2.000	8.504.305	9.157.739	candidati alle selezioni nuove carriere avviate borse e assegni finanziati da esterni dottorandi iscritti piani fatturazione per borse dottori di ricerca (titoli conseguiti)	727 184 47 469 154 135	755 173 51 418 102 103	755 173 51 418 102 103	= + = + - =
1h - Servizi per lo sviluppo processi online e supporto utenti	5,93	5,93	250.005	250.005	3.000	3.000	118.000	206.000	application online gestiti contatti gestiti con gli utenti (ticket, mail)	296 3.700	270 3.600	295 3.700	= =
1i - Servizi per la formazione insegnanti	2,43	2,43	103.767	103.767	2.500	2.500	14.500	14.500	candidati alle selezioni iscritti ai corsi abilitati	1.441 882 -	722 190 108	850 460 108	+ + =
1l - Altri servizi a studenti e laureati (collab. part-time, tutorato, Collegio di merito, premi per il merito, esami di stato)	4,40	4,68	184.494	196.362	70.000	40.000	1.586.944	2.150.030	candidati alle selezioni contratti collab. e contratti tutorato studenti in iniziative per il merito laureati premiati abilitati agli esami di stato	2.301 946 98 1.428 150	1.537 573 51 1.009 306	1.677 625 56 1.009 306	+ + + - =
<b>TOTALE</b>	<b>96,85</b>	<b>100,01</b>	<b>4.118.340</b>	<b>4.266.373</b>	<b>840.350</b>	<b>853.350</b>	<b>20.834.929</b>	<b>20.859.833</b>					

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

(1) Dal 2020 non viene più rilasciata la certificazione TOEFL

## 2. Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
<b>SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA</b>													
2a - Servizi di supporto alla gestione dei progetti	7,33	8,33	346.226	369.231	791.876	1.252.951			valore complessivo progetti gestiti locali e nazionali valore complessivo progetti gestiti UE+USA n. progetti finanziati locali, nazionali e UE+USA n. proposte seguite locali, nazionali, UE+USA n. corsi formazione erogati per docenti, ricercatori, PTA n. riunioni comitati CESP (1) n. pareri su protocolli sperimentazione e su variazioni (1)	4.997.317 13.631.962 72 434 15 15 112	1.365.053 5.271.055 89 480 4 9 91	1.500.000 5.500.000 95 500 4 11 100	+ + + + = + +
2b - Servizi per il trasferimento tecnologico e la ricerca collaborativa	3,50	3,50	184.546	184.546	203.923	264.723			n. spin off/start up presentati n. proposte spin off/start up seguite n. spin off/start up gestiti n. brevetti depositati d'Ateneo n. proposte brevetti/tutela diritto d'autore seguite n. corsi formazione 'tutela PI e imprenditoria'	3 4 8 11 21 5	2 3 11 8 20 -	3 4 11 11 22 -	= = = = = +
<b>SERVIZI BIBLIOTECARI</b>													
2c - Servizi di front-office utenti biblioteca	10,56	10,39	475.509	469.009	57.449	60.006	687.914	1.149.640	prestiti e rinnovi consultazioni controllate	54.024 10.735	40.477 3.225	48.572 3.870	+ +
2d - Servizio Gestione pubblicazioni cartacee	8,28	8,28	363.608	363.608	54.520	61.369	704.944	632.573	n. di inventari monografie n. di inventari periodici	7.816 1510	4.797 1215	5.756 1458	= =
2e - Servizio Biblioteca digitale	5,85	5,68	294.155	286.487	24.494	22.163	2.703.592	2.900.963	download di e-journals download di e-books (2)	679.773 342.617	558.000 285.000	670.000 342.000	= =
2f - Servizio prestito interbibliotecario	3,32	3,32	146.224	146.224	13.901	12.578	34.000	34.000	ILL (attivo e passivo) + DD (attivo e passivo)	10.573	5.915	7.098	+

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
2g - Servizio anagrafe ricerca e open access	10,49	10,82	465.560	460.228	111.922	110.385			inserimenti pubblicazioni in IRIS (3)	5.384	4.515	5.418	=
									inserimenti tesi di dottorato in IRIS (4)	255	156	187	+
									n. di tesi di laurea validate	2.271	1.625	1.950	=
									n. volumi pubblicati Staff Editoria Polo Città	21	17	22	=
<b>TOTALE</b>	<b>49,33</b>	<b>50,32</b>	<b>2.275.829</b>	<b>2.279.333</b>	<b>1.258.085</b>	<b>1.784.174</b>	<b>4.130.450</b>	<b>4.717.176</b>					

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

(1) Dal 2019 l'organo CESP è seguito dal presente servizio

(2) Dato 2020 stimato da ufficio, da confermare al ricevimento dei dati dagli editori in marzo 2021

(3) Il dato 2019 non comprende le tesi di dottorato

(4) Dal 19 settembre 2019 le tesi di dottorato non vengono più inserite in Unitn-eprints PhD bensì in IRIS

### 3. Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
3a - Gestione sistemi informativi	19,52	20,32	919.374	924.980	487.728	790.456			n. domande completate/anno via Application On Line Portale d'Ateneo - n. visite/anno myUnitn: n. applicazioni (Widget) disponibili n. totale di ID persona presenti nel sistema d'identità digitali d'Ateneo - ADA	48.403 7.727.775 118 164.649	43.963 7.419.342 121 172.791	50.000 8.903.211 121 173.315	= = = +
3b - Gestione infrastrutture tecnologiche e multimediali	14,68	15,18	677.181	682.787	1.274.776	3.174.927			storage in TeraByte ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo storage in TeraByte per i dati della ricerca scientifica % utilizzo banda Garr (2016 1 Gb/s, 2017 10 Gb/s) n. nodi attivi in Intranet n. hot spot wifi n. medio di accessi singoli wireless/giorno n. terminali Voip attivi	160 1.915 20,5 14.000 950 15.000 2.835	160 1.915 15 8.000 1.040 9.000 2.833	160 1.915 15 8.000 1.045 9.000 2.853	- + + + + + +
3c - Servizi front-office utenti	31,63	30,17	1.456.885	1.383.005	742.541	1.727.049			n. ticket gestiti sul Service Desk n. code attivate sul Service Desk n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno n. medio mensile di ID persona unici che accedono effettivamente ai servizi online n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici  <i>n. ticket di Service Desk gestiti</i> <i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i> <i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i> <i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	14.059 30 37.256 29.062 32 1.085 1.016 23.486 15 486	15.561 35 36.648 29.727 24 1.067 771 23.162 8 486	18.000 37 37.218 29.428 26 1.067 1.000 23.522 9 486	+ + = = + + + = + +
<i>di cui: polo Città</i>	10,32	10,15											

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
<i>polo Collina</i>	6,10	6,10							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	873	997	1.200	+
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	10.363	10.040	10.196	=
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT@Unitn</i>	13	15	16	+
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	472	472	472	=
<i>polo Rovereto</i>	2,90	2,90							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	333	413	550	+
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	3.407	3.446	3.500	=
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT@Unitn</i>	4	1	1	+
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	127	109	109	=
<b>TOTALE</b>	<b>65,83</b>	<b>65,67</b>	<b>3.053.440</b>	<b>2.990.773</b>	<b>2.505.045</b>	<b>5.692.432</b>							

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

### 4. Direzione Patrimonio Immobiliare

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
4a - Servizi di ingegneria e servizi di architettura	7,63	8,53	387.038	425.264	81.000	51.000	38.889.713	15.593.533	spazi di Ateneo gestiti (mq lordi)	278.657	290.903	297.601	+
									importo contabilizzato complessivo conseguito per la realizzazione del piano edilizio di Ateneo	4.496.409	3.708.041	24.000.000	-
4b - Servizi gestionali e manutentivi	9,33	9,53	438.461	411.927	8.000	8.000	9.363.078	9.793.000	n. contratti e affidamenti effettuati	250	150	200	=
									importo contratti e affidamenti effettuati	8.699.507	5.898.242	7.800.000	=
4c - Servizi patrimoniali	4,85	4,75	227.933	210.601	0	570	5.924.656	4.839.430	n. contratti e affidamenti effettuati	140	60	60	=
									importo contratti e affidamenti effettuati	4.205.705	3.450.837	4.900.000	=
4d - Sicurezza e prevenzione	3,52	4,52	175.835	204.479	4.000	4.000	150.000	140.000	n. ore formazione	15.600	15.600	15.600	=
<b>TOTALE</b>	<b>25,33</b>	<b>27,33</b>	<b>1.229.267</b>	<b>1.252.271</b>	<b>93.000</b>	<b>63.570</b>	<b>54.327.447</b>	<b>30.365.963</b>					

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

## 5. Direzione Risorse Umane e Organizzazione

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
<b>GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE</b>													
5a - Gestione rapporto di lavoro	5,95	6,21	272.845	274.467	17.273	16.241	62.299.026	69.640.555	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate/promozioni n. autorizzazioni incarichi esterni	697 111 346	726 97 256	740 121 290	+ + +
5b - Reclutamento	3,13	3,88	150.649	168.705	55.141	55.461			n. concorsi banditi	93	48	62	+
5c - Servizio accoglienza	1,46	1,46	64.033	64.033	2.398	2.055			n. contratti stranieri gestiti	80	35	40	+
<b>GESTIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E CEL</b>													
5d - Gestione rapporto di lavoro	9,36	10,04	423.056	446.497	22.874	21.632	29.786.989	31.177.218	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate n. autorizzazioni incarichi esterni	837 90 110	837 70 73	858 85 80	= + +
5e - Reclutamento	1,95	1,35	89.719	62.113	44.203	52.900			n. concorsi/selezioni banditi	45	22	23	+
5f (a) - Valutazione personale e gestione sistemi incentivanti	2,63	2,65	125.763	126.530	4.320	3.730	5.006.090	5.153.806	n. posizioni gestite con sistema obiettivi	179	178	178	=
5f (b) - Relazioni sindacali	0,65	1,65	27.453	50.458	1.068	2.322			n. incontri di contrattazione decentrata n. accordi sindacali sottoscritti n. trattamenti incentivanti elaborati a fronte di valutazione n. altre indennità elaborate	13 3 1.674 1.381	25 11 2.467 756	28 11 2.491 1.306	= - - +
5g - Formazione personale	2,15	2,15	103.332	80.327	197.531	243.026			n. corsi erogati n. ore/persona	119 15.983	152 10.688	161 12.912	= =
<b>SERVIZI TRASVERSALI AL PERSONALE</b>													
5h - Servizi a favore del personale	3,63	3,63	156.519	156.519	903.053	842.669			n. posizioni benefit gestite n. accessi al servizio ristorazione n. visite effettuate per sorveglianza sanitaria	1.186 85.222 400	599 31.744 320	615 40.000 390	+ + +
5i - Servizi di supporto alla conciliazione	1,07	1,13	53.488	56.555	418.132	444.591			n. fruitori servizi infanzia n. posizioni gestite all'interno dei Camp scientifici-culturali	30 99	25 31	25 31	= +
5l - Servizi di accesso e ricevimento del pubblico presso le strutture	8,69	8,69	339.297	319.796	2.260.273	2.363.232			n. sedi presidiate	16	17	17	=
<b>TOTALE</b>	<b>40,67</b>	<b>42,84</b>	<b>1.806.154</b>	<b>1.806.002</b>	<b>3.926.266</b>	<b>4.047.859</b>	<b>97.092.105</b>	<b>105.971.579</b>					

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

## 6. Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	2021
6a - Servizi contabilità analitica, budget e supporto alle decisioni	8,45	8,28	413.046	403.078	26.263	20.607			n. progetti di ricerca finanziati	1.437	1.248	1.269	+
									budget progetti di ricerca finanziati (euro)	112.553.372	101.540.890	103.060.890	+
									n. variazioni di bilancio	717	553	594	+
									n. persone coordinate (esclusi responsabili)	82	79	79	+
									n. voci di costo in contabilità analitica	1.188	1.296	1.296	+
<i>di cui:</i>													
<i>  polo Città</i>	<i>0,30</i>	<i>0,30</i>							<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	<i>247</i>	<i>208</i>	<i>221</i>	<i>+</i>
									<i>budget progetti di ricerca finanziati (euro)</i>	<i>12.836.509</i>	<i>12.928.111</i>	<i>13.928.111</i>	<i>+</i>
									<i>n. variazioni di bilancio</i>	<i>86</i>	<i>66</i>	<i>75</i>	<i>+</i>
<i>  polo Collina</i>	<i>0,30</i>	<i>0,30</i>							<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	<i>1.068</i>	<i>934</i>	<i>938</i>	<i>+</i>
									<i>budget progetti di ricerca finanziati (euro)</i>	<i>87.741.340</i>	<i>80.569.487</i>	<i>80.869.487</i>	<i>+</i>
									<i>n. variazioni di bilancio</i>	<i>212</i>	<i>147</i>	<i>172</i>	<i>+</i>
<i>  polo Rovereto</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>							<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	<i>122</i>	<i>106</i>	<i>110</i>	<i>+</i>
									<i>budget progetti di ricerca finanziati (euro)</i>	<i>11.975.524</i>	<i>8.043.291</i>	<i>8.263.291</i>	<i>+</i>
									<i>n. variazioni di bilancio</i>	<i>81</i>	<i>50</i>	<i>57</i>	<i>+</i>
6b - Servizi di tesoreria centrale ed entrate	5,90	5,90	246.313	246.313	12.556	10.946	443.014	638.105	n. mandati di pagamento	48.308	34.144	45.000	+
									n. incassi	7.045	10.866	13.000	+
									n. contabilizzazioni Ufficio Gestione Finanziaria	179.347	126.112	160.000	+
									n. operazioni di regolarizzazione SIOPE	55.353	45.010	58.000	+
									n. creazioni/variazioni anagrafiche clienti	3.406	1.508	2.000	+
									controlli inadempimenti per pagamenti Equitalia	1.228	883	1.000	+
									n. operazioni di cassa economonale	184	206	265	+
									fatture attive	1.208	2.032	11.622	-
6c - Servizi di fiscalità	2,00	2,00	92.019	92.019	9.656	9.111	517.286	658.500	n. posizioni/transazioni redditi assimilati	3.939	2.898	4.000	=
									certificazioni da inviare a soggetti ai quali sono stati corrisposti compensi, entro le scadenze previste dalla normativa vigente (Modelli CU)	7.625	7.396	7.396	+
									versamenti con scadenze previste dalla normativa vigente (versamenti ritenute fiscali a titolo d'imposta/acconto, contributi previdenziali, altre imposte e tasse)	221	174	226	+
									dichiarazioni da presentare entro le scadenze previste dalla normativa vigente (dichiarazioni contributive mensili, dichiarazioni IVA, Ires, IRAP, comunicazioni dati IVA, Spesometro, altre dichiarazioni)	137	104	137	+
									attestazioni per rendiconti	95	123	163	+
									anagrafiche Fornitori- inserimenti	3.837	1.755	2.255	+

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
6d - Servizi di contabilità generale e bilancio d'esercizio	10,45	10,12	441.673	407.968	74.249	96.257			n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate n. ordini di acquisto inseriti n. fatture passive registrate	26.290 1.616 5.957 6.871	24.771 306 4.639 4.990	30.020 400 5.481 6.272	+ + + +
6e - Servizi amministrativi a supporto della ricerca e didattica	28,02	27,85	1.248.400	1.240.732	16.116	17.326			n. incarichi esterni n. progetti di ricerca finanziati	2.480 1.437	1.863 1.248	2.083 2.517	+ +
<i>di cui:</i>													
<i>    polo Città</i>	9,23	8,90							<i>n. incarichi esterni</i> <i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	1.133 247	768 208	859 221	+ +
<i>    polo Collina</i>	14,97	15,13							<i>n. incarichi esterni</i> <i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	1141 1.068	897 934	1003 938	+ +
<i>    polo Rovereto</i>	2,82	2,82							<i>n. incarichi esterni</i> <i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	206 122	198 106	221 110	+ +
6f - Servizi approvvigionamenti e contabilità a supporto ai dipartimenti	26,52	26,52	1.198.367	1.175.362	15.824	17.114			n. fatture passive registrate n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate n. ordini di acquisto inseriti	11.951 24.589 8.326 8.873	8.144 12.050 1.681 6.206	10.236 15.040 2.200 7.333	+ + + +
<i>di cui:</i>													
<i>    polo Città</i>	6,97	6,97							<i>n. fatture passive registrate</i> <i>n. registrazioni contabili</i> <i>n. spese trasferta liquidate</i> <i>n. ordini di acquisto inseriti</i> <i>n. operazioni di cassa economonale</i> <i>fatture attive</i>	3.046 10.532 2.422 2.395 2.628 472	1.461 3.276 423 1.494 124 153	1.836 3.970 700 1.765 150 180	+ + + + + +
<i>    polo Collina</i>	16,07	16,07							<i>n. fatture passive registrate</i> <i>n. registrazioni contabili</i> <i>n. spese trasferta liquidate</i> <i>n. ordini di acquisto inseriti</i> <i>n. operazioni di cassa economonale</i> <i>fatture attive</i>	7.513 10.188 5.375 5.855 111 1.445	5.802 6.596 1.141 4.282 32 843	7.293 8.430 1.300 5.060 40 1.000	+ + + + + +
<i>    polo Rovereto</i>	3,48	3,48							<i>n. fatture passive registrate</i> <i>n. registrazioni contabili</i> <i>n. spese trasferta liquidate</i> <i>n. ordini di acquisto inseriti</i> <i>n. operazioni di cassa economonale</i> <i>fatture attive</i>	1.392 3.869 529 623 271 1.461	881 2.178 117 430 34 620	1.107 2.640 200 508 50 750	+ + + + + +

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
6g - Gestione gare e acquisti	11,67	11,67	554.423	554.423	209.976	31.280	90.000		n. contratti e affidamenti effettuati	39	21	45	=
									importo contratti e affidamenti effettuati	13.771.075	4.301.881	13.500.000	=
<b>TOTALE</b>	<b>93,01</b>	<b>92,34</b>	<b>4.194.241</b>	<b>4.119.895</b>	<b>364.640</b>	<b>202.640</b>	<b>1.050.300</b>	<b>1.296.605</b>					

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

## 7. – Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
7a - Servizi organizzazione eventi e branding	6,83	6,83	297.246	297.246	503.924	503.000			n. schede di calendario n. convegni/eventi gestiti n. campagne pubblicitarie gestite n. servizi fotografici realizzati n. CIG richiesti n. richieste SGA inserite-verificate e gestite n. fatture elettroniche gestite n. DURC richiesti n. contratti stipulati tramite mercato elettronico n. ordini inseriti in SAP	403 130 3 63 - - - - -	97 64 - 6 46 53 150 52 8 52	117 79 - 6 60 60 170 72 12 62	+ + + + + + + + +
7b - Servizi pubblicazioni e stampa	6,97	7,97	307.164	330.169	90.000	90.000			n. pubblicazioni istituzionali realizzate n. impaginati grafici realizzati per Dipartimenti/Centro n. impaginati grafici realizzati per strutture centrali n. diplomi stampati n. stampe promozionali in offset n. stampe promozionali in digitale n. stampe di comunicazione istituzionale/amministrativa	16 282 281 5.348 54.744 60.486 89.941	13 65 112 3.780 13.000 8.369 72.149	13 75 130 4.500 15.000 9.800 84.000	= + + = - - =
7c - Servizi web e social media	7,70	7,87	337.269	343.769	70.000	70.000			n. articoli scritti su periodici di Ateneo n. e-mail "webteam" gestite n. editors gestiti n. nuovi siti realizzati n. e-mail di comunicazione interna n. pagine web tradotte in inglese per sito web (compresi pdf) n. post su social media	135 13.500 357 43 36 177 1.325	73 9.905 220 30 7 208 1.279	89 14.000 225 31 10 248 1.535	= + + + - + +
7d - Servizi a supporto dell'internazionalizzazione	9,49	10,33	419.037	434.373	2.301.797	2.451.501			accordi attivi (Erasmus+, titoli doppi e congiunti, accordi bilaterali, cotutele dottorato) mobilità outgoing personale docente e amministrativo mobilità incoming personale docente e amministrativo n. richieste inserimento anagrafiche n. richieste autorizzazione missione processate n. affidamenti incarico relatori	1.450 88 130 - - -	1.607 34 127 30 43 6	1.610 34 130 35 45 15	+ + = + + +

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
7e - Servizi di stage e placement	6,66	9,50	304.365	366.879	279.064	201.750			proposte di impiego offerte aziende utenti del servizio aziende utenti del servizio placement partecipanti agli eventi di placement ore/uomo formazione a laureandi e laureati studenti/laureati in tirocinio in Italia studenti/laureati in tirocinio all'estero	552 1.632 611 2.025 111.490 1.932 130	606 1.390 457 1.800 73.945 1.349 35	727 1.668 549 1.900 139.855 1.450 38	= = = = = + =
7f - Servizi relazioni esterne	3,00	4,00	131.021	154.026	68.200	68.195			n. comunicati stampa n. conferenze stampa n. servizi fotografici n. interviste nazionali/internazionali gestite n. eureka alert	263 15 66 60 10	158 3 48 65 9	189 3 56 75 11	- + + - -
<b>PROGETTI SPECIALI</b>													
7g - Servizi per lo sport diffuso	1,17	1,50	57.828	70.828	546.969	546.850			n. studenti nel programma TOPSport n. sporty break	30 158	43 10	43 15	= +
7h - Altri progetti speciali-ALUMNI	2,50	2,50	123.846	123.846	259.136	359.136			Iscritti al portale Eventi Alumni	5.190 8	5.823 12	5.823 18	= +
<b>TOTALE</b>	<b>44,32</b>	<b>50,50</b>	<b>1.977.774</b>	<b>2.121.135</b>	<b>4.119.091</b>	<b>4.290.432</b>	<b>0</b>	<b>0</b>					

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i Dirigenti, i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020; i dati del TPE 2021 sono stimati al 31.12.2021

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020 e al 31.12.2021

## 8. – Strutture di Staff incardinate nella Direzione Generale

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso 2021
	2020	2021	2020	2021	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2020	Budget 2021		2019	al 31.10.2020	previsione al 31.12.2020	
<b>SERVIZI GENERALI</b>													
8a - Servizi general	4,80	4,80	234.961	234.961	93.800	188.600			n. CIG richiesti n. richieste inserimento anagrafiche n. richieste autorizzazione missione processate n. richieste concessione spazi n. fatture elettroniche gestite n. richieste SGA verificate e gestite n. DURC richiesti n. visure camerali richieste n. contratti stipulati tramite mercato elettronico n. ordini inseriti in SAP n. eventi istituzionali organizzati n. documenti di rilevanza strategica (su piano strategico, ciclo performance, quota programmatica PAT, piani interventi)	326	34	42	+ = + + + + + + + + + + + =
8b - Servizi di supporto agli organi	3,77	3,77	154.431	154.431	41.100	41.100	271.600	243.800	n. procedimenti elettorali gestiti n. decreti rettorali n. riunioni organi di governo (CdA, SA, CdD) n. riunioni comitati (NdV, CESP, OPBA, Com.Reclutam) n. regolamenti emanati n. pareri OPBA su protocolli sperimentazione e su variazioni	3	1	2	= + = = = + + + + +
8c - Servizio protocollo e gestione documentale	5,60	5,60	224.856	224.856	112.100	143.200			n. documenti protocollati n. documenti repertoriati (provvedimenti, ecc.) n. fatture elettroniche passive repertorate n. documenti anno precedente in conservazione	50.272	33.172	40.500	+ = + =
<b>SERVIZI A SUPPORTO DELLE DECISIONI E ASSICURAZIONE QUALITA'</b>													
8d - Servizio di supporto all'assicurazione di qualità	2,00	2,00	109.663	109.663	15.000	15.900			n. schede SUA-CdS completate n. Rapporti di Riesame n. progetti formativi (nuovi CdS o modifiche) n. eventi formativi e di aggiornamento per AQ n. di Linee Guida a supporto dei processi di AQ	60	62	62	+ + + + =



## 9. Servizi di supporto a Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato

Elenco servizi	TPE*		Costo del personale**	Volumi	
	31.10.2020	31.10.2020		2019	31.10.2020
<b>SERVIZI DI SUPPORTO AI DIPARTIMENTI, CENTRI, SCUOLE E RETTORATO</b>					
<b>Dipartimento di Economia e Management</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	5,50	239.589	n. docenti e ricercatori n. studenti - di cui stranieri	71 2.537 110	73 2.573 104
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	1,00	39.002	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	13	13
<b>Dipartimento di Fisica</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	4,67	225.347	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	50 50 5 410 5	54 59 10 410 5
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	38,50	1.857.750	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	14	14
<b>Dipartimento di Ingegneria Civile Ambientale e Meccanica</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	8,83	383.610	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	76 91 22 1.587 14	78 86 27 1.536 26
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	19,00	867.176	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	6	6
<b>Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	9,00	389.266	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	50 96 41 1.362 80	58 109 46 1.401 80
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	5,00	218.140	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	14	15
<b>Dipartimento di Ingegneria Industriale</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	8,83	360.638	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	45 46 17 1.054 43	49 58 21 1.084 57
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	15,83	742.956	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	5	5

Elenco servizi	TPE*	Costo del personale**	Volumi		
	31.10.2020		31.10.2020		2019
<b>Dipartimento di Lettere e Filosofia</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	6,50	283.099	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	84 49 4 2.508 48	89 49 3 2.533 49
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	5,00	223.040	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	2	9
<b>Dipartimento di Matematica</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	5,33	247.240	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	40 44 5 493 6 9	47 46 4 535 13 13
<b>Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	3,83	161.574	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	57 28 0 1.084 26	60 25 0 1.146 20
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	3,83	166.902	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	4	4
<b>Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	7,33	311.708	n. docenti e ricercatori n. studenti - di cui stranieri	62 1.742 36	61 1.759 39
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	4,83	240.023	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	10	10
<b>Dipartimento CIBIO</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	7,00	296.143	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	51 70 11 354 8	53 83 14 382 16
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	23,33	1.091.202	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	4	4

Elenco servizi	TPE*	Costo del personale**	Volumi		
	31.10.2020	31.10.2020		2019	31.10.2020
<b>Facoltà di Giurisprudenza</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	7,00	312.107	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	77 32 1 2.988 27 16	79 30 0 3.026 30 16
<b>CIMEC</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	6,50	292.114	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	35 37 8 98 43	39 42 10 100 48
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	15,00	748.944	n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	9	9
<b>C3A - Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	1,83	78.511	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	29 nd nd 206 0 6	33 22 8 227 2 5
<b>Scuola di Studi Internazionali</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	1,83	84.351	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	21 15 3 146 24 3	24 16 3 156 33 4
<b>Scuola in Scienze Sociali</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	1,83	78.511	n. dottorandi - di cui stranieri	54 13	56 10
<b>Rettorato</b>					
a - servizi amministrativi di supporto	4,00	201.682			
<b>TOTALE</b>	<b>221,13</b>	<b>10.140.627</b>			

\* TESTE rapportate al part-time; sono esclusi i comandati in uscita non sostituiti e i TDS; i dati del TPE 2020 sono aggiornati al 31.10.2020

\*\* Costo TEORICO del personale rapportato al TPE al 31.10.2020

## 1. Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>	<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>						
<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.1.2 Migliorare i livelli di produttività attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure</b>						
<b>SI.1.2.1</b>	Fornire risposta alla crescente domanda di servizi rivolti alle strutture accademiche e alla comunità studentesca e avvio di un progetto volto a <b>innovare il sistema informativo del CLA</b> con formalizzazione dei requisiti del sistema informativo del CLA e analisi di mercato riguardo possibili soluzioni già esistenti.	Grado di realizzazione	attuale sistema informativo obsoleto	DDSS: erogazione di 5.500 prove di lingua (n. prove 2020: 4.039); redatta la documentazione contenente i requisiti funzionali del sistema <i>(DSISTI: redatta la documentazione contenente i requisiti tecnici del sistema; redatta la documentazione che illustra l'analisi di mercato su eventuali possibili soluzioni)</i>	1e, 1h	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>SI.1.2.2</b>	Attivazione di un progetto pilota volto alla sperimentazione di un sistema <b>gestionale per l'ambito dei Dottorati</b> e test delle sue funzionalità per verificarne la rispondenza alle esigenze dell'Ateneo <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Livello di implementazione del sistema	Sistema gestionale assente	DDSS: avviato system test dal punto di vista funzionale del sistema gestionale in ambiente di pre-produzione per 3 corsi di dottorato. <i>(DSISTI: attivato il sistema gestionale in ambiente di pre-produzione per 3 corsi di dottorato)</i>	1g, 1h	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>SI.1.2.3</b>	Adozione di un sistema gestionale a supporto dei <b>processi di programmazione didattica di Ateneo</b> <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Livello di implementazione del sistema	Sistema di programmazione didattica attivato in ambiente di preproduzione per 3 corsi di studio	Entro ottobre 2021: attivato un sistema di programmazione didattica in ambiente di produzione per tutti i CdS, con gestione dei dati relativi all'a.a. 2022/23 (Ordinamento-Regolamento-Offerta programmata e erogata)	1a, 1b, 1h	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	30 k€ per canone annuo sistema gestionale
<b>SI.1.2.4</b>	Individuazione del <b>sistema gestionale per la gestione degli orari delle lezioni e degli appelli</b> da mettere in produzione per la gestione degli orari dell'a.a. 2022/23	Livello di implementazione del sistema	Attuale "suite" Easy Academy	Espletata la procedura di gara, sottoscrizione del contratto e avvio fase di mobilitazione entro dicembre 2021	1a, 1h	3a, 3b	30 k€ per canone annuo sistema gestionale

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.3 Sviluppo e razionalizzazione delle piattaforme a interfaccia web</b>					
<b>SI.1.3.1</b>	Individuazione di una soluzione applicativa per la gestione dell'intero ciclo degli <b>Open Digital Badge</b> al fine di giungere al rilascio di Micro-credential, mediante preventiva analisi di mercato	Grado di realizzazione dell'iniziativa	Attuale piattaforma BESTR di Cineca	Entro giugno 2021: attivata una soluzione per la gestione del Micro-credential	1a, 1f, 1h	3a, 3b	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.3 Razionalizzare e rafforzare la dotazione di infrastrutture</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.3.2 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali</b>					
<b>SI.3.2.1</b>	Predisposizione dell'edificio di <b>Palazzo Consolati quale sede di attività didattica del CdS in Medicina e Chirurgia</b> e, in relazione agli spazi disponibili, di altri corsi di studio di I e II livello dell'ateneo	Grado di realizzazione processo	Attuale utilizzo della sede limitato a una sola aula dell'edificio e 1 solo dipartimento	<i>(DPI: Entro giugno 2021, garantita piena operatività logistica di Palazzo Consolati quale sede didattica - presidio edilizio, servizio reception, etc)</i> DDSS: Entro agosto 2021, pubblicato orario delle lezioni del primo semestre, considerando la nuova sede di Palazzo Consolati a servizio di più dipartimenti	1a	<b>corresponsabilità DPI (4b, 4c)</b>	Risorse definite nel Piano edilizia PAT

## 2. Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>R.2 Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo</b>					
<b>R.2.1</b>	Supporto alla terza rendicontazione <b>Piani sviluppo Dipartimenti di Eccellenza</b> e monitoraggio quarto anno di attività	n.documenti di rendicontazione/n. incontri	Seconda rendicontazione e monitoraggio terzo anno	a) Completati n.8 documenti di rendicontazione; b) Realizzati n.8 incontri di monitoraggio	2a	DRUO, DPAA	
<b>R.2.2</b>	Supporto alla selezione dei casi di <b>Terza Missione per la VQR 2015-2019</b>	n. casi sottomessi alla VQR 2015-2019	non presente	Sottomessi n.7 casi alla VQR 2015-2019 completi di schede riassuntive	2a, 2b		
<b>R.2.3</b>	<b>VQR 2015-2019:</b> supporto al processo di conferimento dei prodotti di ricerca, al fine della valutazione dei risultati della ricerca scientifica (art. 2, co. 2 Bando VQR 2015-2015): 1. Supporto al processo di selezione dei prodotti, attraverso l'implementazione del sistema CRUI-UniBas 2. aggiornamento criteri di selezione dei prodotti prioritari da validare in IRIS (secondo D 9/2020 e doc. GEV 01/2021); validazione prodotti attesi; attività di formazione e supporto superuser e autori per conferimento prodotti	1. grado implementazione sistema UNIBas. 2. a) realizzazione documento che aggiorna i criteri prioritari; b) percentuale di prodotti validati in rapporto al numero di prodotti Unitn attesi per la VQR; c) realizzazione documento a supporto conferimento prodotti e numero di interventi helpdesk/formativi per superuser e autori Unitn	non presente	1. implementato il sistema UNIBas e condiviso con i Direttori di Dipartimento/Centro 2.a) Realizzato un documento con l'aggiornamento dei criteri di selezione dei prodotti prioritari da validare in IRIS; b) Anche in seguito all'attivazione della posizione bandita per supporto a Piano Strategico Open access di Ateneo, validato il 100% dei prodotti attesi da conferire alla VQR (1995) c) Realizzato un documento di supporto al conferimento dei prodotti ad uso di superuser e autori Unitn partecipanti alla VQR; soddisfatte il 100% di richieste utente e superuser	2a, 2b, 2g	8e	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>R.5 Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca</b>					
<b>R.5.1</b>	Riorganizzazione <b>Servizi a supporto della ricerca</b> , rafforzando il coordinamento tra le diverse aree	livello realizzazione riorganizzazione dei servizi a supporto della ricerca	attuale struttura organizzativa per la ricerca	1. Completata la definizione della nuova struttura dei servizi di supporto alla ricerca, in seguito all'analisi delle necessità organizzative in quest'ambito, con definizione della struttura di coordinamento per le diverse aree; 2. Completata l'analisi delle competenze e delle necessità formative	2a, 2b, 2g		

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>R.5.2</b>	Analisi risultati/criticità e valutazione della sperimentazione in un dipartimento pilota di una nuova <b>modalità di inserimento/validazione prodotti in IRIS</b> senza intervento degli autori e totalmente a cura di un superuser di dipartimento (ricevuti bibliografia e full text dagli autori).	realizzazione documento di analisi e valutazione dei risultati	attuale sistema di validazione prodotti in IRIS	Realizzato un documento che elenchi e motivi la scelta dei criteri quantitativi e qualitativi di analisi e che contenga la valutazione dei risultati della sperimentazione.	2g	8e	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale</b>					
<b>SI.1.4.1</b>	Identificare gli interventi necessari ad adeguare il processo di <b>gestione delle tesi di laurea magistrale</b> alla luce di quanto emerso dall'attività di analisi e reingegnerizzazione condotta nel 2020. I principi guida includeranno: l'aderenza alle normative vigenti, la semplificazione amministrativa, la dematerializzazione dei documenti, l'automazione delle attività, il progressivo miglioramento qualitativo dei dati e del servizio.	Numero di documenti rilasciati e % realizzazione interventi previsti nel 2021.	Redatto un documento iniziale di analisi e di proposte di reingegnerizzazione	Rilasciati 2 documenti. 1. documento che illustra un piano di interventi pluriennale che le singole Direzioni concorderanno sulla base di quanto elaborato nel 2020, riguardanti (a) il quadro normativo, con particolare riferimento alle proposte di revisione dei regolamenti didattici e di prova finale, da sottoporre alle strutture accademiche (b) il processo, in termini di attività, attori, responsabili, indicatori di efficacia ed efficienza, etc., (c) i sistemi informativi da progettare e sviluppare, (d) la bonifica dei dati gestiti dagli attuali sistemi. In particolare specificherà le azioni oggetto del 2021, quale primo anno del piano di interventi pluriennale. 2. documento che fornisce un resoconto puntuale delle azioni condotte nel 2021, quale primo anno del piano di interventi. Realizzato il 100% delle azioni del piano di interventi previsto per il 2021	2g	<b>Corresponsabilità DirGen (8e)</b>  8c, 8f, 3a, 1a, 1h, strutture accademiche	

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>	<b>SI.3 Razionalizzare e rafforzare la dotazione di infrastrutture</b>						
<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.3.1 Accrescere il patrimonio dell'ateneo attuando una programmazione delle iniziative di sviluppo sostenibile e coerente con gli indirizzi strategici</b>						
<b>SI.3.1.1</b>	<b>Nuova biblioteca di Ingegneria a Mesiano:</b> completamento arredi, trasloco, avvio dei servizi al pubblico e piano di comunicazione all'utenza	Grado di realizzazione dei servizi	Nuova biblioteca di Ingegneria a Mesiano: la parte edile e impiantistica è completata, ma gli interni non sono ancora arredati	Effettuato il trasloco della raccolta libraria e dei periodici della nuova biblioteca di Ingegneria a Mesiano, allestita la segnaletica, eseguita comunicazione agli utenti e apertura dei servizi al pubblico	2c, 2e	DPI, DSISTI, DCRE	5,8k€ (per supporto di personale externalizzato e per studenti collaboratori)
<b>SI.3.1.4</b>	<b>Nuovo corso di studi in Medicina:</b> garantire a studenti/sse e docenti del corso di studio in Medicina pieno accesso alle <b>risorse di biblioteca</b> relativamente alle discipline oggetto di studio	risorse bibliografiche acquisite e rese disponibili online e in biblioteca / grado di realizzazione dei servizi agli utenti	non presente	Costituito un patrimonio bibliografico cartaceo e digitale in ambito medico, secondo le necessità pervenute, reso disponibile a studenti/sse e docenti del corso di studio in Medicina. Avviato un servizio rivolto agli utenti di informazione e formazione in merito a tali risorse bibliografiche	2c, 2d, 2e, 2f, 2g	3a	45k€ (di cui 22k€ per periodici, 15k€ per monografie, 8k€ per libri-corso)

### 3. Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>D.1 Innovare i metodi di insegnamento</b>					
<b>D.1.1</b>	<b>Ammodernare la dotazione delle aule didattiche</b> secondo il modello di didattica digitale integrata espresso dall'accademia	Numero di aule ammodernate	Modello di didattica digitale integrata non formalizzato; soluzioni reattive rispetto all'emergenza pandemica 2020 messe in opera; parte delle aule didattiche con tecnologia a fine vita (in particolare proiettori) ed obsoleta (ciclo di vita > 10 anni)	Piano di lavoro basato sul modello di didattica digitale integrata espresso dall'accademia. Realizzato intervento su almeno 10 aule didattiche.	3b	DPI	225k€ per dotazioni A/V (compresa infrastruttura) delle aule
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>R.2 Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo</b>					
<b>R.2.4</b>	Introdurre <b>piattaforme di Ateneo per quanto riguarda open data e open access</b> , valutando anche soluzioni di mercato già disponibili  <i>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</i>	Livello di implementazione del sistema	Sistemi di open access e open data attivati in maniera autonoma dai singoli Dipartimenti/Centri	Sistema in esercizio e servizio a supporto strutturato	3a	2e; 2b	25k€ per soluzione SaaS open data e open access
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>R.4 Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale</b>					
<b>R.4.1</b>	<b>Rafforzare il servizio HPC</b>	Numero di incontri di condivisione e di formazione/informazione	Avviato a fine 2020 un tavolo interdipartimentale di governance dell'HPC	Realizzati almeno 3 incontri del tavolo interdipartimentale e almeno 2 incontri informativi sul servizio HPC.	3b		

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
R.4.2	Attivare la nuova <b>infrastruttura di storage ricerca</b>	Percentuale di storage migrata dalla vecchia infrastruttura	In esercizio d vecchia infrast.; è in corso la gara di acquisizione nuova infrast..	Nuova infrastruttura in esercizio. Migrato il 30% della vecchia infrastruttura	3b		750k€ per nuovo storage ricerca
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>TM.5 Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio</b>					
TM.5.1	Alumni: realizzare il <b>nuovo sito dedicato alla comunità Alumni</b> . Gli obiettivi del sito saranno quelli di fare reputation, engagement ed essere informativo. Si ritiene necessario per una migliore gestione dei rapporti con l'utenza la presenza di un CRM (Customer Relationship Management).	Grado di realizzazione del sito ALUMNI	presenza di una pagina statica sul portale di Ateneo	(DCRE Entro aprile: attivato nuovo sito informativo dedicato alla comunità Alumni/Entro dicembre: individuate le modalità di introduzione di un CRM) DSISTI Entro aprile: messa in opera della infrastruttura applicativa del sito statico informativo/Entro dicembre: individuata la soluzione tecnica del CRM e le sue modalità di introduzione	3a	<b>Corresponsabilità DCRE (7c, 7h)</b>	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.1 Nuovo piano dei sistemi d'Ateneo</b>					
SI.1.1.1	Aggiornare il <b>piano dei sistemi di Ateneo</b> , con particolare riferimento alle evoluzioni sul medio/lungo periodo e l'introduzione di una governance IT di Ateneo <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	grado di aggiornamento del PdS versione 22-24 e sua completezza rispetto agli obiettivi esplicitati; grado di attivazione della nuova governance d'Ateneo dei SI.	Piano dei Sistemi versione 2021-2022	Predisposto il Piano dei Sistemi 2022-2024, aggiornato secondo i criteri indicati nell'obiettivo. Nuova governance dei SI operativa.	3a; 3b; 3c		
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.2 Migliorare i livelli di produttività attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure</b>					
SI.1.2.1	Fornire risposta alla crescente domanda di servizi rivolti alle strutture acc. e alla comunità studentesca e avvio di un progetto volto a <b>innovare il sistema informativo del CLA</b> con formalizzazione dei requisiti del sistema informativo del CLA e analisi di mercato riguardo possibili soluzioni già esistenti. <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	grado realizzazione	attuale sistema informativo obsoleto	(DDSS: erogazione di 5.500 prove di lingua (n. prove 2020: 4.039); redatta la documentazione contenente i requisiti funzionali del sistema) DSISTI: redatta la documentazione contenente i requisiti tecnici del sistema; redatta la documentazione che illustra l'analisi di mercato su eventuali possibili soluzioni	3a	<b>Corresponsabilità DDSS (1e, 1h)</b>	

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>SI.1.2.2</b>	Attivazione di un progetto pilota volto alla sperimentazione di un <b>sistema gestionale per l'ambito dei Dottorati</b> e test delle sue funzionalità per verificarne la rispondenza alle esigenze dell'Ateneo <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Livello di implementazione del sistema	Sistema gestionale assente	( <i>DDSS: avviato system test dal punto di vista funzionale del sistema gestionale in ambiente di pre-produzione per 3 corsi di dottorato</i> ) DSISTI: attivato il sistema gestionale in ambiente di pre-produzione per 3 corsi di dottorato	3a	<b>Corresponsabilità DDSS (1g, 1h)</b>	
<b>SI.1.2.3</b>	Adozione di un sistema gestionale a supporto dei <b>processi di programmazione didattica di Ateneo</b> <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Livello di implementazione del sistema	Sistema di programmazione didattica attivato in ambiente di preproduzione per 3 corsi di studio	Entro ottobre 2021: attivato un sistema di programmazione didattica in ambiente di produzione per tutti i CdS, con gestione dei dati relativi all'a.a. 2022/23 (Ordinamento-Regolamento-Offerta programmata e erogata)	3a	<b>corresponsabilità DDSS (1a, 1b, 1h)</b>	
<b>SI.1.2.5</b>	Definire l'evoluzione del <b>sistema di contabilità</b> e progettare la migrazione al nuovo sistema <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	a) redazione documentazione di progetto e raffronto strategico; b) grado di realizzazione del piano preliminare di progetto	esercizio di una versione customizzata di SAP per la quale è previsto EOL nel 2027 - la sostituzione del prodotto impiegherà circa 4 anni.	( <i>DPAA: a) Predisposto documento che evidenzia le criticità e i punti di forza dell'attuale sistema; b) collaborazione con DSISTI nel definire un documento di raffronto strategico</i> ) DSISTI: a) Predisposto un documento di raffronto strategico fra le ipotesi evolutive; b) Rilasciato il Piano preliminare di progetto realizzativo.	3a	<b>corresponsabilità DPAA (6d)</b>	
<b>SI.1.2.6</b>	Definire l'evoluzione del prodotto per la <b>gestione giuridica del personale</b> PDR e PTA, valutando anche la migrazione della gestione dei contratti atipici da SAP a HR	redazione della documentazione di evoluzione e livello di realizzazione del piano di preliminare di progetto.	sistema di gestione giuridica sviluppato in-house (Sirium) in SAP HR e gestione dei contratti atipici in SAP. Entrambe le piattaforme tecnologiche (SAP) saranno in EOL nel 2027	( <i>DRUO: entro dicembre 2021: rilasciato il documento di analisi e di macroprogetto</i> ) DSISTI: predisposto il documento di evoluzione e rilasciato il Piano preliminare di progetto realizzativo	3a	<b>corresponsabilità DRUO 5a, 5d, 5f(a)</b>	

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>SI.1.2.7</b>	Realizzazione di una completa reportistica, implementazione della gestione e rendicontazione dei processi a supporto dei progetti di ricerca nell'ambito del sistema <b>"Anagrafe progetti di ricerca"</b> <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	grado di realizzazione dell'applicativo dedicato	gestione e rendicontazione dei progetti finanziati da terzi tramite fogli excel ed in parte tramite l'applicativo in test realizzato parzialmente nel 2020	DSISTI: entro 31.12.2021: attivate le nuove funzionalità del sistema "Anagrafe progetti di ricerca" al fine dell'entrata a regime dello stesso. <i>(DPAA: collaborazione con DSISTI nella realizzazione dell'applicativo informatico dedicato alla gestione dei progetti di ricerca nell'ambito del sistema "Anagrafe progetti di ricerca" che possa interfacciarsi con gli applicativi funzionali esistenti (sap, Timesheet, anagrafica web di supporto alla ricerca), in particolare per quanto concerne la definizione della struttura e dei suoi contenuti ed entrata a regime)</i>	3a	<b>corresponsabilità DPAA (6e)</b>	
<b>SI.1.2.8</b>	<b>Firma Digitale:</b> realizzare una solida e resiliente piattaforma applicativa finalizzata all'erogazione M2M della firma digitale <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-2</b>	Livello di implementazione del sistema	Progettazione della piattaforma disponibile	Piattaforma in pre-esercizio e servizio a supporto progettato	3a	DDSS, DRUO	75k€ per contratto con provider firma digitale (compresa piattaforma applicativa M2M)
<b>Obiettivo strategico triennale</b> <b>SI.1.3 Sviluppo e razionalizzazione delle piattaforme a interfaccia web</b>							
<b>SI.1.3.2</b>	Migrare l' <b>anagrafica CSA (Carriere e Stipendi di Ateneo) in U-GOV</b> e adottare CSA integrato; valutare modello organizzativo relativo ad una gestione centralizzata dell'anagrafica <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Grado di implementazione del sistema U-GOV	Istanza dedicata di CSA. Gestione anagrafica esterna a U-Gov	<i>(DRUO: entro fine giugno 2021: completata l'analisi funzionale al fine della piena integrazione CSA in U-GOV)</i> DSISTI, entro dicembre 2021: attivato il sistema CSA integrato in U-GOV	3a	<b>corresponsabilità DRUO (5d)</b>	

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale</b>					
<b>SI.1.4.2</b>	Avviare la <b>migrazione in cloud di infrastruttura e applicativi dedicati</b> alla didattica e all'amministrazione	Grado di migrazione di infrastruttura e applicativi	Nessun servizio in cloud	Ambienti cloud predisposti per migrazione. Esercizio di almeno 3 servizi da cloud	3a, 3b	DDSS, DRUO	250k€ per canoni ambienti cloud
<b>SI.1.4.3</b>	Migrare tutti gli <b>incassi su PagoPA</b>	Numero di incassi su PagoPA	3/23 tipologie di pagamento coperte (Tasse, more, ecc., Lauree in piazza, Libera circolazione)	Completato lo studio del processo e migrati su pagoPA tutti gli incassi per i quali non esistono vincoli di forma maggiore	3a	<b>corresponsabilità DPAA (6d)</b>	
<b>SI.1.4.4</b>	Effettuare una <b>gap analysis della situazione università di Trento rispetto al CAD</b> (Codice dell'Amministrazione Digitale) e alla documentazione accessoria, come le Linee Guida AGID. Declinare nella realtà dell'Ateneo scadenze e finalità del Piano Triennale.	Preparazione della documentazione relativa all'obiettivo	Alcuni dei potenziali contenuti sono stati predisposti in passato in file e occasioni diverse e in modo non integrato.	Predisposto documento di gap analysis con approvazione RTD; predisposto Piano Triennale con approvazione RTD.	3a, 3b, 3c		
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.2 Accrescere la flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.2.2 Garantire il mantenimento di livelli di qualità già consolidati e favorire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, al fine di ottenere un incremento della produttività</b>					
<b>SI.2.2.1</b>	Consolidare il <b>modello di implementazione di Service Design</b> (Catalogue in particolare) e <b>Service Operations</b> anche attraverso la diffusione delle pratiche operative alle Direzioni interessate e l'adozione di un nuovo strumento a supporto. Individuare un modello di gestione progettuale (demand - sviluppo - rilascio) compatibile con i bisogni di Direzioni e Dipartimenti e l'incombente scenario cloud ed iniziarne la diffusione <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	preparazione del documento su modello di riferimento ITSM; preparazione del documento su modello di ciclo di vita progettuale	Modello ITSM in uso dal 2019 presso le strutture DSISTI, con adozione di un Catalogo e di un sistema di Service Desk per i servizi ICT.  Sperimentazione Project Management su ambiti limitati; studio su modello DevOps; competenze su modello Agile presenti in modo non omogeneo	Modello di riferimento ITSM ampliato rispetto all'esistente; individuate le caratteristiche del nuovo strumento e iniziato il processo di acquisizione. Modello di ciclo di vita progettuale (demand - sviluppo - rilascio) individuato e documentato; redatto il Piano preliminare di rilascio e individuate le caratteristiche del nuovo strumento a supporto	3a, 3b, 3c		70k€ per dotazione strumentale

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.3 Razionalizzare e rafforzare la dotazione di infrastrutture</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.3.2 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali</b>					
<b>SI.3.2.2</b>	Consolidare il sistema di <b>gestione automatizzata degli asset PDL</b> . Costruire un Piano di razionalizzazione delle risorse strumentali che preveda una obsolescenza programmata. <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Livello di popolamento del sistema; aggiornamento del documento.	Individuato Sistema di gestione degli asset; eseguiti Test di popolamento	Sistema di gestione asset in esercizio e popolato; documentato il Piano delle risorse strumentali	3c		
<b>SI.3.2.3</b>	Rilevare le <b>necessità di acquisto software comuni</b> ai Dipartimenti/Centri e individuare un nuovo modello di ribaltamento dei costi	Numero di survey eseguite; aggiornamento del documento	Attualmente sono stati individuati meno di 5 software acquisiti in modalità campus. Modalità di ribaltamento costi datate e non omogenee.	Individuato processo di demand e di rilevazione esigenze. Eseguite Survey. Individuato modello di rappresentazione dei costi e sottoposto all'approvazione della Consulta dei Direttori.	3c		

## 4. Direzione Patrimonio Immobiliare

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.2 Accrescere la flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.2.2 Garantire il mantenimento di livelli di qualità già consolidati e favorire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, al fine di ottenere un incremento della produttività</b>					
<b>SI.2.2.2</b>	<b>Adeguamento organizzativo della struttura DPI</b> , già avviato nel corso del 2020, anche in considerazione di nuove necessità di personale, in particolare per i servizi generali e per quelli manutentivi.	numero di servizi di facility (manutenzioni, pulizie, facchinaggio, verde ...) per i quali verrà realizzato un sistema di ticketing strutturato attraverso strumenti dedicati (Infocad), che consentiranno di misurare il numero di ticket gestiti, i tempi di presa in carico, di chiusura/soluzione della richiesta e dunque la qualità complessiva del servizio.	tracciamento dei ticket su Infocad per i soli servizi di manutenzione caldo/freddo	tracciamento dei ticket per i principali servizi di facility	Dirigenti; 4b	DG	

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>	<b>SI.3 Razionalizzare e rafforzare la dotazione di infrastrutture</b>						
<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.3.1 Accrescere il patrimonio dell'ateneo attuando una programmazione delle iniziative di sviluppo sostenibile e coerente con gli indirizzi strategici</b>						
<b>SI.3.1.2</b>	In seguito all'aumento dell'offerta didattica e al potenziamento del corpo docente, procedere ad un <b>adeguamento degli spazi di Ateneo</b> a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi. <u>Nuovi progetti per</u> ampliamento/rimodernamento degli spazi: - Edificio 14 C Cimec-IIT Rovereto - Edificio 11 Rovereto - Palazzo Fedrigotti: nuove aule in piano interrato - Cittadella dello studente: 2 nuove aule - Palazzo Consolati: 2 nuove aule e riqualificazione del piano sottotetto e del piano interrato per nuovi laboratori - Palazzo di Economia: ampliamento e parziale riqualificazione - Prefabbricato Povo 1 - Edificio principale di Mesiano (facciate, tetto, impianti) - Sopraelevazione parcheggio Mesiano - Nuovo Pontile Valcanover <u>Nuovi cantieri da avviare:</u> - Progetto Spazi-CIBIO - Progetto Palazzo Sardagna. - Progetto Cimec Ed. 10 Rovereto. - Progetto Riqualificazione Palazzina Matematica. <u>Lavori in corso:</u> - Lab. Ottica Povo 0 - Nuova Biblioteca Mesiano - spazi in Via Tommaso Gar	numero lavori realizzati	<u>Con riguardo ai nuovi cantieri:</u> - Progetto Spazi CIBIO: gara conclusa da APAC. - Progetto Palazzo Sardagna: gara conclusa da APAC. - Progetto Cimec Ed. 10 Rovereto: gara conclusa da APAC. - Progetto riqualificazione Palazzina Matematica: gara conclusa. <u>Con riguardo ai lavori in corso:</u> - Lab. Ottica Povo0: lavori in corso di ultimazione - Nuova Biblioteca Mesiano: avvio fornitura arredi - Via Gar: in esecuzione	<u>Nuovi progetti per ampliamento/rimodernamento degli spazi:</u> sviluppati almeno 3 nuovi progetti privilegiando l'avvio di quelli volti a migliorare la fruibilità degli spazi a disposizione dei Dipartimenti/Centri e ad incrementare le attività di didattica e ricerca. <u>Nuovi cantieri da avviare:</u> avviata la totalità dei progetti, volti ad ampliare gli spazi per le strutture accademiche, per gli uffici tecnici e amministrativi e per le attività sportive. <u>Lavori in corso:</u> concluso entro l'anno il 100% dei lavori in corso indicati.	4a, 4b, 4c, 4e	DDSS; DSISTI DRSBA	Risorse definite nel Piano edilizia PAT

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>SI.3.1.3</b>	Aggiornamento del <b>Piano di Edilizia di Ateneo</b> , in conseguenza delle nuove esigenze di spazi dovute all'ampliamento dell'offerta didattica avuta negli ultimi anni e alle necessità di ricerca	stato di revisione protocolli di intesa	Attuale piano edilizia di ateneo	Confronto con Provincia autonoma di Trento e Comune di Trento e revisione del protocollo di intesa su Piano di Edilizia di Ateneo	4a, 4b	DPAA; DG	
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.3.2 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali</b>					
<b>SI.3.2.1</b>	Predisposizione dell'edificio di Palazzo Consolati quale sede di attività didattica del CdS in Medicina e Chirurgia e, in relazione agli spazi disponibili, di altri corsi di studio di I e II livello dell'ateneo	grado di realizzazione processo	Attuale utilizzo della sede limitato a una sola aula dell'edificio e 1 solo dipartimento	DPI: Entro giugno 2021, garantita piena operatività logistica di Palazzo Consolati quale sede didattica (presidio edilizio, servizio reception,...) <i>(DDSS: Entro agosto 2021, pubblicato orario delle lezioni del primo semestre, considerando la nuova sede di Palazzo Consolati a servizio di più dipartimenti)</i>	4b, 4c	<b>corresponsabilità DDSS (1a)</b>	Risorse definite nel Piano edilizia PAT
<b>SI.3.2.4</b>	Avvio nuovi <b>progetti di realizzazione / riqualificazione / adeguamento a norma di impianti e edifici</b>	n. edifici oggetto di adeguamento a norma	Evidenze emersa dal documento di valutazione dei rischi	Avviata l'attività di adeguamento in almeno 4 edifici di Ateneo	4a, 4b, 4e		Risorse definite nel Piano edilizia PAT

## 5. Direzione Risorse Umane e Organizzazione

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>T.1 Favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi e responsabili</b>					
<b>T.1.1.</b>	A fronte dell'emanazione del "Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità" (emanato con DR n. 759 del 5/10/2020), provvedere all'implementazione del <b>sistema incentivante finalizzato alla premialità</b> di docenti, ricercatori/trici e personale TA, operanti nei laboratori, che hanno contribuito all'acquisizione di finanziamenti pubblici o privati o che sono coinvolti nei Dipartimenti di Eccellenza e altri progetti MUR.	grado di implementazione del nuovo sistema incentivante	Approvazione Regolamento disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità (settembre 2020)	Entro il 30.09.2021: attivati gli istituti previsti dal Regolamento e messa a regime del sistema di incentivazione	5a, 5d		Risorse complessive ancora da quantificare, di cui 909 K€ da Dipartimenti di Eccellenza
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>T.2 Rafforzare il benessere di chi lavora nell'Università di Trento</b>					
<b>T.2.1</b>	Aggiornare e rendere conforme il <b>Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP)</b> alle nuove direttive ministeriali e alle modalità di organizzazione del lavoro dovute alla situazione Covid-19, adeguando in particolare il Sistema di Valutazione alle specificità del lavoro agile e rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati e quelli relativi ai comportamenti organizzativi, per poter valutare i lavoratori che svolgono le attività a distanza.	grado di aggiornamento del SMVP e rispetto dei termini per la chiusura del processo di valutazione	Attuale SMVP e Relazione sulla performance 2019	Aggiornato il SMVP e concluso l'intero iter del processo di valutazione, nel rispetto delle tempistiche di approvazione della Relazione sulla Performance 2020	5f(a)		
<b>T.2.2</b>	Garantire la totale <b>implementazione degli istituti previsti dal CCI 2019-21</b> entro la data di fine validità del CCI (31.12.2021), implementando, in particolare, le politiche di gestione del personale CEL e personale tecnico di laboratorio c/o i Dipartimenti, volte alla valorizzazione del merito individuale <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	grado di attivazione degli istituti premiali mancanti, previsti dal CCI	Stato avanzamento attivazione istituti alla data del 31.12.2020 (pari al 63% degli istituti previsti dal CCI)	Attivati entro il 31.12.2021 i seguenti istituti incentivanti previsti dal CCI (e non ancora implementati): - Indennità al personale tecnico di laboratorio afferente ai Dipartimenti - ARP per i CEL - Premio Merito Individuale (MIND) per i CEL	5f(b), 5f(a)		Si prevede a budget 52k€ per Indennità personale tecnico di laboratorio afferente ai Dipartimenti, 67,2k€ per Integrativo CEL

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>T.3 Attrarre talenti</b>					
<b>T.3.1</b>	Garantire la corretta e ottimale attuazione del <b>Piano 2021 per il reclutamento dei ricercatori "tenure track"</b> (tipo B) (presa di servizio delle n. 24 posizioni finanziate a UNITN con termine fissato dal DM entro il 30.11.2021) e per la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale, fornendo supporto agli organi di Ateneo nella distribuzione delle risorse alle strutture accademiche e garantendo la gestione e il monitoraggio delle procedure, ai fini di assicurare il rispetto dei termini previsti dal MUR	Grado di attuazione del piano 2020 per il reclutamento dei ricercatori "tenure track" e per la progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale prevista dal piano 2019	Disciplina dei sistemi incentivanti relativi ai progetti di ricerca competitivi e di ricerca applicata in conto terzi	Attivato il 100% dei bandi e delle procedure di progressione di carriera per il reclutamento delle posizioni previste, con tempistiche tali da rispettare i termini definiti dai DM per la presa di servizio	5a, 5b		Si prevede a budget 1.441k€ (a decorrere dal 2021) per piano straordinario 2020 per il reclutamento dei ricercatori "tenure track" (tipo B); 70k€ (a decorrere dal 2020) per piano straordinario 2019 per progressione carriera dei ricercatori univ. a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale (Piano ministeriale per la chiamata come associati di RTI)
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>Q.3 Accrescere la qualità erogata dalle strutture gestionali attraverso l'allineamento dei processi di gestione ai migliori standard qualitativi di riferimento</b>					
<b>Q.3.1</b>	Progettare - secondo le indicazioni ricevute dagli organi di Ateneo, tra cui in particolare il Nucleo di Valutazione - l' <b>indagine per la rilevazione della qualità percepita</b> da PTA, PDR e Studenti relativamente ad alcuni servizi critici erogati - anche in modalità online - dalle strutture tecnico-gestionali, ridefinendo, se necessario, il questionario per adattarlo alla situazione di emergenza pandemica Covid-19. La selezione dei servizi oggetto di valutazione viene concordata con gli organi di Ateneo.	a) grado di definizione del questionario - rivolto a PTA, PDR e studenti/sse - e conduzione dell'indagine; b) grado di elaborazione dei risultati finali	Nessun valore di riferimento per quei servizi cruciali che nel corso del 2020 hanno visto profondamente modificato il contenuto del servizio stesso. Solo per quei servizi che sono invece stati regolarmente forniti, seppur in modalità a distanza e tramite ricorso al lavoro agile, si fa riferimento agli esiti del Questionario di Customer Satisfaction 2019 (su anno 2018)	Entro 30.06.2021: definito Questionario per la rilevazione della qualità percepita da PTA, PDR e Studenti e condotta indagine Entro 31.12.2021: completata l'elaborazione dei risultati rilevati	5f(a)	DDSS	

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.2 Migliorare i livelli di produttività attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure</b>					
<b>SI.1.2.6</b>	Definire l'evoluzione del prodotto per la gestione giuridica del personale PDR e PTA, valutando anche la migrazione della gestione dei contratti atipici da SAP a HR	redazione della documentazione dell'analisi e di definizione del progetto	Sistema di gestione giuridica sviluppato in-house (Sirium) in SAP HR	DRUO: entro dicembre 2021: rilasciato il documento di analisi e di macroprogetto <i>(DSISTI: predisposto il documento di evoluzione e rilasciato il Piano preliminare di progetto realizzativo)</i>	5a, 5d, 5f (a)	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.3 Sviluppo e razionalizzazione delle piattaforme a interfaccia web</b>					
<b>SI.1.3.2</b>	Migrare l' <b>anagrafica CSA (Carriere e Stipendi di Ateneo) in U-GOV e adottare CSA integrato</b> ; valutare modello organizzativo relativo ad una gestione centralizzata dell'anagrafica <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Grado di implementazione del sistema U-GOV	Istanza dedicata di CSA. Gestione anagrafica esterna a U-Gov	DRUO: entro fine giugno 2021, completata l'analisi funzionale al fine della piena integrazione CSA in U-GOV <i>(DSISTI: entro dicembre 2021, attivato il sistema CSA integrato in U-GOV)</i>	5d	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.2 Accrescere la flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.2.1 Favorire la capacità di innovazione attraverso un aumento della flessibilità organizzativa, al fine di cogliere le opportunità disponibili e incrementare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti</b>					
<b>SI.2.1.1</b>	Gestire la <b>revisione dell'assetto organizzativo-gestionale</b> , e la conseguente ottimizzazione delle funzioni tecniche e amministrative, in rapporto ai processi di cambiamento in atto e secondo le priorità di intervento, al fine di garantire la continuità dei servizi offerti, anche a fronte dei nuovi avvicendamenti nelle posizioni di responsabilità.	Grado di definizione del piano di sviluppo organizzativo, rispetto agli indirizzi strategici individuati dal vertice politico	Attuale struttura tecnico-gestionale	Predisposto un Piano di sviluppo delle strutture gestionali, entro le priorità e i tempi fissati dagli organi di vertice, anche in relazione degli avvicendamenti del personale	5f(a)		
<b>SI.2.1.2</b>	Redigere il <b>Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)</b> , secondo le disposizioni previste dalle normative di riferimento (art. 263 DL Rilancio, modificato da emendamento 19.07.2020), e dare attuazione alle azioni in esso previste, attraverso la <b>stipula di specifici accordi sindacali finalizzati a definire le modalità di gestione</b> dell'attività lavorativa (con particolare riferimento al lavoro agile e in presenza in servizio)	Grado di definizione del POLA; grado di definizione degli accordi	Regolamentazione e disciplina dettata dagli accordi sindacali sottoscritti in fase di emergenza Covid	Entro 31.01.2021 (o diverse date definite dallo sviluppo normativo di cui alla gestione della situazione d'emergenza Covid): redatto il Piano Organizzativo del Lavoro Agile	5d, 5f (a), 5f (b)		

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.2.2 Garantire il mantenimento di livelli di qualità già consolidati e favorire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, al fine di ottenere un incremento della produttività</b>					
<b>SI.2.2.3</b>	<p>A fronte della situazione di emergenza pandemica affrontata nel 2020, rilevare e <b>valutare i risultati conseguiti a fronte dell'ampio ricorso al lavoro agile</b> (in particolare smart working e telelavoro) <b>e in modalità mista</b> (presenza e home working), previa definizione delle metodologie di misurazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- delle ricadute sulla continuità e qualità del servizio erogato,</li> <li>- del mantenimento dei livelli di produttività valutati da parte dei responsabili, in riferimento alle potenzialità organizzative delle strutture gestionali</li> </ul>	<p>a. Grado di definizione del Questionario - rivolto ai Resp. di unità organizzativa - e di conduzione dell'indagine</p> <p>b. Grado di elaborazione dei risultati finali</p>	Questionario 2019 su smart working e telelavoro	Entro 30.06.2021: definito Questionario rivolto ai Responsabili su lavoro agile/modalità mista e conduzione dell'indagine Entro 31.10.2021: completata l'elaborazione dei risultati rilevati dall'indagine, compatibilmente con le indicazioni che verranno fornite dai delegati nominati dal nuovo Rettore.	5f(a)		

## 6. Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.2 Migliorare i livelli di produttività attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure</b>					
<b>SI.1.2.5</b>	Definire l'evoluzione del <b>sistema di contabilità</b> e progettare la migrazione al nuovo sistema <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	a) redazione documentazione di progetto e raffronto strategico; b) grado di realizzazione del piano preliminare di progetto	Piano dei Sistemi 2021-2023	DPAA: a) Predisposto documento che evidenzi le criticità e i punti di forza dell'attuale sistema; b) collaborazione con DSISTI nel definire un documento di raffronto strategico <i>(DISISTI:</i> a) <i>Predisposto un documento di raffronto strategico fra le ipotesi evolutive;</i> b) <i>Rilasciato il Piano preliminare di progetto realizzativo)</i>	6d	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>SI.1.2.7</b>	Realizzazione di una completa reportistica, implementazione della gestione e rendicontazione dei processi a supporto dei progetti di ricerca nell'ambito <b>del sistema "Anagrafe progetti di ricerca"</b> <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	grado di realizzazione dell'applicativo dedicato	gestione e rendicontazione dei progetti finanziati da terzi tramite fogli excel ed in parte tramite l'applicativo in test realizzato parzialmente nel 2020	<i>(DSISTI: entro 31.12.2021: attivate le nuove funzionalità del sistema "Anagrafe progetti di ricerca" al fine dell'entrata a regime dello stesso)</i> DPAA: collaborazione con DSISTI nella realizzazione dell'applicativo informatico dedicato alla gestione dei progetti di ricerca nell'ambito del sistema "Anagrafe progetti di ricerca" che possa interfacciarsi con gli applicativi funzionali esistenti in ateneo (sap, Timesheet, anagrafica web di supporto alla ricerca), in particolare per quanto concerne la definizione della struttura e dei suoi contenuti ed entrata a regime.	6e	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>SI.1.2.9</b>	Individuare e implementare un processo di <b>controllo infrannuale finalizzato alla preconsuntivazione</b> quale supporto informativo funzionale alla definizione del budget nell'ottica di rafforzare un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio	realizzazione del documento di preconsuntivazione	Attuale sistema contabile integrato con la riclassificazione tramite access.	Completata redazione di un bilancio preconsuntivo funzionale alla predisposizione del budget	6a, 6d		

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale</b>					
<b>SI.1.4.3</b>	Migrare tutti gli incassi su PagoPA	Numero di incassi su PagoPA	3/23 tipologie di pagamento coperte (Tasse, more, ecc., Lauree in piazza, Libera circolazione)	Completato lo studio del processo e migrati su pagoPA tutti gli incassi per i quali non esistono vincoli di forma maggiore	6d	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.2 Accrescere la flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.2.1 Favorire la capacità di innovazione attraverso un aumento della flessibilità organizzativa, al fine di cogliere le opportunità disponibili e incrementare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti</b>					
<b>SI.2.1.3</b>	<b>Mappatura dei processi della direzione</b> in vista dell'inserimento di una nuova figura dirigenziale e della riorganizzazione sul fronte della gestione amministrativa della ricerca	grado realizzazione mappatura dei processi e riorganizzazione della gestione amministrativa ricerca	attuale sistema organizzativo	Eseguita la mappatura dei processi della direzione e completamento della riorganizzazione per la gestione amministrativa della ricerca	tutti i servizi DPAA	2a, 2b, 5f(a)	
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.2.2 Garantire il mantenimento di livelli di qualità già consolidati e favorire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, al fine di ottenere un incremento della produttività</b>					
<b>SI.2.2.4</b>	Efficientamento del <b>sistema di acquisizione di beni e servizi</b> per bisogni pluriennali di rilevante valore <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Numero di gare di Ateneo con valenza ultrannuale di valore superiore a 1,5 mln	Contratti in scadenza per i quali si necessita di gestire la gara e procedere alla sottoscrizione del contratto	Realizzate 5 gare di Ateneo con valenza ultrannuale di valore superiore a 1,5 mln	6g		

## 7. Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>TM.1 Favorire la diffusione della cultura scientifica</b>					
<b>TM.1.2</b>	<b>Posizionamento dell'Ateneo:</b> Al fine di sviluppare un piano di comunicazione coerente che indichi quanto più chiaramente possibile il percorso da seguire nei prossimi anni e che aiuti la governance nelle scelte, si rende necessario identificare un posizionamento distintivo. Tale posizionamento deve determinare su quali elementi (oggettivi o percettivi), oltre ai risultati ottenuti nei diversi ranking, il nostro Ateneo debba puntare per guadagnare nella mente dei potenziali stakeholder uno spazio unico o riconoscibile tra i competitor italiani e stranieri presenti sul mercato.	redazione documento che identifichi un chiaro posizionamento e uno statement per l'Ateneo	non presente - non esiste un posizionamento che definisca la "value proposition" dell'Ateneo	Redatto un documento per l'identificazione di un posizionamento di Ateneo chiaro e distintivo	7a, 7f	altre Direzioni	70k€ per incarico su analisi plus and minus e redazione di un documento di posizionamento
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>TM.5 Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio</b>					
<b>TM.5.1</b>	Realizzare il nuovo <b>sito dedicato alla comunità Alumni</b> . Le finalità del sito saranno quelle di fare reputation, engagement ed essere informativo. Si ritiene necessario per una migliore gestione dei rapporti con l'utenza la presenza di un CRM (Customer Relationship Management).	Grado di realizzazione del sito ALUMNI	presenza di una pagina statica sul portale di Ateneo	Per DCRE Entro aprile: attivato nuovo sito informativo dedicato alla comunità Alumni/Entro dicembre: individuate le modalità di introduzione di un CRM.  (PER DSISTI Entro aprile: messa in opera della infrastruttura applicativa del sito statico informativo/Entro dicembre: individuata la soluzione tecnica del CRM e le sue modalità di introduzione)	7h, 7c	<b>corresponsabilità DSISTI (3a)</b>	

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>TM.5.2</b> <b>Brand awareness nel mondo del lavoro:</b> Il valore del nostro Ateneo viene valutato anche sui livelli occupazionali degli studenti e quindi sul valore che le aziende danno ai laureati. È importante sviluppare rapporti con le aziende del territorio e del nostro paese affinché inseriscano sempre più laureati nei propri staff e venga a crearsi un processo di fidelizzazione. <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Stato avanzamento delle iniziative descritte	Nel 2020, a causa delle misure restrittive dettate dall'emergenza da Covid-19, è stata realizzata una versione virtuale del Career Day. L'edizione è stata ben accolta da studenti/sse e dalle aziende partecipanti.	- Sviluppata una nuova edizione virtuale di Career Day di più giorni per dare la possibilità agli studenti di realizzare incontri 1 to 1 con le aziende. - Invio dei questionari di valutazione del gradimento a aziende, studenti e studentesse partecipanti - Raggiungimento soddisfazione pari al 70% su nuova versione di Career Day	7e	DSISTI	70k€ per acquisto e personalizzazione piattaforma	
<b>TM.5.3</b>	Realizzazione di eventi istituzionali di Ateneo, quali per esempio: Cerimonia insediamento nuovo Rettore, Assemblea di Ateneo, Laurea Honoris Causa; e redazione di un vademecum per eventi Zoom	numero eventi realizzati di rilevanza istituzionale	A causa delle misure restrittive dettate dall'emergenza da Covid-19 non è stato possibile realizzare nell'ultimo anno un'assemblea di Ateneo e altri eventi di rilevanza istituzionale.	Realizzate una o più Cerimonie di rilevanza istituzionale (quali un'assemblea di Ateneo e una cerimonia per l'insediamento del nuovo Rettore), in presenza o in modalità virtuale; Redatto un documento guida per gli eventi su piattaforma Zoom	7a	DirGen, DSISTI	
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>	<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>						
<b>Obiettivo strategico triennale</b>	<b>SI.1.3 Sviluppo e razionalizzazione delle piattaforme a interfaccia web</b>						
<b>SI.1.3.3</b>	Comunicazione Web: Dopo alcuni anni si rende necessario un <b>restyling del sito di Ateneo</b> per adeguarlo ai nuovi sistemi e allinearli al progetto Digital University e alla App UniTrento. <b>Azione presente nel Piano di Miglioramento Servizi 19-21</b>	Stato avanzamento mappatura delle diverse esigenze di comunicazione web per Ateneo e Dipartimenti	Sito di Ateneo e pagine dei Dipartimenti/Centri spesso poco connesse e ripetitive	Presentato a Consulta dei Direttori un documento riassuntivo delle diverse esigenze dei dipartimenti/centri e degli organi centrali che funga da base per l'identificazione della nuova architettura creativa del sito di Ateneo	7c	8e, 3a, 3b e DDSS	

## 8. Strutture di Staff incardinate nella Direzione Generale

Obiettivo operativo 2021		Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali		
					servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>Q.1 Accrescere la responsabilizzazione di tutti i membri della comunità universitaria rispetto ai processi di assicurazione della qualità</b>					
<b>Q.1.1</b>	Revisione <b>Linee guida di Ateneo per proposta e approvazione nuovi CdS</b> , alla luce di nuove LG Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS (sett2020)	Adeguamento delle Linee guida di ateneo alle nuove Linee Guida Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS (Anvur sett 2020).	documento Linee Guida per la progettazione in qualità di nuovi CdS (Anvur sett 2020); documento Linee Guida per la proposta e approvazione di nuovi CdS e revisione CdS esistenti (PQA, febbraio 2019)	a) Entro gennaio 2021: completata l'analisi dei contenuti delle nuove Linee Guida per la progettazione in qualità dei nuovi CdS (Anvur sett 2020) b) Entro febbraio 2021: presentata al PQA la prima bozza delle nuove Linee Guida per la proposta e approvazione dei nuovi CdS e la revisione dei CdS esistenti c) Entro marzo 2021: presentata al SA la versione definitiva delle Linee Guida e successivo inoltro alle strutture accademiche	8d;		
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.1 Dematerializzare e digitalizzare i processi</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi alle previsioni del Codice dell'Amministrazione Digitale</b>					
<b>SI.1.4.1</b>	Identificare gli interventi necessari ad adeguare il processo di <b>gestione delle tesi di laurea magistrale</b> alla luce di quanto emerso dall'attività di analisi e reingegnerizzazione condotta nel 2020. I principi guida includeranno: l'aderenza alle normative vigenti, la semplificazione amministrativa, la dematerializzazione dei documenti, l'automazione delle attività, il progressivo miglioramento qualitativo dei dati e del servizio.	Numero di documenti rilasciati e % realizzazione interventi previsti nel 2021.	Redatto un documento iniziale di analisi e di proposte di reingegnerizzazione e	Rilasciati 2 documenti: 1. documento che illustra un piano di interventi pluriennale che le singole Direzioni concorderanno sulla base di quanto elaborato nel 2020, riguardanti (a) il quadro normativo, con particolare riferimento alle proposte di revisione dei regolamenti didattici e di prova finale, da sottoporre alle strutture accademiche (b) il processo, in termini di attività, attori, responsabili, indicatori di efficacia ed efficienza (c) i sistemi informativi da progettare e sviluppare, (d) la bonifica dei dati gestiti dagli attuali sistemi. In particolare specificherà le azioni oggetto del 2021, quale primo anno del piano di interventi pluriennale. 2. documento che fornisce un resoconto puntuale delle azioni condotte nel 1° anno del piano di interventi. Realizzato il 100% delle azioni del piano di interventi previsto per il 2021	8e, 8c, 8f	<b>corresponsabilità DRSBA (2g)</b>	3a, 1a, 1h strutture acc.

Obiettivo operativo 2021	Indicatore	Valore iniziale	Target 100%	Risorse economiche, umane e strumentali			
				servizi coinvolti	altre direzioni	budget dedicato	
<b>SI.1.4.5</b>	Processo di <b>digitalizzazione in Ateneo</b> : diffusione della firma digitale e revisione in chiave digitalizzata dei processi documentali	Livello di diffusione del processo di digitalizzazione e dello strumento di firma digitale	parziale utilizzo della firma digitale	Entro il 31/12/2021: a) supporto al RTD per la realizzazione delle attività su processo di digitalizzazione e di diffusione dello strumento di firma digitale, con la diffusione ad un totale di 900 utenze in possesso di certificato di firma digitale delle funzionalità dell'applicativo di libro firma USIGN per la sottoscrizione di documenti con firma digitale b) realizzata la revisione dei processi documentali come ad esempio quello per la firma, la registrazione a protocollo e la conservazione digitale dei verbali delle sedute dei consigli di dipartimento e di centro.	8b, 8c	3a; direzioni strutture accademiche	
<b>SI.1.4.6</b>	<b>Elezioni del Rettore</b> : gestione da remoto del procedimento elettorale	Livello di realizzazione processo di elezione online	procedimento elettorale in presenza	Entro il 31/03/2021: Completato il procedimento di elezione del Rettore, gestendo il processo a distanza, mediante l'acquisto di un software dedicato alla consultazione elettorale e l'organizzazione della campagna elettorale con strumenti che consentano la partecipazione da remoto.	8a, 8b	3a	35k€ per acquisto software
<b>Obiettivo strategico 2017-2021</b>		<b>SI.5 Garantire la trasparenza e prevenire la corruzione</b>					
<b>Obiettivo strategico triennale</b>		<b>SI.5.2 Trasparenza e anticorruzione</b>					
<b>SI.5.2.1</b>	<b>Mappatura dei processi delle Direzioni</b> utilizzando il modello adottato per la mappatura dei processi della Direzione Generale avviata nel 2020. Il modello potrà eventualmente essere oggetto di modifiche e sistemazioni nel corso dell'analisi dei processi al fine di favorire la creazione di un modello versatile ed omogeneo.	Grado di realizzazione della mappatura dei procedimenti delle direzioni centrali di Ateneo	Mappatura dei processi della Direzione Generale	Completata esecuzione della mappatura dei procedimenti delle Direzioni	8g	Direzioni	
<b>SI.5.2.2</b>	Attuazione del piano triennale di <b>mappatura dei processi e dei rischi</b> delle diverse strutture di Ateneo	Grado di realizzazione della mappatura dei processi e dei rischi di strutture di Ateneo	Mappatura dei processi e dei rischi del DICAM	Completata esecuzione della mappatura dei processi e dei rischi di un'altra struttura dipartimentale	8g		

## 1. Dipartimento di Economia e Management

Didattica					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
D1	Innovare i metodi di insegnamento	a) numero seminari b) numero corsi	a) 0 b) 0	a) 1-2 b) 1-2	
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard				
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	a) numero di studenti raggiunti <i>In fase di monitoraggio si consulerà inoltre l'indicatore IC13 di Ava (Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire) nei corsi di studio del Dipartimento considerato che il tutorato è rivolto agli studenti del I anno"</i>	a) 164	a) 164 o più	
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	a) organizzazione di webinar destinati agli studenti dei corsi di laurea triennale su materie economiche e finanziarie per aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studio.	a) numero webinar organizzati	a) 0	a) 2-3
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	a) Incentivare ulteriormente la scelta del corso del CLAB da parte degli studenti di ateneo, che comprende le seguenti attività: Start Up Lab, Innovation Olympics, Enactus". b) Rinnovare il regolamento di prova finale per i corsi di laurea triennali al fine di indurre un miglioramento della capacità di scrittura nell'elaborato da parte dei candidati.	a) numero di studenti d'Ateneo che fanno domanda per partecipare al corso del CLAB b) produzione nuovo regolamento di prova finale per i corsi di laurea triennale	a) 253 partecipanti b) -	a) mantenimento delle adesioni pervenute nel 2020 b) produzione nuovo regolamento di prova finale per i corsi di laurea triennale
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	a) Creazione di attività didattiche congiunte con altri Dipartimenti Università in lingua inglese.	a) numero attività didattiche congiunte	a) 1	a) mantenimento dell'obiettivo raggiunto nel 2020
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	a) Mantenere, anche in considerazione dell'emergenza sanitaria in corso, i contatti con le scuole superiori di altre regioni. b) Mantenere il numero di docenti del dipartimento che offrono seminari tematici e di orientamento alla scelta universitaria nelle scuole superiori.	a) numero scuole superiori di altre regioni - <i>In fase di monitoraggio si consulerà inoltre l'indicatore IC03 di Ava nei vari corsi di studio del Dipartimento (Percentuale di iscritti al primo anno provenienti da altre regioni)</i> b) numero docenti che offrono corsi di orientamento	a) 13 b) 14	a) mantenimento dell'obiettivo raggiunto nel 2019 b) 16

Ricerca					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
R1	Proteggere la ricerca di base	a) Supporto finanziario da parte del Dipartimento all'avviamento dell'attività del laboratorio.	a) Ammontare del finanziamento concesso	a) 0	a) 2.000 Euro
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Incentivare l'accesso a pubblicazioni di fascia elevata; b) Incentivare la partecipazione a convegni, anche in via telematica; c) Organizzare momenti di confronto scientifico ospitando convegni, anche in via telematica; d) Incentivare ulteriormente la pubblicazione dei working paper di Dipartimento al fine di aumentare il dibattito interno sui temi di ricerca degli afferenti; e) incrementare il numero di visiting professor e/o ospiti di dipartimento	a) % articoli fascia A pubblicati b) numero convegni c) numero convegni e seminari d) numero working paper e) numero di visiting professor e/o ospiti di dipartimento	a) de definire successivamente all'analisi delle pubblicazioni del 2020 b) da rendicontare c) 7 d) 11 e) 5	a) mantenimento del target raggiunto nel 2020 b) incremento del 5% c) 8 d) 13 e) 8
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	a) Incentivare la partecipazione a progetti di ricerca interdipartimentali; b) Incentivare lo svolgimento di attività seminariale, anche in modalità telematica, su temi di ricerca dipartimentali da parte degli afferenti	a) numero progetti presentati b) numero di seminari organizzati con speaker interni	a) 22 b) 4	a) 22 b) 8
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	a) Utilizzare server condivisi, anche utilizzando le risorse di ateneo, per le banche dati e per i software ad alto consumo di tempo macchina.	a) numero server	a) 1	a) 2
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	a) Aumentare ulteriormente la specializzazione dello staff intraprendendo azioni di formazione.	a) azioni formative intraprese	a) 1	a) 1-2
R6	Favorire il trasferimento delle conoscenze	a) Incentivare la partecipazione degli afferenti a progetti di ateneo di diffusione della cultura imprenditoriale (es CLAB, Startup lab).	a) numero afferenti coinvolti nelle iniziative	a) 2	b) 4

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
TM1	Favorire la diffusione della cultura scientifica	a) Organizzare alcuni eventi volti alla cittadinanza, che verranno anche svolti in modalità online in considerazione dell'emergenza sanitaria in atto b) Intensificare l'attività di alfabetizzazione economico e finanziaria, anche in modalità online in considerazione dell'emergenza sanitaria in atto	a) Numero eventi b) Numero eventi	a) 30 a) 30	a) 33 b) 33
TM2	Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	a) mantenimento del numero di seminari tematici di orientamento verso gli studenti delle scuole superiori, che verranno anche svolti in modalità online in considerazione dell'emergenza sanitaria in atto. b) mantenimento del numero di docenti del Dipartimento che presentano i seminari di cui al punto a)	a) Numero seminari, svolti anche online b) Numero docenti	a) 15 b) 5	a) Mantenimento dell'obiettivo precedentemente raggiunto b) Mantenimento dell'obiettivo precedentemente raggiunto

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	a) Incentivare la partecipazione a gruppi di lavoro con le imprese e le organizzazioni di categoria, anche con pubblicazioni congiunte. b) Incentivare l'attività di consulenza scientifica a favore delle imprese.	a) numero partecipazioni b) numero consulenze	a) 15 b) 9	a) 15 b) 9
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	a) Intensificare le collaborazioni con le scuole superiori in modalità remota, vista l'emergenza sanitaria in corso. b) Far partecipare gli studenti dell'ultimo anno alle lezioni del primo anno delle lauree triennali del dipartimento, vista l'emergenza sanitaria, in modalità telematica. c) Rafforzare la presenza e la visibilità del DEM nelle iniziative di orientamento di Ateneo, soprattutto quelle a carattere interdisciplinare.	a) numero collaborazioni b) numero studenti c) numero partecipanti alla Career fair di Ateneo.	a) 5 b) 0 c) 450	a) 10 b) 15 c) mantenimento partecipazioni registrate nel 2020
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	a) Incentivare la partecipazione congiunta a progetti di ricerca (bando Caritro, altro); b) Esplorare la possibilità di workshop congiunti, anche in modalità telematica, su temi specifici; c) Favorire il coinvolgimento delle imprese, sia a livello individuale che di categoria, nei percorsi formativi triennali e magistrali a supporto di forme di didattica innovativa (seminari, laboratori, business game) e della creazione di opportunità di tirocinio per gli studenti; d) rafforzare la partecipazione del DEM a iniziative nazionali quali business games, job presentations, recruitment proposte da aziende e organizzazioni; e) incrementare lo staff del Dipartimento con una risorsa che gestisca direttamente i rapporti con le imprese	a) progetti presentati b) numero workshop c) numero di imprese coinvolte d) numero di iniziative con partecipazione del DEM e) numero personale	a) 10 b) 10 c) 4 d) 5 e) 0	a) 11 b) 15 c) 5 d) 5 e) 1

## 2. Dipartimento di Fisica

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D1	Innovare i metodi di insegnamento	Discussione in una seduta del Consiglio di Dipartimento in merito alle esperienze innovative nella didattica presenti in Dipartimento. Organizzazione di almeno un seminario, in presenza o online, dedicato ad esperienze di didattica innovativa. Prosecuzione della partecipazione del coordinatore alle attività del FormID - Centro di competenza per la Formazione dei docenti e l'Innovazione Didattica dell'Università di Trento.	discussione in seduta di Consiglio di Dipartimento; Seminario	non previsto	discussione effettuata e seminario organizzato.
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	Condivisione durante l'Assemblea di Dipartimento 2021 delle novità nella didattica a seguito delle esperienze di insegnamento online. Continuare a mantenere un'alta percentuale di laureati soddisfatti del corso di studio.	percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del corso di laurea	laureati nel 2017 LT 97,7% e LM 84,4% da dati Almalaurea Laureati nel 2018 LT 98,1% e LM 97,7% da dati Almalaurea Laureati nel 2019 LT 96,8% e LM 94,8% da dati Almalaurea	laureati nel 2021 LT > 95% e LM >95%
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	Proseguimento delle attività di coordinamento tra diversi dipartimenti e dell'attività di tutoraggio per gli insegnamenti di Fisica.	percentuale di studenti che si iscrivono al secondo anno della LT con più di 40 CFU	70% nella coorte del 2019	>70% nel 2021
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	Favorire le iniziative multidisciplinari, incluse le acquisizioni di CFU per corsi tenuti in altri dipartimenti, dopo le difficoltà legate all'emergenza Covid.	n. studenti che si laureano seguiti da relatori di due diversi Dipartimenti	LM: 3 studenti nell'a.a. 2017/2018 LM: 2 studenti nell'a.a. 2018/19	LM: 2 studenti nell'a.a. 2020/2021
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Riattivazione del "Progetto Apollo e del Festival di Teatro Scienza "Teatro della Meraviglia" dopo lo stop legato all'emergenza Covid.	n. studenti di Fisica che partecipano all'iniziativa	10 partecipanti alle iniziative attivate	>10 partecipanti alle iniziative attivate (se sarà possibile l'attivazione di queste iniziative in presenza)
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	Promozione di un corso interdipartimentale di Scientific Writing and Presentations in English.	n. dottorandi di Fisica che partecipano ai corsi	2 dottorandi	>2 dottorandi
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	Continuare ad organizzare eventi (e.g. Physics Internship Day) volti a pubblicizzare le attività di tirocinio in azienda tra gli studenti.	n. studenti che frequentano stage in azienda e tirocini all'estero	6 nel 2018; 24 nel 2019	>10 nel 2021
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	Riprendere, dopo lo stop legato all'emergenza Covid, l'organizzazione di iniziative di promozione della LM sia mettendo in rilievo risultati di ricerca più rilevanti ottenuti dai membri del Dipartimento, sia sul sito del Dipartimento, sia attraverso eventi di outreach, ad esempio nell'ambito dell'Assemblea di Dipartimento.	n. iniziative organizzate	10 iniziative	>10 nel 2021

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	Creazione di un fondo di Dipartimento (utilizzando risorse ad hoc concesse dall'ateneo e i proventi dalla trattenuta sui progetti di ricerca) per la copertura di spese impreviste di manutenzione e di aggiornamento per la strumentazione dei laboratori o dei costi per l'acquisto di ore di calcolo o di cofinanziamento di spese di personale.	budget utilizzato (in caso di necessità)	-	budget rifinanziato (se speso per necessità)
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	Contribuire finanziariamente alle spese di partecipazione di giovani ricercatori a workshop su invito e alla pubblicazione di articoli open access su riviste con IF >5.	budget utilizzato	budget utilizzato € 5.000	budget utilizzato € 5.000
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	a) Prevedere l'acquisto/manutenzione di una strumentazione dipartimentale messa in comune a livello di service. b) Acquisto di una fresa per l'Officina meccanica al fine di potenziare l'attività di supporto interdipartimentale del servizio tecnico.	a) budget utilizzato; b) gara per l'acquisto	a) € 5.000; b) -	a) € 5.000 spesi; b) completata gara per acquisto di una fresa per l'Officina meccanica
R6	Favorire il trasferimento delle conoscenze	a) Far ripartire l'iniziativa di IPSP dopo la pausa legata all'emergenza Covid. b) Promuovere almeno il deposito di un brevetto nel 2021	a) iniziativa IPSP; b) n. brevetti depositati	-	a) organizzazione di nuova edizione di IPSP; b) 1 brevetto depositato

Terza missione					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
TM1	Favorire la diffusione della cultura scientifica	Organizzare, in presenza o online, l'Assemblea annuale di Dipartimento dopo lo stop legato all'emergenza Covid. Organizzare, in presenza o in una qualche versione online, alcune iniziative (Science on Screen, Physics2night) di Fisicità.	livello realizzazione iniziativa	iniziativa Science on Screen	realizzate l'Assemblea annuale del Dipartimento
TM4	Sostenere la formazione scolastica	Promuovere all'interno del Dipartimento la partecipazione come relatori dei docenti e ricercatori ai seminari "tematici" online di orientamento presso le scuole secondarie di II grado promossi dal servizio Orienta di Ateneo.	n. relatori	n. relatori = 12 nel 2018/2019; 20 nel 2019/20	n. relatori >20
TM5	Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Organizzare la nuova edizione di IPSP e prevedere all'interno dell'Assemblea di Dipartimento una sessione rivolta al mondo produttivo.	livello realizzazione iniziativa	-	a) nuova edizione di IPSP; b) evento rivolto al mondo produttivo all'interno dell'Assemblea di Dipartimento

### 3. Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica

Didattica				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>D1</b> Innovare i metodi di insegnamento	Nuovo obiettivo: ottimizzazione didattica a distanza: vista l'emergenza SARS-COV-2, il Dipartimento ha iniziato un'azione non solo di adeguamento delle strutture hardware ma anche di formazione ai docenti sull'utilizzo delle tecnologie disponibili per consentire una didattica blended più avanzata e fruibile d parte degli studenti. Tale azione è iniziata nel 2020 e continuerà nel 2021.	n. incontri di formazione per i docenti all'uso delle tecnologie per didattica blended	incontri già svolti= 3	incontri da svolgere nel 2021= 3
<b>D2</b> Sperimentare forme di apprendimento non-standard	Vista la situazione emergenziale che stiamo vivendo, ci si propone di realizzare delle attività di laboratorio interno in modalità blended.	n. incontri online tra docenti e studenti per attività di laboratorio	incontri già svolti=2	incontri da svolgere nel 2021= 2
<b>D3</b> Favorire la regolarità del percorso formativo	a) Presentazione nuovo ordinamento corso di laurea magistrale in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio. b) Verifica interesse e fattibilità di attivazione del corso di laurea professionalizzante della classe L-P01, vista la chiusura dei percorsi professionalizzanti dei corsi di laurea triennali.	a) livello predisposizione documentazione e presentazione richiesta al Ministero di nuovo ordinamento per corso di laurea magistrale in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio; b) n. di incontri per verificare l'interesse degli stakeholder per questa proposta	a) nuovo ordinamento corso di laurea magistrale in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio = 0; b) incontro con parti sociali per la verifica interesse e possibilità di proposta nuova laurea professionalizzante secondo la nuova classe L-P01= 1	a) nuovo ordinamento corso di laurea magistrale in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio = 1; b) incontro con parti sociali per la verifica interesse e possibilità di proposta nuova laurea professionalizzante secondo la nuova classe L-P01= 2
<b>D5</b> Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	a) Attivazione di seminari su competenze trasversali. b) Cattedra Unesco/Cooperazione internazionale - Obiettivo: rafforzare e qualificare il profilo professionale dei laureati attraverso iniziative formative nel campo della cooperazione internazionale, dello sviluppo umano e della sostenibilità ambientale.	a) grado di attivazione seminario Civicas e seminario Legislazione ambientale; b) numero bandi programma Talete	a) seminari Civicas: 9 edizioni; seminario Legislazione ambientale 1 edizione; b) Programma Talete: 5 edizioni	a) seminari Civicas: attivare la X edizione; seminario legislazione ambientale II edizione; b) Programma Talete: VI edizione
<b>D6</b> Rafforzare le competenze linguistiche	a) Nella proposta di nuovo ordinamento corso di laurea magistrale in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio è prevista la presenza di due percorsi in lingua inglese. b) È prevista l'attivazione di Honour Programme in Modelling and Simulation in lingua inglese	a) n. percorsi in lingua inglese richiesti in attivazione; b) n. di Honour Programme attivati	a) n. percorsi in lingua inglese richiesti in attivazione = 0; b) numero Honour Programme attivati = 0	a) n. percorsi in lingua inglese richiesti in attivazione = 2; b) numero Honour Programme attivati = 1
<b>D7</b> Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	L'obiettivo triennale di avere 7 accordi doppia laurea attivi per il DICAM è stato raggiunto. Per il 2021 viene attivato, in aggiunta, il percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering, attivato con il consorzio composto da: 1. IMT ATLANTIQUE (IMTA) - Campus de Nantes, France [Coordinatore] 2. BME Budapest University of Technology and Economics, Hungary 3. UB University of Borås, Sweden 4. UNIBZ Libera Università di Bolzano 5. UNITN Università di Trento	livello attivazione percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering	percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering= 0	percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering= 1

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	<p>a) Presentazione nuovo ordinamento corso di laurea magistrale in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio con due percorsi in lingua inglese.</p> <p>b) Oltre alla attivazione di 7 percorsi di doppia laurea, Attivazione percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering.</p> <p>c) E' prevista l'attivazione di Honour Programme in Modelling and Simulation in lingua inglese.</p> <p>d) Verifica interesse e fattibilità di attivazione del corso di laurea professionalizzante della classe L-P01 vista la chiusura dei percorsi professionalizzanti dei corsi di laurea triennali.</p>	<p>a) n. percorsi in lingua inglese richiesti in attivazione;</p> <p>b) livello attivazione percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering;</p> <p>c) n. di Honour Programme attivati;</p> <p>d) n. incontri per verificare l'interesse degli stakeholder per questa proposta</p>	<p>a) n. percorsi in lingua inglese richiesti in attivazione = 0;</p> <p>b) percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering= 0;</p> <p>c) n. di Honour Programme attivati = 0;</p> <p>d) incontro con parti sociali per la verifica interesse e possibilità di proposta nuova laurea professionalizzante secondo la nuova classe L-P01= 1</p>	<p>a) n. percorsi in lingua inglese richiesti in attivazione = 2;</p> <p>b) percorso di doppia laurea Erasmus Mundus per il corso di laurea magistrale in Energy Engineering= 1;</p> <p>c) n. di Honour Programme attivati = 1;</p> <p>d) incontro con parti sociali per la verifica interesse e possibilità di proposta nuova laurea professionalizzante secondo la nuova classe L-P01= 2</p>

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	Continuare l'azione per le politiche di sostegno al funzionamento dei laboratori di ricerca e per l'aggiornamento della dotazione sperimentale e di calcolo (fondo manutenzione).	risorse per manutenzione ed erogazione ai gruppi di ricerca responsabili dei laboratori	destinato 40.000 € da fondi di Dipartimento nel 2020	destinazione di 40.000 € da fondi di Dipartimento per l'anno 2021
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	Per il 2021 si programma l'inaugurazione, con modalità da definire, dei nuovi laboratori di Energetica alla presenza degli stakeholder del settore.	evento di inaugurazione dei Laboratori di Energetica	evento di inaugurazione dei Laboratori di Energetica = 0	evento di inaugurazione dei Laboratori di Energetica = 1
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Per il 2021 è prevista l'attivazione del bando XXXVI ciclo per il corso di dottorato in Scienze Agroalimentari e Ambientali. Verrà reso operativo l'accordo DICAM C3A per la gestione delle iniziative comuni.	<p>a) emanazione bando XXXVI ciclo per il corso di dottorato in Scienze Agroalimentari e Ambientali;</p> <p>b) n. incontri Comitato di Coordinamento</p>	<p>a) bando XXXVI ciclo per il corso di dottorato in Scienze Agroalimentari e Ambientali= 0;</p> <p>b) n. incontri Comitato di Coordinamento = 0</p>	<p>a) bando XXXVI ciclo per il corso di dottorato in Scienze Agroalimentari e Ambientali= 1;</p> <p>b) n. incontri Comitato di Coordinamento = 2</p>
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	Progetto DICAM_RELABs - produzione di organigrammi e delle attrezzature dei Lab ai fini della sicurezza; uso di strumenti informatici per a condivisione del personale tecnico tra Laboratori di didattica e ricerca.	<p>a) n. progetto DICAM RELABs - produzione di organigrammi e delle attrezzature dei Lab ai fini della sicurezza;</p> <p>b) n. di strumenti informatici in uso per a condivisione del personale tecnico tra Laboratori di didattica e ricerca</p>	<p>a) progetto DICAM_RELABs - produzione di organigrammi e delle attrezzature dei Lab ai fini della sicurezza = 2;</p> <p>b) uso di strumenti informatici per a condivisione del personale tecnico tra Laboratori di didattica e ricerca = 0</p>	<p>a) progetto DICAM_RELABs - produzione di organigrammi e delle attrezzature dei Lab ai fini della sicurezza = 4;</p> <p>b) uso di strumenti informatici per la condivisione del personale tecnico tra Laboratori di didattica e ricerca = 1</p>

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b>	Favorire la diffusione della cultura scientifica	Continua l'azione prevista per favorire la diffusione della cultura scientifica, con a) la programmazione di una nuova edizione del Festival della Meteorologia nel 2021; b) la partecipazione all'evento della Notte dei Ricercatori o altre iniziative analoghe che verranno proposte nel 2021.	a) n. edizioni del Festival; b) grado partecipazione a eventi	a) realizzate 6 edizioni del Festival; b) -	a) realizzazione della VII edizione del Festival; b) partecipazione a eventi proposti nel 2021
<b>TM2</b>	Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	L'emergenza in corso ha rallentato significativamente le attività di formazione permanente. Continuerà nel 2021 la collaborazione sia con la Fondazione Negrelli e Ordine degli Architetti sia con il CFSI per iniziative di collaborazione alla formazione di professionisti esterni.	a) n. di collaborazioni con al Fondazione Negrelli e l'Ordine degli Architetti o Ordine degli Ingegneri; b) realizzazione corsi di formazione cooperazione internazionale	a) n. di collaborazioni con la Fondazione Negrelli o Ordine degli Ingegneri in corso = 0; b) Corso di Metodi di irrigazione sostenibile e mobile mapping = realizzate 5 edizioni	a) n. di collaborazioni con la Fondazione Negrelli o Ordine degli Ingegneri = + 1; b) Corso di Metodi di irrigazione sostenibile e mobile mapping = VI edizione
<b>TM5</b>	Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Continuare l'organizzazione di incontri Energy Days con aziende e professionisti finalizzati alla condivisione di competenze ed esigenze.	n. di incontri Energy Days	incontri Energy Days al 2020 = 4	organizzazione di incontri Energy Days = +2

## 4. Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione

Didattica					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
D1	Innovare i metodi di insegnamento	a) Il dipartimento intende attivare un progetto denominato DISI_ON per mantenere le best practice sviluppate durante il periodo di emergenza sanitaria in merito alla DAD. Il progetto prevede la produzione di video lezioni professionali da rendere disponibili agli studenti. b) Il dipartimento si aspetta di attivare a partire dal 2022/23, verificate le risorse necessarie, un percorso totalmente in lingua inglese all'interno delle due lauree triennali offerte dal dipartimento, rivolto ad una numerosità di 40 studenti per ciascuna laurea dove innovare i metodi di insegnamento e sperimentare forme di apprendimento non-standard. c) In seguito alla realizzazione dei nuovi laboratori didattici (dip. eccellenza) si intende favorire l'apprendimento attraverso l'incremento dell'attività didattica svolta in laboratorio.	a) grado realizzazione progetto video lezioni professionali; b) grado realizzazione percorso; c) n. laboratori didattici utilizzati per lezioni	a) insegnamenti con video lezioni realizzate nel periodo pre COVID=2; b) 0; c) 2 laboratori utilizzati in precedenza: FabLab e Lab. Security	a) definizione di un progetto di massima e avvio bando di gara per assegnazione incarico a ditta per realizzazione video professionali; b) recruitment risorse umane per attivazione percorso in inglese; c) utilizzo di 4 laboratori per 2 ore a settimana di didattica
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	Sperimentare nell'ambito dei percorsi delle LM EIT relativi alle tematiche di ICT Innovation lo sviluppo di tecniche di lavoro di gruppo e di interdisciplinarietà che consentano agli studenti di sviluppare capacità di leadership, entrepreneurship, intellectual transformation e value judgement. Tali attività dovrebbero includere la capacità di sviluppare prodotti, e non soltanto progetti, ed includere tutoraggio e lezioni anche da parte di esperti provenienti dall'industria e dalla società civile.	n. studenti che partecipano ai corsi e numero lezioni di esperti	i risultati ottenuti nel triennio precedente	almeno 20% degli studenti che partecipano ai corsi; almeno 10 lezioni di esperti
D3	Favorire regolarità percorso formativo	Migliorare le informazioni sui portalini relativamente alla struttura del percorso di studi e revisione struttura Manifesti studi	qualità delle informazioni su portalini	informazioni attuali pubblicate sui portalini non sempre chiare	informazioni su portalini CdS riferite all'offerta didattica chiare e aggiornate
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	a) Creazione di attività di sperimentazione multidisciplinari nei nuovi laboratori didattici realizzati grazie ai fondi del dipartimento di eccellenza e sperimentazione di redazione di tesi di laurea multidisciplinari da realizzarsi in questi laboratori. b) Collaborazione con UniVR e UniModena per attivazione Laurea Triennale Inter-Ateneo in Ingegneria dei Sistemi Biomedicali per la persona	a) n. tesi multidisciplinari svolte; b) accordo di collaborazione	a) n. tesi multidisciplinari svolte = 0; b) accordo di collaborazione = 0	a) almeno 5 tesi multidisciplinari assegnate nel 2021; b) definizione di 1 accordo di collaborazione
D5	Favorire l'acquis. delle competenze trasversali	Sviluppare attività relative al business development e al lavoro di gruppo multidisciplinare e consentire agli studenti, anche all'interno del proprio percorso di studi "standard", di accedere a tali attività sperimentali.	n. studenti che partecipano ai corsi di business development, ICT Innovation alle LM.	risultati ottenuti nel triennio precedente	almeno il 10% degli studenti che partecipano a tali corsi
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	a) Far acquisire il livello B2 di inglese al 100% di studenti della LT che intende proseguire gli studi nella LM. B) Vedasi punto D1 b): attivazione nuovo percorso totalmente in lingua inglese	a) n. studenti laureati i iscritti alla LM in possesso della certificazione B2; b) livello realizzazione percorso in lingua inglese alle LT	a) studenti laureati 2019/20 e iscritti alla LM in possesso del livello di inglese B2; b) n. percorsi attivi = 0	a) almeno il 50 % studenti laureati nel 2020/21 (a settembre 2021); b) pronti a settembre 2021 documenti preliminari per attivazione percorso in inglese
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	a) Continuare ad organizzare un incontro informativo per gli studenti dei CdS di primo livello per presentare l'offerta didattica outgoing. b) migliorare l'informazione in merito alle destinazioni estere a disposizione degli studenti	a) n. eventi organizzati e n. partecipanti; b) qualità informazioni presenti sul sito web del dipartimento	a) n. eventi =1; b) informazioni esistenti su sito Ateneo per mobilità studentesca	a) 1 evento e almeno 30 partecipanti; b) informazioni aggiornate con lista di destinazioni pubblicata sul sito del dipartimento
D8	Ampliare il bacino di reclutamento potenziali studenti	a) Realizzare video promozionali destinati al reclutamento EU e NON EU b) iniziative aggreganti per reclutamento studenti (es. Robocop ecc. vedasi TM4)	a) n. video realizzati; b) n. iniziative aggreganti	a) video realizzati a fini di reclutamento=0; b) iniziative =1	a) almeno un video realizzato per reclutare studenti alle LM; b) iniziative aggreganti realizzate >=1

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	a) Aggiornare annualmente i meccanismi incentivanti implementati nel triennio precedente tenendo conto della qualità della produzione scientifica come identificati da ANVUR b) Informare i dottorandi e gli assegnisti di ricerca sulla procedura per l'abilitazione nazionale	a) presenza dei meccanismi incentivanti; b) percentuale di assegnisti di ricerca e ricercatori RTDa che ricevono l'abilitazione nazionale per professore di 2a fascia	a) b) risultati ottenuti nel triennio precedente	a) meccanismi incentivanti stabili e chiari; b) 20% degli assegnisti e ricercatori RTDa con l'abilitazione nazionale
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Mantenere la posizione del dipartimento nello stesso range ottenuto nel 2020 nella classifica Best Global Universities. b) Ripartire i fondi interni di dipartimento utilizzando indicatori che tengano conto della classificazione delle riviste secondo ANVUR con meccanismi che prevedano la qualità delle riviste e dei progetti di ricerca accettati.	a) posizione dipartimento Best Global Universities; b) % ripartizione fondi	a) posizione 2020 Best Global Universities pari a 78 a livello mondiale; b) ripartizione attuale dei fondi di dipartimento	a) attestare il dipartimento nello stesso range ottenuto nel 2020; b) 100% fondi ripartiti
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Partecipare attivamente ai progetti strategici interdipartimentali dell'ateneo e mantenere l'impegno didattico e di ricerca nelle collaborazioni in corso con altri dipartimenti.	percentuale raggiungimento su iniziative legate a progetti strategici a cui il DISI partecipa	raggiungimento del 30% degli obiettivi dei progetti strategici	raggiungimento del 100% degli obiettivi dei progetti strategici in corso
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	a) Ottimizzare l'utilizzo delle strumentazioni di ricerca a disposizione dei ricercatori. b) Piano per l'utilizzo delle attrezzature esistenti e l'acquisto di nuove attrezzature (considerando anche il progetto Dip. Eccellenza).	predisposizione regolamento utilizzo infrastrutture e strumentazione e creazione applicazione per gestione utilizzo	nessun regolamento	realizzazione Regolamento utilizzo infrastrutture e strumentazione LD approvato e applicativo per utilizzo: predisposizione della struttura
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	Implementazione delle procedure istituite dall'Ateneo per aumentare la flessibilità amministrativa quale ad esempio il lavoro in modalità smart working.	n. posizioni smart working	esperienza attuale per le posizioni già implementate	numero ottimale posizioni smart working: almeno il 50% del PTA
R6	Favorire il trasferimento delle conoscenze	Mantenere il tasso di successo dei progetti presentati dal dipartimento e collaborare operativamente con i docenti nella presentazione di progetti di ricerca competitivi, con il supporto della struttura gestionale.	n. progetti presentati	esperienza attuale e impegno attuale a presentare progetti	aumento rispetto alla situazione attuale della percentuale di progetti di ricerca accettati

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	a) Proseguire le iniziative a scopo informativo indirizzate ai tutti gli stakeholders trentini, nella forma di seminari e convegni associati agli ICT Days (organizzati dal DISI) e alla Notte dei Ricercatori (organizzata da UniTN). b) Consolidare le collaborazioni con associazioni esterne quali Coderdojo finalizzate allo sviluppo delle competenze computazionali e destinata agli studenti di ogni ordine e grado.	n eventi e di collaborazioni	collaborazioni già avviate con CoderDolomiti (Coderdojo) e l'esperienza accumulata tramite ICT Days e Notti dei Ricercatori precedenti.	raggiungere un numero di eventi formativi/collaborazioni con le scuole che sia adeguato alle richieste ed esigenze formative espresse dal territorio
<b>TM2</b> Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	Proseguire con l'organizzazione di un corso per gli insegnanti di Informatica delle scuole superiori.	n. partecipanti	circa 100 partecipanti	mantenimento di 100 partecipanti
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	Continuare la consultazione periodica con i portatori di interesse e investigare nuove forme stabili di confronto.	n. eventi organizzati	n. eventi organizzati =1	n. eventi organizzati >=1
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	a) Consolidare il supporto agli istituti scolastici del Trentino nella partecipazione a iniziative collegate alle scienze dell'informazione attraverso la partecipazione alla rete S.T.A.A.R.R. (Scuole Trentino-Alto Adige Associate in Rete per la Robotica e le Nuove Tecnologie); partecipazione alle olimpiadi dell'informatica, partecipazione a gare di robotica; partecipazione a Cyberchallenge; organizzazione di SummerCamp di alternanza scuola-lavoro a tema informatico. b) Mantenere dei percorsi di aggiornamento per insegnanti su temi legati all'informatica e al pensiero computazionale, in cooperazione con il Piano Lauree Scientifiche.	a) n. iniziative supportate b) n. eventi di aggiornamento	a) Co-organizzazione di Cyberchallenge 2020; Organizzazione di SummerCamp 2018, 2019; Palestra Informatica 17/18, 18/19, 19/20 d) Corsi di formazione per insegnanti effettuati negli anni 2017, 2018, 2019, 2020	a) raggiungere un numero di eventi formativi con le scuole che sia adeguato alle richieste ed esigenze formative espresse dal territorio b) implemento annuale del corso di formazione per insegnanti
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	a) Mantenere la consultazione periodica con i portatori di interesse e lo sviluppo di forme stabili di confronto. b) Per tutti i CdS Laurea Triennale e Magistrale mantenere le buone prassi implementate nel triennio precedente come ad esempio organizzare un evento annuale con aziende interessate che incontrino il personale docente e ricercatori per discutere i temi attuali della ricerca e della formazione. c) Sviluppare iniziative con HIT.	a) b) n. aziende che hanno risposto al questionario per almeno un CdS c) n. iniziative	a) partecipazione attiva delle aziende agli incontri informali durante gli ICT Days b) feedback ricevuto dall'Advisory board c) n. iniziative =0	a) b) integrazione continua del feedback ricevuto dall'Advisory Board nel questionario strutturato e aggiornamento periodico dell'Advisory board; c) n. iniziative con HIT >=1

## 5. Dipartimento di Ingegneria Industriale

Didattica				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>D1</b> Innovare i metodi di insegnamento	<p>a) Promuovere l'uso di strumenti software e di comunicazione on-line, soprattutto in attività di esercitazione e/o di laboratorio.</p> <p>b) Potenziare le attività di apprendimento cooperativo, prevedendo la partecipazione di gruppo ad iniziative di progetto (es. progetto DAAD) e competizioni interateneo (es. Formula SAE)</p> <p>c) Stimolare la partecipazione dei docenti DII alle iniziative proposte a livello di Ateneo (FORMID e MIRA) sui metodi di insegnamento e le modalità di valutazione.</p> <p>d) Analisi degli effetti delle limitazioni imposte dalle misure di contrasto alla pandemia Covid-19 sulla didattica della matematica</p>	<p>a) n. corsi che prevedono strumenti software e comunicazione online;</p> <p>b) n. iniziative che prevedono il cooperative learning;</p> <p>c) livello partecipanti alle iniziative proposte;</p> <p>d) n. documenti di analisi</p>	<p>a) 12 corsi LM MPE e 12 corsi LM MECC, circa 20% del monte ore dei corsi;</p> <p>b) iniziative attuali con cooperative learning;</p> <p>c) attuale partecipazione del corpo docente ad iniziative sui metodi di insegnamento e le modalità di valutazione;</p> <p>d) attività da implementare.</p> <p>Causa le limitazioni legate al COVID19 è stata rallentata l'attività di cui al punto b), tuttavia è stato deliberato dal consiglio di dipartimento il riconoscimento di attività di Global Engineering design nell'ambito del consorzio ECIU e, più recentemente, di attività svolta dagli studenti nell'iniziativa Proto Challenge, proposta in collaborazione con HIT Trentino.</p>	<p>a) confermare i dati raggiunti a fine 2020;</p> <p>b1) valutare l'attivazione di almeno un'altra attività che preveda il cooperative learning oltre alla formula SAE ed al corso Circular Economy;</p> <p>b2) incentivare la partecipazione degli studenti alle iniziative C-lab;</p> <p>b3) incentivare la partecipazione degli studenti alle iniziative PROTO CHALLENGE (HIT Trentino);</p> <p>b4) incentivare la partecipazione degli studenti a Global Engineering Design (consorzio ECIU);</p> <p>c) consolidare la partecipazione del corpo docente ad iniziative sui metodi di insegnamento e le modalità di valutazione, con particolare attenzione alle iniziative di ateneo in ambito Formid;</p> <p>d) documento con i principali risultati dell'analisi e proposte di strumenti e metodologie innovative specifiche per una didattica mista o a distanza</p>
<b>D2</b> Sperimentare forme di apprendimento non-standard	<p>a) Promuovere attività progettuali e di laboratorio, sfruttando lo strumento delle ore di supporto di tipo B come ausilio nello svolgimento delle attività sperimentali e nella fase di revisione dei progetti.</p> <p>b) Promuovere sinergie tra insegnamenti dello stesso CdS, identificando attività progettuali e/o di laboratorio su argomenti condivisi che richiedano un approccio multidisciplinare. Confermare la partecipazione a competizioni internazionali di team di studenti, come il progetto "Formula SAE".</p> <p>c) Stimolare i docenti a proporre iniziative in collaborazione e/o su input di enti esterni (iniziative C-lab, attività HIT Trentino) che coinvolgano gruppi di studenti su attività di tipo multidisciplinare. # La fattibilità di alcune azioni potrebbe dipendere dalle risorse messe a disposizione dall'Ateneo.</p>	<p>a) n. attività di laboratorio;</p> <p>b) n. syllabus con descrizione tematiche trasversali condivisi tra docenti di diverse discipline;</p> <p>c) n. iniziative/anno</p>	<p>a) causa le limitazioni legate al COVID19 le attività di laboratorio sono state sospese e in parte sostituite da laboratori virtuali. Le attività C-lab sono state sospese;</p> <p>b) la descrizione nel syllabus delle attività di laboratorio è stata introdotta dalla maggioranza dei docenti;</p> <p>c) nella revisione del regolamento della LM in Materials and production Engineering è allo studio l'introduzione di corsi modulari con attività di laboratorio interdisciplinari.</p>	<p>a) confermare attività di laboratorio attualmente offerte;</p> <p>b) completare la descrizione nei syllabus dei corsi della tipologia e della quantità di attività di laboratorio previste in ogni corso;</p> <p>c) n. iniziative/anno di progetto su attività di tipo=2 multidisciplinare, stimolare gli studenti alla partecipazione alle iniziative multidisciplinari del C-Lab e all'iniziativa Proto-challenge, Global engineering design.</p>

Didattica				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>D3</b> Favorire la regolarità del percorso formativo	<p>a) Migliorare la qualità delle informazioni sul CdS: conoscenze richieste in ingresso, attività di tutorato offerte, obiettivi dei diversi orientamenti.</p> <p>b) Potenziare lo strumento dei tutorati, estendendoli oltre le materie di base anche ad altri corsi impegnativi. Utilizzare i tutorati alle LM per omogeneizzare le conoscenze degli studenti.</p> <p>c) Identificare le criticità nella sequenza temporale dei corsi e modificare il manifesto nel rispetto dei prerequisiti e della consequenzialità degli argomenti.</p> <p>d) Modificare il calendario didattico e degli esami per agevolare il completamento della laurea triennale e garantire un avvio efficace della laurea magistrale</p> <p><i># La fattibilità di alcune azioni potrebbe dipendere da risorse messe a disposizione dall'Ateneo.</i></p>	<p>a) documento-guida per gli studenti in ingresso;</p> <p>b) n. aree disciplinari con tutorato.</p> <p>c) documento con organizzazione a matrice per identificare le criticità;</p> <p>d) piano di modifica del calendario didattico e d'esame.</p>	<p>a) la modifica di ordinamento in atto per le due lauree magistrali e il progetto di attivazione della nuova laurea magistrale hanno temporaneamente fermato l'elaborazione del vademecum;</p> <p>b) i tutorati sono stati confermati;</p> <p>c) sono state attuate delle modifiche sostanziali nel calendario d'esame dei primi due anni della laurea triennale;</p> <p>d) calendario attuale.</p>	<p>a) riprendere e completare la stesura del Vademecum per ognuno dei CdS: conoscenze richieste in ingresso, attività di tutorato offerte, contenuto dei diversi orientamenti;</p> <p>b) confermare e potenziare i tutorati per i tre CdS;</p> <p>c) stesura di documento per monitorare l'esito delle modifiche attuate nel calendario e nella sequenza degli esami;</p> <p>d) organizzare un incontro di verifica degli esiti della modifica del calendario didattico e degli esami finalizzata alla regolarizzazione delle carriere degli studenti della LT.</p>
<b>D4</b> Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	<p>a) Continuare nella revisione l'offerta formativa avviata negli anni precedenti: progettare nuove iniziative didattiche che valorizzino i contributi delle diverse aree disciplinari presenti in Dipartimento su tutta la filiera.</p> <p>b) Favorire la possibilità di inserire nel piano degli studi tra gli insegnamenti a scelta corsi offerti da altri Dipartimenti, nel rispetto della coerenza del percorso formativo.</p>	<p>a) progetto dei nuovi percorsi di laurea sia triennale che magistrale;</p> <p>b) n. insegnamenti a scelta fruiti presso altri Dipartimenti.</p>	<p>a) la revisione della LT in Ingegneria industriale è arrivata a compimento. Con l'AA 2020-21 è iniziato il primo anno del nuovo ordinamento. La progettazione della nuova LM è in fase avanzata. Nell'iter si prevede ora un passaggio in Senato Accademico di Ateneo e quindi il passaggio al CUN e al MIUR.</p> <p>b) il nuovo corso di laurea prevede un coinvolgimento significativo di altri dipartimenti. Attualmente la Laurea Magistrale in Ingegneria meccatronica prevede nel manifesto un corso mutuato dall'offerta di un altro dipartimento (DISI). Il percorso doppia laurea EIT Autonomous systems prevede la condivisione di 4 corsi con un altro dipartimento (DISI). Il Dipartimento fornisce inoltre didattica per mutuaione alla Laurea magistrale Artificial Intelligence systems (DISI).</p>	<p>a1) completare la progettazione della nuova offerta formativa della LM in Industrial systems and management engineering in modo da avviare il primo anno per l'AA 2021-22;</p> <p>a2) procedere con la revisione dell'ordinamento della LM in Ingegneria meccatronica, da completare per l'inizio dell'AA 2021-22;</p> <p>a3) apportare le modifiche di regolamento della LM in Materials and production engineering che prevedono la riorganizzazione del manifesto su tre percorsi formativi;</p> <p>b) aumentare l'offerta nei manifesti dei CdS del DII di insegnamenti offerti da altri Dipartimenti, in particolare per la nuova LM31.</p>
<b>D5</b> Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	<p>a) Favorire nelle LM le iniziative di doppia laurea in ambito TIME ed EIT.</p> <p>b) Confermare le scuole con contenuti in ambito Innovation and Entrepreneurship (es. TOP Stars; Circular Economy for Materials Processing) ed altre di contenuto più specifico.</p> <p>c) Confermare nella PhD School gli insegnamenti su tematiche trasversali ed inoltre riconoscere e favorire la partecipazione degli studenti a scuole e workshop su queste tematiche.</p> <p><i># La fattibilità di alcune azioni potrebbe dipendere da risorse messe a disposizione dall'Ateneo.</i></p>	<p>a) N° accordi doppia laurea.</p> <p>b) N° scuole estive/invernali organizzate e n° di studenti partecipanti alle scuole estive.</p> <p>c) N° di insegnamenti a tematiche trasversali attivati nella PhD school.</p>	<p>a) sono stati mantenuti gli accordi di doppia laurea esistenti ed avviati incontri preliminari per ampliare l'offerta;</p> <p>b) nel corso del 2020 le scuole hanno fortemente risentito dell'emergenza Covid-19;</p> <p>c) i corsi a tematiche trasversali sono stati confermati.</p>	<p>a) confermare i livelli attuali, rinnovare gli accordi di doppia laurea;</p> <p>b) riattivare se possibile l'organizzazione di scuole estive/invernali;</p> <p>c) confermare gli insegnamenti a tematiche trasversali nel PHD;</p>

Didattica				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>D6</b> Rafforzare le competenze linguistiche	Completare la transizione al livello B2 della lingua inglese in ingresso alle LM.	Livello inglese in ingresso alla LM.	la modifica degli ordinamenti e dei regolamenti delle attuali lauree magistrali conterrà il requisito minimo inglese B2 in ingresso.	inglese al livello B2 in ingresso alla LM.
<b>D7</b> Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	<p>a) Stimolare la partecipazione ai progetti attivi: Erasmus+, Erasmus Mundus, doppia laurea in ambito TIME ed EIT, tesi all'estero, progetti bilaterali.</p> <p>b) Condurre una revisione ed un potenziamento degli accordi in ambito Erasmus+, privilegiando le sedi che consentano allo studente di ampliare la fruizione di tematiche multidisciplinari e trasversali.</p>	<p>a) n. incontri informativi per gli studenti.</p> <p>b) accordi internazionali.</p>	<p>a) durante il lockdown è stato proposto un evento pubblico su canale Youtube di dipartimento (30 aprile 2020) per presentare le lauree magistrali e in quest'ambito è stato ritagliato uno spazio importante per la presentazione delle opportunità di mobilità internazionale;</p> <p>b) è stata attuata una importante revisione degli accordi internazionali con chiusura di quelli inattivi ed apertura di nuove iniziative sia UE sia extra-UE. La partecipazione degli studenti ai programmi internazionali ha risentito dell'emergenza legata alla pandemia. Tutte le iniziative di presentazione sono state attuate prima della chiusura dell'attività in presenza.</p>	<p>a) prevedere due presentazioni informative separate per gli studenti della LT e della LM; favorire eventuali presentazioni da parte di rappresentanti di atenei partner in visita;</p> <p>b) monitorare gli accordi in atto, rinnovare gli accordi che generano mobilità e stipulare nuovi accordi per incrementare le possibilità di scelta degli studenti.</p>
<b>D8</b> Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	<p>a) Promozione dell'offerta didattica del Dipartimento, mediante DIINews, internet e seminari mirati offerti alle scuole superiori.</p> <p>b) Promozione dei tirocini estivi per studenti delle scuole superiori presso i laboratori DII.</p> <p><i># La fattibilità di alcune azioni potrebbe dipendere da risorse messe a disposizione dall'Ateneo.</i></p>	<p>a) n. attività promozione dei CdS;</p> <p>b) n. studenti delle scuole superiori ospitati</p>	<p>a) l'acquisizione delle testimonianze di ex allievi è stata realizzata, non è ancora stato organizzato un evento di restituzione dei risultati del sondaggio condotto. Per ampliare il bacino di utenti delle LM è stato organizzato un evento pubblico online sul canale Youtube di Dipartimento (30 aprile 2020) che ha visto un importante riscontro in termini di partecipazione e di successive visualizzazioni;</p> <p>b) l'emergenza Covid-19 ha impedito lo svolgimento di tirocini.</p>	<p>a) adesione alle iniziative per l'orientamento promosse nell'ambito del POT ingegneria; acquisizione di testimonianze di ex allievi e produzione di video promozionali da diffondere attraverso i canali WEB;</p> <p>b) mantenere i tirocini attivati nel 2020.</p>

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	a) Favorire la conoscenza e la diffusione tra i ricercatori del DII dei bandi competitivi locali, provinciali, nazionali ed europei relativi a ricerca di base; organizzare incontri formativi per la predisposizione di proposte di ricerca soprattutto a favore dei giovani ricercatori. b) Incentivare progetti di ricerca nell'ambito della ricerca di base.	a) n. ricercatori che partecipano a bandi locali, provinciali, nazionali ed europei nell'ambito della ricerca di base; b) n. di pubblicazioni pro capite nell'ambito della ricerca di base.	a) percentuale dei ricercatori che ha partecipato a bandi competitivi relativi a ricerca di base nel 2020=33%; b) circa 1 pubblicazione per anno in media per ciascun ricercatore del DII.	a) percentuale dei ricercatori del DII che presenta una proposta su bandi competitivi relativi alla ricerca di base=almeno 50%; b) almeno 2 pubblicazioni pro capite in media nell'ambito della ricerca di base.
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Promuovere la collaborazione, anche interdisciplinare, tra i ricercatori del DII; b) favorire le collaborazioni scientifiche con istituti di prestigio stimolando la mobilità di dottorandi e ricercatori, anche mediante l'organizzazione di seminari e summer-school o tramite la partecipazione di studiosi alle commissioni di dottorato o simili.	a1) n. ricercatori che partecipano a progetti di ricerca competitivi; a2) n. ricercatori che superano la soglia ASN sulle pubblicazioni; c) n. di dottorandi in mobilità all'estero.	a1) percentuale di ricercatori che partecipa a progetti di ricerca competitivi= 80%; a2) percentuale di ricercatori con un numero di pubblicazioni su riviste scientifiche indicizzate superiore alla soglia ASN =85%; b) percentuale di dottorandi in mobilità all'estero=5%.	a1) percentuale di ricercatori che partecipa a progetti di ricerca competitivi=85%; a2) percentuale di ricercatori che supera la soglia ASN sulle pubblicazioni=90%; b) percentuale di dottorandi in mobilità all'estero=50%.
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	a) Organizzare seminari interni al DII e giornate di dipartimento per favorire la reciproca conoscenza e la collaborazione tra ricercatori. b) Promuovere la partecipazione a progetti di ricerca multi-disciplinari.	a) n. di seminari interni istituzionalizzati / giornate di dipartimento; b) percentuale di ricercatori coinvolti in progetti interdisciplinari.	a) n. 7 seminari interni e n. 1 giornata di dipartimento; b) percentuale di ricercatori coinvolti in progetti interdisciplinari nell'ambito del Dipartimento di Eccellenza=50%	a) n.10 seminari interni e n. 1 giornata di dipartimento; b) percentuale di ricercatori coinvolti in progetti interdisciplinari di Dipartimento=75%
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	a) Allargare il modello di gestione e tariffazione della strumentazione sofisticata utile ad ampliare il fondo per la manutenzione e per contrastarne l'obsolescenza. b) Aumentare la visibilità delle potenzialità strumentali del dipartimento, soprattutto tramite portale web.	a) n. di strumenti inseriti nel modello di gestione / tariffazione; b) n. ore/giornate di utilizzo della strumentazione sofisticata.	a) n. strumenti sofisticati (n. 2 XRD, SEM, TEM, FE-SEM) gestiti col modello della tariffazione=5; b) ore SEM = 300 su potenziali 900; TEM 80 su 200; XDR 400 su 800; FE-SEM 150 su 450.	a) mantenere la situazione attuale; b) ore/giornate di utilizzo della strumentazione sofisticata: SEM = 600 ore su potenziali 900; TEM = 100 ore su 200; XRD = 600 ore su 800; FE-SEM 200 su 450.
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	a) Collaborare con la Divisione supporto corsi di dottorato polo collina per - la programmazione e la raccolta di idee per l'implementazione di E travel, al fine di una raccolta più consapevole e mirata alla mobilità dei dottorandi; - consentire un'integrazione diretta tra i dati dei dottorandi caricati attraverso l'utilizzo di google drive e i documenti da generare (TOR e diploma supplement).	a) n. di incontri con le strutture di Polo e il Dipartimento/ n. di tavoli di lavoro congiunti.	a) nessun incontro con le strutture di Polo e nessun tavolo congiunto.	a) n. 1 incontro tra le strutture di Polo e il Dipartimento e n. 1 tavolo di lavoro congiunto.
R6	Favorire il trasferimento delle conoscenze	a) Aumentare la visibilità delle attività e delle competenze del DII mediante DIINews, internet e social media anche facendo specifico riferimento a progetti di ricerca in corso, pubblicazioni di elevato livello scientifico e tecnologico, partecipazione a trasmissioni TV o radiofoniche, pubblicazione di articoli su stampa locale o comunque divulgativa. b) Organizzazione di incontri con il mondo industriale al fine favorire la collaborazione accademia / aziende.	a1) n. DIINews pubblicati; a2) presenza sui social media; a3) valorizzazione di pubblicazioni di elevato livello scientifico e tecnologico sul sito web e sui social network; b) incontri con il mondo dell'industria.	a1) n. 2 numeri di DIINews; n. 2 articoli sulla stampa locale e/o divulgativa; a2) presenza su n. 2 social network; a3) valorizzazione di almeno n. 2 articoli di elevato livello scientifico o tecnologico sul sito web e sui social network; b) n. nuovi incontri con aziende=10	a1) n. 2 numeri di DIINews; n. 2 articoli sulla stampa locale e/o divulgativa; a2) presenza su n. 3 social network; a3) valorizzazione di almeno 4 articoli di elevato livello scientifico o tecnologico sul sito web e sui social network; b) n. nuovi incontri con aziende=15

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
<b>TM1</b>	Favorire la diffusione della cultura scientifica	Raccolta di informazioni riguardo ad eventi locali, nazionali o europei di divulgazione della cultura scientifica e tecnologica; organizzazione di eventi o iniziative inerenti temi di interesse del DII, anche in collaborazione con altri Dipartimenti dell'Ateneo e con Enti di ricerca e Istituzioni locali.	n. eventi come partecipante o organizzatore.	eventi di divulgazione scientifica e tecnologica come organizzatore o partecipante=3	eventi di divulgazione scientifica e tecnologica come organizzatore o partecipante=4
<b>TM2</b>	Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	a) Attivare azioni di raccordo con l'Ateneo o altri enti di ricerca per l'organizzazione di summer schools internazionali. b) Avviare collaborazioni col mondo produttivo per l'organizzazione di seminari su temi di interesse. c) Favorire la partecipazione dei ricercatori del DII ad iniziative didattiche e formative promosse da altri enti, aziende o istituzioni.	a) n. di summer/winter schools internazionali organizzate. b) n. di seminari organizzati nelle scuole o in eventi pubblici. c) n. interventi formativi o di divulgazione scientifica presso altri enti.	a) n. summer/winter school internazionali=2; b) n. seminari presso altre scuole o in eventi pubblici=25; c) n. ore di lezione o di attività formativa/divulgativa presso altri enti=150.	a) n. summer/winter school internazionali=2; b) n. seminari presso altre scuole o in eventi pubblici=30; c) n. ore di lezione o di attività formativa/divulgativa presso altri enti=180.
<b>TM3</b>	Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	a) Promuovere presso strutture pubbliche (ad es. Assessorato all'Industria o alla Ricerca della PAT) e associazioni di categoria (ad es. Assindustria) incontri sulle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico del DII. b) Aumentare la visibilità delle attività di ricerca e di trasferimento tecnologico del DII mediante DIINews, internet e social media.	a) n. di incontri, eventi, attività divulgative o seminari organizzati. b) n. DIINews pubblicati, presenza sui social media.	a) n. incontri con istituzioni pubbliche e private utili alla promozione del DII e al trasferimento tecnologico=2; b) n. DII News pubblicati=2; presenza su n. 2 social network; valorizzazione di almeno n. 2 articoli scientifici / brevetti su sito web e social network.	a) n. incontri con istituzioni pubbliche e private utili alla promozione del DII e al trasferimento tecnologico=3; b) n. DII News pubblicati=2; presenza su n. 3 social network; valorizzazione di almeno n. 3 articoli scientifici / brevetti su sito web e social network.
<b>TM4</b>	Sostenere la formazione scolastica	Consolidare le collaborazioni con le scuole secondarie di secondo grado del territorio.	n. collaborazioni con scuole del territorio.	n. collaborazioni attive con scuole del territorio=3	n. collaborazioni attive con scuole del territorio=3
<b>TM5</b>	Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	a) Divulgazione del programma Career Boosting che favorisce l'incontro tra studenti e mondo del lavoro, valutazione dei pros e cons. b) Organizzazione di incontri con organizzazioni del mondo della produzione sulle competenze dei laureati. c) Promozione di incontri con organizzazioni del mondo industriale su specifici temi di ricerca propri del DII. d) Partecipazione al progetto Global Virtual Accelerator di HYTE SPORT INNOVATIONS.	a) n. eventi organizzati nell'ambito del programma Career Boosting. b) n. incontri con il mondo della produzione industriale sulle competenze dei laureati del DII. c) n. incontri con il mondo produttivo su temi di ricerca specifici del DII. d) n. incontri con partner HYTE SPORT INNOVATIONS	a) n. eventi organizzati nell'ambito del programma Career Boosting=3; b) n. incontri con il mondo della produzione sulle competenze in uscita dei laureati=0; c) n. incontri con il mondo della produzione su specifici temi di ricerca=0; d) n. incontri con partner HYTE SPORT INNOVATIONS=0	a) n. eventi organizzati nell'ambito del programma Career Boosting=3; b) n. incontri con il mondo della produzione sulle competenze in uscita dei laureati del DII=1; c) n. incontri con il mondo della produzione su specifici temi di ricerca=1; d) n. incontri con partner HYTE SPORT INNOVATIONS=1.

## 6. Dipartimento di Lettere e Filosofia

Didattica					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
D1	Innovare i metodi di insegnamento	Sviluppare il collegamento con il progetto strategico Liquid. Sarà necessario un incontro con i docenti del Dipartimento per la restituzione dei dati raccolti e la discussione degli stessi.	livello partecipazione docenti	nel corso del 2019 sono stati raccolti circa 70 questionari compilati dai docenti del DLF	partecipazione di docenti coinvolti alla presentazione e alla discussione sui dati raccolti per il progetto LIQUID
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	a) Per il 2021 è previsto lo svolgimento di alcuni seminari e corsi pluridisciplinari accreditati rivolti a studenti di laurea magistrale e a dottorandi. In particolare, si svolgerà un ciclo di lezioni dedicate a <i>Memory studies</i> in collaborazione con il Dipartimento di Sociologia; b) S'intende anche valorizzare il Laboratorio di fonetica del CEASum organizzando incontri di presentazione con gli studenti dei corsi di linguistica (generale e specifica di una lingua).	a) ciclo di seminari e di corsi organizzati; b) studenti interessati a partecipanti all'attività	a) negli anni precedenti sono stati già organizzati e accreditati corsi e seminari pluridisciplinari di alta formazione fissando un numero massimo di iscritti, che è sempre stato raggiunto; b) /	a) svolgimento di cicli di seminari e/o insegnamenti interdisciplinari (es. Memory studies); b) presentazioni del Laboratorio di fonetica agli studenti interessati secondo un calendario concordato
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	a) La didattica online ha dato un nuovo impulso al tutorato. Più discipline rispetto agli anni precedenti si avvalgono di tutor per svolgere attività di supporto a distanza con piccoli gruppi di studenti; b) Per i piccoli gruppi che lavorano a distanza è più facile stabilire un orario flessibile che permetta la partecipazione di tutti coloro che sono interessati al tutorato. S'intende in questo modo aumentare il numero dei partecipanti alle attività supportate da tutor disciplinari.	a) ore di tutorato offerte; b) n. studenti partecipanti	a) nell'anno 2020 il DLF si era avvalso di circa 800 ore di tutorato per 12 aree disciplinari. Per l'a.a. 2020-21 sono state programmate circa 1.350 ore (delle quali circa la metà per il I semestre dell'a.a.)	a) offerta di circa 700 ore di tutorato nel II semestre dell'a.a. 2020-21 b) almeno 350 studenti partecipanti.
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	Stabilizzare il numero delle attività interdisciplinari attivate.	ciclo di attività proposte	nel corso del 2020 sono state offerte varie attività didattiche multidisciplinari che hanno visto in particolare il coinvolgimento di filosofia e matematica	svolgimento del ciclo di incontri su Matematica e filosofia proposti dal neo-istituto Laboratorio PoPMat
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Mantenere i risultati raggiunti nei corsi volti a far acquisire agli studenti le competenze trasversali.	n. iscrizioni a corsi triennali del dipartimento per numero di lezioni frontali/laboratori.	il corso svolto nel 2019/2020 serve come base di partenza: nel luglio 2020 è stato svolto un esame finale, superato da 80 studenti che hanno mostrato un chiaro progresso tra competenze di scrittura iniziali e competenze di scrittura finali.	iscrizioni aperte a 80-100 studenti dei corsi triennali del Dipartimento per 30 ore di lezioni frontali e 20 ore di laboratorio. 80 nuovi esami finali del corso di scrittura argomentativa alla fine del secondo semestre dell'a.a. 2020-21.
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	a) Riproporre le attività di Tandem Language Learning, avendo come obiettivo il mantenimento del numero di coppie cui si è arrivati negli ultimi due semestri (80/90) e il numero delle lingue proposte (10-15). b) Aumentare il numero di studenti del Dipartimento che svolgono questa attività come equivalente al tirocinio, seguendo il percorso guida indicato.	a) n. coppie con studenti internazionali per ogni semestre; b) n. diari approvati per ogni semestre.	a) Per il I semestre 2019-20 si sono formate 90 coppie; b) alla fine del II semestre 2019 sono stati approvati 25 diari	a) circa 90 coppie per ogni semestre (II semestre 2020-21 e I semestre 2021-22): 12 lingue min. offerte; b) 30 diari validati per ogni semestre

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	Organizzare una summer school internazionale da realizzarsi nel 2022.	n. studenti internazionali coinvolti	la summer school del 2018 aveva registrato l'iscrizione di una decina di studenti internazionali	iscrizione di 25 studenti internazionali
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	Progettazione di iniziative innovative per il contatto a distanza con le scuole superiori, finalizzate a raggiungere un numero più alto possibile di studenti. A tale proposito si segnala anche la progettazione in corso di un nuovo portale per il DLF, in collaborazione con il web-team di Ateneo e con il coinvolgimento degli stessi studenti del Dipartimento per la parte fotografica.	grado realizzazione portale DFL.	l'orientamento veniva svolto negli anni precedenti il 2020 con iniziative in presenza. Poiché per gran parte del 2021 non saranno possibili incontri in presenza, si cercherà di valorizzare e innovare tutte le forme di orientamento e informazione di studenti a distanza.	realizzato nuovo portale del DLF

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	Si continuerà ad assicurare una somma destinata alla ricerca individuale di base, assegnandola a seguito dei risultati conseguiti e documentati e sulla capacità di formulare progetti in collaborazione con soggetti interni ed esterni al Dipartimento.	somma destinata alla ricerca individuale di base.	la prassi abitualmente adottata è applicata alle economie dei fondi di ricerca base 2020 sommati alle nuove assegnazioni 2021.	incremento rispetto al 2020 delle risorse destinate alla ricerca e distribuite con la prassi abitualmente adottata dalle due Aree dipartimentali.
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Monitorare le Convenzioni e i Consorzi in essere e mantenere il numero dell'anno precedente; b) Si intende incrementare il numero degli eventi di rilievo internazionale e i visiting professor anche in relazione alla realizzazione dei progetti CeASUm la cui realizzazione si è spostata in gran parte al 2021 compatibilmente con il rispetto dei protocolli di sicurezza collegati all'emergenza Coronavirus.	a) n. di Convenzioni internazionali; b) n. di convegni, seminari e summer school, visiting professor di rilevanza internazionale.	a) il numero delle Convenzioni nuove stipulate nell'anno 2020 è stato pari a una decina; b) il numero di convegni e seminari (complessivamente una trentina) è stato fortemente ridotto dall'emergenza Coronavirus e in gran parte sono stati svolti a distanza; le summer school nell'anno 2020 sono state 2 (una Winter school in presenza e una Summer school in remoto); i visiting professor di rilevanza internazionale presenti sono stati 4 e mentre 6 di essi sono stati rinviati al 2021.	a) mantenere il numero delle Convenzioni del 2020; b) incrementare rispetto al 2020 il numero degli eventi, gestendo quelli rinviati dal 2020 e quelli di nuova programmazione.
R3	Ricerca e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Sostenere le iniziative di ricerca trasversali mantenendo lo standard abituale e verificarne la sostenibilità amministrativa e la compatibilità con l'emergenza Coronavirus.	n. iniziative di carattere interarea, interdisciplinare e interdipartimentale.	il numero delle iniziative trasversali è stato pesantemente ridotto a causa dell'emergenza Coronavirus (una decina).	recuperato il numero standard delle iniziative inter-area pre emergenza sanitaria, sfruttando le modalità online di svolgimento degli eventi.
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	a) Ultimare il Piano delle infrastrutture del Progetto di eccellenza previsto per le dotazioni dei cinque Laboratori CeASUm; b) Prosecuzione del Piano di aggiornamento delle dotazioni informatiche dei docenti del Dipartimento.	a) risorse finanziarie residuali assegnate alle infrastrutture del Progetto di eccellenza; b) finanziamento annuale agli investimenti e ai Laboratori, su fondi generali del Dipartimento	a) i 5 Laboratori CeASUm sono stati creati nell'anno 2018 e hanno beneficiato degli investimenti infrastrutturali del Progetto di eccellenza; b) sul Dipartimento restano altri Laboratori (Archivistica, Dioniso, DRLab, PoPMat), il Centro Rosmini e il Centro GeCo che gode delle infrastrutture fornite dal Comune di Rovereto	a) ultimazione degli investimenti del Progetto di eccellenza (comprese le dotazioni librerie) e manutenzione delle medesime; b) utilizzo dell'assegnazione di €30.000 per il funzionamento dei Laboratori leggeri del Dipartimento

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
<b>TM1</b>	Favorire la diffusione della cultura scientifica	Proseguire e sviluppare i rapporti di cooperazione con le istituzioni culturali nazionali e internazionali.	n. convenzioni	circa una cinquantina di convenzioni e accordi attivi.	mantenuta la stessa numerosità delle convenzioni del triennio precedente.
<b>TM2</b>	Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	a) Sfruttare e valorizzare le modalità online per proporre eventi per gli studenti delle scuole superiori (es. DIR); b) migliorare l'accesso al sito di Dipartimento.	a) percentuale incremento eventi organizzati con le scuole; b) interventi sul sito di Dipartimento di concerto con la Divisione Comunicazione.	a) gli eventi SIR con le scuole in modalità online; b) progetto di miglioramento presentato nel Consiglio di Dipartimento del 28 ottobre 2020.	a) incrementati del 50 % gli eventi online; b) verificata la fattibilità tecnica del progetto di miglioramento del sito di Dipartimento.
<b>TM3</b>	Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	Mantenere attivi i già numerosi contatti con istituzioni culturali e realtà imprenditoriali del territorio per favorire l'impiego e l'applicazione dei risultati della ricerca del Dipartimento nei loro specifici ambiti di intervento anche attraverso l'attivazione di assegni di ricerca cofinanziati e di posizioni di RTDa.	n. assegni di ricerca cofinanziati con Istituzioni esterne (FBK, Fondazione Caritro, Biblioteche, Archivi, Comuni, PAT, Istituzioni private etc.)	una quindicina di assegni di ricerca cofinanziati.	mantenuto lo stesso numero di assegni cofinanziati.
<b>TM4</b>	Sostenere la formazione scolastica	In conformità con le decisioni del legislatore nazionale e delle politiche provinciali riguardo alla formazione di insegnanti e al Progetto del trilinguismo, è necessario assicurare anche in futuro la partecipazione attiva e qualificata del Dipartimento alle iniziative formative che dovranno essere organizzate al riguardo migliorando altresì il livello di comunicazione tra gli enti coinvolti.	n. docenti impegnati nel sostegno alla formazione scolastica.	6 docenti.	mantenuto lo stesso numero di docenti coinvolti.
<b>TM5</b>	Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Convocare regolarmente i Comitati di indirizzo dei Cds e valutare gli interventi suggeriti.	n. riunioni dei Comitati di indirizzo.	1 riunione annuale.	almeno 2 riunioni all'anno dei Comitati di indirizzo e rinnovo periodico della loro composizione.

## 7. Dipartimento di Matematica

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D1	Innovare i metodi di insegnamento	Mantenimento del numero di tutor e della percentuale di studenti che partecipano alle attività di tutoraggio. Visto che il tutorato sarà prevalentemente online è necessario dotare i tutor di licenze Zoom e di tablet	numero di tutor; percentuale di studenti; numero Tablet; numero Licenze Zoom	numero di tutor= 40 circa; percentuale di studenti= intorno al 50%; numero Tablet= 12	numero di tutor= 40 circa; percentuale di studenti= intorno al 50%; n. Tablet= 40; licenza Zoom a tutti i tutor
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	La situazione attuale rende le azioni progettate su nuove forme di apprendimento non standard in gran parte non attuabili; si stanno progettando nuove forme di stage, scuole, corsi di formazione e/o divulgazione in forma blended tra presenza e remoto	numero nuove iniziative di formazione o divulgazione blended	laboratori di Sicurezza Informatica, di Statistica Matematica, di Didattica e di Divulgazione	nuove iniziative di formazione o divulgazione=5
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	È già stata svolta una revisione delle procedure di ammissione. Si propone per il 2021 di rivedere anche le regole per la formazione del voto finale.	percentuale di Laureati entro la durata normale del corso e entro un anno oltre la durata normale del corso	LT: 36,6% - 53,8% LM: 47,5% - 70,7%	LT: 45% - 65% LM: 50% - 75%
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	La LM propone curricula che coniugano la Matematica con Data Science, Crittografia, Codici a Correzione d'Errore, Quantum Information, Biomatematca, Biologia Computazionale. Si vuole perseguire questa politica di attiva promozione di percorsi multidisciplinari e realizzare i precorsi proposti.	percentuale studenti LM in percorsi multidisciplinari	50%	50%
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Mantenere l'ampia offerta di tirocini esistente, in particolare per la LM. Sviluppare nuovi accordi internazionali. La situazione attuale ci costringe a rivedere verso il basso le nostre previsioni sugli indicatori presi in considerazione	numero tirocini nell'anno; percentuale di studenti che ottengono più di 12 crediti all'estero	n. tirocini = 25 all'anno; più di 12 crediti all'estero= 15,9% di studenti	n. tirocini = 20 all'anno; più di 12 crediti all'estero = 10% di studenti
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero				
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	Proseguire con un'adeguata pubblicizzazione dei curricula e dei percorsi interdisciplinari presenti nei nostri corsi di studio, in particolare con eventi online. La situazione attuale ci costringe a rivedere verso il basso le nostre previsioni in tal senso e ci si propone pertanto di mantenere anche nel 2021 le percentuali attuali	percentuale di iscritti proveniente da fuori Provincia	55% LT, 65% LM	55% LT, 65% LM

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	La ricerca di base ha dovuto adattarsi alla situazione di emergenza causata dal Covid-19. Tutte le attività basate sulla collaborazione reciproca, lo scambio di risultati e idee sono passate da "in presenza a online o blended". Tutto questo è particolarmente difficile da realizzare, ha risultati incerti e dà origine ad un diverso modo di fare e dirigere la ricerca. Il dipartimento sta sperimentando con discreta soddisfazione l'attivazione di scuole e/o conferenze e seminari in forma blended. Per queste attività si pensa di investire sia in dotazioni tecniche che in capitale umano.	n. attività, quali scuole, convegni, conferenze, professori visitatori in modalità blended (coordinamento con iniziative analoga in centri di ricerca internazionali)	20 attività blended organizzate in dipartimento e collaborazione con altri centri di ricerca internazionale.	20 attività blended organizzate in dipartimento e/o in collaborazione con altri centri di ricerca internazionale
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	Con la sua azione nel CIRM, uno dei centri mondiali più prestigiosi per lo sviluppo, creazione e diffusione della ricerca matematica, nel suo genere unico in Italia, il Dipartimento, in collaborazione con FBK e INDAM, contribuisce a migliorare la reputazione dell'Ateneo. Il Dipartimento, in linea con la politica di Ateneo, si concentra su un numero limitato di prodotti della ricerca di più elevata qualità e incentiva in questo senso i suoi membri nella distribuzione dei fondi di ricerca. In particolare si concentra sui temi segnalati come eccellenti nella ricerca mondiale nel recente convegno Internazionale IMU2018.	articoli scientifici di elevata qualità, partecipazione come speaker a convegni internazionali, collaborazioni internazionali	produzione scientifica pregressa, alta reputazione e ottime collaborazioni internazionali	realizzare 60 pubblicazioni, 40 inviti a congressi, 40 collaborazioni
R3	Ricerca e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Il Dipartimento proseguirà la politica di attivo coinvolgimento in numerosi temi di ricerca trasversali, in collaborazione con altri Dipartimenti dell'Ateneo, ed altre strutture pubbliche e private. Tra questi temi Data Science, Crittografia, Codici a Correzione d'Errore, Quantum Sciences, Biomatemica, Biologia Computazionale, Sistemi Dinamici e Controllo, Filosofia e Storia della Matematica, Divulgazione e Didattica. Oltre che con gli altri dipartimenti di UNITN il dipartimento intende collaborare con il TIFPA-INFN, in cui il Dipartimento ha un'unità locale di ricerca con dottorandi e post doc, il BEC, la FBK, la FEM, l'INDAM, il MOX di Milano, etc.	n. progetti su temi trasversali	avviate numerose convenzioni su progetti trasversali con enti di ricerca; presenza di laboratori di ricerca interdisciplinare, in particolare il recente laboratorio POPMAT.	realizzare 6 o più progetti su temi trasversali
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	Attraverso il Progetto Dipartimenti di Eccellenza si prevede l'acquisto e l'attivazione di macchine da calcolo e software che possono essere utilizzate da più strutture dell'ateneo. Realizzazione del centro di calcolo nella palazzina CIRM e riammodernamento degli uffici di quella palazzina.	macchine da calcolo e software acquistate secondo piano progetto di eccellenza; livello allestimento centro calcolo	centro di calcolo di ateneo presso Povo2, diverse attrezzature tecniche acquistate nel 2019 e 2020	completare progetto eccellenza per macchine da calcolo e software; completare allestimento centro di calcolo nella palazzina CIRM.
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	Attraverso una riorganizzazione della segreteria di dipartimento, si auspica di costruire una rete di rapporti e pratiche più flessibili con l'amministrazione centrale e di creare progetti di maggior sostegno alla ricerca e alla didattica avanzata.	livello definizione procedure amministrative del dipartimento per didattica, dottorato e ricerca	segreteria amministrativa attuale	definizione delle nuove procedure e loro implementazione; avvicendamento del personale causa pensionamento con assunzione nuova figura professionale.
R6	Favorire il trasferimento delle conoscenze	Il Dipartimento continuerà a sostenere e a praticare una politica di ampia e libera diffusione dei risultati della propria ricerca, sia attraverso la sistematica e tempestiva messa a disposizione su arXiv dei risultati della ricerca dei propri membri sia con l'organizzazione o la partecipazione a convegni internazionali.	n. articoli scientifici di elevata qualità/articoli scientifici su Arxiv, n. partecipazione come speaker a convegni internazionali, n. collaborazioni internazionali	Situazione attuale	60 pubblicazioni, 40 inviti a congressi, 40 collaborazioni

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	Il Dipartimento pone la questione della divulgazione tra le sue priorità, all'interno di quella che viene definita terza missione dell'università. In questo campo ha sviluppato attività di eccellenza che intende proseguire e rafforzare. Tra queste: - è tra i promotori o collaboratori di eventi nazionali di grande respiro quali Matematica e Cultura a Venezia, il Festival delle Scienza di Genova, quello della Scienza e Filosofia di Foligno. - organizza e cura conferenze pubbliche sul territorio che riscuotono grande successo, sia di carattere strettamente matematico che di natura più interdisciplinare. - in collaborazione con il centro Matematica, ha curato la realizzazione di alcune mostre al MUSE (MadeinMath, Archimede, ...). Il corso di Comunicazione delle Scienza, tenuto a più mani in collaborazione con altri dipartimenti e col MUSE, è molto apprezzato da studenti di tutto l'Ateneo.	n. attività realizzate	decennale tradizione in questo campo, fortemente aumentata in qualità e quantità negli ultimi anni	organizzare almeno 10 attività tra quelle elencate nelle azioni, volte a favorire la divulgazione
<b>TM2</b> Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	Le competenze didattiche del Dipartimento sono ben valutate e usate trasversalmente in tanti corsi di laurea dell'ateneo. Di recente si è cominciato a costruire una serie di attività di alta formazione per enti e aziende che si intende sviluppare e allargare. Le competenze didattiche vengono anche utilizzate per corsi di formazione e orientamento per il sistema scolastico provinciale.	n. attività realizzate	decennale tradizione in questo campo, fortemente aumentata in qualità e quantità negli ultimi anni	organizzare almeno 10 attività in quest'ambito
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	L'attività di ricerca del dipartimento contribuisce in maniera notevole, anche se non evidente, alla qualità e alla quantità della nostra produzione non solo culturale ma economica e sociale. Per favorire il rapporto con il mondo produttivo il Dipartimento ha attivato una buona rete di collaborazioni con enti ed aziende, direttamente interessati all'uso dei risultati della nostra ricerca, che intendiamo consolidare ed espandere.	n. attività realizzate	decennale tradizione in questo campo, fortemente aumentata in qualità e quantità negli ultimi anni	organizzare almeno 10 attività in quest'ambito al fine di favorire l'uso dei risultati della nostra ricerca
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	Il Laboratorio di didattica e comunicazione della Matematica si sta proponendo come luogo ove si sviluppa un sistema integrato di ricerca e formazione in didattica, in cui interagiscono studenti universitari, docenti universitari e della scuola. Tra i molteplici materiali sviluppati e le azioni in corso segnaliamo: - conservazione e utilizzazione dei materiali e delle risorse del Laboratorio; - aggiornamento del catalogo documentato dei materiali, accessibile on-line; - manutenzione periodica e straordinaria del materiale; - mantenimento delle relazioni del Laboratorio con i docenti e le strutture dell'ateneo, con gli enti esterni, con gli istituti scolastici e gli insegnanti; - presentazioni, prestito e supporto didattico ai docenti delle scuole.	n. attività realizzate	decennale tradizione in questo campo, fortemente aumentata in qualità e quantità negli ultimi anni	organizzare almeno 10 attività per sostenere la formazione scolastica
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	I rapporti con il mondo produttivo sono ben sviluppati da alcune realtà specifiche del Dipartimento su tutto il territorio nazionale. Anche attraverso il Progetto di Dipartimento di Eccellenza intendiamo ampliare e soprattutto razionalizzare questa rete di rapporti. Alcuni percorsi più applicativi della Laurea Magistrale coinvolgono come Advisory Board o come docenti operatori importanti del mondo produttivo. Intendiamo estendere questa collaborazione anche sul terreno critico del dottorato di ricerca.	n. attività realizzate	decennale tradizione in questo campo, fortemente aumentata in qualità e quantità negli ultimi anni	organizzare almeno 10 attività nell'ambito della collaborazione con il territorio

## 8. Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	a) ricognizione dell'esperienza didattica online attraverso survey b) realizzare forme di insegnamento con metodologie didattiche innovative in STPC e LM in Psicologia, coinvolgendo anche il corso triennale di ITC; c) rafforzare nei corsi di studio l'orientamento in uscita attraverso incontri con i professionisti del settore.	a) presentazione esperienza didattica online attraverso survey; b) n. insegnamenti con metodologie didattiche innovative per STPC e LM in Psicologia coinvolgendo anche il corso triennale di ITC; c) n. iniziative di orientamento in uscita	a) survey online sviluppata dal LiQuID con membri del dipartimento somministrata ai docenti del dipartimento durante il II semestre 2019/2020; b) n. insegnamenti =10; c) n. incontri=14	a) pubblicazione o presentazione a convegni dei risultati dell'indagine= almeno 1; b) n. insegnamenti con metodologie innovative = almeno 12; c) n. incontri=almeno 14
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	Favorire il percorso formativo dello studente: a) aumentare le collaborazioni per attività di tutorato anche in relazione alla didattica blended; b) integrare la piattaforma delle videolezioni passate con quelle della didattica COVID; c) realizzare dei colloqui con la delegata alle attività di tirocinio con i tutor selezionati.	a) n. collaborazioni per attività di tutorato anche in relazione alla didattica Blended. b) n. insegnamenti su piattaforma c) n. colloqui con la delegata alle attività di tirocinio con i tutor selezionati.	a) collaborazioni attivate (tutorato, esercitazioni) =16; b) n. insegnamenti=10; c) colloqui svolti=5	a) n. collaborazioni (tutorato, esercitazioni) =20; b) n. insegnamenti=14; c) n colloqui=5
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali: a) proporre per la LM Psicologia un corso in inglese sulle abilità comunicative; b) mantenere i laboratori didattici su competenze disciplinari specifiche.	a) n. insegnamenti; b) n. laboratori	a) nessun insegnamento; b) n. laboratori = 2	a) almeno 1 insegnamento; b) n. laboratori = almeno 2
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	Rafforzare le competenze linguistiche: a) realizzare un approfondimento sul "content teaching" in lingua inglese; b) aumentare il numero degli insegnamenti in lingua inglese, considerando anche i seminari dei visiting professor; c) aumentare la percentuale dei syllabi con almeno una pubblicazione in lingua inglese.	a) n. iniziative FORMID per i docenti e disseminazione scientifica approfondimento su content teaching; b) n. insegnamenti in lingua inglese; c) % syllabi con almeno una bibliografia in inglese	a) pianificazione di incontri formativi per docenti con insegnamenti in lingua inglese e attività di ricerca del LiQUID; b) n. insegnamenti=7; c) syllabi=60%	a) almeno 1 iniziativa formativa e almeno 1 pubblicazione/ presentazione a convegni; b) n. insegnamenti= almeno 9; c) syllabi =almeno 80%

Ricerca				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>R2</b> Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	Mantenere e rafforzare la valutazione della VQR: a) sollecitare i docenti e ricercatori delle discipline non bibliometriche a pubblicare sulle riviste di classe A e i docenti e ricercatori delle discipline bibliometriche a pubblicare sulle riviste che si collocano nel primo quartile dei database ISI Web of Science e Scopus; b) mantenere la distribuzione dei fondi personali valutando la qualità dei sei prodotti pubblicati negli ultimi tre anni; c) creare materiale informativo da mettere a disposizione dei docenti circa le diverse opzioni editoriali; d) implementare meccanismi premiali per i docenti più produttivi.	a) b) risultato della VQR 2015-2019; c) livello distribuzione del materiale; d) definizione meccanismi premiali	a) b) l'ultima valutazione VQR che colloca il dipartimento al 2° posto al livello nazionale nell'area psicologica; c) - d) -	a) b) mantenere la buona valutazione della VQR, collocandosi nei primi 5 posizioni al livello nazionale nell'area psicologica. A tal fine si vuole raggiungere la media di almeno 2 pubblicazioni annue per i docenti in area psicologia e mantenere la distribuzione dei fondi in base alla qualità dei prodotti; c) tutti i docenti (100%) hanno a disposizione il materiale informativo; d) preparazione delle linee guida su meccanismi premiali
<b>R6</b> Favorire il trasferimento delle conoscenze	a) Mantenere il sito web del dipartimento che contiene una parte dedicata alle attività di ricerca del dipartimento (Aree e Gruppi di ricerca); b) scegliere alcuni studi pubblicati da un membro del dipartimento in collaborazione con un/a dottorando/a che verranno pubblicizzati sul sito web del dipartimento	a) percentuale di ricercatori e docenti del dipartimento con linee di ricerca rappresentate sul sito web; b) numero studi pubblicati sul sito del dipartimento	a) rappresentazione sul sito web del Dipartimento delle linee di ricerca dell'80% dei ricercatori e dei docenti; b) numero ricerche pubblicate sul sito del dipartimento = almeno 3	a) rappresentazione sul sito web del Dipartimento delle linee di ricerca dell'80% dei ricercatori e dei docenti; b) numero ricerche pubblicate sul sito del dipartimento = almeno 3

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	a) Consolidare, tramite personale dedicato, l'organizzazione di iniziative e presentazioni pubbliche su temi di ricerca e didattica del Dipartimento. b) Redigere contenuti web aperti al pubblico su tematiche dipartimentali, anche in collaborazione con gli studenti interni (ad esempio, liste di film, documentari o libri; aggiornamenti su eventi sul territorio; eccetera). c) Monitorare in maniera più capillare le iniziative individuali di presentazioni pubbliche dei docenti afferenti al Dipartimento.	a) n. iniziative b) n. prodotti c) n. procedure	a) 16 iniziative nell'anno 2019 b) nessun prodotto c) nessuna procedura	a) almeno 10 incontri pubblici in presenza oppure online (visto il periodo di incertezza); b) redazione di almeno 3 prodotti; c) stesura di una procedura interna per il monitoraggio delle attività pubbliche effettuate individualmente dai docenti
<b>TM2</b> Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	a) Proseguire le attività del Dipartimento all'interno di iniziative culturali locali e nazionali quali: La Notte dei Ricercatori, EDUCA, Informatici senza Frontiere etc. b) Proseguire le collaborazioni con istituzioni a carattere culturale attive sul territorio, quali ad esempio il MART ed il MUSE. c) Proseguire la collaborazione con Enti ed Istituzioni politico-amministrative del territorio.	a) b) c) n. iniziative;	a) n. iniziative=2 b) n. iniziative=2 c) nessuna iniziativa	a) n. iniziative=2 b) n. iniziative=2 c) almeno 2 iniziative
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	a) Proseguire nella organizzazione di corsi di formazione per insegnanti. b) Espandere le attività in ambito scolastico dalla sola formazione, integrandole anche con attività di ricerca. c) Proseguire le attività del Corso di Specializzazione per il sostegno didattico agli alunni con disabilità.	a) b) n. iniziative e progetti c) Corso di Specializzazione	a) 9 iniziative b) 2 iniziative c) 1 corso di specializzazione	a) almeno 9 corsi di aggiornamento online rivolti agli insegnanti; b) almeno 2 iniziative c) attivare il corso di Specializzazione per il sostegno didattico agli alunni con disabilità
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	a) Incrementare la presenza del Dipartimento in eventi provinciali e nazionali di scambio tra università ed imprese. b) Organizzare eventi periodici anche online per aggiornare i docenti e scambiare esperienze sulle opportunità applicative e di trasferimento tecnologico nell'ambito della psicologia clinica, della psicologia del lavoro e delle neuro-tecnologie.	a) b) n. iniziative	a) n. 1 iniziativa b) nessuna iniziativa	a) almeno 3 partecipazioni del Dipartimento ad eventi scambio tra università ed imprese; b) almeno 1 evento interno di aggiornamento

## 9. Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Didattica					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
D1	Innovare i metodi di insegnamento	Il principale obiettivo del dipartimento sul terreno della didattica sarà l'avvio del Centro di competenze sulle metodologie della ricerca sociale e politica, previsto dal piano di eccellenza finanziato dal MIUR. Tra i principali obiettivi del Centro sta infatti contribuire all'integrazione tra didattica e ricerca, obiettivo raggiungibile soltanto attraverso un rafforzamento dell'insegnamento delle metodologie a tutti i livelli del curriculum. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	avvio del processo di costituzione del Centro	attività legata al piano di eccellenza. È in corso di nomina il gruppo di lavoro e il Centro verrà istituito entro l'estate 2021.	costituzione del Gruppo di Lavoro e attivazione del Centro di competenze.
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	Continuerà la ricognizione delle pratiche didattiche avviata nel periodo 2017-2019. Si continuerà inoltre ad incentivare l'uso delle piattaforme di condivisione dei materiali didattici già attivate dall'Ateneo (Comunità Online e Moodle), nonché l'adozione, dove appropriato, di tecniche già utilizzate in vari corsi, tra cui: - l'uso di materiali audiovisivi e di testimonianze individuali; - il ricorso a modelli di simulazione e di role playing, ad esempio nell'analisi del processo politico; - la sperimentazione di tecniche di soluzione di problemi via via più complessi; - l'organizzazione di percorsi di confronto con professionisti ed esperti. [Azione 2020 non completata causa Covid-19]	corsi in cui si utilizzano forme di didattica non standard	completamento della prima valutazione dei corsi metodologici delle lauree triennali	continuare nel censimento dei metodi didattici adottati, attività più complessa in seguito ai nuovi reclutamenti e alle modifiche in atto alle LM
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	a) Prosecuzione nell'utilizzo di forme specifiche di tutoraggio per assistere gli studenti nel percorso di LT in Sociologia e continuerà sia nel percorso "Sociologia e scienze sociali" sia nel percorso "Progettazione e innovazione sociale" (PeIS). b) Nell'ambito del piano di eccellenza proseguirà l'azione di monitoraggio delle esigenze specifiche di studenti con particolari esigenze di supporto nel loro apprendimento e nella individuazione di possibili misure di sostegno. [Azione 2020 non completata causa Covid-19]	a) riattivazione attività tutorato; b) raccolta dati circa le esigenze specifiche degli studenti con necessità di sostegno	a) attuale tutoraggio disponibile per il CdS in Sociologia; b) l'attività di supporto agli studenti con particolari esigenze è in fase di programmazione avanzata	a) perdurare l'attivazione del servizio di tutorato nel corso di studi LT in Sociologia; b) monitoraggio delle esigenze specifiche e definizione di possibili interventi
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	Prosecuzione del consolidamento della Laurea Magistrale interdipartimentale in Data Science (DS), collaborazione alle attività didattiche del del CdS in Enologia attivato presso FEM e del CdS interateneo in Scienze dello sport e della prestazione fisica. Revisione della LT in Sociologia e della LM in Sociology and Social Research.	stato di realizzazione delle diverse azioni.	le azioni sono state avviate.	consolidamento della LM Data Science e predisposizione del progetto di revisione della LT in Sociologia e della LM in Sociology and Social Research; svolgimento delle collaborazioni interdipartimentali indicate
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Continueranno le attività già in corso – in particolare seminari di credito – orientate allo sviluppo di competenze trasversali, quali la capacità di lavorare in gruppo, di collaborare con persone che occupano altri ruoli, di comunicare in forma verbale e scritta, di dare vita a proprie iniziative imprenditoriali. [Azione 2020 non completata causa Covid-19]	n. iniziative organizzate	per ogni anno accademico, oltre ad altre iniziative specifiche, vengono organizzati indicativamente una trentina di seminari di credito che contribuiscono alla realizzazione delle azioni previste	consolidare, e se possibile estendere, le attività in questione

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	Consolidamento dell'aumento dell'offerta dei corsi in lingua inglese offerti nei Corsi di studio a vari livelli.	a) livello attivazione della LM Glocal b) insegnamenti offerti in lingua inglese	a) avviato processo di attivazione della LM Glocal b) il n. di insegnamenti offerti in lingua inglese è in corso di incremento, grazie anche ai nuovi reclutamenti di PDR	a) completamento dell'attivazione della LM Glocal; b) incremento numero di insegnamenti offerti in lingua inglese
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	Proseguire con l'implementazione delle attività previste dal piano triennale al fine di rafforzare ulteriormente i tirocini, intende consolidare la già rilevante quota di studenti impegnati in tirocini e permanenze all'estero: - continuando l'investimento in figure dedicate al coordinamento dei tirocini per la LT; - promuovendo su base più sistematica incontri informativi con i responsabili Erasmus di ateneo e di dipartimento, nonché incontri con studenti reduci dall'esperienza; - sviluppando nuovi contatti con esperienze formative con un'offerta didattica più coerente con le professionalità formate nei CdL del dipartimento. [Azione 2020 non completata causa Covid-19]	iniziative realizzate	n. iniziative attivate nel 2020	svolgimento, in termini di quantità e/o rilevanza, di iniziative pari o superiori a quelle svolte nel 2020
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	Proseguire con l'implementazione delle attività previste dal piano triennale, per la definizione di un'offerta didattica sempre più coerente tra CdS triennali e magistrali e l'identificazione di adeguati profili formativi. In particolare si vuole consolidare l'offerta formativa. Al tempo stesso, si vuole continuare con le attività di orientamento e di promozione dei CdS attualmente attivati presso il Dipartimento in sede locale e in altre parti del paese. [Azione 2020 non completata causa Covid-19]	Iniziative realizzate	n. iniziative attivate nel 2020	svolgimento, in termini di quantità e/o rilevanza, di iniziative pari o superiori a quelle svolte nel 2020

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	Proseguire applicazione dei criteri per la valutazione della produttività interna	grado di svolgimento della valutazione della produttività	valutazione svolta nel 2020 (periodo valutato 2015-2019)	svolgimento della valutazione della produttività del periodo di riferimento (2016-2020)
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	Accentuare la presenza di articoli in riviste internazionali sulla produzione complessiva del dipartimento.	percentuale di pubblicazioni in riviste ISI o Scopus	valutazione effettuata in occasione della preparazione della nuova VQR	pubblicazioni in riviste ISI o Scopus = 80%
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Continuare a operare secondo le linee di ricerca già definite, quali i temi di ricerca trasversali, dalle migrazioni al mercato del lavoro, dal genere alla comunicazione pubblica della scienza ai fenomeni collettivi. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	NA	iniziative già consolidate, nei limiti delle risorse disponibili	consolidamento di stili di ricerca già esistenti nel dipartimento.
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	Mantenimento delle attrezzature in dotazione	problemi riscontrati	dotazione anno 2020	minimizzazione dei problemi riscontrati

Ricerca					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
<b>R5</b>	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	Prosecuzione avvio dei processi di riqualificazione professionale del PTA di supporto alla ricerca. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	ammontare di risorse messe a disposizione	corsi di formazione svolti dal PTA di supporto alla ricerca negli anni precedenti	continuare a utilizzare nel corso del 2021 un terzo delle risorse che si renderanno disponibili per la riqualificazione del PTA sui fondi del dipartimento di eccellenza
<b>R6</b>	Favorire il trasferimento delle conoscenze	La LM in Datascience ha registrato un forte interesse presso il mondo imprenditoriale, si vuole proseguire nel consolidamento delle collaborazioni sui temi di data science. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	iniziative realizzate	eventi anni precedenti	consolidamento delle iniziative realizzate negli anni precedenti

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021	
<b>TM1</b>	Favorire la diffusione della cultura scientifica	Riproporre anche per il 2021 le attività già avviate, come quelle sulla comunicazione pubblica della scienza. Inoltre si vuole avviare il nuovo Centro di competenze sulle metodologie che tra i suoi compiti ha quello di contribuire a riflettere, in una prospettiva di terza missione, sull'uso e abuso dei dati sociali in un contesto caratterizzato dalla prevalenza di fake news nel discorso pubblico. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	livello realizzazione progetto	iniziative in parte consolidate, in parte di nuova attivazione. Il Centro di competenze sulle metodologie è in fase di attivazione	completare la definizione di un programma di lavoro con il gruppo di coordinamento del nuovo Centro di competenze sulle metodologie, che preveda l'implementazione di almeno una iniziativa
<b>TM2</b>	Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	Avviare il nuovo Centro di competenza sulle metodologie. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	livello realizzazione progetto	costituzione del Gruppo di Lavoro incaricato di istituire il Centro	definizione di un programma di lavoro con il gruppo di coordinamento del nuovo Centro di competenze sulle metodologie, che preveda l'implementazione di almeno una iniziativa
<b>TM3</b>	Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	Si intende continuare con le iniziative già avviate, quali raccolta, sistematizzazione e catalogazione dei dati prodotti dalle diverse iniziative di ricerca e indagini "conto terzi" per mettere a disposizione le proprie competenze di ricerca a favore del territorio. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	iniziative su uso risultati ricerca	iniziative già consolidate, nei limiti delle risorse disponibili	mantenimento delle iniziative già consolidate
<b>TM4</b>	Sostenere la formazione scolastica	Continuare iniziative rivolte al mondo scolastico, come gli stage presso il Dipartimento degli studenti superiori su tematiche sociali o gli interventi di orientamento per le classi quarte e quinte degli istituti superiori. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	iniziative per sostenere mondo scolastico	iniziative già consolidate, nei limiti delle risorse disponibili	incremento del numero di iniziative rispetto agli anni precedenti
<b>TM5</b>	Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Proseguire la ricognizione delle interazioni con le diverse forme organizzative – sindacati, associazioni e cooperative sociali in primo luogo - che si occupano di tematiche sociali e con le realtà, pubbliche e private, che operano nel settore dei servizi sociali, sanitari, culturali e in genere dei servizi di interesse generale. Queste interazioni sono risultate particolarmente utili anche nella formazione degli studenti perché favoriscono l'adozione di modalità didattiche non standard. [Azione 2020 rimandata causa Covid-19]	livello realizzazione ricognizione	iniziative già consolidate (si veda ad es. il progetto Nutrire Trento della prof.ssa Forno e il coinvolgimento del prof. Gori nella rete delle associazioni attente alle questioni delle nuove povertà)	nomina di un gruppo di lavoro incaricato di condurre la ricognizione in questione

## 10. Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza

Didattica				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>D1</b> Innovare i metodi di insegnamento	a) Garantire l'utilizzo di tecnologie digitali nella didattica (per esempio delle piattaforme per l'e-learning avanzato tramite Internet) e ampliare ulteriormente l'offerta didattica in lingua inglese e in altre lingue straniere, ove compatibile con i contenuti e i metodi dell'insegnamento; b) Sviluppare forme di didattica seminariale, da incentivare, dove possibile, anche all'interno dei corsi istituzionali.	a) n. corsi con piattaforme e-learning; n. corsi in lingua straniera (in tutto o in parte); b) n. attività didattiche di natura - in tutto o in parte - seminariale	a) n. corsi con piattaforme e-learning=2; n. corsi in lingua straniera=50; b) n. 30 corsi e n. 23 laboratori applicativi	mantenere i livelli attuali
<b>D2</b> Sperimentare forme di apprendimento non-standard	a) Offrire una formazione dedicata allo sviluppo di abilità e competenze mediante il metodo "learning by doing" e l'approccio problem-solving, nonché promuovere attività quali lo svolgimento di laboratori applicativi e "cliniche legali" focalizzate su specifiche questioni (ciò anche allo scopo di agevolare l'acquisizione di metodi espositivi e argomentativi tipici delle competenze giuridiche). b) Offrire attività di preparazione degli studenti per la partecipazione a simulazioni di processi e di attività di mediazione/conciliazione in ambito interno e internazionale	a) n. corsi "learning by doing"; b) n. competizioni moot court	a) attività didattiche "learning by doing"=14; b) n. competizioni = 4	mantenere i livelli attuali
<b>D3</b> Favorire la regolarità del percorso formativo	a) Assicurare procedure di selezione all'ingresso per individuare studenti che siano meno esposti al rischio di dispersione e di rallentamento del corso di studi. b) Approfondire e risolvere le criticità evidenziate dalle valutazioni degli studenti. c) Garantire l'attività di tutoraggio, eventualmente con l'introduzione di forme specifiche, per gli anni di corso successivi al primo. d) Migliorare ulteriormente la dotazione infrastrutturale, incluso il rinnovo e il potenziamento di alcune aule che presentano forti carenze nei collegamenti multimediali e nelle dotazioni di base.	a) b) n. studenti che non si iscrivono al secondo anno di corso; % studenti che si laureano in corso; c) n. iniziative di tutoraggio specifico; d) n. aule attrezzate per didattica multimediale, n. aule attrezzate per didattica professionalizzante	a) b) n. studenti non iscritti (nella LM) =38; n. 1 studenti non iscritti (nella LT) =1; percentuale di studenti che si laureano in corso=43,4% c) n. iniziative di tutoraggio specifico attivate nella laurea triennale e nella laurea magistrale=2 d) n. aule attrezzate=12; n. aule per didattica professionalizzante=1	mantenere i livelli attuali
<b>D4</b> Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	a) Incentivare la collaborazione didattica già esistente con le altre strutture di Ateneo, con le quali procedere ad una programmazione stabile e pluriennale dell'offerta didattica nelle materie di comune interesse, finalizzata ad assicurare, in particolare, la massima coerenza dei piani di studio e la massima integrazione fra gli insegnamenti giuridici impartiti e i contenuti disciplinari tipici di altri corsi di studio. b) Rendere ancor più visibile per gli studenti l'offerta didattica di tipo interdisciplinare già presente nella laurea magistrale, attraverso la guida della Facoltà e il sito web, e prevedere l'organizzazione di moduli di insegnamento specificamente dedicati alla metodologia degli studi interdisciplinari con applicazioni in campo giuridico. c) Organizzare percorsi didattici seminariali e interdisciplinari aperti a studenti di più Dipartimenti e a dottorandi di più Scuole, eventualmente anche con l'istituzione di Master o Corsi di specializzazione in collaborazione con altre strutture dell'Ateneo. d) Individuare percorsi che consentano agli studenti di accedere a corsi di studio avanzati proposti da altre strutture dell'Ateneo trentino e altrove, anche al fine di facilitare l'attuazione degli accordi per il conseguimento di ulteriori titoli di studio.	a) n. corsi impartiti in altre strutture; b) n. attività didattiche interdisciplinari (nel senso di contaminazione con discipline extragiuridiche); c) n. master in collaborazione; d) n. accordi con altre strutture, anche straniere; n. accordi con altre strutture; n. borse di dottorato condivise con altre strutture o altri enti di ricerca	a) n. corsi impartiti in altre strutture = 34; b) n. attività didattiche interdisciplinari= 5; c) n. master in collaborazione=2; d) n. accordi con altre strutture=n. 3; n. accordi con altre strutture=n. 3; n. borse di dottorato condivise=n. 2	mantenere i livelli attuali

Didattica					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021		Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Realizzare, eventualmente anche in via sperimentale, la condivisione reciproca di parte delle attività didattiche con corsi impartiti presso altre strutture dell'Ateneo.	n. corsi condivisi con altre strutture dell'Ateneo	n. corsi condivisi con altre strutture dell'Ateneo= 1	mantenere i livelli attuali
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	a) Mantenere e, se necessario, ampliare ulteriormente l'offerta formativa in lingua straniera; b) Mantenere alto e qualificato il numero di accordi bilaterali formalizzati dalla Facoltà nell'ambito del programma Erasmus Plus o comunque stipulati con altre istituzioni universitarie.	a) corsi in lingua straniera, visiting professors; b) studenti in mobilità in Erasmus Plus, n. accordi bilaterali	a) a causa dell'emergenza Covid-19 e della quasi totale assenza di visting professor (e della cattedra Fulbright, per la quale è già previsto un recupero nel 2021), dei corsi in lingua straniera impartiti sono rimasti i corsi della laurea triennale Ceils; per la laurea magistrale, dei corsi integralmente/parzialmente in lingua straniera presenti nel 2019 ne sono rimasti il 25%; b) la mobilità si è pressoché arrestata per l'emergenza Covid-19; il n. degli accordi bilaterali è rimasto invariato	recuperare i livelli del 2019
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	a) Tenere alto il numero dei posti messi a disposizione degli studenti per soggiorni all'estero. b) Mantenere l'offerta prevista dal programma Erasmus Placement e da altri programmi di scambio, cooperazione e mobilità. c) Promuovere eventi, quale il Career Fair, volti a favorire un concreto confronto fra rappresentanti degli ambiti professionali più accreditati nazionali e internazionali e studenti e neolaureati in Giurisprudenza, anche al fine dell'attivazione di specifici tirocini formativi. Rafforzare la collaborazione, anche tramite appositi accordi negoziali e/o progetti sperimentali, con agenzie specializzate e istituzioni locali che presidiano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Collaborare con le altre strutture didattiche d'Ateneo per l'attivazione di tirocini formativi nell'ambito delle professioni in cui è richiesta una competenza interdisciplinare.	a) n. posti mobilità studenti; b) n. accordi bilaterali Erasmus; c) n. eventi di incontro con le realtà professionali, n. iscritti associazione Alumni, n. iniziative formative professionalizzanti	a) 234 posti disponibili suddivisi fra area inglese (121), francese (34), tedesca (34) e spagnola (45) b) 66 c) realizzato n. 1 Career Fair e n. 1 Jus Day; n. 1035 iscritti ad Alumni; realizzato n. 1 corso professionalizzante (buona scrittura giuridica)	mantenere i livelli attuali
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	a) Garantire le iniziative di presentazione dei percorsi di studio attivati presso la nostra Facoltà con lo scopo di aumentarne ulteriormente l'attrattività (si consideri che tale requisito ad oggi risulta ampiamente soddisfatto in quanto circa l'80% degli studenti iscritti alla laurea magistrale in Giurisprudenza proviene da fuori Regione Trentino Alto Adige).	a) n. iscritti al primo anno di corso; b) % iscritti da fuori regione; c) n. presentazioni in sede di corsi di studio; d) n. docenti impegnati nelle presentazioni e in altre attività di orientamento	a) n. iscritti al primo anno di corso= 549; b) % iscritti da fuori regione=82,3%; c) n. presentazioni= 6; d) n. docenti impegnati nelle presentazioni e in altre attività di orientamento= n. 6	mantenere i livelli attuali

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	a) Incentivare lo sviluppo e l'incremento della produzione scientifica e dell'attività di ricerca svolta all'interno della Facoltà, confermando in particolare il sistema di attribuzione delle risorse per l'attività di ricerca di base, sia individuale che all'interno dei gruppi di macroprogetto, che vedono l'aggregazione di diverse aree scientifiche (tali gruppi, infatti, implicano una maggiore collaborazione tra professori e ricercatori e la ulteriore valorizzazione delle specifiche e complementari competenze). b) Prevedere che la presentazione di progetti di ricerca italiani ed europei sia considerata elemento da includere nelle procedure di reclutamento e di promozione del Dipartimento, indipendentemente dall'esito del progetto.	a) n. docenti che utilizzano quasi completamente ricerca di base e quota macroprogetto al 15/09; b) n. assegni di ricerca con espressa finalizzazione progettuale	a) n. docenti che utilizzano quasi completamente ricerca di base e quota macroprogetto= 26; b) n. assegni di ricerca con espressa finalizzazione progettuale= 7	mantenere i livelli attuali
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Sostenere e rafforzare le sedi in cui vengono svolte e diffuse le ricerche di studiosi della Facoltà (si vedano, ad esempio, i gruppi di ricerca formati negli ultimi anni e capaci di organizzare iniziative di rilievo nazionale e internazionale: cfr. in particolare, le esperienze maturate nel CERMEG, nel gruppo LAW TECH o nel gruppo BIODIRITTO, cui si deve anche la recente fondazione di una nuova rivista scientifica, il Biolaw Journal); b) Incentivare, sostenere e accompagnare l'attività di preparazione di progetti di ricerca, anche di livello europeo, con Università e istituzioni culturali italiane e straniere, favorendo il più possibile aggregazioni interdisciplinari; c) Assicurare accordi e convenzioni con prestigiose Università e Istituzioni culturali italiane al fine di favorire la cooperazione indirizzata al rafforzamento delle reti di ricerca in diversi settori.	a) n. gruppi di ricerca attivi in Facoltà; b) n. progetti di ricerca in aggregazione con soggetti esterni all'Ateneo; c) n. accordi di rete	a) n. gruppi di ricerca attivi in Facoltà=8; b) n. progetti di ricerca in aggregazione con soggetti esterni= 12; c) n. accordi di rete= 4	mantenere i livelli attuali
R3	Ricerca e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	a) Favorire l'investimento in aree di ricerca interdisciplinari per loro natura: ad esempio: ICT, studi di genere, biodiritto, immigrazione, mercato economico e del lavoro, diritto dell'energia, diritto regionale, diritto e tecnologia; b) incentivare e sostenere l'organizzazione di eventi seminariali o convegnistici volti all'aggregazione di studiosi di discipline diverse.	a) n. aree di ricerca interdisciplinare; b) percentuale incremento eventi annuali, seminariali o convegnistici, interdisciplinari	a) n. aree di ricerca interdisciplinare= 10; b) n. eventi annuali, seminariali o convegnistici, interdisciplinari= 9 (calo dovuto all'emergenza Covid-19)	a) mantenere i livelli attuali; b) aumentare almeno del 70%
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	Rinnovare, potenziare e migliorare la qualità delle infrastrutture che permettano collegamenti informatici con banche dati e altri strumenti di ricerca.	n. aule attrezzate	n. aule attrezzate= 13	aumentare il numero di aule attrezzate disponibili (n. 4), anche in relazione all'eventuale aumento del n. programmato degli studenti iscritti al I anno dei corsi di laurea impartiti in Facoltà
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	Formare personale per la compilazione di progetti di ricerca a livello nazionale ed internazionale e per la loro rendicontazione nonché per l'assistenza nella esecuzione dei progetti.	n. soggetti specializzati	n. soggetti specializzati= 1	formare almeno n. 1 figura di soggetti (tra il personale docente e non)

Ricerca					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021		Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>R6</b> Favorire il trasferimento delle conoscenze	<p>a) Incentivare e sostenere la pubblicazione in Open Access dei risultati scientifici dell'attività di ricerca. La Facoltà ha introdotto il principio legislativo cui all'art. 4 l. 7/10/2013, n. 112, e allo Statuto dell'Università di Trento nel proprio Regolamento e ha predisposto una policy ad hoc per la pubblicazione della propria Collana editoriale. Questa si basa su un doppio binario di pubblicazione: in edizione digitale ad accesso aperto con licenze Creative Commons; a stampa secondo i classici percorsi distributivi editoriali. I libri sono sottoposti a una rigorosa procedura di referaggi. Questa policy ha condotto anche all'adeguamento delle modalità di diffusione dei risultati della ricerca, da parte degli afferenti, agli standard sul piano internazionale (come avvenuto anche nel caso del Biolaw Journal). Inoltre, il Gruppo LawTech ha attivato negli ultimi anni alcune serie di working paper in Open Access accessibili attraverso l'archivio IRIS di ateneo.</p> <p>b) Accompagnare e sostenere le attività della Trento Student Law Review.</p> <p>c) Incentivare la diffusione delle proprie collane di libri, valutando la possibilità di aderire a piattaforme come Open Edition e moltiplicando i formati della versione digitale in OA dei libri (ad es. aggiungendo al formato pdf, formati ebook come ePub) e studiare incentivi che spingano gli afferenti a ripubblicare in OA, qualora ne abbiano il diritto, su IRIS gli articoli pubblicati sulle riviste giuridiche tradizionali.</p>		<p>a) % di pubblicazioni in Open Access; % di pubblicazioni referate;</p> <p>b) n. studenti impegnati attivamente nella Trento Student Law Review</p> <p>c) n. prodotti degli afferenti alla Facoltà pubblicati in OA</p>	<p>a) % di pubblicazioni in Open Access=100 %;</p> <p>% di pubblicazioni referate =100%;</p> <p>b) n. studenti impegnati =22;</p> <p>c) n. prodotti degli afferenti alla Facoltà pubblicati in OA=246</p>	<p>a) b) mantenere i livelli attuali</p> <p>c) aumentare del 10%</p>

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021		Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	<p>a) Continuare ad organizzare momenti di confronto con le associazioni di rappresentanza e le categorie professionali operanti a livello locale, nazionale e internazionale, allo scopo di migliorare e accrescere la trasmissione di prassi, conoscenze e risultati scientifici. b) Individuare altre azioni formative, quali Master, Corsi di specializzazione, Corsi post lauream, che contribuiscano ad individuare specifici ambiti d'azione/collaborazione interdisciplinare con enti e istituzioni territoriali.</p>		<p>a) n. eventi annuali dedicati anche all'aggiornamento professionale;</p> <p>b) n. master o altri corsi di perfezionamento o specializzazione</p>	<p>a) n. eventi annuali dedicati = 20;</p> <p>b) n. master o altri corsi = 4</p>	<p>a) aumentare del 50%;</p> <p>b) mantenere i livelli attuali</p>
<b>TM2</b> Favorire l'uso di competenze universitarie	<p>a) Incentivare e sostenere rapporti di collaborazione con le scuole del territorio, con gli organismi di rappresentanza delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori e con altre istituzioni culturali e sociali.</p>		<p>n. soggetti esterni/ stakeholders coinvolti in collaborazioni per approfondimento di temi giuridici</p>	<p>n. soggetti esterni/ stakeholders coinvolti= 9</p>	<p>mantenere i livelli attuali</p>
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	<p>a) Incentivare e sostenere occasioni pubbliche di disseminazione e di divulgazione dei risultati dell'attività di ricerca condotta nella Facoltà.</p> <p>b) Favorire la stipula di accordi e convenzioni con enti pubblici e istituzioni attive nel contesto europeo, nazionale e locale, al fine di offrire attività di consulenza in settori nei quali si conducono ricerche approfondite e specifiche.</p>		<p>a) n. iniziative di disseminazione;</p> <p>b) n. accordi conto/terzi</p>	<p>a) n. iniziative di disseminazione= 10;</p> <p>b) n. accordi conto/terzi= 9</p>	<p>mantenere i livelli attuali</p>
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	<p>a) Incentivare e sostenere iniziative volte alla diffusione nelle scuole della conoscenza della Costituzione italiana, del diritto e dell'argomentazione giuridica (sull'esempio dell'iniziativa "A suon di parole", già organizzata da molti anni e particolarmente apprezzata poiché attrattiva anche nei confronti di alunni provenienti da scuole non trentine) e, più in generale, dello studio del diritto (ad esempio, JUS al Prati).</p>		<p>a) n. iniziative annuali (strutturate, non singoli eventi) di alfabetizzazione alle tecniche dell'argomentazione giuridica e costituzionale</p>	<p>a) n. iniziative annuali= 4</p>	<p>mantenere i livelli attuali</p>
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	<p>a) Mantenere e sostenere convenzioni/accordi progettuali con importanti stakeholders a livello locale, quali: ordini professionali (avvocati, giornalisti, dottori commercialisti, medici), Provincia di Trento, organi giudiziari, FBK, Comune di Trento e di Rovereto, rappresentanze dei vari settori della produzione di beni e servizi (Assindustria, Federcooperative, Associazione artigiani, Agenzia del Lavoro, Fondazione Caritro, ITAS, Centro Astalli, Cinformi, TSM etc.)</p>		<p>a) n. accordi con stakeholders locali</p>	<p>a) n. accordi con stakeholders locali= 20</p>	<p>mantenere i livelli attuali</p>

## 11. Dipartimento CIBIO

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D1	Innovare i metodi di insegnamento	Erogare insegnamenti compattati in modalità online-sincrona o in presenza, in funzione evoluzione pandemia COVID	n. di corsi compattati	n. di corsi compattati=12	n. di corsi compattati=12
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	Erogare un certo numero di insegnamenti in modalità online, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID; nella prima metà del 2021 gli insegnamenti erogati in modalità online potrebbero essere la totalità. Le forme didattiche più partecipative possono anche essere applicate in modalità online-sincrona, sicuramente con meno impatto ed efficienza rispetto ad attività in presenza.	n. videolezioni (30 min cad)/ corsi con modalità interattive	n. videolezioni / corsi con modalità interattive=20	20 o più - in funzione evoluzione dell'emergenza sanitaria COVID
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	a) Organizzare attività mirate alla preparazione al test di ammissione alla laurea triennale in Scienze e Tecnologie Biomolecolari (STB)- (attività condizionata dall'evoluzione della pandemia COVID). b) Coordinamento attività reclutamento tutor con gli altri dipartimenti interessati.	a) n. attività di preparazione del test di ammissione; b) n. materie in coordinamento per il tutorato	a) n. attività = 0, causa emergenza sanitaria COVID b) n. materie in coordinamento per il tutorato= 2: Matematica e Fisica	a) n. attività= 0 o 1, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID b) n. materie in coordinamento per il tutorato= 3: Matematica, Fisica, Informatica
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	Realizzazione attività sperimentale in presenza, condizionata dall'evoluzione della pandemia COVID.	n. corsi con attività didattiche multidisciplinari	n. corsi con attività didattiche multidisciplinari=0, causa emergenza sanitaria COVID	n. corsi con attività didattiche multidisciplinari= da 0 a 4, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Attività verrà erogata in modalità online o in presenza, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID.	n. coppie di insegnamenti che forniscono competenze complementari	n. coppie di insegnamenti che forniscono competenze complementari= 1	n. coppie di insegnamenti che forniscono competenze complementari=1-3, in modalità online o in presenza, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	Azione da attuare per settembre 2021, in modalità blended o interamente online, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID.	livello di Inglese richiesto per l'accesso alle lauree magistrali	livello di Inglese richiesto=B1	livello di Inglese richiesto=B2
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	Realizzare evento ad inizio anno accademico con i delegati al tirocinio unitamente a rappresentanti degli uffici "Job Guidance" - Internazionalizzazione e a studenti con passata esperienza internazionale, in modalità online o in presenza, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID. Realizzare evento di Placement per marzo 2021, in modalità online o in presenza, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID.	n. eventi di internazionalizzazione e di Placement	1 evento	Evento in modalità online o in presenza, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID-19
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	Si intende realizzare le seguenti iniziative, condizionate dall'evoluzione della pandemia COVID: a) attività che prevede mobilità internazionale (quale International Summer Research Internships Program); b) aumentare il numero di applicazioni da studenti non EU alla magistrale BCM; implica mobilità internazionale; c) Collaborazione con Atenei stranieri e mobilità internazionale.	a) n. studenti ospitati; b) n. applicazioni di studenti non-EU alla magistrale BCM; c) n. corsi di studio doppia laurea	a) n. studenti ospitati= 0 b) n. applicazioni = 54; c) n. corsi di studio doppia laurea =0	a) n. studenti ospitati = da 0 a 15, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID-19 b) n. applicazioni = 60 c) n. corsi di studio doppia laurea = 0 o 1, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID-19

Ricerca					
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021		Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	a) Realizzazione di incontri informativi e di training su bandi di finanziamento per progetti in ambito biomedico e delle biotecnologie (recupero 2020 a causa dell'emergenza sanitaria). b) Prosecuzione dell'applicazione del meccanismo di supporto dei ricercatori privi di finanziamenti esterni attraverso un'azione di "bridge funding" (realizzato anche attraverso facilitazione dell'utilizzo di risorse interne).	a) numero di iniziative informative e di training; b) progetti supportati attraverso "bridge funding"	a) numero di iniziative= 0 b) progetti supportati attraverso "bridge funding"=6.	a) numero di iniziative= 2; b) progetti supportati attraverso "bridge funding"= 6.
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	Si proseguiranno le attività portate avanti nell'anno precedente con il proposito di applicare misure organizzative più efficienti e mantenere, e dove possibile anche incrementare, la qualità della ricerca e la reputazione del Dipartimento che può già vantare elevati standard di qualità: a) Mantenere o possibilmente aumentare la qualità della ricerca presso il CIBIO (indici bibliometrici alti delle pubblicazioni); l'alta qualità della ricerca si rispecchia in indici oggettivi e crea naturalmente opportunità di disseminazione. b) Incrementare i momenti di visibilità - verranno intraprese le seguenti azioni da parte dei group leaders: incoraggiare la partecipazione a convegni/congressi/workshops, anche in remoto, da parte di giovani ricercatori; organizzare seminari - anche online - con speakers di spessore internazionale; utilizzare i social media (Twitter, Facebook). In linea con questi obiettivi il gruppo di Visibilità prosegue l'attività di coordinamento di attività atte a rafforzare la reputazione della ricerca UNITN. Le attività saranno condizionate e ridimensionate con tutta probabilità da restrizioni dovute all'emergenza sanitaria. Si cercherà quindi di promuovere l'utilizzo di strumenti informatici e partecipazione/organizzazione di eventi online.	a) numero e impact factor di pubblicazioni per anno; b1) n. seminari personale ricerca non strutturato; b2) n. seminari online con speakers internazionali; b3) attività Twitter e simile con account istituzionale.	a) n. pubblicazioni = 98; IF medio = 9,9; b1) n. seminari = 10 (di cui 3 online). b2) n. speakers internazionali =2 (di cui 1 in seminario online) b3) Twitter: 1090 follower, 127 tweet; Facebook: 914 followers / 877 Mi piace, 148 post	a) n. pubblicazioni > 100; IF medio >= 7,5; b1) n. seminari online >=5; b2) n. speakers internazionali >= 2 b3) >= 120 tweets su Twitter; >=130 post su Facebook
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	Si provvederà a dare seguito alle attività già avviate nel corso del 2020, così come di recuperare le attività impattate dall'emergenza sanitaria cercando di favorire gli incontri/eventi in modalità anche online, ovvero: a) implementazione del rapporto con il mondo industriale, tramite il recentemente avviato percorso di dottorato (bioindustry) ed incontri periodici con esponenti del mondo biotecnologico/farmaceutico, b) realizzazione di seminari interdipartimentali (es. con DISI, DII, DICAM) su tematiche relative alle tecnologie biomediche, ingegneristiche e informatiche con applicazioni nella medicina e nelle scienze della vita in generale, promuovendo anche la creazione di gruppi di lavoro interdipartimentali su queste tematiche. c) l'organizzazione di un evento dedicato alla ricerca sanitaria che coinvolga anche gli attori locali quali medici degli ospedali di Trento e Rovereto, APSS, PAT. L'evento favorirà la promozione di iniziative di ricerca traslazionale, oltre che nel Dipartimento, anche in collaborazione con il sistema trentino.	a) n. incontri; b) n. seminari interdipartimentali; numero di incontri del/i gruppi di lavoro; c) n. eventi su ricerca sanitaria	a) n. incontri= 6; b) - c) -	a) n. incontri= 4; b) 2 seminari; almeno 1 incontro di gruppi di lavoro; c) n. eventi su ricerca sanitaria= 1
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	a) L'acquisto e la messa a regime delle apparecchiature provenienti dal finanziamento europeo. b) Condivisione con altri dipartimenti di ateneo di buone pratiche e di piattaforme tecnologiche.	a) percentuale di apparecchiature acquistate e a regime; b) buone pratiche condivise	a) due terzi apparecchiature acquistate e a regime; b) una buona pratica condivisa	a) apparecchiature acquistate e a regime= 100%; b) buona pratica condivisa=1

Ricerca				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>R5</b> Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	<p>a) Aumentare le proposte di progetto con ruolo da coordinatore su bandi per progetti di tipo collaborativo come per esempio sul nuovo programma quadro europeo per la ricerca e innovazione Horizon Europe.</p> <p>b) Supporto al consolidamento della carriera dei giovani group leaders (RTD B e PA) in ricerca finanziamento su nuove linee di ricerca (es. traslazionali) e/o su progetti collaborativi (es. HEU).</p> <p>c) Supporto ai giovani ricercatori da parte dei ricercatori senior nella fase di preparazione proposte progettuali e/o sviluppo nuove linee ricerca.</p>	<p>a) n. proposte di progetto come coordinatore;</p> <p>b) n. proposte di progetto per ricerca collaborativa o consolidamento carriera presentate da giovani PI;</p> <p>c) percentuale di coppie giovane ricercatore/mentore (sul numero di RTDa+RTDb)</p>	<p>a) -</p> <p>b) -</p> <p>c) percentuale di coppie giovane ricercatore/mentore= 71%</p>	<p>a) n. proposte = 5</p> <p>b) n. proposte = 3</p> <p>c) percentuale di coppie giovane ricercatore/mentore= 70%</p>
<b>R6</b> Favorire il trasferimento delle conoscenze	<p>Le azioni del 2021 saranno ancora mirate alla</p> <p>a) organizzazione di attività seminariali che coinvolgano imprese biotech;</p> <p>b) promuovere progetti di trasferimento tecnologico (es. idee di startup) anche attraverso il supporto per il reperimento di finanziamenti esterni</p>	<p>a) n. seminari tenuti da ricercatori in industria;</p> <p>b) n. progetti di trasferimento sostenuti</p>	<p>a) -</p> <p>b) 5</p>	<p>a) almeno 2;</p> <p>b) almeno 2</p>

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	<p>Il Dipartimento conferma l'impegno negli ambiti indicati nella programmazione per il triennio 2019-2021. In particolare si prevede di focalizzare l'attenzione sull'organizzazione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborazioni con il MUSE per eventi su tematiche di Biologia/Biotecnologie e Biomedicina per stimolare il public engagement;</li> <li>- organizzazione di eventi su 'Medicina di Precisione': tavole rotonde e dibattito con i cittadini e stakeholders anche in collaborazione con altri dipartimenti di ateneo come CIMEC e Scienze Cognitive, anche considerando l'avviamento del corso di Laurea in Medicina;</li> <li>- articoli divulgativi su attività terza missione del CIBIO_UNIMAG e testate giornalistiche;</li> <li>- corsi di formazione su tematiche di Biologia/Biotecnologie e Biomedicina per giornalisti;</li> <li>- incontri e corsi di formazione per pazienti e 'associazioni di pazienti' su tematiche specifiche di interesse di Biomedicina.</li> </ul> <p>L'evoluzione della pandemia da COVID potrà condizionare fortemente queste iniziative.</p>	n. iniziative	9 eventi organizzati nel 2019; nessun evento realizzato nel 2020	Da 0 a 5 eventi, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID
<b>TM2</b> Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	<p>Considerando il verosimile effetto della pandemia sull'attività scolastica, si propone di focalizzare l'attenzione alle seguenti iniziative, tra quelle previste:</p> <p>a) seminari tematici; tavole rotonde; sessioni poster</p> <p>b) partecipazione ai consigli d'Istituto delle Istituzioni Scolastiche;</p> <p>c) partecipazione all'attività CLIL in scuole secondarie di secondo grado;</p>	n. iniziative	10 iniziative complessive organizzate nel 2019	Da 3 a 10 eventi, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	<p>a) Potenziamento dei servizi nei settori della diagnostica e della biomedicina.</p> <p>b) Incrementare ulteriormente la diffusione dei risultati conseguiti attraverso strumenti di pre-pubblicazione (bioRxiv), pubblicazioni su riviste Open Access e l'uso dei social networks.</p> <p>c) Consolidamento economico e infrastrutturale di iniziative imprenditoriali che opereranno all'interno dell'Università generando un indotto sia in termini lavorativi che scientifici.</p>	<p>a) n. servizi di alto profilo tecnologico delle diverse Facilities presenti al CIBIO;</p> <p>b) n. articoli depositati su bioRxiv o pubblicati Open Access;</p> <p>c) n. iniziative imprenditoriali consolidate</p>	<p>a) circa 785, tra commesse delle facilities e analisi di microbiologia o genetica;</p> <p>b) 18 articoli in bioRxiv; circa 250 posts sui social media ufficiali;</p> <p>c) 2 attività imprenditoriali in fase di sviluppo</p>	mantenere lo stesso target del 2020

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	Portare avanti iniziative in collaborazione con docenti di scuole secondarie di secondo grado, quali: - approfondimenti di argomenti biotecnologici innovativi e di impatto sociale con docenti e studenti; - miglioramento preparazione ai test di ingresso ai corsi di laurea scientifici; - corsi di aggiornamento per docenti e supporto nella organizzazione di laboratori pratici.	n. iniziative	8 iniziative complessive nel 2019	n. iniziative = da 0 a 8, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID-19
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Si vuole proseguire a organizzare iniziative di divulgazione scientifica e giornate dimostrative dell'attività di ricerca dei vari laboratori rivolte alla cittadinanza, organizzare un evento di presentazione delle sue competenze professionali e tecnologiche rivolto al mondo industriale, sostenere il dialogo - attraverso seminari multidisciplinari - tra i medici dell'APSS e i centri di ricerca sul territorio, organizzare eventi e seminari in collaborazione con i vari dipartimenti e U.O. dell'Ospedale Santa Chiara di Trento , potenziare le iniziative di scambio scientifico e collaborativo con centri di ricerca, etc.	n. iniziative	4 eventi o iniziative organizzate nel 2019	n. iniziative = da 0 a 4, in funzione dell'evoluzione della pandemia COVID-19

## 12. Centro Interdipartimentale Mente/Cervello

Didattica				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>D1</b> Innovare i metodi di insegnamento	Per migliorare ulteriormente gli standard di insegnamento si intende incentivare l'utilizzo di metodi di <i>active learning</i> : a) stimolare il dibattito sulle tecniche di <i>active learning</i> ; b) condividere informazioni su strumenti di didattica innovativa; c) sperimentare tali tecniche nell'ambito del corso di studi offerto dal CIMeC.	a) percentuale di PI che parteciperanno ad un seminario formativo su <i>active learning</i> ; b) Wiki page dedicata alla didattica CIMeC; c) n. insegnamenti CIMeC che sperimenteranno i metodi scelti come più adatti alle discipline di insegnamento del CIMeC.	partecipazione a eventi formativi FormID d'ateneo <a href="https://projects.unitn.it/formid/it/eventi-2/">https://projects.unitn.it/formid/it/eventi-2/</a>	a) partecipazione del 40% dei PI CIMeC ad un incontro-dibattito su metodologie di <i>active-learning</i> ; b) indicazione di almeno 10 piattaforme/ strumenti innovativi; c) 2 insegnamenti (uno per track) nei quali, tramite formazione guidata, si sperimentano le nuove tecniche di insegnamento
<b>D3</b> Favorire la regolarità del percorso formativo	Al fine di aiutare ulteriormente gli studenti a fruire facilmente dell'attività formativa, si vuole agire su due fronti: il primo consiste nell'aumentare ulteriormente il numero di domande che riceviamo da parte di studenti con una formazione di partenza che è altamente congruente con i due percorsi di studi (psicologia, neuroscienze, biologia per il track CN e linguistica, computer science per quanto riguarda il track LMI) migliorando ulteriormente la presentazione dei due corsi di studi; il secondo consiste nell'individuare una serie di strumenti (testi, corsi online) che coprano conoscenze/competenze propedeutiche cosicché studenti provenienti da percorsi formativi molto lontani da quelli affrontati nel nostro CdS possano mettersi nelle condizioni di affrontare il percorso di studi agevolmente.	a) percentuale di studenti con formazione altamente congruente con i due track che fanno domanda di ammissione; b) lista di strumenti di formazione sul sito del Master	a) per l'AA 2020-2021 abbiamo ricevuto 46% di domande da studenti con background congruente per quanto riguarda il track CS; e 30% per quanto riguarda il track LMI; b) non abbiamo attualmente alcuna lista che indichi strumenti formativi in aree ritenute propedeutiche	a) almeno 50% di studenti con formazione altamente congruente con i due track (psicologia, neuroscienze, biologia per CN; linguistica, computer science, per LMI) che fanno domanda di ammissione; b) almeno 10 strumenti di formazione, tra libri di testo, corsi-online e siti web che condivideremo sul sito del Master
<b>D4</b> Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	Incrementare ulteriormente la multidisciplinarietà del percorso di studi, individuando nuovi corsi cui dare visibilità presso i nostri studenti.	n. corsi offerti da altri Centri/Dipartimenti individuati	si è data visibilità a 2 corsi che sono offerti da altri dipartimenti (uno dal Dipartimento ingegneria e Scienza dell'Informazione e l'altro dal Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive), indicandoli tra i potenziali corsi a scelta	individuare almeno 2 nuovi corsi (1 per ogni track -ossia Cognitive Neuroscience e Language and multimedial interaction) offerti da altri dipartimenti cui dare visibilità sul nostro piano di studi
<b>D5</b> Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	Continuare a coinvolgere gli studenti in attività extra-studio con l'obiettivo di migliorare le loro competenze trasversali; in particolare continuare le azioni svolte fino ad oggi e coinvolgere studenti maggiormente in iniziative quali La Notte dei Ricercatori.	n. studenti che si impegnano nelle 150 ore e che partecipano alle attività relative alla Innovation Olympics e La Notte dei Ricercatori.	n. studenti che hanno contratti attivi di 150 ore =9; non si è monitorato il n. studenti che hanno partecipato alle altre attività (quali Innovation Olympics e Notte dei Ricercatori)	almeno 4 studenti (2 per track- -ossia Cognitive Neuroscience e Language and multimedial interaction) che partecipino a Innovation Olympics e Notte dei Ricercatori

Ricerca				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base Per la ricerca di base, si ritengono che i risultati ottenuti, adottando le strategie definite negli anni, siano soddisfacenti. Per il 2021 si vuole portare avanti le seguenti azioni: a) assegnare delle borse di ricerca; b) prevedere il cofinanziamento "pesato" da parte del centro per progetti che lo richiedano, aumentando così le possibilità di ottenere fondi; c) mantenere l'accesso meritocratico alle risorse.	a) n. borse assegnate; b) livello cofinanziamento progetti; c) utilizzo di parametri precisi nell'assegnazione risorse	a) due borse assegnate; b) tutti i progetti che ne hanno fatto richiesta CIMeC ha concesso il cofinanziamento (diretto o indiretto); c) schede con definiti in modo chiaro i criteri meritocratici	a) due borse assegnate; b) CIMeC concederà il cofinanziamento (diretto o indiretto) a tutti i progetti che hanno fatto richiesta; c) assegnazione delle risorse utilizzando schede con definiti in modo chiaro i criteri meritocratici
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo Rafforzare la posizione di prestigio del CIMeC e quindi dell'Ateneo intero nel panorama internazionale attraverso le seguenti azioni: a) organizzazione di eventi scientifici di portata internazionale; b) sostegno diretto o indiretto di eventi scientifici all'interno di congressi internazionali o eventi/schools in cooperazione; c) attrazione di ricercatori di alto livello dall'estero, attraverso la copertura delle spese per visiting scientist/professor, in modo da continuare a garantire un clima internazionale che promuova l'innovazione e lo scambio di idee; d) presenza costante di progetti Marie Skłodowska-Curie realizzati presso il CIMeC.	a) n. eventi scientifici di portata internazionale, organizzati presso dal CIMeC; b) n. eventi che vedono la partecipazione del CIMeC (patrocinio, partecipazione di personale CIMeC, sponsorizzazioni); c) n. ricercatori internazionali che verranno come visiting professor/scientist; d) n. progetti Marie Skłodowska-Curie sottomessi e numero di progetti Marie Skłodowska-Curie finanziati.	a) 2 eventi scientifici di portata internazionale, organizzati presso dal CIMeC; b) 0 eventi che vedono la partecipazione del CIMeC (patrocinio, partecipazione di personale CIMeC, sponsorizzazioni); c) 0 ricercatori internazionali come visiting professor/scientist; d) 4 progetti Marie Skłodowska-Curie sottomessi e 1 progetto Marie Skłodowska-Curie finanziato.	a) 3 eventi scientifici di portata internazionale, organizzati dal CIMeC in modalità online; b) 1 eventi che vedono la partecipazione del CIMeC (patrocinio, partecipazione di personale CIMeC, sponsorizzazioni); c) 2 di ricercatori internazionali che verranno come visiting professor/scientist pandemia permettendo; d) 4 progetti Marie Skłodowska-Curie sottomessi e 1 progetti Marie Skłodowska-Curie finanziati.
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali a) Promozione e disseminazione di modalità di acquisizione che favoriscano la successiva circolazione del dato all'interno del Centro e in banche dati ad accesso aperto. b) Promozione, tramite conferenze a tema, di metodologie e tecniche che favoriscano l'integrazione di dati provenienti da diverse sorgenti. c) Disseminazione di strumenti di analisi dati che favoriscano la riproducibilità del risultato. d) Promozione e successiva assistenza sull'adozione di pratiche per la pubblicazione ad accesso aperto di prodotti scientifici.	a) dataset messi a disposizione; b) eventi a tema organizzati e messi a disposizione sul canale YouTube del Centro; c) strumenti di analisi disseminati; d) eventi a tema / pubblicazioni (dati, codice, articoli specialistici)	a) Piattaforma esistente per l'ottenimento e la circolazione dei dati all'interno del centro; b) Servizi di calcolo ad alta performance messi a disposizione della comunità del CIMeC; c) know-how esistente sulle metodologie più avanzate di approccio ai servizi di calcolo ad alta performance; d) eventi pregressi a tema ad accesso aperto	a) realizzata piattaforma per circolazione immediata ed efficace di informazioni all'interno del centro; b) utilizzo sistematico ed efficiente dei servizi di calcolo ad alta performance allo scopo di produrre analisi riproducibili; c) integrazione di nuovi software di analisi per la validazione quantitativa della riproducibilità delle routine (e.g.: brainlife.io); d) pubblicazione sistematica di preprint in archivi istituzionali ad accesso aperto
R4	Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale a) Rafforzamento dell'utilizzo del software di gestione dei laboratori per la prenotazione. b) Il software è stato realizzato e testato - la funzionalità rimane silente in quanto senza il costo orario derivante dalla cost matrix non risulta utilizzabile. Si ritiene però di iniziare l'utilizzo di questa componente, attraverso approcci virtuali, anche se non operativa. c) La trasposizione delle regole d'accesso ai laboratori nel sistema di prenotazione dei laboratori tramite l'auto iscrizione dei ricercatori ai progetti di ricerca,	a) grado consolidamento nell'utilizzo del software; b) testaggio del software; c) grado completamento della trasposizione delle regole d'accesso e fase di debug/test	a) esistenza del software di gestione dei laboratori per la prenotazione; b) esistenza del software per la quantificazione dei costi; c) le regole d'accesso sono definite.	a) utilizzo del software; b) realizzare test del software; c) completare verifica che il software funzioni.

Ricerca				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>R6</b> Favorire il trasferimento delle conoscenze	Creare delle occasioni di incontro che ci consentano di interfacciarci con il mondo produttivo, per trasferire i risultati dei nostri studi. Prevediamo aumentare la collaborazione con le aziende che possano avere degli interessi comuni ed elementi di affinità con il centro.	n. di incontri organizzati tra ricercatori e imprese/enti per favorire la componente traslazionale	In questi anni si sono poste le basi per la collaborazione con alcuni enti in ambito sanitario.	almeno 2 incontri organizzati tra ricercatori e imprese/enti per favorire la componente traslazionale.

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	Favorire la diffusione della cultura scientifica e aumentare il trasferimento delle conoscenze attraverso le seguenti azioni: a) La collaborazione con la Fondazione Museo Civico di Rovereto e il Museo del Buonconsiglio. b) L'esplorare la possibilità di realizzare un ambiente virtuale "Virtual CIMeC", dove allestire degli spazi interattivi che prevedono l'ingresso tramite avatar. Tale ambiente consentirebbe di veicolare informazioni sulle attività di ricerca svolte al CIMeC in una forma direttamente fruibile senza spostamenti. L'obiettivo è di verificarne la fattibilità e successivamente, creare questo spazio dove buona parte degli eventi CIMeC verranno realizzati. c) L'istituzione di una nuova stagione di incontri/eventi in modalità virtuale, all'interno dell'iniziativa "Virtual CIMeC", attraverso cui ci prefiggiamo di rendere fruibile al pubblico più ampio possibile i risultati delle conoscenze scientifiche che caratterizzano l'attività dei Ricercatori CIMeC.	a) n. di eventi/progetti organizzati in collaborazione presso il Museo Civico di Rovereto e progetti con Museo del Buonconsiglio; b) livello realizzazione progetto preliminare che miri a creare un ambiente virtuale che possa consentire lo svolgimento delle azioni previste per la diffusione della cultura scientifica; c) numero di incontri organizzati dal CIMeC sia in modalità virtuale che reale	Esperienza pregressa nell'organizzazione di questo tipo eventi. Nel 2020: a) 2 eventi; b) abbiamo messo a punto e rodato delle procedure che hanno consentito di svolgere alcune azioni online - è stato individuato lo strumento che sarà utilizzato per portare a compimento questa azione; c) sono stati organizzati circa 20 eventi online	a) almeno 2 tra eventi/progetti organizzati in collaborazione presso il Museo Civico di Rovereto o altre strutture museali; b) messa a punto di un progetto preliminare per creare un ambiente virtuale dove svolgere le attività di terza missione o altre attività partecipative del CIMeC; c) organizzare ≥ 6 eventi, indipendentemente dalle caratteristiche dell'evento
<b>TM2</b> Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie	a) Organizzare seminari/webinar tematici che prevedono un coinvolgimento prevalente di personale sanitario o operatori nel settore della "salute". b) Organizzare workshops/schools/webinar di carattere nazionale e internazionale rivolte alla diffusione delle conoscenze che caratterizzano il CIMeC.	n. complessivo di eventi organizzati	esperienza pregressa nell'organizzazione di questo tipo eventi. Nell'anno in corso è stata creata una piattaforma per webinar e workshop e sono stati organizzati: a) =2 e b) =2 eventi on line	numero di eventi da organizzare per a) ≥ 3, per b) ≥ 3
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	Promuovere linee guida standard per raccogliere e risistemare dati e metadati provenienti da esperimenti che integrano tecniche diverse. Individuazione di possibili insiemi di dati provenienti dai laboratori TBS e EEG adatte alla risistemazione e alla pubblicazione corredata di metadati. Discussione sulla fattibilità della condivisione di raccolte di dati provenienti dal laboratorio MRI.	n. complessivo di dataset ben formati, pubblicati e riutilizzati	studio della pregressa integrazione tra dati e metadati provenienti da esperimenti acquisiti in laboratori diversi (data-fusion)	almeno 3 dataset ben formati e messi a disposizione sia all'interno del centro, sia pubblicamente
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Organizzare incontri, seminari e/o visite guidate che coinvolgano associazioni ed enti di vario genere presenti sul territorio, con l'obiettivo di far conoscere la realtà della ricerca svolta presso il CIMeC/Università di Trento. In questo modo, miriamo a valorizzare l'eccellenza di ciò che viene "prodotto" dall'Università di Trento, ma anche a favorire la possibilità di incontrare persone che altrimenti non avrebbero facilmente altre occasioni per interagire con i ricercatori della nostra università. Nel caso che la situazione pandemica si protragga, cercheremo una formulazione diversa per lo svolgimento di questi eventi.	n. di eventi/partecipazioni organizzate con associazioni sul territorio.	esperienza pregressa nell'organizzazione di questo tipo eventi. Nell'anno in corso non sono stati organizzati eventi di questo tipo, a causa della pandemia in atto	organizzazione di almeno 2 eventi in collaborazione con le associazioni presenti sul territorio, se la situazione pandemica lo consentirà

### 13. Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente

Dudattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D1	Innovare i metodi di insegnamento	a) Analisi critica dei contenuti formativi del percorso didattico di Viticoltura ed Enologia con eventuali nuove proposte migliorative. b) Aumento dell'utilizzo di metodologie didattiche innovative.	a) n. incontri del comitato di indirizzo; b) grado di introduzione di metodologie didattiche innovative con verifica del miglioramento dell'apprendimento	a) incontro =1 b) metodi innovativi inseriti/insegnamento=1	a) incontro =1 b) metodo innovativo inserito/insegnamento=1
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard	a) Proporre sperimentazioni di laboratorio e/o in campo o progetti preparate e gestite da gruppi di studenti stessi.	a1) n. di progetti/anno; a2) n. di studenti/anno	a1) progetti=2; a2) studenti coinvolti=9	a1) progetti=2; a2) studenti coinvolti=9
D3	Favorire la regolarità del percorso formativo	a) Organizzazione di una efficiente e coordinata attività di tutoraggio nelle discipline di base del I anno di corso di viticoltura ed enologia.	a) % di OFA recuperati con il superamento dell'esame al termine del 1 anno	a) studenti che hanno seguito il tutoraggio/superato test CISA/effettuato l'esame=90%	a) % studenti che hanno seguito il tutoraggio/superato test CISA/effettuato l'esame=90%
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	a) Attivare insegnamenti (caratterizzanti e/o a scelta) che arricchiscano l'offerta formativa. b) Attivare un corso di dottorato in convenzione con la Fondazione Edmund Mach, attivare un corso di laurea magistrale LM69.	a) attivazione insegnamenti; b) attivazione corsi	a) attivazione insegnamenti=3 b) -	a) attivazione insegnamenti=10 b) attivazione del terzo ciclo del corso di dottorato e corso di laurea magistrale in agri-food innovation management
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	a) Seminario per effettuare una ricerca bibliografica, come scrivere la tesi di laurea, come si scrive un CV, come fare una presentazione in power point, come si scrive un progetto di ricerca o sperimentazione.	a) n. seminari	a) seminari per ricerca bibliografica/ tesi =5	a) seminari anno su competenze trasversali/soft skills=5
D6	Rafforzare le competenze linguistiche	a) Selezionare in entrata studenti con un livello adeguato di inglese (A2 o meglio B1) e portarli nel corso del triennio ad un livello B2. b) Organizzare una serie di seminari tenuti da docenti in inglese che possano servire sia per la comprensione della lingua parlata ma anche per una corretta scrittura di reports e documenti scientifici, lettura ed interpretazione di una pubblicazione scientifica	a) % . studenti con livello B2 al termine del 2 anno; b) n. ore di seminario o lezione in inglese	a) % di studenti a livello B2 sul totale degli iscritti=21%; b) n. ore di seminario o lezione in inglese= 6 ore	a) % di studenti a livello B2 sul totale degli iscritti=40%; b) n. ore di seminario o lezione in inglese =10 ore
D7	Favorire i tirocini e le permanenze all'estero	a) Supportare collettivamente il delegato all'internazionalizzazione del Centro ed il responsabile del corso LT a gestire l'offerta dei tirocini formativi e permanenze all'estero	a) n. tirocini all'estero	a) n. tirocini all'estero=2	a) n. tirocini all'estero=3 (se ci saranno le condizioni in relazione a situazione COVID)
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	a) Promozione della laurea triennale in paesi europei. b) Attivare insegnamenti in inglese per facilitare il reclutamento da paesi esteri	a) n. presentazioni della laurea in evento/contesto estero; b) n. insegnamenti in inglese	a) n. presentazioni =1 b) insegnamenti in inglese=2	a) n. presentazioni =3 b) n. insegnamenti in inglese attivati=10

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R1	Proteggere la ricerca di base	a) Approfondire le conoscenze di base su: caratteristiche e funzionalità del microbioma dell'ambiente agrario e naturale, meccanismi di comunicazione degli insetti, sviluppo di tecniche analitiche complementari (MS aed NMR) in campo metabolomico/lipidomico.	a) n. pubblicazioni/anno	a) n. pubblicazioni/anno =40	a) n. pubblicazioni/anno = 60
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Consolidare ed ampliare il network di collaborazioni mediante partecipazione come Partner e/o coordinatori di progetti di ricerca internazionali; b) aumentare la partecipazione su invito a convegni nazionali ed internazionali; c) ricoprire ruoli attivi in società scientifiche di riferimento; d) partecipazione a tavoli di lavoro nazionali ed internazionali; e) aumentare il numero e la qualità scientifica delle pubblicazioni scientifiche. f) Fondi di Centro usati a copertura dei costi di pubblicazione su riviste open access.	a) n. partecipazioni come Partner e/o coordinatori di progetti di ricerca internazionali; b) n. partecipazioni su invito a convegni nazionali e internazionali; c) n. ruoli attivi in società scientifiche di riferimento; d) n. partecipazioni a tavoli di lavoro nazionali ed internazionali; e) numero e la qualità scientifica delle pubblicazioni scientifiche; f) destinazione di fondi per pubblicazione.	a) n. partecipazioni come Partner e/o coordinatori di progetti di ricerca internazionali=1; b) n. partecipazioni su invito a convegni nazionali ed internazionali=1; c) n. ruoli attivo in società scientifiche di riferimento=1; d) n. partecipazioni a tavoli di lavoro nazionali ed internazionali=1; e) n. pubblicazioni scientifiche in classe A =5; f) n. costi pubblicazioni finanziate =0	a) n. partecipazioni come Partner e/o coordinatori di progetti di ricerca internazionali=2; b) n. partecipazioni su invito a convegni nazionali e internazionali=2; c) n. ruoli attivi in società scientifiche di riferimento=2; d) n. di partecipazione a tavoli di lavoro nazionali ed internazionali =2; e) n. pubblicazioni scientifiche in classe A =5; f) n. costi pubblicazioni OA finanziate =5
R3	Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	a) Favorire l'approccio interdisciplinare: sociologia-legislazione-difesa delle colture, ecologia- biologia-meteorologia-modellistica, chimica dei composti bioattivi-nutrizione-difesa delle colture, sociologia-microbiologia-entomologia- ecologia, neurobiologia-genetica-microbiologia-entomologia, etc.	a1) n. incontri interdisciplinari/anno; a2) n. tavoli di lavoro anno; a3) n. proposte di progetto sottomesse su temi interdisciplinari	a1) n. incontri interdisciplinari=3 (agrometeo, idrobiologia, modelling ecologico); a2) n. tavoli di lavoro=1 (sociologia dei consumi); a3) n. proposte di progetto interdisciplinare sottomesse=1 (PRIN, sociomicrobiologia)	a1) n. incontri interdisciplinari/anno=5; a2) n. tavoli di lavoro/anno=1; a3) n. proposte di progetto sottomesse su temi interdisciplinari=2
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	a) Predisporre l'organizzazione amministrativa del C3A, b) predisporre le procedure operative per il funzionamento delle attività delle unità miste di ricerca UNITN-FEM.	a) Completamento dell'organizzazione amministrativa del C3A; b) n. procedure operative per il funzionamento delle attività delle unità miste di ricerca UNITN-FEM.	a) l'organizzazione amministrativa del C3A è stata completata con la presenza di una unità di personale a supporto amministrativo e una unità a supporto didattico; b) sono state definite 5 procedure operative per il funzionamento delle attività delle unità miste di ricerca UNITN-FEM.	a) n. 1 piano organizzativo con definizione dell'organizzazione amministrativa del C3A: Segreteria di direzione, Accoglienza dottorandi, sportello studenti; b) Ri-definizione delle procedure operative per il funzionamento delle attività delle unità miste di ricerca UNITN-FEM.

Ricerca				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>R6</b> Favorire il trasferimento delle conoscenze	a) Aumentare la collaborazione con il Centro di trasferimento tecnologico di FEM e con Centro di ricerca di Laimburg, mediante presentazione di progetti di ricerca 'di filiera'. b) Azioni specifiche sugli stakeholders: - Consulenti e agronomi: partecipazione giornate tecniche e riviste tecniche; - Aziende ed industria: partecipazione a B2B, predisposizione database contatti; - Cittadinanza: partecipazione ad eventi come Greenweek, open days, etc.	a) n. progetti di ricerca 'di filiera'; b) Azioni specifiche sugli stakeholders: - consulenti e agronomi: n. partecipazione giornate tecniche e riviste tecniche; - Aziende ed industria: n. partecipazione a B2B, predisposizione database contatti; - Cittadinanza: n. partecipazione a eventi;	a) n. progetti di ricerca 'di filiera' =1; b) azioni specifiche sugli stakeholders: - consulenti e agronomi= n.7 partecipazioni giornate tecniche e riviste tecniche; - aziende ed industria= n. 1 partecipazione a B2B, predisposizione database contatti; - cittadinanza: n. 15 partecipazioni a eventi;	a) n. progetti di ricerca 'di filiera' =2; b) Azioni specifiche sugli stakeholders: - consulenti e agronomi: n.10 partecipazione giornate tecniche e riviste tecniche; - aziende ed industria: predisposizione database contatti e convenzioni; - cittadinanza: n. 20 partecipazione a eventi di comunicazione;

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)				
Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
<b>TM1</b> Favorire la diffusione della cultura scientifica	a) Predisporre un piano di comunicazione, che includa la partecipazione alle trasmissioni di divulgazione delle reti TV locali e nazionali, b) predisposizione di short movie su risultati di ricerca, uso di social media, c) predisposizione di materiale scientifico divulgativo.	a) n. azioni nel piano di comunicazione; b) n. materiale scientifico divulgativo	a) n. azioni di comunicazione = 12; b) n. materiali scientifici divulgativi =2	a) n.azioni di comunicazione=12; b) 1 short movie c) n. materiali scientifici divulgativi =5
<b>TM3</b> Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca	Avviare un percorso di valorizzazione dei risultati che verranno ottenuti dal C3A. Predisporre un piano di valorizzazione dei risultati con aggiornamento annuale.	n. piani di valorizzazione dei risultati con aggiornamento annuale	n. piani =1	n. aggiornamenti annuale del piano= 1
<b>TM4</b> Sostenere la formazione scolastica	a) Predisporre un piano di sostegno dell'attività scolastica che comprenda l'avviare struttura organizzativa e formativa per ospitare Tirocini di studenti delle scuole superiori della provincia di TN, b) Organizzazione di seminari presso il CIF-FEM o altre scuole. c) Preparazione materiale informativo per l'orientamento.	a) piano di sostegno dell'attività scolastica e avvio struttura organizzativa e formativa; b1) n. tirocini; b2) n. seminari presso il CIF-FEM o altre scuole; c) n. materiale informativo per l'orientamento	a) n.1 piano di sostegno dell'attività scolastica che comprenda l'avvio struttura organizzativa e formativa (presso FEM-CRI); b1) n. 3 tirocini; b2) n. 4 seminari presso il CIF-FEM o altre scuole; c) n. 1 materiale informativo per l'orientamento	a) n. 1 aggiornamento annuale del piano di sostegno dell'attività scolastica; b1) n. 3 tirocini (solo se ci sono le condizioni in relazione a COVID-19); b2) n. 4 seminari; c) n. 2 materiale informativo per l'orientamento
<b>TM5</b> Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	Predisporre un piano di disseminazione dei risultati nei confronti del mondo produttivo che includa la partecipazione alle giornate tecniche organizzate da FEM (melo, vite e piccoli frutti) con relazioni specifiche, partecipazione alle poste aperte FEM, attività divulgative organizzate dalle cantine, consorzi, aziende del settore	a) piano di disseminazione dei risultati nei confronti del mondo produttivo; b) n. attività divulgative organizzate dalle cantine, consorzi, aziende del settore	a) 1 piano di disseminazione dei risultati nei confronti del mondo produttivo; b) n. 1 attività divulgative organizzate dalle cantine, consorzi, aziende del settore (Cantina di Mori)	a) n. 1 aggiornamento annuale piano di disseminazione dei risultati nei confronti del mondo produttivo; b) n. 1 attività divulgative organizzate dalle cantine, consorzi, aziende del settore

## 14. Scuola di Studi Internazionali

Didattica					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
D1	Innovare i metodi di insegnamento	a) Avviare nuova LM IMSISS - Erasmus Mundus. b) Confermare laboratori in collaborazione con partners non accademici (collegato a obiettivo D5). c) Coinvolgere professional practitioners in attività didattiche e seminari.	a) numero studenti che scelgono di venire a Trento; b) numero laboratori offerti; c) numero di professional practitioners invitati nell'a.a.	a) 22; b) 4 (2020); c) 6 per a.a.	a) 25; b) 4; c) 8 per a.a.
D2	Sperimentare forme di apprendimento non-standard				
D4	Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studi	a) Continuare l'insegnamento magistrale aperto a tutti gli studenti di LM dell'Ateneo, intitolato 'Science, Technology and Global Affairs', approccio multidisciplinare, col coinvolgimento di scienziati sociali e naturali. b) Offrire Summer (winter) school internazionale [dipende da situazione epidemiologica].	a1) attivo 2020/2021 (Sì/No); a2) n. studenti che inseriscono insegnamento "Science, Technology e Global affairs" in piano di studi; b) sì/no	a1) Sì; a2) 14; b) No	a1) Sì; a2) 15; b) Sì
D5	Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali	a) Offrire attività formative seminari orientate alle soft skills e alle life skills (es: project management, fund raising, social media, ecc.). (Collegato a punto 'b' di obiettivo D1). b) Offrire attività formative, dedicate a studenti di dottorato, assegnisti e RTD, relative alla stesura e sottomissione di progetti di ricerca in risposta a bandi competitivi (in collaborazione con la Divisione Supporto Ricerca Scientifica - polo città (collegato a obiettivo R5).	a) b) numero attività	a) numero attività =3; b) numero attività =1	a) numero attività =3; b) numero attività =2
D8	Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti	a) Identificare nuovi canali per promuovere reclutamento internazionale degli studenti. b) Promuovere la SSI all'estero (e.g. fiere internazionali).	a1) numero studenti IMSISS che vengono a Trento (collegato al punto a. di D1 ); a2) numero candidature estere ricevute per MEIS & MISS; a3) percentuale di iscritti al I anno laureati in altro ateneo per MEIS (indicatore Ava iC04); a4) Percentuale di studenti iscritti al I anno che hanno conseguito il precedente titolo all'estero per MISS (indicatore Ava iC012); b) impegno finanziario per la promozione internazionale	a1) 22; a2) valore 2020/2021; a3) 75%; a4) 25%; b) 2.800 euro	a1) 25; a2) valore medio 2019 e 2020 +/- 5%; a3) >=75%; a4) >=25%; b) >2.000 euro

Ricerca					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
R2	Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo	a) Sviluppare il network di partner accademici e non per la partecipazione a progetti nazionali e internazionali e la disseminazione dei risultati. b) Migliorare la qualità della produzione scientifica. c) Proseguire azioni di attrazione di ricercatori vincitori di bandi competitivi.	a) numero progetti finanziati; b) numero pubblicazioni indicizzate su Scopus; c) voto medio progetti MSCA	a) 1 (2018); b) 50 (triennio 2016-2018); c) 74.2/100	a) 3 (2019-2021); b) 60 (2019-2021); c) >75 / 100
R3	Ricerare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali	a) Proseguire il lavoro sui temi legati al progetto STERI. b) Organizzare seminari e workshop scientifici multidisciplinari finanziati dal Centro [ove possibile data la situazione epidemiologica].	a) numero pubblicazioni su temi legati al progetto STERI; b) numero seminari/incontri scientifici sui temi in oggetto	a) 10 (2016-2018); b) 5	a) 4; b) >3
R5	Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca	a) Proseguire con il coordinamento tra SSI e Divisione Supporto Ricerca Scientifica (polo città) per identificare le opportunità di finanziamento esterno e offrire maggiore sostegno alla ricerca. b) Offrire attività formative, dedicate a studenti di dottorato, assegnisti e RTD, relative alla stesura e sottomissione di progetti di ricerca in risposta a bandi competitivi (in collaborazione con la Divisione Supporto Ricerca Scientifica - polo città; collegato a obiettivo D5).	a) numero progetti presentati a bandi competitivi; b) numero partecipanti incontri di formazione	a) 10 (2016-2018); b) 3 (2018)	a) 4 (2021) / 12 (triennio 19-21); b) 5 per evento

Contributo allo sviluppo civile (Terza Missione)					
	Obiettivi strategici	Azioni previste dal Dipartimento/Centro per il 2021	Indicatori	base di partenza (baseline)	Target da raggiungere nel 2021
TM1	Favorire la diffusione della cultura scientifica	a) Collaborare con organi di stampa al fine di favorire la diffusione della cultura scientifica. b) Redigere piano TM del Centro, che valuti nuove iniziative compatibili con situazione epidemiologica.	a) n. contributi a blog "il Dolomiti" anno solare b) Si/No	a) 10 b) No	a) 10 b) Si
TM5	Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio	a) Organizzare incontri con professional practitioners (collegato a obiettivo D1) [compatibilmente con situazione epidemiologica].	a) numero di professional practitioners invitati per a.a.	a) 6	a) 8

## Direzione Risorse Umane e Organizzazione

### Ambito: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PTA

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Favorire l'innalzamento della qualità del processo di valutazione della performance, attraverso: a) potenziamento delle competenze attribuite al Comitato di Garanzia interno, attribuendogli, oltre alle funzioni di organo preposto a dirimere il contenzioso, anche quelle di organismo consultivo/propositivo all'Amm.ne al fine di apportare migliorie al Sistema di valutazione attraverso il coinvolgimento diretto dei lavoratori; b) analisi delle criticità individuate all'interno del processo di valutazione attraverso Focus Group di studio e di ascolto delle istanze del PTA, appositamente costituiti.					<b>Azione conclusa nel 2019 (descrizione riportata nella Relazione sulla performance anno 2019)</b>
2. Garantire un sistema di valutazione delle performance individuale più efficace, compatibilmente con le richieste avanzate in sede APRAN, attraverso la revisione del sistema premiale vigente a fronte della stipula del nuovo CCI 2019-2021, che ridefinisce gli istituti premiali, e garantire l'implementazione del 100% degli istituti previsti dal nuovo CCI entro la data di fine validità del CCI (31.12.2021).	Uff. Valutazione RU e Org.	Scadenza validità CCI (31.12.2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Far emergere le criticità vissute dagli attori del processo, al fine di individuare delle possibili soluzioni</li> <li>- Rendere gli utenti più consapevoli del processo di valutazione</li> <li>- Favorire il confronto tra responsabile e collaboratore</li> </ul>	Arrivare nel 2021 all'implementazione del 100% degli istituti CCI	<p>Sono stati presi in carico e realizzati i seguenti istituti incentivanti (pari al 63% degli istituti previsti dal CCI 2019-21):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reperibilità area Sistemi Informativi</li> <li>2. reperibilità area servizi strategici essenziali</li> <li>3. Adeguamento Retributivo Permanente (ARP) per il PTA</li> <li>4. Premio Perequativo Individuale (PPI) per il PTA</li> <li>5. Premio Merito Individuale (MIND) per il PTA</li> <li>6. Riconoscimento Particolare Professionalità (PROF)</li> <li>7. Indennità per i 2° livelli di cat. D</li> <li>8. Chiamata fuori orario</li> </ol> <p>Restano ancora da realizzare i seguenti istituti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Indennità al personale tecnico di laboratorio afferente c/o i Dipartimenti</li> <li>10. ARP per i CEL</li> <li>11. Premio Merito Individuale (MIND) per i CEL.</li> </ol> <p><b>L'azione è inserita in PI 2021-23</b></p>

### Ambito: FORMAZIONE INTERNA

Azioni di miglioramento proposte					Risultati conseguiti a fine 2020
3.Favorire il potenziamento delle competenze trasversali del personale, attraverso la conduzione di una nuova indagine di rilevazione dei bisogni formativi del PTA e, in base ai risultati emersi, redigere il Piano formativo 2019-2020					<b>Azione conclusa nel 2019 (descrizione riportata nella Relazione sulla performance anno 2019)</b>

**Ambito: CONCESSIONE ISTITUTI A FAVORE DEL PTA (aspettative, part-time, telelavoro, fringe benefit, etc)**

Azioni di miglioramento proposte					Risultati conseguiti a fine 2020
4. Migliorare l'efficacia dell'interfaccia e dell'interazione utente-sistema applicativo, attraverso lo sviluppo delle funzioni essenziali del Portale Presenze					<b>Azione conclusa nel 2019 (descrizione riportata nella Relazione sulla performance anno 2019)</b>

**Nuovo ambito: Gestione processo autorizzazione incarichi extra-istituzionali (GAIE)**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Ottimizzare il processo autorizzatorio incarichi esterni PDR. Migliorare le modalità di interazione con il personale docente e ricercatore in merito all'utilizzo dell'applicativo GAIE (Gestione Autorizzazione Incarichi Esterni) e relativamente ai processi di revisione delle attività esterne	Gestione rapp. di lavoro PDR Gestione rapp. di lavoro PTA	Entro settembre 2020	<b>Favorire la fruizione di informazioni chiare e tempestive sull'utilizzo dell'applicativo; migliorare le modalità di interazione con il corpo docente in merito al processo relativo alle attività esterne</b>	Indicatore: grado di realizzazione delle iniziative volte a favorire la conoscenza e l'utilizzo dell'applicativo- Target: predisposizione di un Manuale di utilizzo entro 01.09.2020 e attivazione sistema di FAQ entro 30.09.2020	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> Il manuale di utilizzo del sistema Gaie è stato predisposto e pubblicato all'interno della sezione relativa ai Regolamenti, Incarichi extra istituzionali nonché all'interno dell'applicativo GAIE entro il 31.10.2020. Si è inoltre dato luogo alla pubblicazione delle FAQ all'interno dell'applicativo GAIE.

**Nuovo ambito: Politiche a favore del personale TA**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Migliorare il coinvolgimento del PTA e sviluppare politiche a favore del personale: Favorire lo sviluppo di politiche rivolte al personale TA, promuovendo, in particolare, azioni rivolte a: a) proseguire il percorso formativo di sviluppo delle competenze gestionali rivolto ai dipendenti, sviluppando anche specifiche competenze di gestione del processo di valutazione delle prestazioni b) migliorare l'informazione in merito agli istituti a favore del personale, favorendo la partecipazione attiva dei lavoratori ai vari processi, con conseguente incremento del livello motivazionale e del senso di appartenenza;	Gestione rapp. di lavoro PTA Uff. Valutaz. RU Uff. Formaz. e Agg.	Entro il 2020	<b>Favorire il coinvolgimento del personale attraverso lo sviluppo di iniziative formative rivolte al PTA e l'individuazione di azioni volte a favorire l'informazione e la partecipazione circa gli istituti a loro dedicati</b>	Indicatore: a) grado realizzazione dell'intervento formativo Target: a) progettazione ed erogazione di un programma di formazione sulle competenze gestionali, entro 31.12.2020 Indicatore: b) grado realizzazione di iniziative finalizzate alla diffusione e condivisione degli istituti di incentivazione e gestione del personale / Target: b) implementazione di un widget dedicato alla gestione degli istituti/strumenti organizzativi che permettono di organizzare e gestire la prestazione lavorativa dei dipendenti (organizzativi, normativi, gestionali, etc.), entro 30.09.2020	a) È stato definito e condiviso con il Delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo il contenuto del bando per l'affidamento incarico, nonché i destinatari della formazione e le aree di intervento. Il bando verrà pubblicato entro il mese di dicembre b) Considerata l'attuale fase di revisione dei regolamenti in tema di orario di lavoro e istituti di flessibilità, a fronte della gestione dei servizi in emergenza Covid, si è convenuto di utilizzare il già esistente widget Infoservizi (anziché crearne uno nuovo), ri-organizzando le informazioni e i link per argomento al fine di agevolare l'utente nella ricerca di informazioni e nella gestione degli istituti/strumenti organizzativi. Al momento è stato concluso lo studio di fattibilità e il modello di riordino della pagina Infoservizi.

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Valutazione della performance: Progettazione ed implementazione di azioni di miglioramento alla luce di quanto emerso nell'ambito dei Focus Group condotti nel 2019 dal Delegato per il Benessere e dalla DRUO	Div. Sviluppo RU e Org. Uff. Valutazione RU	Entro il 2020	<b>Favorire la partecipazione del PTA al processo di valutazione e favorire la conoscenza dei meccanismi di incentivazione</b>	Indicatore: grado realizzazione delle iniziative Target: progettazione iniziative di accoglienza per neo assunti su tematiche gestionali e predisposizione delle FAQ	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> È stato pubblicato online il documento aggiornato relativo alle FAQ sul sistema di valutazione delle prestazioni e sul funzionamento dell'applicativo Va.Pe.

## Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

### Ambito: Esse3 e altri applicativi online (studenti)

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Progettazione con il coinvolgimento degli studenti di una App che integri le informazioni e i servizi più richiesti. La copertura funzionale della App sarà progressivamente ampliata e tramite la App gli studenti potranno accedere a funzioni oggi gestite da Esse3, ai servizi dell'OU, compileranno i questionari di valutazione della didattica, oltre che disporre di appositi canali informativi	Ufficio Sviluppo Servizi online e Supporto utenti  Servizi didattici e studenti di Polo	DSISTI	Entro il 2021	<b>Miglioramento della qualità percepita da studenti e studentesse nell'accesso online a molti servizi dell'ateneo e coinvolgimento della comunità studentesca nella progettazione e implementazione dei servizi a essa destinati</b>	L'azione prevista per il 2020 è stata interamente realizzata. UniTrentoApp è diventata la APP di riferimento per la comunità studentesca.	Sono state rilasciate nuove funzionalità in UniTrentoApp. Su tutte si segnala la funzionalità per gestione check in-out per accesso agli edifici. Per quanto riguarda la comunità studentesca questa funzionalità è stata integrata con l'applicato easy lesson che è stato attivato per gestire le prenotazioni per l'accesso alle lezioni. La UniTrentoApp viene ora utilizzata sostanzialmente da tutta la comunità studentesca.
Potenziamento dell'ambito presidiato dal Progetto "Redazione", con realizzazione di nuovi focus group con studenti e PTA al fine di una revisione approfondita del sito Infostudenti e del sito destinato alla mobilità degli studenti	Ufficio Sviluppo Servizi online e Supporto utenti  Servizi didattici e studenti di Polo	--	Entro il 2020	<b>Maggiore chiarezza nelle informazioni fornite alla comunità studentesca mediante il portale di ateneo, grazie anche a contenuti progettati con il coinvolgimento di studenti/sse</b>	Indicatore: grado di avanzamento progetto Target: adeguamento sito Infostudenti e del sito destinato alla mobilità degli studenti Il progetto "redazione" è realtà a regime e pertanto diventato un nuovo servizio gestito dalla DDSS, rivolto principalmente gli utenti interni a UniTrento (PTA e docenti dei Dipartimenti/ Centri e PTA della stessa DDSS)	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> Consolidamento del sito Infostudenti che ora funge da riferimento per tutti gli aspetti legati alla gestione amministrativa degli studenti, integrato con i portali dei CdS.
Realizzazione dell'iniziativa congiunta con PAT e IPRASE per armonizzare gli eventi di orientamento sul territorio finalizzati alla scelta universitaria, ma anche alla consapevolezza riguardo gli studi universitari						<b>Azione conclusa nel 2019 (descrizione riportata nella Relazione sulla performance anno 2019)</b>

**Ambito: Servizi supporto studenti e mobility (studenti)**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Diffondere l'utilizzo del sistema di prenotazione online per l'accesso al front office. Si intende sia incrementare il numero di ore gestite tramite il sistema di prenotazione laddove già attivo, sia adottarlo in nuovo ambito come e cioè per l'accesso agli Uffici Mobility	Ufficio Sviluppo Servizi online e Supporto utenti Servizi didattici e studenti di Polo	DSISTI	Entro il 2021	Miglioramento della qualità percepita di studenti/sse nell'accesso ai servizi di front office degli uffici Gestione studenti e uffici Mobility	--	Riguardo il servizio è stato introdotto un sistema più evoluto dal punto di vista tecnico e funzionale. In particolare il sistema è integrato con Zoom, pertanto a fronte dell'appuntamento prenotato dallo studente è possibile attivare il sistema zoom all'interno dell'applicativo. Non è ancora stato rilevato il grado di soddisfazione da parte degli utenti, in quanto il questionario customer satisfaction del 2019 è stato sostituito con un questionario riguardo alla didattica a distanza somministrato nel 2020 - secondo semestre dell'a.a. 2019/20.
Interventi nel layout degli spazi di attesa per accesso al front office, presso il DEM, Povo1 e a Mesiano	Servizi didattici e studenti di Polo	DPI	Entro il 2020	Miglioramento del livello di comfort percepito da studenti/sse negli spazi situati nei pressi del front office	È stato effettuato sopralluogo per valutare le tipologie di intervento da realizzare. Nel frattempo, riguardo al DEM, è stato definito in accordo con il Direttore del Dip, un piano di adeguamento complessivo dell'edificio, piano nel quale saranno realizzati anche gli interventi nel layout degli spazi attesa per accesso al front office	In seguito all'incremento del numero programmato deliberato a fine 2019 dagli Organi di Dipartimento e dell'Ateneo, il DEM ha definito un piano di riorganizzazione interna degli spazi, finalizzato a incrementare il numero di aule. Gli spazi del front office studenti rientrano nelle aree interessate dai lavori di riorganizzazione e pertanto il progetto di rifacimento del "layout" dei locali è confluito nel più ampio piano lavori del che interesseranno il DEM. Per quanto riguarda Povo1 e Mesiano non sono ancora stati definiti gli interventi sugli spazi, in considerazione anche delle mutate modalità di erogazione dei servizi di front office, ora tramite appuntamento e su piattaforma Zoom. L'azione prosegue nel 2021.

**Ambito: Esse3 - Syllabus dei corsi (PDR)**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Progetto di rifacimento, da parte di Cineca, delle funzionalità per la gestione del syllabus (progetto GDA). Partecipazione a tutte le attività del gruppo di lavoro trasversale a più atenei e system test con il coinvolgimento dei docenti, delle nuove funzionalità rilasciate da Cineca	Ufficio Sviluppo Servizi online, e Supporto utenti	--	Entro il 2020	Miglioramento della qualità percepita dal personale docente e ricercatore nella gestione online dei syllabi dei corsi	L'azione prevista per il 2020 è stata interamente realizzata. Si stanno pianificando le attività relative all'evoluzione del progetto per portare in produzione il sistema GDA nel corso del 2021	Si è completata l'azione pianificata sul 2020. Partecipazione del GdL a tutti gli incontri programmati con Cineca. Sono stati condivisi i requisiti funzionali con Cineca e, in relazione alla "maturità" del sistema, si è concordato di passare a una fase due del progetto che porti all'adozione del sistema in produzione.  <b>L'azione è inserita in PI 2021-23</b>

## Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario d'Ateneo

### AREA SUPPORTO RICERCA SCIENTIFICA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

#### Ambito: Servizi di supporto alla ricerca

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
1. Informazione riferita a bandi di ricerca attraverso l'invio di newsletter dedicate per Polo, organizzazione opportunità di condivisione di temi di interesse trasversale con il personale ricercatore. Creazione pagina dedicata alle azioni/opportunità per giovani ricercatori	DSRSTT	--	Entro il 2019	<b>Revisione portale di Ateneo nelle pagine dedicate al Supporto alla ricerca con percorsi dedicati ai giovani ricercatori</b>	Target: "Realizzazione progetto pagine web con informazioni relative a a) fase pre award b) fase award c) fase post award"	Si è quasi completata l'azione pianificata. Si è realizzato progetto pagine web con informazioni relative: a) fase pre award b) fase award c) fase post award Si è realizzata la revisione pagina Career, pagine Comitato Etico e pagine TT. Ultimo incontro finale con WEB team a dicembre per conclusione progetto di revisione.
2. Revisione regolamento Start up e Brevetti e relative procedure e modulistica interna. Tale azione coinvolge Ufficio Legale e richiede la definizione/aggiornamento mappatura di processi con HIT	DSRSTT	DirGen - Ufficio Legale	Entro il 2019	<b>Maggiore chiarezza procedure di creazione start up di Ateneo, deposito e valorizzazione brevetti</b>	Azione iniziata nel 2019 con revisione procedure di deposito e mantenimento portafoglio brevetti ed approvazione Linee Guida da parte della Commissione Brevetti. Target 2020: a) Approvazione in Commissione brevetti e start up della proposta di revisione regolamento Brevetti e Regolamento Start Up b) Completa revisione modulistica collegata ai due regolamenti"	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> a. Rivisti i regolamenti proprietà Intellettuale e Start up b. Pubblicati processi e modulistica sul sito
3. Rafforzare le competenze del personale in materia di trasferimento tecnologico in aree innovative ed emergenti (es. Biotecnologie, Data science and security). Prevedere l'inserimento nel team di una figura professionale con competenze specifiche in tale aree	DSRSTT	DRUO - Ufficio Formazione	Entro il 2020	<b>-Assunzione figura EP -Formazione legale su valorizzazione IP in ambito biotecnologico e procedura creazione start up</b>	--	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> Inserita figura EP ed approvato in CDA la creazione Ufficio Valorizzazione ed impatto della ricerca 1. Definito percorso formativo 2. Completato percorso formativo per due afferenti e EP.

**Ambito: Servizi informatici di Biblioteca**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Provvedere all'introduzione dell'autenticazione federata (Idem-GARR) per le risorse elettroniche e all'adeguamento del catalogo delle banche dati in rete di Ateneo	Biblioteca digitale; Acquisizione e Catalogazione pubblicazioni	DSISTI	Entro il 2019	Consultazione agevole di risorse elettroniche ora difficilmente accessibili	--	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> Si è introdotta l'autenticazione federata, cioè l'accesso alle risorse elettroniche con il login istituzionale direttamente sul sito del singolo editore. La novità dell'accesso senza passare per il catalogo della biblioteca è stata comunicata il 20.04.2020 via mail a tutto l'Ateneo con oggetto: "Modalità semplificata per accedere a banche dati, periodici e ebooks". Creata una pagina dedicata sul portale della biblioteca ( <a href="https://www.biblioteca.unitn.it/node/1632/">https://www.biblioteca.unitn.it/node/1632/</a> ), comprensiva di una guida riassuntiva ( <a href="https://libguides.unitn.it/AutenticazioneFederata">https://libguides.unitn.it/AutenticazioneFederata</a> ) delle risorse accessibili via autenticazione federata, in continuo accrescimento ed aggiornamento. Attivato l'help desk per informazioni ed assistenza (via mail <a href="mailto:bibliotecadigitale@unitn.it">bibliotecadigitale@unitn.it</a> ).
Garantire il supporto nelle fasi di migrazione di dati e servizi di Acquisizione, Catalogazione e Circolazione bibliografica (più eventuale Discovery) del nuovo software PAT-USBT	Biblioteca digitale	DSISTI	Entro il 2020	Gestione maggiormente integrata dei servizi bibliotecari	Target 2020: Avvio moduli/servizi di ricerca, di catalogazione e di prestito	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> Il contributo della biblioteca UniTrento al Tavolo di lavoro con Trentino Digitale e l'Ufficio per il Sistema bibliotecario trentino (Attività culturali PAT), da settembre 2019 fino fine 2020, è stato fondamentale per popolare i moduli di implementazione, configurazione e migrazione dei dati dall'attuale gestionale al nuovo, ALMA di Ex.Libris. L'avvio a fine luglio senza grosse problematiche, la formazione del personale e il contributo ancora in corso all'implementazione e alla personalizzazione del software da parte di informatici e biblioteca UniTrento sta portando ad una sempre maggiore gestione integrata di risorse e servizi, che potrà essere ancora arricchita in futuro grazie alle potenzialità offerte dal prodotto adottato.

**Ambito: Revisione procedure e organizzazione interna degli uffici**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Risultati conseguiti a fine 2020
Per i bandi internazionali che prevedono la disseminazione obbligatoria di dati e pubblicazioni della ricerca in Open Access, si ravvisa la mancanza di informazione estesa tramite apposite iniziative (es. Crash Course): inserire almeno un modulo dedicato all'Open Access	Pubblicazioni Scientifiche - Open Access, Anagrafe Ric., Editoria	--	Entro il 2019	Favorire il flusso comunicativo interno, consentendo ai ricercatori di porre le proprie domande all'Ufficio Pubblicazioni ad inizio iter (prima quindi di avviare un progetto e la relativa raccolta dati), e tutte le opzioni sono ancora a completa disposizione, e non a iter concluso con i diritti d'autore ormai alienati e la pubblicazione avvenuta.	Si sono avviate delle azioni per favorire il flusso comunicativo interno, quale, durante l'iniziativa Crash Course sono state inserite due ore dedicate a Open Science (in data 5 febbraio 2020).

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Risultati conseguiti a fine 2020
Gestione della proprietà intellettuale: favorire la sinergia e una collaborazione più intensa e fattiva tra le due Aree Ricerca e SBA	Pubblicazioni Scientifiche - Open Access, Anagrafe Ric., Editoria	DSRSTT	Entro il 2020	Facilitare il reperimento e l'usabilità delle informazioni da parte dei docenti (es. pagine web ad hoc, rinvii reciproci, ecc.); corsi, incontri formativi, ecc..) e potenziare le risorse SBA dedicate.	Azione non ancora realizzata.
Nell'ambito dei servizi di supporto alla valutazione nazionale della ricerca, potenziare l'organizzazione interna dell'Ufficio Pubblicazioni scientifiche SBA per le mansioni di help desk e la validazione dei documenti, al fine di fornire un adeguato servizio di pulizia dei dati da inviare a MIUR e ANVUR.	Pubblicazioni Scientifiche - Open Access, Anagrafe Ric., Editoria	--	Entro il 2021	Poter contare su personale interno strutturato senza aggravii di formazione ripetuta nel tempo da parte dell'Ufficio, e con il vantaggio di offrire all'utenza (in particolare docenti) referenti costanti. Evitare accumulo di code nelle operazioni periodiche di validazione.	Azione avviata con l'inserimento di una nuova collega in questa funzione

## Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione

### Ambito: Servizi di approvvigionamento

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Risultati conseguiti a fine 2020
a) Redazione di linee guida per gli acquisti del "mondo della ricerca" tenendo conto della normativa e delle linee guida di ANAC in continua evoluzione	Div. Gare Poli Amm.vo Contabili	DSISTI	Entro il 2020	<b>Velocizzazione e semplificazione del processo di acquisto e contemporaneo rispetto della normativa e prassi in materia</b>	a) Considerata la normativa vigente che è variata più volte nel corso del 2020, si è provveduto a analizzare la documentazione in materia, a verificare la situazione in unità e nelle altre università e a condividere una proposta di linee guida per gli acquisti del mondo della ricerca con i direttori delle strutture accademiche;
b) Rafforzamento competenze specialistiche					b) Nel corso dell'anno si sono progettate e realizzate per gli afferenti della Direzione iniziative formative interne ed esterne ed incontri di aggiornamento volte a rafforzare le competenze specialistiche. Principali argomenti: Novità Decreto Semplificazioni, Novità Legge provinciale a seguito del DL Semplificazioni, Decreto semplificazioni e novità in materia di appalti pubblici, Nuovi affidamenti diretti dopo il D.L. 76/2020, Procedure di affidamento di servizi e forniture di importo inferiore alla soglia europea e il principio di rotazione, Appalti dei servizi di pulizia e igiene ambientale, Sistema Dinamico Servizi di Igiene Ambientale, Creazione Appalto specifico per l'acquisizione di beni e servizi per l'informatica e le telecomunicazioni, Normazione tecnica e valutazione di conformità nel codice dei contratti pubblici, Impugnazione del provvedimento amministrativo, IVA, ecc.
c) Aumento delle gare di Ateneo con valenza ultrannuale					c) Si sono svolte più gare con valenza ultrannuale (quali storage di Ateneo, Servizio recapito posta, servizio audit progetti di ricerca, fornitura biennale cancelleria)
d) Evoluzione degli applicativi informatici di supporto e maggiore informatizzazione della reportistica.					d) Si è realizzato un modello organizzativo e si è realizzata reportistica su applicativo SGA. In merito alla reportistica su sistema "Anagrafe progetti di ricerca" si è conclusa la micro analisi dell'applicativo volto a gestire in un unico flusso le attività legate ai progetti di ricerca (dalla proposta, alla gestione e rendicontazione, agli audit) e negli ultimi mesi del 2020 si è avviata con DSISTI la realizzazione dell'applicativo con relativi test.
					<b>L'azione d) è inserita in PI 2021-23</b>

**Ambito: Servizi Amministrativo contabili/Sistema informativo di supporto**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Risultati conseguiti a fine 2020
Le azioni di miglioramento, consistenti nell'aggiornamento o sostituzione degli applicativi esistenti, sono contenute nel piano dei sistemi come descritto nella scheda dell'ambito "Sistemi informativi" in capo a DSISTI, al paragrafo 6.3. La DPAA collaborerà alle fasi di analisi e test in occasione delle implementazioni delle migliorie.	--	DSISTI	Entro il 2021	--	Azione prevista <u>in capo a DSISTI</u> - riportata in scheda ambito "Sistemi informativi"

## Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

### Ambito: Assistenza all'utenza e dotazioni

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di riferimento interna alla Direzione	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
<p><b>Organizzazione del lavoro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ridefinizione del tipo di supporto erogato e dei ruoli del personale SU nei poli; miglioramento interazione con Ufficio GUA per supporto utenti amministrativi periferici</li> <li>- Turnazione del personale a copertura delle posizioni e degli eventi critici. Risorse professionali dedicate a supporto del calcolo avanzato.</li> </ul> <p><b>Dotazioni tecnologiche:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sostituzione thin client con PC desktop standard; adeguamento capacità elaborazione Workstation; sostituzione monitor a 24" e estensione posti di lavoro con doppio display; adattamento PdiL a stazioni multimediali; incremento capacità di calcolo infrastruttura Data center a supporto delle postazioni virtuali VDI.</li> </ul> <p><b>Interventi specifici:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- piano pluriennale apparati AVM, sviluppato con DPI, per l'individuazione e adeguamento aule didattiche critiche: coinvolte aule e strutture di tutti i poli, in particolare Ingegneria, Economia, piano aggiornamento aule informatiche.</li> </ul>	<p>Ufficio Service Desk, Divisione Servizi Utente, Divisione Backoffice, Divisione Servizi e Infrastrutture tecnologiche</p>	<p>Tutte le Direzioni</p>	<p><b>Entro il 2021</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Miglioramento dell'assistenza utenti (tempi, competenza, risoluzione)</b></li> <li>- <b>Gestione efficace della scalabilità delle piattaforme tecnologiche e di servizio in relazione ai bisogni, in particolare della ricerca</b></li> <li>- <b>Adozione di un sistema di miglioramento continuo basato sulla qualità (percepita - erogata) dei servizi ICT.</b></li> <li>- <b>Condivisione e valorizzazione dell'approccio metodologico dell'esperienza in ambito ICT e sviluppo di un nuovo modello organizzativo a tendere di supporto agli utenti d'Ateneo di tutte le strutture gestionali.</b></li> </ul>	<p>Integrazione dell'obiettivo: implementazione ITSM (cfr. definizione di un Catalogo di servizi, matrice di responsabilità, Service Desk e code di supporto) con applicazione dell'approccio alle altre strutture gestionali.</p>	<p>36 code di supporto di service desk attivate ed operative per la DSISTI.</p> <p>Attivazione di code appartenenti ad altre Direzioni per servizi erogati direttamente: 3 per DDSS e 4 per DPI</p> <p><b>L'azione è inserita in PI 2021-23</b></p>

**Ambito: Sistema Informativo**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di riferimento interna alla Direzione	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
<p>a. Proseguire nella realizzazione di applicativi intranet secondo il nostro attuale standard, al fine di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aumentare la quantità di servizi offerti;</li> <li>- semplificare il più possibile l'interazione dell'utente con i sistemi/servizi sottostanti;</li> <li>- rendere il più possibile omogenee le modalità di interazione con l'utente, rivedendo all'occorrenza i servizi più datati per uniformarli allo standard dei più recenti.</li> </ul> <p>b. Utilizzare una piattaforma di app per migliorare la fruizione dei servizi da dispositivi mobili</p>	Divisione Sistemi Informativi	Tutte le Direzioni	<b>Entro il 2021</b>	<p><b>Aumentare ulteriormente la quantità e la qualità dei servizi del sistema informativo Unitn offerti a tutti gli utenti della comunità accademica, garantendo che le scelte strategiche su obiettivi, uso delle risorse, definizione delle priorità, valutazione dei risultati in ambito ICT siano assunte a livello di governance d'Ateneo</b></p>	Integrazione del Piano dei Sistemi con la nuova azione: definizione di un modello di governance dei SI d'Ateneo	<p>Aggiornato Piano dei Sistemi con evidenza della roadmap architetture e del modello organizzativo di riferimento.</p> <p>Integrata App UniTrento con servizio dedicato al controllo degli accessi in ottica COVID</p> <p><b>L'azione è inserita in PI 2021-23</b></p>

## Direzione Patrimonio Immobiliare

### Ambito: Interventi di manutenzione

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Attivare una procedura di richiesta intervento tramite ticketing via web;  Individuazione ed implementazione di uno specifico software a supporto della gestione di tutto il patrimonio.	Servizi Gestionali e Manutentivi	DSISTI	Entro il 2021	– Tracciatura richieste di intervento e monitoraggio; – Avvio di un sistema condiviso per la gestione di tutto il Patrimonio Immobiliare	Ampliamento del servizio di ticketing, coinvolgendo altri utenti	Da ottobre 2020 è stato introdotto il nuovo sistema InfoCad per la gestione del patrimonio immobiliare. Nel corso del 2020 il ticketing relativo agli interventi di manutenzione è stato migrato nel nuovo sistema. È inoltre stato avviato il popolamento dei dati relativi agli immobili finalizzato alla digitalizzazione del patrimonio immobiliare.

### Ambito: Servizi alla logistica

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Intervenire con sostituzione - revisione - riqualificazione di impianti Mappare i punti di rilevazione delle temperature interne	Servizi Gestionali e Manutentivi	DICAM - Personale docente e tecnico del	Entro il 2021	– Mappatura criticità edifici e miglior confort interno – Innalzamento livello di efficientamento energetico edifici in dotazione	Realizzare analisi di dettaglio delle criticità impiantistiche nelle diverse strutture d'Ateneo	Contrattualizzato il fornitore per la gestione degli impianti di climatizzazione per il sessennio 20-26. Il contratto prevede la definizione del piano di efficientamento energetico da sviluppare nei 6 anni con l'installazione del sistema di monitoraggio ambientale indoor in tutti gli edifici di Ateneo
Attivazione di una procedura di richiesta intervento tramite ticketing via web Mappare e programmare interventi di pulizia straordinaria	Servizi Logistici	DSISTI - Sistemi Informativi	Entro il 2019	– Tracciatura richieste d'intervento e monitoraggio – Ricognizione e programmazione interventi straordinari di pulizia	--	<b>Si è completata l'azione pianificata.</b> Si è attivato il ticketing anche sul perimetro delle pulizie straordinarie. Si è effettuata attività di formazione alle Segreteria di Direzione e Dipartimento Gli interventi straordinari sono stati eseguiti sulla base delle esigenze emerse utilizzando lo strumento web ticketing e sono dunque tracciati (n. interventi) sullo stesso.

**Ambito: Servizio di Foresteria**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Completare la ricognizione di tutti gli alloggi con evidenza di stato manutentivo e stato arredi. Avviare una programmazione di interventi di riqualificazione alloggi.	Servizi Logistici  Servizi Gestionali e Manutentivi	studenti 150 ore	<b>Entro il 2021</b>	- <b>Mappatura completa alloggi</b> - <b>Migliorare i servizi di Foresteria con interventi di miglioramento</b>	--	Avviata la condivisione con la proprietà degli alloggi del complesso La Vela con la definizione dei primi interventi a carico della stessa (es. sostituzione infissi) Avviata una programmazione preliminare degli interventi di riqualificazione per i restanti alloggi.

**Ambito: Identità di Ateneo – Cartellonistica e Comunicazione**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Avviare progetto per la valorizzazione del sistema di segnaletica interna e l'identità degli edifici: - Selezione operatore economico specializzato - Revisione completa di tutta la cartellonistica	Servizi Logistici  Servizi Gestionali e Manutentivi  Servizi di Prevenzione e Protezione	DCRE - Ufficio Comunicazione	<b>Entro il 2021</b>	<b>Nuova identità di Ateneo (1)</b>	Espletare la gara ed avviare il progetto esecutivo per la nuova cartellonistica di Ateneo	Si è conclusa la manifestazione di interesse; è stata completata la documentazione di gara ed è disponibile per l'avvio della procedura di gara prevista nel 2021

**Ambito: Sicurezza di Ateneo**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Aumentare la sicurezza complessiva dell'Ateneo attraverso: - la mappatura dei sistemi di allarme esistenti - la revisione dei sistemi di videosorveglianza	Servizi di Prevenzione e Protezione  Servizi Gestionali e Manutentivi  Servizi per l'Ambiente e la Sicurezza	DSISTI	<b>Entro il 2021</b>	<b>Maggiore controllo e sicurezza negli accessi agli edifici</b>	Allargare l'analisi ad altri edifici "critici"	Si è attivato il servizio di videosorveglianza del parcheggio "cittadella dello studente" Si è avviata la preventivazione dell'ampliamento del sistema di videosorveglianza di Mesiano e si è definito in via preliminare l'assessment sulla protezione dei dati personali in relazione all'installazione di videocamere

## Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne

### Ambito: Servizi di Comunicazione

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di riferimento interna alla Direzione	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
<p><b>Progettazione e messa online di un nuovo portale di Ateneo:</b> A partire dalla definizione di un gruppo di lavoro dedicato verranno realizzate delle interviste in profondità /Focus Group con campioni rappresentativi delle diverse tipologie di soggetti che interagiscono con il Portale di Ateneo (studenti, docenti, PTA, Direttori di Dip/Centro, Dirigenti, cittadini, etc.) e saranno tracciate le linee per lo sviluppo del nuovo portale. Verrà definita l'architettura dell'informazione, riprogettati i contenuti e definito un nuovo layout grafico. Particolare attenzione sarà data alle regole previste per i siti delle pubbliche amministrazioni (AGID), ai test di usabilità, nonché alle regole aderenti alla user experience. Il nuovo portale sarà progettato su piattaforma evoluta (Drupal 8) e sarà totalmente responsive.</p>	Divisione Comunicazione ed Eventi	DSISTI DDSS	<b>Entro giugno 2020</b>	<b>Nuovo portale accessibile, usabile, ridefinito nell'architettura delle informazioni, completamente responsive</b>	<p>Progettazione e messa online di un nuovo portale di Ateneo: a partire dalla definizione di un gruppo di lavoro dedicato si vogliono raccogliere le esigenze delle diverse tipologie di soggetti che interagiscono con il portale (studenti, docenti, PTA, Direttori di Dip/Centro, Dirigenti, cittadini, ecc) e tracciare le linee per lo sviluppo del nuovo portale. Si vuole redigere un documento riassuntivo che tracci l'architettura dell'informazione e che possa fungere da base per lo sviluppo di un nuovo portale in linea con il progetto della Digital University e della Unitrento App. Particolare attenzione sarà data alle regole previste per i siti delle pubbliche amministrazioni (AGID), ai test di usabilità, nonché alle regole aderenti alla user experience.</p>	<p>Causa emergenza pandemica, l'obiettivo previsto per il 2020 è stato posticipato all'anno successivo. È stato comunque identificato un gruppo di lavoro composto da rappresentanti dei dipartimenti/centri e delle direzioni coinvolte direttamente: DCRE-DSISTI e DG. Si è cominciato inoltre una revisione light del portale per aumentare usabilità e accessibilità. La revisione ha riguardato anche l'ottimizzazione dei contenuti con gli editor delle diverse strutture attraverso un inventario dei documenti per progressiva cancellazione.</p> <p><b>L'azione è inserita in PI 2021-23</b></p>

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di riferimento interna alla Direzione	Altre funzioni coinvolte	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
<p><b>Formazione PTA:</b> A valle della messa online del nuovo portale di Ateneo verranno organizzati corsi di formazione al PTA per una corretta gestione della documentazione online. L'attuale piattaforma (Alfresco) che gestisce i documenti allegati verrà sostituita nel corso della progettazione del nuovo portale. Negli interventi formativi all'uso della nuova piattaforma si cercherà di porre enfasi a quegli aspetti volti ad evitare le attuali criticità d'uso (modalità di definizione delle label, Gestione e organizzazione delle cartelle, uso della piattaforma per la documentazione online e non per archivio)</p>	Divisione Comunicazione ed Eventi	DSISTI DRUO	<b>Entro il 2020</b>	<b>Il reperimento della documentazione online, inserito nel contesto architettonico del nuovo portale, a valle dell'attività di formazione, sarà più agevole e chiaro.</b>	Obiettivo da proporre dopo la realizzazione del sito.	Non ancora realizzato. L'attività formativa nei confronti del PTA verrà organizzata a valle della messa online del nuovo portale di Ateneo
<p><b>Progettazione e messa online Portali Dipartimenti e Centri:</b> Nelle logiche del nuovo portale di Ateneo saranno riprogettati e messi online il 50% dei portali di Dipartimento e Centro (7) e progettato il nuovo modello di sito dei dottorati. Nel 2022 sarà portato a termine il completamento dei portali di Dipartimento/Centro e avviata l'implementazione dei siti di dottorato</p>	Divisione Comunicazione ed Eventi	DSISTI Dipartimenti/ Centri	<b>Entro il 2021: messa online del 50% dei portali di Dipartimento/ Centro e progettazione modello sito Dottorati</b>	<b>I portali di Dipartimento implementati saranno completamente responsivi, sviluppati su nuova Piattaforma Drupal 8 e supportati da test di usabilità</b>	--	È stato realizzato e implementato un nuovo modello per i siti delle scuole di dottorato. Tutti i siti sono stati quindi trasferiti nel nuovo form.

**Ambito: Job Guidance (studenti)**

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di rif. interna alla Dir.	Altre funzioni coinvolte, esterne alla Dir.	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Incremento offerte di stage e tirocini inserimento lavorativo, mediante nuova edizione della Career Fair, ampliata e con formula in parte rivista sulla base della prima edizione del 2017	Job Guidance	DPI	Entro il 2021	<b>Incremento della qualità e quantità di stage/tirocini offerti a studenti/sse e di conseguenza incremento dell'indice di soddisfazione</b>	a) Realizzazione di una nuova edizione del Career Fair con la stessa formula del 2019 che ha visto un miglioramento rispetto all'edizione precedente b) invio questionari ad aziende e studenti per la valutazione del gradimento dell'evento.	È stata realizzata un'edizione della Career fair totalmente online a causa della situazione pandemica globale. All'evento/portale si sono iscritti 1734 studenti e 175 aziende. È stato inoltre inviato un questionario a studenti e aziende che ha visto un gradimento pari o superiore al 70%. Considerata comunque la situazione economica difficile, vi è stato un incremento del numero di studenti che hanno ricevuto una proposta d'impiego (727 vs 606 del 2019) e un incremento anche dei tirocini (1488 vs 1384 del 2019).  <b>L'azione è inserita in PI 2021-23</b>

## Direzione Generale

### AREA SERVIZI LEGALI E GENERALI

Azioni di miglioramento proposte	Struttura di riferimento interna alla Direzione	Data fine azione	Risultati attesi	Riferimenti su azione	Risultati conseguiti a fine 2020
Rendere pubbliche le tempistiche di risposta alle consulenze, attraverso una immediata indicazione della presa in carico della richiesta, con contestuale indicazione delle presumibili tempistiche di risposta (proporzionali alle pratiche già aperte e a quelle urgenti, nonché alle attività di approfondimento necessarie).	Ufficio Legale	Entro il 2019	<b>Agevolare l'utente nelle modalità di contatto per ottenere supporto legale e nella risoluzione delle questioni problematiche secondo tempistiche più chiare</b>	L'azione è stata implementata nel corso del 2019 e, stante la natura continuativa della stessa, sarà attiva per tutto il triennio	<b>Si è realizzata l'azione pianificata.</b> Sia nel 2019 che nel 2020 su ogni istanza di consulenza viene data comunicazione dei tempi di risposta. Con il questionario di gradimento dei servizi si verificherà se tale azione si è rivelata efficace.

**Piano integrato 2021-2023 e obiettivi operativi 2021**

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

Pubblicazione a cura di:  
Direzione Generale  
Università degli Studi di Trento

Data di stampa: gennaio 2021