



**UNIVERSITÀ
DI TRENTO**

Piano Integrato di attività e organizzazione 2022-2024

Indice

Sezione I Anagrafe dell'amministrazione	6
1.1 Chi siamo, mandato istituzionale e Missione	7
1.2 Cosa facciamo	8
1.3 L'Ateneo "in cifre"	10
1.4 Come operiamo	12
1.5 Contesto generale di riferimento	13
1.6 Salute finanziaria	15
Sezione II Valore pubblico, performance e anticorruzione	18
2.1 Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo 2022-2027	19
2.1.1 I pilastri del piano strategico 2022-2027	20
2.1.2 Programmazione PRO3 – triennio 2021-2023	27
2.1.3 Obiettivi volti alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, alla piena accessibilità e alle pari opportunità	29
2.2 Performance.....	40
2.2.1 Gli obiettivi delle strutture accademiche	42
2.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa.....	44
2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza	63
2.3.1 Contesto di riferimento per il Piano	63
2.3.2 La mappatura dei processi e dei rischi	73
2.3.3 Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione	77
2.3.4 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	85
2.3.5 Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2022-2024	90
Sezione III Organizzazione e capitale umano	92
3.1 Risorse umane e struttura organizzativa	93
3.2 Piano del lavoro agile	99
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	102
3.4 Bisogni formativi.....	107
3.5 Benessere organizzativo	110
Sezione IV Monitoraggio e coerenza con la programmazione economico-finanziaria	114
4.1 Monitoraggio	115
4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico.....	115
4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche	116
4.1.3 Monitoraggio obiettivi delle strutture gestionali, SMVP e la performance individuale	116
4.1.4 Monitoraggio della programmazione del fabbisogno del personale.....	121
4.1.5 Monitoraggio su azioni contro la corruzione e per la trasparenza.....	122
4.1.6 Indagini di customer satisfaction e azioni di miglioramento dei servizi	123
4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	126
Allegati tecnici	130
Allegato 1 – Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale	131
Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche.....	150
Allegato 3 – PTPCT 2022-2024 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali	168

Premessa

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

Il PIAO pertanto sostituisce il *"Piano Integrato 2022-2024 e obiettivi operativi 2022"* approvato in Consiglio di amministrazione in data 28 gennaio 2022, in quanto ne accorpa interamente i suoi contenuti, aggiornando inoltre la parte relativa alla performance delle strutture a seguito del perfezionamento del processo di pianificazione strategico avvenuta in questi mesi e descritta nella sezione 2.1.

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

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

In aggiunta ai riferimenti normativi, è importante sottolineare che, a seguito del mandato del nuovo Rettore con il 1° aprile 2021, si è contestualmente avviata una nuova fase di formulazione strategica per il prossimo sessennio. Il Piano strategico 2022-2027 è in fase di ultimazione e gli obiettivi operativi 2022 presenti nella sezione 2 del PIAO sono stati di conseguenza rivisti e integrati, rispetto a quanto deliberato nel Consiglio di amministrazione del 28 gennaio scorso, in risposta alla nuova programmazione strategica definita dalla *governance* d'Ateneo.

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

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

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

Nella seguente tabella sono elencate le fasi del processo di redazione della documentazione, con indicazione dei soggetti coinvolti e delle tempistiche.

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 di attività e organizzazione (PIAO)	<ul style="list-style-type: none"> - Piano Integrato - Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - Piano lavoro agile - Piano triennale dei fabbisogni di personale - Piano reclutamento 	CdA – approvazione formale; previo parere del Nucleo di Valutazione Responsabile della Prevenzione della corruzione per la parte PTPCT	31 gennaio - Triennale (aggiornamento annuale) PIAO per il 2022: 30 aprile
Schede Assegnazione obiettivi individuali (a cascata dai dirigenti ai collaboratori)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo	
Schede di Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo	
Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA - su proposta del DG	30 giugno	
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA - approvazione formale; Nucleo di Valutazione - validazione	30 giugno	



Sezione I

Anagrafe dell'amministrazione

1.1 Chi siamo, mandato istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Trento è un'istituzione pubblica di ricerca e di alta formazione. In quanto tale la Costituzione Italiana, ai sensi dell'art. 33, le garantisce autonomia e libertà di ricerca, di insegnamento e di apprendimento. 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. (*cf.* 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.

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

L'assetto attuale è l'esito di una trasformazione originata dall'intreccio di due distinti processi: da un lato l'applicazione della Legge 240/2010 di riforma universitaria, dall'altro l'applicazione del D.Lgs.142/2011 (Norma di attuazione) che definisce le modalità di attuazione della delega alla Provincia autonoma di Trento delle funzioni statali in materia di Università di Trento, in base a un

accordo stipulato nel 2009 tra il Governo centrale e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione Trentino-Alto Adige). Tali disposizioni normative danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle strutture accademiche (articoli da 23 a 27 dello Statuto).

Di recente, con Decreto Rettorale del 12 febbraio 2021, è stato istituito il nuovo Centro interdipartimentale di Scienze mediche (CISMed). L'attivazione a partire dall'anno accademico 2020/2021 del corso LM c.u. in Medicina e Chirurgia e la successiva istituzione del CISMed costituiscono un primo tassello nella realizzazione di un progetto molto ampio e ambizioso che vede la realizzazione in Ateneo di una Scuola di Medicina, che sappia valorizzare sia le competenze cliniche di alto livello già presenti nelle strutture sanitarie del Trentino sia le competenze nella ricerca di area biomedica, fisica, matematica, delle neuroscienze, delle scienze della vita e della bioetica e che punti inoltre a rafforzare la presenza di personale in formazione nelle strutture sanitarie.

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

Polo Città

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

Polo Rovereto

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

Polo Collina

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

1.2 Cosa facciamo

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

L' **offerta formativa** dell'Ateneo nell'ambito di 11 Dipartimenti e 4 Centri nell'anno accademico 2021/2022 si compone complessivamente di 70 Corsi di laurea/laurea magistrale/ciclo unico (CdS) e 17 corsi di dottorato.

In particolare i primi sono così articolati:

- ✓ 24 corsi di laurea,
- ✓ 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico,
- ✓ 43 corsi di laurea magistrale.

Sono complessivamente 25 i corsi di studio erogati integralmente in inglese: un corso di laurea triennale e 24 corsi di laurea magistrale.

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

<p>Dipartimento Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata biologia e genomica dei tumori, biologia cellulare e molecolare, microbiologia e biologia sintetica, neurobiologia e sviluppo, medicina</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale cambiamenti sociali, sviluppo locale, studi di genere, democrazia e <i>governance</i> globale, strutture e disuguaglianze sociali, valori, organizzazione e processi organizzativi</p> <p>Centro Interdipartimentale Mente/Cervello psicologia sperimentale, neuroscienze cognitive, metodi di acquisizione neuroimaging, cognizione animale, linguistica computazionale e interfacce uomo-macchina</p> <p>Scuola di Studi Internazionali cambiamento istituzionale, crescita economica e sviluppo sociale, integrazione europea</p> <p>Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente agricoltura intensiva, di pregio e intelligente; alimenti di qualità; mitigazione dell'impatto ambientale e uso sostenibile delle risorse ambientali</p> <p>Centro interdisciplinare di Scienze mediche medicina generale; medicina di precisione e genomica; nano medicina; medicina ricostruttiva e rigenerativa; medicina digitale e intelligenza artificiale; modellistica e robotica; biomateriali e terapia cellulare; diagnostica e gestione del paziente a distanza; telemedicina e e-health; management e efficienza del sistema; promozione della salute; prevenzione e stili di vita</p>
---	--

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).

1.3 L'Ateneo "in cifre"

Di seguito si presentano "i numeri" che caratterizzano sinteticamente l'Ateneo rispetto alle sue attività fondamentali, rilevati a dicembre 2021:

Le persone			
735	Professori e ricercatori in organico [per dettaglio si rinvia alla tabella riportata nel Paragrafo 3.1]	16.058	Iscritti a corsi di laurea a.a. 2021-2022 [al 31/03/2022]
775	Personale tecnico e amministrativo e C.E.L. e ex-lettori in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2021 [per dettaglio si rinvia alla tabella riportata nel Paragrafo 3.1]	3.333	Iscritti al 1° anno di laurea triennale e laurea magistrale c.u. a.a. 2021/2022 [al 31/01/2022]
41	Visiting professor ed esperti di alta qualificazione	1.585	Iscritti al 1° anno di laurea magistrale a.a. 2021/2022 2021 [al 31/01/2022]
2	Professori doppia appartenenza a contratto	73.612	Laureati dal 1962 al 2021
397	Assegnisti di ricerca	849	Dottorandi a.a. 2021-2022 (di cui 177 con cittadinanza straniera) [al 31/03/2022]
		2.978	Dottori di ricerca dal 1998 al 2021 (di cui 721 con cittadinanza straniera)
		81	Iscritti a Master di I/II livello a.a. 2021-2022 [al 31.03.2022]
Le strutture			
11	Dipartimenti	14.122	Postazioni in aule
4	Centri di Ateneo, di cui 8 con riconoscimento ministeriale di Dipartimenti di eccellenza		di cui 6.963 in città, 5.266 in collina e 1.893 a Rovereto
4	Biblioteche di Ateneo: Biblioteca centrale (BUC), Biblioteca di Povo (BUP), Biblioteca di Mesiano (BUM) e Biblioteca di Rovereto (BUR)	1.124	Postazioni in laboratori informatici di cui 577 in città, 409 in collina e 138 a Rovereto
1	Centro Linguistico di Ateneo (CLA)		
2	altri Centri di eccellenza	3.334	Postazioni in biblioteche e sale lettura di cui 2.035 in città, 1.059 in collina e 240 a Rovereto
5	altre strutture di ricerca dell'Ateneo		
Didattica			
27	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico	17	Corsi di dottorato di ricerca - XXXVII ciclo
43	Corsi di laurea magistrale	4	Master (I e II livello)
		1	Scuole di specializzazione
Ricerca			
3432+3338+2483	Numero di prodotti della ricerca depositati nell'archivio istituzionale IRIS di Ateneo (rispettivamente 2019-2020-2021)	18.795.856+19.748.966 euro	Finanziamenti per la ricerca competitiva (rispettivamente 2019-2020)
26,4%	Percentuale prodotti della ricerca corredati da full-text ad accesso aperto presenti nell'archivio istituzionale IRIS di Ateneo (2015-2021)	5.320.485+4.048.929 euro	Proventi per la ricerca commissionata (rispettivamente 2019-2020)
		31	Progetti ERC finanziati nel VII PQ ed in Horizon 2020 (dal 2007 al 2021)
91+88+74	Numero opere scientifiche edite dall'Ateneo (rispettivamente 2019-2020-2021)	139	Progetti finanziati Horizon 2020 (dal 2014 al 2021)
Trasferimento tecnologico			
35	Brevetti depositati dall'Ateneo dal 2000	23	Start up e Spin-off di Ateneo dal 2007 al 2021
Patrimonio bibliografico			
511.812	monografie cartacee	36.141	prestiti e richieste di rinnovo
11.111	periodici cartacei (1.344 correnti e 9.767 cessati)	4.715	consultazioni controllate (prestiti brevi di monografie e articoli di periodici)
13.531	periodici online (9.534 correnti e 3.997 cessati)	5.430	richieste di prestito a altre biblioteche
113	banche dati	4.256	volumi o articoli prestati ad altre biblioteche
286.605	e-books		
Ranking			
fascia 351-400	THE World University Rankings 2022	posizione 1	Classifica CENSIS edizione 2021/2022 tra Università medie dimensioni
posizione 440	QS World University Ranking 2021	posizione 1	VQR dicembre 2016 tra Università statali
Risorse			
194,1 ml €	Totale proventi operativi 2020	247,0 ml €	Immobilizzazioni 2020 (di cui 161,8 per terreni e fabbricati)
104,4 ml €	Costo del personale 2020 al netto IRAP		

Infrastruttura tecnologica - Dimensionamento infrastrutturale		
132	n. servizi a catalogo business	infrastruttura in cloud
134	n. servizi tecnici	104 n. CORE istanziati
184.313	n. ID persona presenti nel sistema ADA	16.310 spazio storage totale istanziato (in GigaByte)
infrastruttura on premise		
6.702 (HPC) + 1.108 (VmWare + VDI)	numero CORE	14.000 media giornaliera dispositivi connessi alla rete
2.075	spazio disponibile sui sistemi storage (in TeraByte) di cui 1.915 riservato alla ricerca	2.821 n. terminali telefonici
26.186	n. porte switch/router di cui 818 % Opera Universitaria)	1.337 n. access point gestiti (compresa Opera Universitaria) (di cui 300 % Opera Universitaria)
		230 n. impianto A/V gestiti

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

Ranking internazionali e nazionali

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

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

Secondo l'ultima rilevazione dell'agenzia internazionale di ranking Times Higher Education, che include più di 2.100 università, l'Università di Trento si colloca nel **THE World University Rankings 2022**, nella fascia 351-400 ed è decima in Italia tra le 51 università, statali e non, presenti in classifica.

Nella classifica stilata da **QS World University Ranking 2021** l'Ateneo di Trento occupa la posizione 440. Tra le 41 università italiane presenti nella classifica, Trento è al decimo posto. Il parametro che premia l'Ateneo trentino continua a essere la produzione scientifica. Apprezzabile anche il risultato raggiunto nella classifica di QS Graduate Employability Ranking 2022 dove l'occupabilità dei laureati e laureate di Trento è nella fascia 251-300.

La **classifica CENSIS** delle Università italiane edizione 2021/2022 vede l'Ateneo di Trento al primo posto, per il terzo anno consecutivo, nella classifica delle università di medie dimensioni (tra i 10.000 e i 20.000 iscritti), con voto finale di 97,3/110. Considerando i sei parametri presi a riferimento l'indicatore "internazionalizzazione", con il punteggio di **108** distanzia UniTrento, dalla seconda classificata, di 10 punti. Si segnalano inoltre risultati molto positivi anche per "comunicazione e servizi digitali (punteggio assegnato ai siti internet degli atenei sulla base della funzionalità e dei contenuti)" (**103**) e "occupabilità (tasso di occupazione dei laureati magistrali e a ciclo unico a un anno dal conseguimento del titolo)" (**103**).

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": 8 dipartimenti sono stati finanziati per complessivi 55,5 milioni in cinque anni (2018-2022). Questo successo premia, oltre alla qualità della ricerca, la capacità di progettare lo sviluppo futuro.

Infine si riporta l'esito della procedura di accreditamento periodico condotta sull'Università di Trento nel 2018 **dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della Ricerca (Anvur)** con il conferimento di un punteggio complessivo che lo colloca al livello più alto (A-molto positivo) sui cinque previsti. <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/rapporti-anvur-di-accreditamento-periodico/>

1.4 Come operiamo

Di seguito si fornisce indicazione del contesto interno nel quale opera l'Ateneo.

Organi di Ateneo

Lo Statuto individua, all'art.3, i principali organi centrali dell'Ateneo.

<p>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</p> <p>il Consiglio di amministrazione è l'organo di governo e di programmazione generale dell'Ateneo. Sovrintende alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Università</p> <p>il Presidente del Consiglio di amministrazione è il garante della speciale autonomia di cui gode l'Università</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>il Consiglio degli studenti è l'organo di rappresentanza degli studenti dei corsi di studio dell'Ateneo</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
--	---

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.

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

<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>	<p>il Comitato etico per la ricerca ha il compito principale di valutare ed esprimere pareri sulle proposte di sperimentazione che coinvolgono esseri umani presentate da studiosi e gruppi di ricerca che operano presso l'Ateneo</p> <p>l'Organismo preposto al benessere degli animali (OPBA) ha competenza in tema di protezione degli animali utilizzati a fini scientifici o didattici</p> <p>la Commissione del Senato per l'attuazione del Codice etico formula, su richiesta del Senato accademico, pareri e raccomandazioni su questioni di natura etica</p> <p>il Consiglio di biblioteca determina l'indirizzo generale e fissa gli obiettivi di programmazione del sistema bibliotecario di Ateneo</p> <p>la Commissione per lo Sport sovrintende alle iniziative e alle attività sportive realizzate dall'Ateneo e dal Centro Universitario Sportivo Trento</p>
---	--

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

1.5 Contesto generale di riferimento

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

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

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

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

Guardando più in generale al **contesto nazionale**, dopo il perdurare della crisi pandemica da Covid-19, che a fine 2020 aveva fatto registrare una riduzione del prodotto interno lordo italiano dell'8,9% (Istat), a partire da metà 2021 l'attività economica aveva iniziato a registrare una ripresa, dovuta anche al miglioramento del quadro sanitario grazie ai progressi della campagna vaccinale. Negli ultimi mesi, l'impatto della guerra tra Russia e Ucraina e la crisi globale che ne sta derivando, sia in termini di freno alla crescita economica globale e soprattutto in termini di grave crisi umanitaria, stanno comportando anche nel nostro Paese significative ripercussioni e implicazioni politiche ed economiche con un generale aumento dei prezzi delle materie prime, soprattutto per il comparto energia.

A favore della ripresa, l'approvazione nel 2021 del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*, presentato dall'Italia all'interno del programma Next Generation EU dell'Unione Europea (volto a rilanciare le economie dei 27 Paesi membri travolte dalla crisi del Covid-19 con un fondo di 750 miliardi), costituisce anche per il territorio provinciale e per l'Ateneo un'opportunità di sviluppo, con nuovi investimenti e riforme. Il PNRR, organizzato in 6 missioni, prevede un ambizioso programma di riforme al fine di riparare i danni economici e sociali della crisi pandemica e risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana, accompagnando il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale e contribuendo alla modernizzazione del Paese e all'attrazione di investimenti.

Il pacchetto di investimenti e riforme del PNRR è di complessivi 191,5 miliardi di euro, finanziati attraverso il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza; ulteriori 30,6 miliardi sono parte di un Fondo complementare, finanziato attraverso lo scostamento pluriennale di bilancio approvato nel Consiglio dei ministri del 15 aprile 2021, per un totale di 222,1 miliardi di euro.

Si prevede un impatto significativo del PNRR sulla crescita economica e della produttività del Paese e il Governo stima un incremento del Pil pari a oltre 3 punti percentuali nel 2026 rispetto allo scenario di base.



LE 6 MISSIONI DEL PNRR E RELATIVI STANZIAMENTI:

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

Le Università sono principalmente coinvolte dalla Missione 4 che *"punta a colmare le carenze strutturali, quantitative e qualitative, dell'offerta di servizi di istruzione nel nostro Paese, in tutto il ciclo formativo... Include anche un significativo rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico, per innalzare il potenziale di crescita"*, alla quale si riferiscono le seguenti azioni:

- Partenariati allargati estesi a università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base;

- Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies;
- Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S";
- Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e di innovazione.

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

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

Complessivamente si mantiene elevata la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi, che raggiunge nell'ultimo bilancio d'Ateneo i 55,3 milioni e riguarda principalmente i finanziamenti da parte dell'Unione Europea (in particolare con i progetti Horizon 2020, EIT e Erasmus) e dal Ministero dell'Università e della Ricerca (soprattutto per i "Dipartimenti di Eccellenza" e Prin 2017).

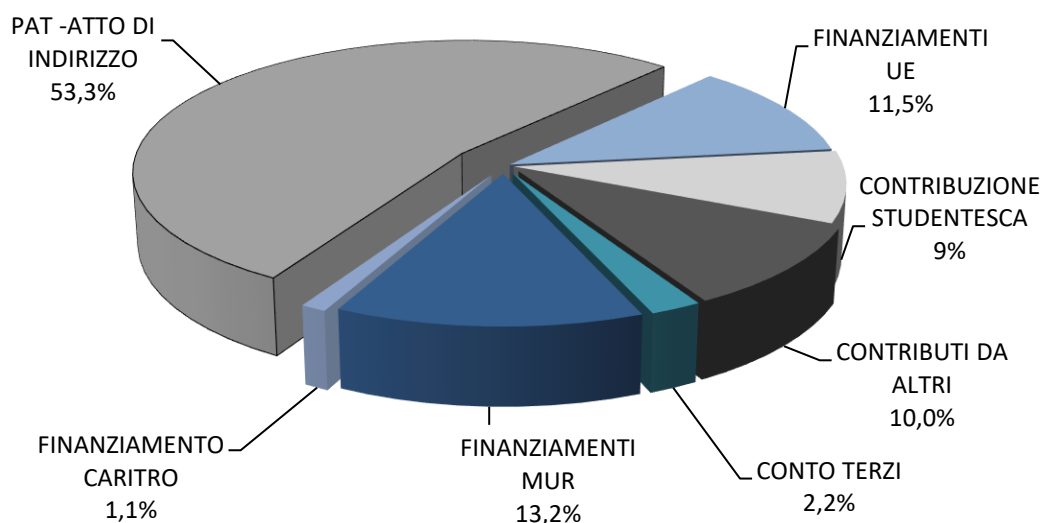
1.6 Salute finanziaria

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

Tabella 1: Composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2022

	BUDGET 2022	
	(€)	%
PAT -ATTO DI INDIRIZZO	129.203.683	53,3%
FINANZIAMENTI UE	27.721.862	11,5%
CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	21.012.824	8,7%
CONTRIBUTI DA ALTRI	24.294.711	10,0%
CONTO TERZI	5.375.920	2,2%
FINANZIAMENTI MUR	32.050.184	13,2%
FINANZIAMENTO CARITRO	2.703.242	1,1%
PROVENTI PROPRI	242.362.426	100,0%

Grafico 1: Percentuale composizione dei finanziamenti per fonte – anno 2022



Come risulta dal grafico, che dà evidenza del quadro delle risorse disponibili iscritte nel bilancio previsionale per l'esercizio 2022, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 53% delle entrate complessive.

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

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

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

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

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

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

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

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

In sede di approvazione del Bilancio preventivo e consuntivo dell'Ateneo viene verificato il rispetto dei limiti fissati annualmente con delibera della Giunta Provinciale. L'ultimo bilancio di previsione, riferito all'anno 2022, è stato approvato in Consiglio di amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2021.

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



Sezione II

**Valore pubblico, performance e
anticorruzione**

2.1 Valore pubblico: il Piano strategico d'Ateneo 2022-2027

Coerentemente alla missione delineata all'articolo 2 dello Statuto, l'Università di Trento redige il proprio Piano Strategico pluriennale nel quale vengono definiti la propria visione, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici di Ateneo.

Nella seconda metà del 2021, a seguito del mandato del nuovo Rettore e l'avvicinarsi della *governance* d'Ateneo, si è avviata una nuova fase di formulazione strategica per il periodo 2022-2027. Tale processo di programmazione, che verrà completato presumibilmente entro maggio 2022, si sviluppa in continuità con le direttrici strategiche che hanno caratterizzato il periodo 2017-2021, con un'attenzione particolare volta a garantire la coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

Nei primi mesi di formulazione strategica sono stati fissati i principi fondamentali e le linee di indirizzo di rilevanza strategica, che costituiscono gli elementi fondanti per procedere in seguito all'individuazione degli obiettivi operativi, sia delle strutture accademiche che della struttura tecnico-gestionale.

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

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

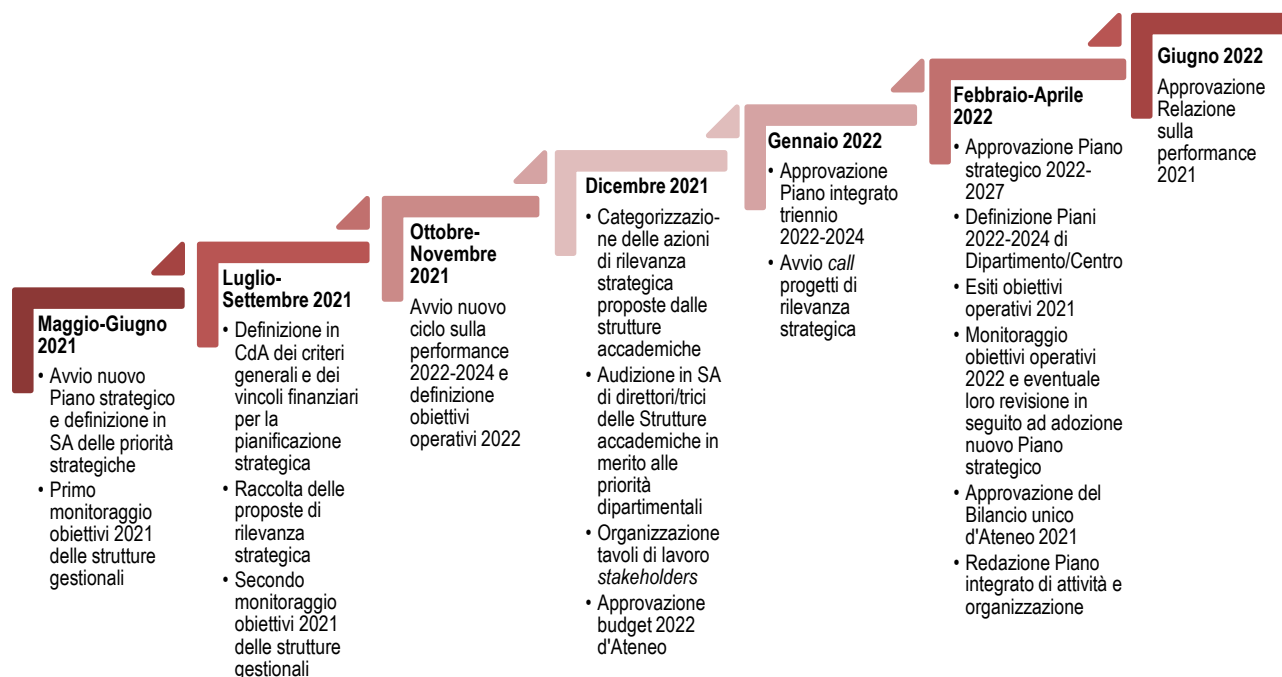
Il Piano Strategico d'Ateneo ha quindi il ruolo di indirizzare l'operato futuro dell'Istituzione, delineando il Valore Pubblico che si intende perseguire. Il collegamento tra gli obiettivi del Piano strategico e gli obiettivi di performance rende le azioni programmate orientate al soddisfacimento della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

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

- **sul piano metodologico**, attraverso una ampia partecipazione delle strutture accademiche e gestionali, nonché grazie all'occasione di confronto con gli stakeholder del territorio in occasione dei tavoli tematici organizzati in vista dell'Assemblea di Ateneo di marzo 2022;

- **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.

Nello schema di seguito si ripercorrono le principali fasi della programmazione strategica, avviata a maggio 2021, e l'allineamento con la programmazione operativa:



2.1.1 I pilastri del piano strategico 2022-2027

Il Piano Strategico 2022-2027, giunto in questi mesi alla fase conclusiva di stesura, è stato elaborato attraverso un ampio coinvolgimento delle strutture accademiche e gestionali dell'Università e ha beneficiato del confronto con i portatori di interesse territoriali nell'ambito dei tre tavoli organizzati a fine 2021 in vista dell'Assemblea pubblica di Ateneo che si è tenuta il 12 aprile 2022 dal titolo "*Partecipazione e confronto*".

Dopo l'individuazione dei criteri generali e dei vincoli finanziari da parte del Consiglio di amministrazione, e seguendo le linee guida elaborate dal Senato accademico, attraverso un processo bottom up sono state raccolte le idee e le proposte elaborate da Prorettori e Prorettrici, Delegati e Delegate del Rettore, Dirigenti, Dipartimenti e Centri. Il Senato accademico, coadiuvato da un gruppo di lavoro guidato dal Rettore, ha quindi elaborato la Visione e la Missione dell'Ateneo per i prossimi sei anni, definendo gli obiettivi pluriennali prioritari, le direttrici strategiche e pianificando le principali azioni per raggiungerli.

Nell'impostazione del nuovo Piano strategico 2022-2027, gli organi di Ateneo hanno individuato i pilastri sui quali fondare la programmazione pluriennale che prevede **3 aree strategiche, 4 cluster e due elementi trasversali** e, contestualmente, hanno specificato le traiettorie di sviluppo futuro. Una volta approvato dagli organi di governo il Piano strategico sarà pubblicato al link <https://www.unitn.it/piano-strategico>.

Grafico 2: Pilastri della programmazione strategica 2022-2027



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

Nelle pagine che seguono vengono riportati gli **obiettivi pluriennali collegati a ciascuna area strategica, cluster ed elemento trasversale, accompagnati da una sintetica indicazione delle strategie che si intendono attivare per raggiungere tali obiettivi**.

Poiché il processo di pianificazione strategica non è ancora ultimato, potranno esserci successivi aggiustamenti in itinere. Si rinvia pertanto al prossimo anno un maggiore approfondimento delle strategie messe in campo, con la definizione di indicatori di impatto per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico, ai quali si sta lavorando in questa fase finale di programmazione strategica, oltre alla specifica dei risultati attesi e delle diverse azioni che ne conseguono, in coerenza anche con i documenti di programmazione economico-finanziaria.

Nel prossimo paragrafo, dedicato al piano della performance, verrà inoltre data evidenza del collegamento tra gli obiettivi operativi pianificati per il 2022 e gli obiettivi di rilevanza strategica pluriennale qui elencati, contribuendo in questa maniera operativamente alla realizzazione di quanto pianificato dall'Ateneo a livello strategico.

Di seguito le **3 aree strategiche** con l'evidenza degli obiettivi pluriennali ad esse collegate:

DIDATTICA	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria	Promuovere una cultura dell'innovazione e della qualità della didattica che ponga studenti e studentesse, il loro benessere e il loro apprendimento al centro dei processi formativi richiede un aggiornamento delle pratiche di insegnamento, fornendo al personale docente nuove competenze che permettano una diversità di approcci, metodologie, contenuti e ambienti didattici e che promuovano un apprendimento attivo e duraturo. L'Ateneo mira al miglioramento continuo della qualità dell'apprendimento e dell'insegnamento , attraverso il coinvolgimento sia dei docenti sia della comunità studentesca in azioni mirate allo sviluppo di innovative strategie che integrino le competenze disciplinari, con quelle professionali e interpersonali, fondamentali per lo studio e il lavoro.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

D1 - Migliorare la qualità dell'insegnamento in UniTn, ampliando la cultura dell'innovazione e dell'importanza della qualità della didattica in chiave partecipata ed inclusiva.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: migliorare le competenze dei docenti, sia di tipo didattico sia tecnologico che di tipo relazionali e analizzare e modificare le modalità di valutazione degli apprendimenti garantendo approcci e strumenti equi, autentici e sfidanti; promuovere lo sviluppo di competenze trasversali; sostenere lo sviluppo di politiche di Inclusione da parte dei Dipartimenti/Centri attraverso l'aggiornamento del corpo docente e l'integrazione dei contenuti della didattica; creare un insieme di risorse disponibili online; costituire e sostenere spazi e occasioni di innovazione didattica; realizzare azioni di *scholarship*, promuovendo ricerca sulle azioni didattiche innovative; istituire il ruolo di "educational developer", esperto di didattica, che svolgerà un'azione di sostegno ai docenti nel miglioramento della propria pratica didattica; riconoscere le competenze didattiche dei docenti, attraverso dispositivi di promozione della riflessione e della valorizzazione dell'impegno nella didattica; garantire l'adeguatezza delle competenze disciplinari sviluppate dai CdS in relazione all'evoluzione delle esigenze del mondo economico e produttivo.

D2 - Ampliare l'offerta didattica sull'asse della innovazione, anche per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro sul territorio

- Le principali strategie per la sua realizzazione: promuovere e supportare le esperienze di sperimentazione anche organizzativa di nuovi percorsi didattici che proporranno i Dipartimenti; garantire che i nuovi CdS presentino una reale innovazione nella programmazione e nei contenuti di insegnamento; attivare nei Dipartimenti laboratori di innovazione didattica per studenti e docenti; organizzare attività formative caratterizzate da una nuova ed efficace struttura organizzativa (quali percorsi part-time; a distanza, moduli, corsi Hands-on per specifiche certificazioni; Micro-credentials, etc.); potenziare la partecipazione attiva di professionisti e rappresentanti delle imprese nella didattica e formazione della comunità studentesca; potenziare tutte le iniziative legate all'internazionalizzazione, incrementando in particolar modo la mobilità degli studenti in entrata; realizzare un Orientamento universitario coordinato centralmente.

D3 - Divenire una Università che punta alla centralità dello studente e del suo benessere nel processo di apprendimento e di formazione

- Le principali strategie per la sua realizzazione: attivare percorsi per l'acquisizione di competenze trasversali di tipo linguistico, interpersonale, comunicativo e di scrittura; attivare sperimentazioni che permettano una maggiore flessibilità organizzativa delle attività formative; potenziare il tutoraggio per il superamento di specifiche difficoltà disciplinari e rafforzare la formazione della comunità studentesca nelle strategie e metodi di studio; potenziare la valorizzazione del merito attraverso il consolidamento del Collegio Bernardo Clesio e il sostegno ai Percorsi di eccellenza dei vari CdS e ai Honours Programme; potenziare il Servizio di Consulenza psicologica; potenziare sportelli, realizzati con il Servizio Inclusione, per studenti con bisogni speciali e attivare, con l'Ufficio Equità e Diversità, due nuovi sportelli su Identità di Genere e di supporto ai rifugiati.

RICERCA	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza	Migliorare le azioni collaborative sul territorio nazionale, anche attraverso il coinvolgimento delle imprese e del mondo produttivo, mantenendo l'attenzione sulle multiple aree di intervento per ciascuna delle sei missioni del Piano Nazionale per la Ricerca e con riferimento agli obiettivi di interesse nazionale definiti nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza . Si intende svolgere un ruolo attivo in questo periodo di accelerazione, sviluppando ed espandendo le dimensioni ricerca e innovazione che già contraddistinguono l'Ateneo, dedicando attenzione alle strategie internazionali e, al tempo stesso, potenziando il sistema ricerca di Ateneo per ottenere importanti benefici a medio-lungo termine. Si intende inoltre sostenere la crescita personale dei ricercatori e delle ricercatrici verso i migliori standard nazionali e internazionali, facilitare la conduzione di attività di ricerca di alto livello, aumentare l'attrattività di talenti provenienti da altri istituti universitari e di ricerca, e infine attuare misure di riconoscimento del raggiungimento di risultati di alta qualità.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

R1 - Promuovere la qualità della ricerca, ampliando la cultura della competitività e del riconoscimento del merito

- Le principali strategie per la sua realizzazione: definire un piano di formazione continua per i ricercatori sui temi di Integrità ed Etica della Ricerca, Open Science, trattamento dei dati personali, diritto d'autore, IPR, impatto, inclusione ed equità, citizen science and public engagement; accrescere la consapevolezza rispetto agli elementi che determinano una maggior qualità delle attività di ricerca; indirizzare la crescita dei ricercatori, ad ogni livello di seniority, e utilizzare il riconoscimento della qualità della ricerca per assicurare l'avanzamento dei progetti di alto livello; riconoscere il raggiungimento di obiettivi straordinari e la qualità nel lavoro di ricerca / per la ricerca tramite, per esempio tramite l'istituzione di premi annuali nel contesto di eventi dedicati/collettivi; sostenere la ricerca di alto livello tramite finanziamenti competitivi, la creazione di servizi interdipartimentali come il Servizio

Dati per le Scienze Sociali, e le indagini sulle implicazioni etiche, legali, sociali, economiche della trasformazione tecnologica in corso.

R2 - Innovare il sistema della ricerca in UniTn, favorendo il confronto efficace tra ricercatori e personale (amministrazione) e adeguando l'infrastruttura, verso un supporto alla ricerca innovativo e specializzato

- Le principali strategie per la sua realizzazione: innovare il servizio di supporto alla ricerca; investire nella formazione specifica delle figure coinvolte nell'attività di supporto alla ricerca sui temi dell'etica, dell'integrità della ricerca, della gestione dei dati, della privacy, dei temi dell'inclusione e del rispetto del genere; promuovere la qualità delle attività di ricerca, investendo su aspetti quali integrità ed etica, trattamento dei dati, gender equality, open science, public engagement e citizen science; promuovere il confronto continuo e la programmazione condivisa tra i delegati alla ricerca dei Dipartimenti/Centri e i referenti della Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione; contribuire alla definizione dei flussi di informazioni e di lavoro per il disegno e la messa in opera dell'infrastruttura informatica della ricerca; contribuire alla definizione di un sistema per il monitoraggio e la valutazione della qualità delle attività di ricerca.

R3 - Posizionare l'Università di Trento tra i riferimenti per Innovazione e rapporto tra ricerca e imprenditorialità.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: favorire la cultura del *challenge based research*, anche tramite le attività promosse all'interno di network europei; avvicinare il corpo studentesco alla cultura della ricerca favorendo la partecipazione degli studenti e delle studentesse ai *challenge based projects* e ad attività pratiche; sollecitare progetti congiunti tra accademia e industria, anche tramite i dottorati industriali; sviluppare network internazionali attinenti ai sei cluster del secondo Pillar di Horizon Europe, 'Global Challenges and Industrial Competitiveness'.

R4 - Rendere l'Università di Trento un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale sui temi di Research Integrity, dell'Open Data e dell'Open Science

- Le principali strategie per la sua realizzazione: istituire una Commissione per la Disseminazione Scientifica con la rappresentanza di tutte le strutture di Ateneo; valorizzare le politiche di accesso aperto ai dati della ricerca, in collegamento con le azioni proposte in tema di integrità e etica della ricerca; redigere una nuova policy di ateneo in materia di Open Access e Antiplagio; definire un piano per la sensibilizzazione verso i principi della Research Integrity ed i principi espressi nel European Code of Conduct; assicurare la centralità dei temi Open Data e Research Integrity.

TERZA MISSIONE	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Evolgere insieme al territorio e alla società	L'Ateneo intende affiancare il territorio e la società in un processo di evoluzione e maturazione fondato sui principi della crescita sostenibile e dell'innovazione diffusa. In modo particolare, l'Ateneo mira a contribuire allo sviluppo economico delle comunità cui partecipa attraverso varie strategie di valorizzazione economica della conoscenza, a indirizzare la comunicazione scientifica per consolidare il rapporto con i molteplici attori del tessuto sociale, politico, economico e culturale, e a rilanciare il ruolo dell'Università come partner strategico del mondo scolastico provinciale.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

TM 1 Potenziamento delle strutture e delle attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza

- Le principali strategie per la sua realizzazione: aumentare l'impatto della ricerca dell'Ateneo sulla società attraverso l'innalzamento della trasferibilità dei risultati al sistema produttivo; consolidare e ampliare le occasioni di scambio e collaborazione con attori privati e istituzioni all'interno dell'ecosistema; rafforzare le relazioni con le strutture di (pre)incubazione/accelerazione locali e nazionali; contribuire allo sviluppo delle competenze e alla crescita del capitale con riferimento ai temi della valorizzazione della ricerca e dell'imprenditorialità; contribuire alla creazione di un ecosistema dell'innovazione in linea con gli obiettivi del PNRR.

TM 2 Potenziamento della capacità di progettazione, sviluppo, sperimentazione, attuazione e validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca e per il coinvolgimento della società.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: supportare una rinnovata e centralizzata presenza in rete (anche internamente) e nella società della ricerca universitaria; sviluppare attività di aggiornamento/formazione per fornire competenze trasversali e abilità comunicative del personale docente e ricercatore; realizzare eventi di restituzione per la diffusione sia nell'Accademia, sia dei risultati derivanti dalla ricerca; creare un Tavolo di lavoro per la Comunicazione della Ricerca volto alla progettazione e il coordinamento delle azioni di Ateneo e delle iniziative dei Dipartimenti/Centri.

TM 3 Rilancio del ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, instaurando un dialogo fra l'università e i diversi attori presenti sul territorio

- Le principali strategie per la sua realizzazione: rafforzare la visibilità delle iniziative promosse dall'Ateneo a favore del mondo scolastico territoriale, attraverso una comunicazione che valorizzi l'adozione di un approccio

organico, strutturato e coerente; potenziare il ruolo del FIRS (tavolo della Formazione Insegnanti e dei Rapporti con la Scuola) come spazio di condivisione di strategie e buone pratiche, in collaborazione con i Dipartimenti e i Centri dell'Ateneo; estendere le attività relative alla formazione insegnanti, rafforzando la connessione fra formazione iniziale e formazione continua degli/delle insegnanti; rafforzare le azioni di Orientamento per raggiungere anche comunità studentesche internazionali differenziando le azioni per la realtà locale e per quella nazionale e internazionale; promuovere un percorso di orientamento alla scelta universitaria, in particolare sul territorio locale, basato sulla conoscenza da parte degli studenti delle risorse interne (attitudini, motivazione, capacità relazionali, curiosità, idee) e risorse esterne (ambiente Dipartimenti, proposte del territorio); promuovere il coinvolgimento attivo di studentesse e studenti delle scuole secondarie nell'orientamento anche con periodi di alternanza scuola-lavoro; promuovere la cultura delle discipline scientifiche e tecnologiche tra le studentesse delle scuole superiori, attivando percorsi di orientamento attivi.

A fianco alle tre aree strategiche, a seguito delle sollecitazioni provenienti dalla comunità universitaria e dal territorio, si sono identificati **4 cluster sui quali l'Ateneo vuole focalizzare l'attenzione nei prossimi anni:**

BENESSERE	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Lavorare per garantire il benessere, l'equità e l'inclusione nella comunità universitaria	Si vuole procedere all'attivazione di processi organizzativi orientati alla tutela dei diritti, alle pari opportunità e allo sviluppo delle persone, così come le azioni organizzative per il benessere e l'inclusione. L'obiettivo generale è promuovere il benessere e l'inclusione di tutte le persone che operano all'interno dell'Ateneo.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

B1. Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere

- Le principali strategie per la sua realizzazione: monitorare le condizioni di benessere individuale e organizzativo delle varie componenti della comunità accademica; consolidare la flessibilità dell'esperienza di lavoro per favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e non lavorativa, pur salvaguardando le esigenze di efficienza organizzativa e di qualità dei servizi erogati; potenziare gli strumenti di garanzia a tutela dei diritti delle persone e promuovere un'azione coordinata tra i vari organismi di Ateneo interessati; rafforzare l'attività di rete con soggetti, istituzioni, network a livello locale, nazionale ed europeo sulle tematiche di equità e diversità; informare e sensibilizzare sui temi dell'inclusione e dell'equità l'intera comunità universitaria.

B2. Individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, lingua, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale

- Le principali strategie per la sua realizzazione: superare le asimmetrie di genere all'interno dell'Ateneo, in particolare nelle posizioni di responsabilità e di governo e rispetto alla scelta dei percorsi di studio; potenziare i servizi di consulenza e assistenza alle persone che manifestano difficoltà di inserimento nella comunità e varie forme di disagio; attivare azioni volte a favorire l'integrazione nella comunità accademica di soggetti esposti a discriminazioni sociali.

B3. Potenziare e migliorare la qualità dei servizi per garantire il benessere psico-sociale della comunità studentesca e nello specifico considerare chi ha bisogni educativi speciali, chi ha difficoltà nei processi di apprendimento e chi risente di forme di disagio psicosociale.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: creare un ambiente sociale e un clima relazionale favorevole alla cooperazione, all'inclusione, al reciproco ascolto e al rispetto dei diritti e dell'identità di tutti i componenti della comunità accademica; favorire l'accessibilità di tutte le persone alle sedi e ai luoghi di studio, lavoro ed esercizio del tempo libero, alle informazioni, agli eventi e alle attività che si svolgono all'interno dell'Ateneo; potenziare il Servizio di Consulenza e la sua organizzazione in sportelli attenti a specifiche difficoltà della comunità studentesca; rendere i luoghi di studio, di lavoro e di esercizio di attività ricreative salubri, sicuri e il più possibile privi di rischi per la salute e l'equilibrio psicofisico delle persone.

B4. Valorizzare le attività sportive e ricreative della e per la comunità universitaria al fine di migliorare il benessere fisico e psicologico e la relazione tra i suoi membri.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: creare opportunità per lo svolgimento di attività ricreative, sportive e culturali che favoriscano la valorizzazione della persona, lo sviluppo di competenze trasversali e il pieno inserimento nella comunità accademica e nella società; attivare iniziative di tipo sportivo, ricreativo e del tempo libero che favoriscano il rafforzamento dei legami sociali e l'arricchimento della persona.

COMPETENZE	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata sulle conoscenze, sulle persone, sull'innovazione e sulla cittadinanza attiva	L'Ateneo intende essere un centro di apprendimento sul territorio capace di relazionarsi e dialogare in modo dinamico , oltre che con la propria comunità studentesca, anche con professionisti, lavoratori specializzati, operatori, enti e imprese che agiscono a livello locale e nazionale.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

C1- Ampliamento dell'offerta didattica e delle attività per la formazione continua del personale interno e del mondo professionale non accademico (tra cui lavoratori/trici, manager, professionisti/e, medici e operatori della salute, mondo scolastico, amministrazione pubblica)

- Le principali strategie per la sua realizzazione: costituire due Centri di Ateneo rivolti alla Formazione Continua, la School of Innovation e il Formid, rivolti alla programmazione e realizzazione di attività di formazione continua; potenziare le azioni del FIRS (tavolo Formazione Insegnanti e Rapporti con le scuole), rivolte alla collaborazione e formazione continua degli insegnanti di ogni ordine e grado del mondo scolastico; attivare badge formativi o microcredentiali rivolti a fornire attività formative di alta professionalizzazione in più aree disciplinari; ampliare la sistematizzazione e visibilità delle iniziative nell'ambito della formazione Professionale e Permanente dell'Ateneo; rafforzare la collaborazione con istituzioni, enti, imprese e organismi di rappresentanza del mondo del lavoro locale nel delineare le forme più adeguate per soddisfare le esigenze di formazione dei diversi comparti.

C2- Formazione di studenti e studentesse dell'Ateneo su competenze, sia hard sia soft, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro

- Le principali strategie per la sua realizzazione: attivare un canale informativo con il territorio, per l'individuazione di attività atte ad aggiornare l'offerta didattica rispetto alle esigenze occupazionali e culturali del mondo del lavoro; agire sinergicamente su diversi piani dell'attività formativa dell'Ateneo, dalla formazione delle competenze disciplinari, alla cultura dell'occupabilità e dell'imprenditorialità, all'innovazione delle competenze trasversali; rinforzare l'attività di monitoraggio continuo e valutazione delle competenze richieste/necessarie nel mondo del lavoro rapportandole agli obiettivi formativi e ai contenuti delle attività formative dell'Ateneo; rendere più rilevanti e significative le attività di *placement* offerte da Job Guidance di Ateneo, rafforzando il programma di mentoring dell'Ateneo e sperimentando nuovi modelli di collaborazione con organizzazioni e istituzioni, imprese e professionisti per tirocini curriculari e post laurea e per percorsi di inserimento; sostenere le iniziative di Dottorato Industriale per la promozione dello sviluppo economico e del sistema produttivo, attraverso attività di ricerca presso le imprese e il trasferimento tecnologico e lo sviluppo dei risultati della ricerca.

C3 - Potenziare la formazione del personale universitario per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa

- Le principali strategie per la sua realizzazione: introdurre percorsi formativi e percorsi di socializzazione organizzativa, differenziati per ruolo e concentrati su nuovi assunti e personale con incarichi di responsabilità, per rafforzare le competenze organizzative e relazionali; sviluppare un programma di azioni per la formazione continua dei e delle docenti sulle forme di didattica innovativa e per lo sviluppo delle competenze trasversali.

SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Ottimizzare l'uso delle risorse e tutelare l'ambiente	L'Ateneo riconosce l'importanza di consolidare e ampliare la ricerca innovativa nell'ambito delle tecnologie mediche, delle biotecnologie e della medicina digitale . L'obiettivo di medio termine è quello di essere considerato un "laboratorio" e divenire punto di riferimento nazionale per l'innovazione tecnologica in ambito medico. L'Ateneo inoltre intende impegnarsi nella realizzazione e nello sviluppo di un polo tecnologico per le scienze della vita , in sinergia con la Provincia Autonoma di Trento e con gli enti del territorio coinvolti nello sviluppo e nell'innovazione tecnologica, secondo quanto previsto dall'accordo adottato nella primavera del 2021.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

M1 – Rafforzare le attività di formazione di alta qualità nell'ambito della salute umana

- Le principali strategie per la sua realizzazione: completare la LM cu in Medicina e Chirurgia e professioni sanitarie; completare il programma di reclutamento previsto; rafforzare gli ambiti didattici, infrastrutturali e organizzativi del CISMed; ampliare l'attività di formazione di altre professioni sanitarie.

M2 – Coordinare le diverse attività dell'Ateneo nel campo delle Scienze della Vita e della Medicina, valorizzando l'approccio e i contributi interdisciplinari

- Le principali strategie per la sua realizzazione: investire su nuove attività di ricerca, formazione e comunicazione nell'ambito delle Scienze della Vita e della Medicina; favorire il dialogo tra le diverse competenze presenti

nell'Ateneo e conseguire sinergie tra Dipartimenti e Centri, valorizzando approcci innovativi; contribuire a sviluppare aree di ricerca clinica all'interno delle strutture sanitarie; concorrere alla formazione continua del personale che opera a vario titolo nel campo della salute.

M3 – Contribuire a sviluppare un polo tecnologico territoriale sulle Scienze della vita, in collaborazione con la Provincia autonoma di Trento

- Le principali strategie per la sua realizzazione: facilitare la creazione di laboratori e attività di ricerca traslazionale mirati a specializzazioni emergenti; creare spazi condivisi tra ricercatori, medici, studenti, specializzandi, aziende per promuovere l'integrazione tra discipline, l'apprendimento e l'innovazione; favorire la centralità dell'incontro tra ricerca pubblica e impresa, puntando allo scambio continuo di idee e conoscenze.

SOSTENIBILITA'	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Ottimizzare l'uso delle risorse e tutelare l'ambiente	si vuole procedere a una transizione verso un'economia più sostenibile , in linea con le iniziative proposte dalla Commissione europea nell'European Green Deal.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

S1 - Coordinare a livello di Ateneo le diverse attività nel campo della transizione ecologica ed economia sostenibile con un approccio interdisciplinare che riguardi energia ed ambiente.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: creare un polo di aggregazione e competenze attorno alle tematiche del Green Deal dell'Unione Europea su Energia Clima Ambiente orientato alla transizione energetica ed ecologica; rendere attrattivi e disponibili i laboratori scientifici alle industrie, attraverso non solo azioni di finanziamento, ma anche di visibilità nei confronti delle start-up innovanti che intendono appoggiarsi all'Ateneo per la ricerca (HIT, Trentino Sviluppo); promuovere azioni sinergiche fra i Dipartimenti/Centri individuando necessità comuni, come ad esempio il potenziamento delle infrastrutture di ricerca.

S2 - Sviluppare una coscienza ambientale e aumentare la consapevolezza nella popolazione della necessità di una transizione ecologica.

- Le principali strategie per la sua realizzazione: incrementare la visibilità e l'impatto della ricerca e dell'educazione universitaria sul territorio; formare degli esperti in sostenibilità a diversi livelli che possano poi essere impiegati in particolare nelle industrie locali e non; attivare la formazione di insegnanti e il potenziamento di iniziative comunicative ad ampio spettro; sviluppare metodologie di ricerca e competenze trasversali finalizzate a studiare e favorire strategie comportamentali compatibili con la sostenibilità ambientale e la transizione verde.

Infine si riportano gli obiettivi strategici pluriennali collegati ai **2 elementi trasversali**:

INTERNAZIONALIZZAZIONE	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Valorizzare la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione	Si vuole offrire alla comunità studentesca e al personale un ambiente multiculturale e molteplici e differenziate opportunità di realizzare importanti esperienze di mobilità internazionale attraverso un uso efficace di tutti i progetti già esistenti e il rafforzamento ulteriore del network di partner internazionali. L'Ateneo intende inoltre promuovere una rete mondiale di rapporti di collaborazione nel campo della ricerca e della didattica e attrarre persone, idee e risorse dall'estero, promuovendo la mobilità in entrata e la collaborazione e la solidarietà internazionale.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

IN1 - Rafforzamento della reputazione e della dimensione internazionale dell'Università di Trento

- Le principali strategie per la sua realizzazione: consolidare e sviluppare selezionati accordi bilaterali con autorevoli Università, Istituti di ricerca e Consorzi internazionali in aree geografiche strategiche sia consolidate, sia emergenti; aumentare il numero di studenti e personale universitario con significative esperienze di mobilità internazionale; creare opportunità e sviluppare azioni per attrarre talenti internazionali; rafforzare il network internazionale di collaborazione di ricerca nell'ambito del Programma quadro per la ricerca e l'innovazione dell'Unione europea 2021-27; rafforzare la collaborazione nell'ambito della cooperazione allo sviluppo.

FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE	
PRIORITA'	BREVE DESCRIZIONE
Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico	Si intende realizzare un nuovo piano per lo sviluppo e la manutenzione edilizia di Ateneo che rifletta non solo l'evoluzione della normativa, ma che tenga anche conto delle trasformazioni e innovazioni realizzate, nonché dello sviluppo di attività di didattica innovativa, dell'avvio di nuove attività di ricerca, del significativo aumento del personale, della partecipazione a progetti internazionali e delle opportunità offerte dal PNRR. Si vuole prestare attenzione a una maggior efficienza energetica degli edifici e impegnarsi per garantire salubrità, sicurezza e inclusività degli spazi. Inoltre si intende investire su un piano organico di digitalizzazione pensato per i processi di lavoro spesso trasversali ai Dipartimenti/Centri, sulla revisione dei sistemi informativi per l'amministrazione, sullo sviluppo di infrastrutture digitali per alcune aree, tra cui la ricerca, per il sostegno a organizzazione, gestione e monitoraggio di attività/progetti, e l'area didattica.

Obiettivi Pluriennali collegati e conseguenti strategie per la loro realizzazione:

T1 - Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo

- Le principali strategie per la sua realizzazione: elaborare e adottare un Piano edilizio che tenga conto dell'evoluzione complessiva dell'Ateneo e dei tre poli, oltre che delle esigenze del territorio.

T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione

- Le principali strategie per la sua realizzazione: completare il processo di trasformazione digitale, partendo dalla diffusione di una cultura del processo, seguita da una reingegnerizzazione amministrativa e digitale al fine di una ottimizzazione complessiva, riprogettando sistemi esistenti e avviando nuove funzionalità là dove possibile e conveniente; mettere in sicurezza l'insieme dei sistemi informativi d'ateneo, sia dal punto di vista della protezione del dato, che dal punto di vista dell'affidabilità e disponibilità dei processi.

T3 - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico

- Le principali strategie per la sua realizzazione: innovare le attività di supporto alla ricerca, dotando la Direzione Ricerca e Valorizzazione della Ricerca di una infrastruttura digitale per l'organizzazione, la gestione ed il monitoraggio delle attività di ricerca, sia per venire incontro alle richieste degli enti finanziatori sia per permettere all'ateneo di avere una visione complessiva sulle proprie attività di ricerca; rafforzare le attività di calcolo scientifico dell'ateneo, potenziando il cluster HPC sia dal punto di vista della dotazione tecnologica (interna al datacenter ma anche esterna in cloud) sia dal punto di vista delle risorse umane qualificate dedicate al supporto della ricerca scientifica.

T4 - Rafforzare il supporto alla didattica attraverso il miglioramento delle infrastrutture al fine di favorire la sinergia fra didattica in presenza e didattica online

- Le principali strategie per la sua realizzazione: favorire la sinergia fra didattica in aula e didattica online, migliorando le dotazioni tecnologiche d'aula e il supporto per la didattica online; procedere con un graduale allestimento di aule idonee alla didattica partecipativa.

2.1.2 Programmazione PRO3 – triennio 2021-2023

All'interno del processo di pianificazione strategica, l'Ateneo ha partecipato alla programmazione del sistema universitario per il triennio 2021-2023, ai sensi del DM 289/2021, con riferimento ai **seguenti due obiettivi**, come disposto dall'art.4, co.1:

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

Per l'obiettivo B si è considerate l'azione B4: *"Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per*

l'imprenditorialità"; per l'obiettivo E si è considerate l'azione E1: "Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato".

L'impatto che l'Ateneo vuole conseguire attraverso la presente programmazione triennale consta principalmente in un **miglioramento del grado di occupabilità dei laureati dell'Ateneo** (per l'obiettivo B) **e nel favorire l'assunzione di giovani ricercatori** (per l'obiettivo E), entrambe strategie orientate a realizzare un incremento di valore pubblico dal punto di vista del benessere sociale ed economico.

Per misurare la realizzazione dei due obiettivi si riportano di seguito gli indicatori di riferimento per il monitoraggio e la valutazione dei risultati e i target che l'Ateneo ha fissato al termine del triennio:

Tabella 2: Target finale in Programmazione PRO3 2021-2023

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

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

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

La conferma del finanziamento è subordinata alla verifica del raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio.

2.1.3 Obiettivi volti alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, alla piena accessibilità e alle pari opportunità

In riferimento alla programmazione strategica per il periodo 2022-2027, in risposta anche agli interventi evidenziati dall'art.6 comma 2 del DL 80/2021, preme riprendere di seguito alcuni obiettivi pluriennali di rilevanza per l'Ateneo nel suo complesso, evidenziando i principali interventi che si intendono realizzare nei prossimi anni, i risultati attesi, le risorse stimate e altre implicazioni di processo:

- obiettivi volti alla **semplificazione e reingegnerizzazione dei processi**, che trovano collocazione nell'elemento trasversale *Fattori abilitanti e tecnologia*;
- obiettivi volti al **miglioramento dell'accessibilità sia fisica che digitale** dell'Ateneo, che trovano collocazione nell'elemento trasversale *Fattori abilitanti e tecnologia* e contribuiscono al *cluster strategico Benessere*;
- obiettivi finalizzati a **garantire le pari opportunità**, che si riferiscono al *cluster strategico Benessere*, e le principali strategie previste in Piano Azioni Positive e Gender Equality Plan (Piano per l'uguaglianza di genere).

Obiettivi di semplificazione e reingegnerizzazione dei processi

L'Ateneo interviene a favore di una progressiva digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, pianificando **strategie volte a realizzare l'ottimizzazione dei processi in essere** e contribuendo così al miglioramento del benessere per i diversi utenti che usufruiscono dei servizi d'Ateneo.

Di seguito si evidenziano le principali strategie previste, di cui si darà seguito negli obiettivi operativi delle direzioni:

TRASFORMAZIONE DIGITALE: MIGLIORARE I PROCESSI ORGANIZZATIVI TRASVERSALI E ABILITARE LA DIGITALIZZAZIONE ORDINATA DEGLI STESSI	
Breve descrizione	Completare la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso una reingegnerizzazione dei processi che si ponga l'obiettivo di individuare i processi comuni o trasversali all'organizzazione, armonizzare le diverse consuetudini di Dipartimenti/Centri/Direzioni, ridisegnare i processi al fine di una ottimizzazione complessiva/individuare ed avviare la digitalizzazione, là dove possibile e conveniente. L'iniziativa è volta anche a rafforzare nell'organizzazione la cultura del processo e le competenze ad essa associate e ad agire sinergicamente con le iniziative che riguardano altri temi che hanno però la medesima base comune del processo: il trattamento dei dati personali, la trasparenza e l'anticorruzione.
Strutture coinvolte	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari, con il coinvolgimento di tutte le altre direzioni
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduzione di cultura, conoscenze e competenze di processo; individuazione di un team di mappatura e digitalizzazione; ▪ Mappatura dei processi esistenti e condivisione con le aree privacy, trasparenza e anticorruzione; ▪ Ottimizzazione dei processi e individuazione degli spazi di digitalizzazione/automazione; ▪ Implementazione e rilascio dei nuovi processi, change management e avvio dello sviluppo delle soluzioni sw individuate.
Pianificazione interventi pluriennali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2022: individuazione del team di digitalizzazione e definizione chiara della ownership; progettazione ed avvio diffusione cultura, conoscenza e competenze di processo; ▪ 2023: mappatura dei processi esistenti, prioritizzazione di intervento e inizio documentazione e riprogettazione; ▪ 2024: documentazione e riprogettazione processi; ▪ 2025: piano di digitalizzazione.

Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente; ▪ Misurabilità delle performance; ▪ Efficacia degli interventi di automazione e digitalizzazione in un contesto complessivo e non localizzato; ▪ Sinergia con le attività di mappatura dei trattamenti e di trasparenza.
Implicazioni di processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte implicazione su tutti i processi di Ateneo; ▪ Correlazione (virtuosa) con le attività relative agli aspetti di privacy e trasparenza.
Risorse stimate	Oltre all'impegno di personale in organico (+2 FTE DSDB per 4 anni; 1/10 FTE per ogni Direzione/Dipartimento); Esternalizzazione attività: 2022 (formazione): 50.000 €; 2023-25 (mappatura e BPR): 250.000 €

ADOZIONE DEL MODELLO DI SERVICE MANAGEMENT NELLE STRUTTURE GESTIONALI: RENDERE PIÙ EFFICACE ED EFFICIENTE L'EROGAZIONE DEI SERVIZI DA PARTE DELLE STRUTTURE GESTIONALI

Breve descrizione	<p>Adottare un modello di Service Management nelle strutture gestionali. Principali benefici:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'adozione di un modello comune sostenuto da processi trasversali condivisi e noti, semplifica l'interazione e incrementa la qualità dell'outcome di servizio; • un Catalogo unico dei servizi erogati con processi standardizzati e ripetibili, con ruoli interpretati di volta in volta da persone e unità organizzative differenti ma nello stesso contesto di collaborazione; • una definizione di Servizio condivisa, con degli attributi che determinano la "configurazione" dei processi di erogazione; • le medesime modalità operative e di ingaggio fra tutte le strutture gestionali; • un sistema informativo a supporto che renda pubblico il Catalogo dei Servizi ed istanze e guide i processi di erogazione; • una knowledge-base associata a ciascun Servizio del Catalogo condivisa fra le strutture e in parte pubblica nei confronti degli user per abbreviare i tempi di supporto.
Strutture coinvolte	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari, con il coinvolgimento di tutte le altre direzioni
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • definizione e documentazione dei processi di erogazione (service management): gestione del catalogo, gestione dell'incidente, gestione del supporto e delle richieste standard di servizio, gestione degli account; • costituzione di un team inter-direzioni e del Catalogo Servizi; • valutazione costituzione di un Service Desk unificato; • individuazione e messa in opera del sistema informativo a sostegno; • implementazione e rilascio progressivo dei Servizi, della knowledge base e dei nuovi processi.
Pianificazione interventi pluriennali	<ul style="list-style-type: none"> • 2022: completare e condividere definizione e documentazione dei processi di Service Management; acquisizione dello strumento, formazione e avvio dello stesso sulla componente di servizi IT; • 2023: consolidamento del modello sulla componente di servizi IT, eventuale contaminazione spontanea; • 2024: costituzione di un team inter-direzioni volto alla costituzione del Catalogo Servizi di Ateneo (elenco ed attributi) ed attivazione progressiva dei servizi ricordato con l'iniziativa di Trasformazione Digitale; • 2025: costituzione del Catalogo Servizi di Ateneo (elenco ed attributi) ed attivazione progressiva dei servizi e del Service Desk unico; • 2026: stabilizzazione del Catalogo Servizi di Ateneo.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dell'efficienza nell'erogazione dei servizi; • chiarezza sui ruoli relativi all'erogazione dei servizi; • misurabilità delle performance; • miglioramenti della qualità di servizio percepita.
Implicazioni di processo	Forte implicazione su tutti i processi di erogazione nella componente gestionale di Ateneo.
Risorse stimate	Oltre all'impegno di personale in organico, +1 FTE DSDB sulla gestione del progetto; +1,5 FTE sull'esercizio successivo a valle del Service Desk unificato; Mantenimento del sistema informativo: 60.000 € (II anno), 80.000/90.000 € (III e successivi) Configurazione ed avvio del sistema: 110.000 € u.t.

RINNOVO DEL SISTEMA HR

Breve descrizione	Attualmente il sistema HR viene gestito attraverso differenti sistemi informativi: Cineca CSA (per cedolini stipendiali), SAP-HR Sirium (per la gestione giuridica del dipendente, la valutazione del personale, la formazione e le Presenze), cui si aggiunge SAP Contabilità per la gestione dei contratti del personale non strutturato. Si
--------------------------	--

	rende quindi necessario un upgrade alla nuova suite SAP oppure l'adozione di un sistema gestionale differente. Qualsiasi soluzione si scelga sarà necessario adottare una nuova impostazione dei sistemi che preveda una gestione unitaria di tutti i contratti delle persone fisiche stipulati in Ateneo.
Strutture coinvolte	Direzioni proponenti: Direzione Risorse Umane e Organizzazione e Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari Altre strutture coinvolte: Direzione Generale, Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura delle tipologie dei contratti esistenti; • mappatura dei processi esistenti; • ridisegno dei processi; • scelta della soluzione applicativa gestionale da adottare con particolare attenzione alla soluzione CINECA e la necessità di integrazione con i sistemi in uso; • implementazione dei nuovi processi e delle soluzioni applicative, rilascio degli stessi e change management.
Pianificazione temporale	<ul style="list-style-type: none"> • 2022: mappatura contratti e processi e completamento valutazione della soluzione Cineca e SAP; • 2023: revisione dei processi, analisi di impatto sul portafoglio applicativo, progettazione soluzione finale ed inizio realizzazione; • 2024: completamento delle attività operative di implementazione e rilascio/Spegnimento istanza SAP; • 2025: affinamento del nuovo sistema e avvio messa in opera portafoglio applicativo ancillare; • 2026: completamento messa in opera portafoglio applicativo.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente. Questo garantirà dei punti di innesco chiari per i subprocessi succedanei (anche automatizzati) e la possibilità di estrarre, analizzare ed inviare i dati appartenenti a questa sfera in modo più efficace; • miglior reattività rispetto ai cambiamenti di contesto normativo o sindacale; • evoluzione tecnologica del sistema legacy in uso verso gli attuali paradigmi del cloud.
Implicazioni di processo	<ul style="list-style-type: none"> • Forte implicazione sui processi di contrattualizzazione, ingresso e uscita risorsa e pagamenti che si uniformeranno per le differenti tipologie contrattuali esistenti e adatteranno il medesimo strumento di gestione e forte impatto organizzativo.
Risorse stimate	Oltre all'impegno di personale in organico, +1 FTE DSDB sul progetto a tempo determinato; Fino a 650.000€ per progetto di realizzazione

RINNOVO DEL SISTEMA ERP CONTABILE

Breve descrizione	Il sistema ERP/Contabile in esercizio si appoggia su una versione di SAP che raggiungerà l'EOL (end-of-life) del supporto standard nel 2027 (è possibile estendere il supporto con costi di licenza maggiorati fino 2030); il passaggio di release si rende necessario perché l'attuale versione non sarà più supportata e non è più compatibile con le nuove versioni che la sostituiscono (SAP HANA e il più recente SAP S/4HANA che rappresentano un salto tecnologico significativo): si rende quindi necessaria un rifacimento del software o l'adozione di un software differente.
Strutture coinvolte	Direzioni proponenti: Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari Direzione coinvolta: Direzione Generale
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi AS-IS (processi, organizzazione, integrazioni e dipendenze applicative); • definizione TO-BE (processi, organizzazione, integrazioni, tecnologia, dipendenze applicative); • scelta della soluzione sw da adottare; • implementazione della visione to-be nella soluzione sw, rilascio e change management.
Pianificazione temporale	<ul style="list-style-type: none"> • 2023: analisi AS-IS e definizione TO-BE/ Valutazione soluzione CINECA; • 2024: scrittura eventuale bando di affido per esternalizzazione attività realizzative, lancio della gara; • 2025: affido gara; attività operative di implementazione e rilascio; • 2026: attività operative di implementazione e rilascio; • 2027: messa in opera del nuovo sistema e tuning dello stesso.
Risultati attesi	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei processi in essere e del patrimonio informativo ad esso afferente; • interfacce di gestione con una experience migliorata; • capacità di estrarre le informazioni migliorata.
Implicazioni di processo	<ul style="list-style-type: none"> • Forte implicazione sui processi di contrattualizzazione, ingresso e uscita risorsa HR e pagamenti (a causa della parallela migrazione sistema HR).

Risorse stimate	<p>Esternalizzando le attività, oltre all'impegno di personale in organico, si stima per</p> <ul style="list-style-type: none"> - esternalizzazione attività 2023 e 2024: 200.000 €; 2025-2027: 1.500.000 € - costi successivi: 100.000 €/anno per licenze SAP (eventualmente); 50.000 €/anno per esternalizzazione manutenzione ordinaria/evolutiva
------------------------	--

Obiettivi volti a favorire l'inclusione e l'accessibilità

A livello di Ateneo si prevede da un lato la pianificazione di interventi specifici, diretti a **rispondere a esigenze individuali delle persone con disabilità/bisogni speciali e/o con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), dall'altro promuove un processo di mainstreaming della disabilità/DSA, che tenga conto dei bisogni delle persone in ogni tipo di intervento**, anche se non esplicitamente diretto a loro, contribuendo alla finalità strategica di migliorare il benessere degli utenti.

Le politiche in tema di inclusione nel nostro Ateneo si articolano intorno alle seguenti aree:

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

Di seguito si sintetizzano le **principali politiche di inclusione** dell'Ateneo:

RAFFORZARE I SERVIZI DI SUPPORTO ALL'INCLUSIONE	
Breve descrizione	Consolidare e ampliare i servizi per l'Inclusione con un forte coinvolgimento trasversale delle strutture accademiche e amministrative, oltre ad uno specifico investimento in termini di vivibilità delle strutture, formazione e aggiornamento del personale in tutte le sue componenti.
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rafforzamento delle strutture di Ateneo dedicate all'inclusione e monitoraggio dei bisogni; ▪ percorsi di formazione e aggiornamento per tutte le componenti di Ateneo sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali, in collaborazione con il DIPSCO e il Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza (DFG); ▪ percorsi di formazione per personale amministrativo e tecnico sui temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali; ▪ intensificazione della collaborazione con soggetti con competenze in tema di orientamento nelle scuole e <i>job guidance</i>; ▪ ampliamento dell'offerta di strumenti compensativi, in relazione all'innovazione tecnologica; ▪ ampliamento dei servizi dello sportello dedicato agli studenti/esse con disturbi dello spettro autistico ad alto funzionamento, in collaborazione con il DIPSCO; ▪ prosecuzione dei servizi di consulenza psicologica per studenti/esse e per il personale; ▪ supporto alla mobilità studentesca e del personale con disabilità; ▪ rafforzamento della comunicazione sull'impegno e sui servizi offerti dall'Ateneo in materia di inclusione; ▪ monitoraggio periodico dei regolamenti interni e delle relative procedure con riguardo ai temi dell'inclusione, disabilità, DSA e altri bisogni speciali per la verifica della loro adeguatezza e al fine di eventuali aggiornamenti (in collaborazione con il DFG); ▪ raccolta e studio di buone prassi in atto presso altri Atenei italiani, europei o esteri (in collaborazione con il DFG); ▪ elaborazione di strumenti accessibili per la raccolta continuativa di feedback in merito a servizi e segnalazione di nuovi bisogni emergenti (in collaborazione con DFG).
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio.

FAVORIRE L'ACCESSIBILITÀ	
Breve descrizione	Sostenere i progetti avviati in tema di accessibilità, in particolare a favore di soggetti con disabilità: delle sedi, della strumentazione, dei documenti, delle informazioni disponibili sul web, dei materiali didattici, degli eventi. Promuovere una cultura dell'inclusione, anche attraverso percorsi di formazione diretti a sensibilizzare sul tema e offrire strumenti di lavoro adeguati.
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mappatura delle sedi e ottenimento del marchio OPEN, una certificazione promossa dalla Provincia Autonoma di Trento e nata in collaborazione con Accademia della Montagna del Trentino. Obiettivo del Marchio è garantire uno standard di accessibilità delle strutture, degli eventi e dei territori, relativo non solo alla eliminazione delle barriere architettoniche, ma anche agli aspetti qualitativi dell'organizzazione nel suo complesso, prevedendo ad esempio la formazione del personale addetto e la predisposizione di accorgimenti utili al fine di assicurare una maggiore attenzione verso tutti. Su iniziativa del Delegato del Rettore al supporto per la Disabilità, in collaborazione con la Direzione Patrimonio immobiliare e l'Ufficio Equità e Diversità, sono stati individuati due edifici pilota per l'ottenimento del marchio: sede del Dipartimento di Lettere e Filosofia e sede della Biblioteca Universitaria Centrale BUC. Per i due edifici è stato avviato un percorso di mappatura e verifica, e conseguente adeguamento degli stessi. All'esito dei sopralluoghi effettuati dal personale tecnico della cooperativa Handicrea, incaricata per il supporto all'Ateneo nel percorso di certificazione, e conseguenti "Report di accessibilità", sono seguiti alcuni interventi di adeguamento, in fase di completamento, per recepire i suggerimenti progettuali riportati nel report stesso; ▪ Adeguamento di alcuni appartamenti destinati ad ospiti esterni/e dell'Ateneo (es. visiting professors) per una piena accessibilità da parte di persone con disabilità; ▪ adeguamento dei distributori automatici, al fine di una piena fruibilità da parte delle persone con disabilità; ▪ prosecuzione delle attività dirette all'accessibilità di documenti e informazioni sul portale di Ateneo, in stretta collaborazione con il Responsabile per la Transizione al Digitale e i soggetti con competenze in tema di comunicazione ed eventi; ▪ migliorare l'accessibilità alle banche dati e interfacce di consultazioni dei materiali della biblioteca; ▪ promozione delle Linee guida per eventi inclusivi, in particolare per grandi eventi di Ateneo.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio.

SICUREZZA INCLUSIVA	
Breve descrizione	Promuovere una cultura della sicurezza nell'Ateneo, ponendo grande attenzione alle disabilità.
Interventi proposti	<p>Per questo obiettivo è stata avviata da parte della Direzione Patrimonio Immobiliare la mappatura degli edifici di Ateneo per verificare l'adeguatezza degli stessi ai fini della sicurezza in caso di esodo, anche per le persone con disabilità. È stata posta particolare attenzione alla verifica di adeguatezza degli spazi, segnaletica, presenza di spazi di attesa per persone con disabilità motorie (anche temporanee). All'esito della mappatura, in corso di completamento, verrà redatto un calendario delle azioni di miglioramento necessarie (vie di esodo, capacità di orientamento e wayfinding per persone con diverse disabilità sensoriali, addestramento e formazione del personale Unitn designato alla gestione dell'esodo per la comunicazione e l'assistenza alle persone con disabilità). Principali attività previste per il periodo 2022-2027:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenere il Tavolo di coordinamento della sicurezza inclusiva (costituito nel 2020 e che riunisce, oltre alla rappresentanza studentesca, figure professionali diversificate, per monitorare il quadro delle attività realizzate), con un ampio coinvolgimento di vari soggetti con competenze in materia; ▪ finanziare i progetti che verranno proposti annualmente dal Tavolo, quali: <ul style="list-style-type: none"> ○ Segnaletica sperimentale inclusiva. Con questa finalità è stato studiato dalla Direzione Patrimonio Immobiliare uno "spazio pilota" al piano 0 dell'edificio Polo Fabio Ferrari blocco 1 per la sperimentazione di una segnaletica di esodo inclusiva, con l'apposizione di fasce fotoluminescenti continue e a controllo tattile lungo i corridoi integrata da segnaletica continua fotoluminescente ad elevata visibilità in caso di blackout o presenza di fumo; al piano sono stati allestiti due "spazi calmi" dotati di dispositivo di chiamata bidirezionale per la segnalazione della presenza di persone con disabilità e l'attivazione dell'assistenza in fase di esodo. ○ Formazione ad addette/i all'emergenza inclusiva, ecc. (programma formativo per gli addetti alla gestione dell'esodo ed attività informative per le diverse categorie di utenza). ▪ Sperimentare soluzioni innovative frutto della ricerca svolta in Ateneo sui temi della Sicurezza inclusiva; ▪ Promuovere e sostenere progetti di ricerca e di innovazione tecnologica per la Sicurezza inclusiva;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffondere la conoscenza del Tavolo di coordinamento della Sicurezza inclusiva sia all'interno dell'Ateneo che all'esterno, come buona prassi innovativa.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Il Tavolo di coordinamento conduce le proprie attività attraverso incontri periodici, diretti in modo particolare alla pianificazione e al monitoraggio delle attività.

SOSTENERE RICERCA E DIDATTICA PER L'INCLUSIONE

Breve descrizione	Monitorare i progetti di ricerca realizzati nell'Ateneo sui temi dell'inclusione, della disabilità, DSA e altri bisogni speciali e possibilmente promuoverne e sostenerne la realizzazione. Inoltre, i Dipartimenti/Centri possono essere coinvolti non solo nella formazione di figure professionali specializzate sui temi della disabilità, DSA e bisogni speciali, ma anche in progetti di integrazione dei contenuti della didattica, al fine di formare professionisti/e che affrontano il mondo del lavoro avendo acquisito alcune competenze di base sui temi dell'inclusione.
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proseguire e sviluppare il Progetto di monitoraggio delle attività di ricerca e didattica dell'Ateneo sulle tematiche dell'inclusione, anche con riferimento alla sicurezza inclusiva; ▪ promuovere e sostenere le attività di ricerca in questo ambito con a) iniziative formative per il personale docente e ricercatore sulle opportunità di finanziamento di progetti scientifici, b) bandi di finanziamento dell'Ateneo; ▪ promuovere le applicazioni e il trasferimento tecnologico dei risultati di tali ricerche; ▪ integrare le tematiche dell'inclusione nei contenuti della didattica nell'ambito dei diversi Corsi di studio; ▪ promuovere bandi per conferire premi per tesi di laurea e di dottorato su tematiche inerenti le disabilità e l'inclusione; ▪ incentivare la creazione di percorsi interdipartimentali e interdisciplinari sui temi dell'inclusione e della disabilità; ▪ promuovere attività formative dedicate ai/alle dottorandi/e dell'Ateneo sui temi dell'inclusione.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio.

Obiettivi volti a favorire le pari opportunità

Al fine di **realizzare i propri obiettivi di pari opportunità e di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione, contribuendo all'obiettivo strategico del miglioramento del benessere della comunità universitaria**, l'Ateneo si è dotato di una articolata rete di soggetti, che comprendono organi, strutture, servizi, rappresentanze (v. pagina <https://www.unitn.it/equitadiversita/52060/equitadiversita>).

Inoltre, nell'ottica della pianificazione e del monitoraggio degli interventi, l'Ateneo utilizza alcuni strumenti quali: Piano triennale di Azioni Positive, Bilancio di Genere, Rapporto annuale sulle Pari Opportunità, oltre ad analisi su temi specifici (ad esempio il Rapporto annuale della Consigliera di Fiducia, il Rapporto quinquennale 2016 – 2020 "L'Università di Trento per rifugiati/e e studiosi/e a rischio", i Rapporti periodici sui risultati delle indagini sul Benessere organizzativo, ecc.) e di recente il Gender Equality Plan.

Coerentemente con gli obiettivi individuati anche nell'ultimo Piano di Azioni Positive 2020-2021 (pubblicato al link <https://www.unitn.it/ateneo/50338/comitato-unico-di-garanzia>) e utilizzando le risultanze che emergono dal Bilancio di genere approvato nell'anno corrente e dai Rapporti annuali sulle Pari Opportunità in Ateneo, **le politiche di Equità e Diversità si propongono di:**

- promuovere le pari opportunità di accesso e di crescita professionale tra tutto il personale dipendente dell'Ateneo, attraverso lo sviluppo di misure specifiche per la gestione e la valorizzazione della diversità e attraverso l'eliminazione degli ostacoli per accesso agli spazi, tempi di studio, opportunità di carriera, a prescindere da genere, religione, convinzioni personali, origine etnica, disabilità, classe sociale, età, orientamento sessuale, condizioni contrattuali, etc.;
- superare le asimmetrie di genere esistenti all'interno dell'Ateneo, e in particolare nelle posizioni di responsabilità e di governo, attraverso la promozione di azioni concrete rivolte

- a evitare la segregazione occupazionale e la dispersione di risorse e talenti e favorire l'integrazione della dimensione di genere nell'ambito della ricerca e della formazione;
- intervenire per superare in modo specifico le asimmetrie di genere rispetto alla scelta dei percorsi di studio;
 - sviluppare una politica di sostegno alla conciliazione tra vita lavorativa e vita personale e/o familiare di tutte le componenti della comunità accademica, incentivando la condivisione dei carichi di cura;
 - contrastare i fenomeni di discriminazione, molestie, molestie sessuali e violenza di genere, *mobbing* e fattispecie analoghe di disagio nel contesto lavorativo e di studio, promuovendo, anche attraverso forme di prevenzione, il benessere organizzativo in tutte le sue dimensioni;
 - rimuovere gli ostacoli di carattere strutturale e sociale al proprio interno, al fine di garantire a tutte le persone, comprese quelle con disabilità permanente o temporanea, la piena ed equa partecipazione ai percorsi di studio e alla vita culturale, sociale, lavorativa e ricreativa;
 - rafforzare l'attività di rete con soggetti, istituzioni, *network* a livello locale, nazionale ed europeo sulle tematiche di equità e diversità;
 - rendere l'Ateneo un caso esemplare, a livello locale, nazionale e internazionale, in materia di pari opportunità ed equità sostanziale e inclusione, favorendo la diffusione di buone prassi.

Diverse sono le **strategie d'intervento pianificate** nei prossimi anni:

SUPERAMENTO ASIMMETRIE DI GENERE NELLE CARRIERE SCIENTIFICHE, IN PARTICOLARE NELLE AREE STEM (SCIENCE, TECHNOLOGY, ENGINEERING AND MATHEMATICS)	
Ambito di intervento: Eguaglianza di genere	
Breve descrizione	Favorire il superamento delle asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche, attraverso un monitoraggio periodico dei dati in ottica di genere (e redazione Bilancio di genere) e la pianificazione di interventi di tipo strutturale all'interno dell'organizzazione e di azioni sul piano culturale, che non solo coinvolgono i servizi di Ateneo, ma favoriscano una più stretta collaborazione con le scuole di ogni ordine e grado.
Strutture coinvolte	Oltre ai Prorettrici/tori e Delegate/i con competenze in materia, sono coinvolte le strutture accademiche e gli uffici con competenze in tema di Equità e Diversità, Comunicazione, Orientamento, Alumni
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> • Prosecuzione del monitoraggio periodico dei dati in ottica di genere e ulteriore sviluppo del processo di Bilancio di genere, in raccordo con i documenti fondamentali di Ateneo; • incentivi per favorire chiamate di personale di ricerca del genere sottorappresentato, a parità di merito soprattutto nelle aree STEM e valutazione efficacia incentivi già adottati; • forme di supporto al personale di ricerca femminile, in particolare dell'Area STEM, attraverso percorsi di mentoring e altre iniziative; • valorizzazione delle eccellenze femminili, in particolare in ambito STEM, attraverso varie iniziative, anche destinate al territorio: percorsi di conoscenza di figure storiche (v. seconda fase Progetto dell'Ufficio Equità e Diversità "Fuori dall'ombra"), conoscenza delle prime laureate dell'Università di Trento, valorizzazione dei progetti scientifici di ricercatrici afferenti alle aree STEM dell'Ateneo, creazione di una banca dati delle eccellenze scientifiche femminili da utilizzare per rapporti con la stampa, richieste di collaborazioni, ecc.; • interventi di orientamento destinati alle scuole, per il superamento delle asimmetrie di genere nei percorsi di studio; • miglioramento della comunicazione di Ateneo, anche in tema di orientamento, al fine di evitare la trasmissione di stereotipi di genere; • formazione alle/agli insegnanti degli istituti scolastici per promuovere la consapevolezza sugli stereotipi di genere e i loro effetti.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio.

INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA DIDATTICA E NELLA RICERCA IN COLLABORAZIONE CON STRUTTURE DIDATTICHE E DIPARTIMENTI

Ambito di intervento: Eguaglianza di genere	
Breve descrizione	Promuovere una strategia di <i>gender mainstreaming</i> e di valorizzazione delle differenze nella didattica e nella ricerca attraverso l'integrazione di una prospettiva di genere. Si richiama a tale proposito il documento elaborato dalla Commissione Europea: <i>Gender Toolkit: Learning how to integrate gender in research</i> , che individua l'integrazione della prospettiva di genere nella ricerca come un segno distintivo di eccellenza. Questa azione si propone in particolare di promuovere una maggiore consapevolezza tra studenti e studentesse sull'esistenza di squilibri di genere, sia all'interno del contesto sociale in generale, sia – più specificatamente – nei contesti scientifici, in modo da porre le basi per un loro superamento.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l'ufficio Equità e Diversità
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione e/o proseguimento, laddove già vi siano, di corsi specifici su tematiche di genere nelle diverse aree disciplinari. Questi corsi offrono un approfondimento sui paradigmi culturali che legittimano le disuguaglianze di genere e, viceversa, su quelli che ne possono invece facilitare il superamento. Oltre alle positive ricadute rispetto agli obiettivi indicati, l'iniziativa potrebbe contribuire a consolidare la visibilità dell'Ateneo in questo ambito; • consolidamento di iniziative didattiche post-laurea che consentano di sviluppare competenze e conoscenze legate ai temi dell'inclusione, dell'equità e della valorizzazione delle diversità; • in sintonia con quanto previsto dalla strategia comunitaria RRI - Responsible Research and Innovation, si prevede l'organizzazione di iniziative finalizzate all'equità di genere nelle attività di ricerca, attraverso la promozione dell'equilibrio di genere nei gruppi di ricerca, il bilanciamento di genere nei processi decisionali e l'integrazione della dimensione di genere nei contenuti di ricerca e innovazione; • Iniziative di terza missione mirate a promuovere le istanze di equità e valorizzazione della diversità sul territorio, così come il riequilibrio di genere nella società, in linea con le indicazioni del PNRR.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nella fase iniziale si lavorerà alla progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio.

AGE MANAGEMENT

Ambiti di intervento: Benessere organizzativo, salute e sicurezza, gestione diversità	
Breve descrizione	Effettuare monitoraggi periodici sulla percezione del benessere e sullo stress lavoro correlato, raccogliendo importanti spunti anche nella direzione dell' <i>age management</i> . D'altro canto, si pianificano varie forme di intervento, sia in termini formativi nei confronti delle/dei responsabili, sia nei confronti del personale, per valorizzare le competenze e facilitarne la condivisione, progettare interventi formativi, accompagnare l'uscita dal lavoro, individuare forme di flessibilità spazio temporale in relazione alle diverse fasi di vita e ad eventuali necessità di conciliazione, migliorare il senso di appartenenza e la motivazione lungo l'intero arco della vita lavorativa.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e al Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso le/i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l'ufficio Equità e Diversità
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> • prosecuzione del monitoraggio periodico dei dati relativi alla composizione del personale rispetto alle fasce di età; • formazione alle/ai responsabili nell'ottica dell'<i>age management</i>; • <i>lifelong learning</i> per l'aggiornamento delle competenze necessarie allo svolgimento delle attività per tutte le componenti, anche a fronte della veloce innovazione che caratterizza il nostro tempo; • formazione destinata al personale nelle coorti meno giovani finalizzata al mantenimento di elevata motivazione nella tarda carriera (ridefinizione scopi, ecc.), preparazione al pensionamento (rischi e opportunità; gestione delle transizioni di vita, ecc.); • monitoraggio delle competenze del PTA, anche in vista di possibili forme di mobilità interna concordate; • forme di flessibilità della prestazione del PTA (part time e utilizzo di flessibilità spazio temporale), che tengano conto delle diverse fasi della vita e dei differenti bisogni che ne conseguono, anche in termini di conciliazione; • sistema di incentivi/sgravi per migliorare la collaborazione tra lavoratori/trici di età diverse attraverso il trasferimento di competenze, forme di <i>mentoring</i> e <i>tutoring</i>; • promozione e tutela della salute lungo l'intero arco della vita lavorativa e <i>workplace design</i>;

	<ul style="list-style-type: none"> prosecuzione dell'esperienza del Tavolo dedicato alla Sicurezza inclusiva, con il fine di monitorare a avviare una gestione dei temi della salute e sicurezza nel lavoro che tenga conto di tutte le differenze come prescritto dall'art. 28 del D. Lgs. 81/2008. <p>Gli interventi proposti per l'Ateneo possono essere di stimolo anche per altre realtà territoriali, rappresentando buone prassi, in particolare per le Pubbliche Amministrazioni.</p>
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Nella fase iniziale si consoliderà la progettazione degli interventi, che nelle fasi successive alla realizzazione saranno oggetto di monitoraggio

PROGETTO "FORMAZIONE UNIVERSITARIA PER RIFUGIATE/I E RICHIEDENTI ASILO"

Ambito di intervento: Appartenenze etnico-culturali, convinzioni religiose e libertà accademica

Breve descrizione	Sviluppare le strategie di internazionalizzazione, anche in un'ottica di solidarietà attraverso il progetto denominato " Progetto Formazione Universitaria per Rifugiati/e e Richiedenti asilo - FUTURA ", che prevede l'accoglienza di persone richiedenti e/o titolari di protezione internazionale, che desiderino intraprendere un percorso di studio all'interno dell'Università di Trento, garantendo loro sostegno già nel corso dell'anno preparatorio prima dell'avvio della carriera universitaria (<i>foundation year</i>) e, nel caso di ammissione ad un corso di studio nel rispetto dei requisiti di merito già previsti dall'attuale progetto, fino al conseguimento del titolo.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l'ufficio Equità e Diversità
Interventi proposti	<ul style="list-style-type: none"> Assicurare la prosecuzione del Progetto FUTURA, oltre il primo biennio, anche attraverso idonei finanziamenti ad integrazione delle campagne di raccolta fondi posti in essere dall'Ateneo; possibile integrazione del Progetto con riferimento a studentesse/i provenienti dall'Afghanistan, incrementando il numero di studenti/esse; rinnovo della Campagna di fundraising "Adotta un/una studente" che consente di finanziare (almeno in parte) le borse di studio destinate agli/le studenti rifugiati/e (importi destinati alla copertura delle piccole spese quotidiane) e attivazione di una iniziativa specifica dedicata all'accoglienza di studenti/ricercatrici provenienti dall'Afghanistan. prosecuzione progetto SuXr (Studenti Universitari/e per i/le Rifugiati/e), con il supporto dell'Ufficio Equità e Diversità, avviato da parte dell'Università di Trento nell'a.a. 2015/2016, che offre un'occasione di sensibilizzazione sul tema delle migrazioni forzate e di comprensione partecipata del fenomeno, avvicinando la comunità studentesca al settore del volontariato (<i>learning by doing</i>). Si sottolinea la necessità di riconoscimento dei crediti da parte delle strutture dipartimentali a seguito della partecipazione al percorso di formazione e alle attività di volontariato da parte della componente studentesca; consolidamento attività di network con riferimento a rifugiate/i, appartenenze etniche, culturali, religiose.
Pianificazione temporale	2022 – 2027. Dopo la selezione degli/delle studenti/esse del Progetto FUTURA, nel 2021 si sta gestendo la fase di accoglienza e avvio dell'anno fondativo. Seguirà la fase di gestione e monitoraggio, oltre al coinvolgimento del Senato accademico per valutare la proposta di prosecuzione dell'intervento dopo il primo biennio (21/22 – 22/23).

EDUCAZIONE ALLA CITTADINANZA ATTIVA PER STUDENTI

Ambito di intervento: Politiche di Equità e Diversità

Breve descrizione	Interventi diretti a prevenire i fenomeni di discriminazione e valorizzare le differenze, attivando un percorso formativo, che consenta di sviluppare nella componente studentesca competenze trasversali importanti per diventare cittadine e cittadini consapevoli e attive/i. La proposta di percorso formativo, diretta a studenti di tutti i Corsi di laurea, intende fornire degli strumenti di analisi della realtà sociale, politica, economica, ecc., che integrano e valorizzano le competenze disciplinari acquisite nei percorsi di studio.
Strutture coinvolte	Oltre alla Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità e alla Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale, sono coinvolte le strutture accademiche attraverso i Delegate/i di Equità e Diversità e la direzione generale attraverso l'ufficio Equità e Diversità
Interventi proposti	Realizzare un percorso formativo di <i>Educazione alla cittadinanza attiva per studenti</i> al fine di: <ul style="list-style-type: none"> contribuire a formare cittadine/i responsabili e attive/i; promuovere una partecipazione piena e consapevole alla vita sociale; promuovere la condivisione dei principi di equità, pari opportunità, rispetto dei diritti umani, sostenibilità ambientale; sviluppare consapevolezza critica rispetto alla gestione delle informazioni.

Pianificazione temporale	2022 – 2027. Dopo la fase iniziale di progettazione, si prevede la realizzazione ed un eventuale nuovo ciclo. <ul style="list-style-type: none"> • 2022: costituzione gruppo di lavoro e progettazione • 2023: sperimentazione con partecipazione volontaria • 2024 - 2027: messa a regime
---------------------------------	---

PIANO AZIONI POSITIVE

L'Ateneo si impegna a **promuovere, nella propria attività e nel proprio modello organizzativo, una cultura di accettazione e di valorizzazione delle differenze, prevenendo e rimuovendo qualsiasi discriminazione**, diretta e indiretta.

Per il perseguimento di questi obiettivi viene redatto un Piano pluriennale di Azioni Positive (PAP) per le pari opportunità, grazie al contributo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, pubblicato al link <https://www.unitn.it/ateneo/50338/comitato-unico-di-garanzia>.

L'ultimo PAP è stato redatto per gli anni 2020-2021, in quanto l'Ateneo ha ritenuto necessario, in una fase di ampi cambiamenti conseguenti al nuovo mandato rettorale e all'avvio di un nuovo processo di pianificazione strategica, proporre un PAP di durata biennale, che tenga conto degli interventi fino ad oggi attuati e che prepari il terreno ad una nuova pianificazione coerente con quella strategica e che sia, inoltre, più mirata e ispirata ai temi della sostenibilità. Nel corso del 2022 si procederà pertanto alla stesura di un nuovo PAP per il prossimo triennio 2022-2024, in continuità anche con l'attuale pianificazione.

Di seguito si sintetizzano gli ambiti di intervento e le relative azioni del PAP 2020-2021:

1. Eguaglianza di genere

- 1.a Interventi organizzativi per la valorizzazione delle diversità, con specifico riferimento al genere - Personale tecnico amministrativo
- 1.b Interventi organizzativi per la valorizzazione delle diversità, con specifico riferimento al genere - Superamento asimmetrie nelle carriere scientifiche
- 1.c Una prospettiva di genere all'interno della didattica e della ricerca
- 1.d Differenze di genere: prevenzione e contrasto alla violenza e altre azioni

2. Benessere organizzativo, salute e sicurezza

- 2.a Osservatorio sulle pari opportunità e il benessere organizzativo
- 2.b Benessere organizzativo e stress lavorocorrelato: rilevazioni e progettazione di interventi
- 2.c Prevenzione e contrasto del mobbing, dello straining, delle molestie, delle molestie sessuali e delle discriminazioni
- 2.d Salute e sicurezza nell'ottica delle differenze
- 2.e Supporto al personale di ricerca non stabilizzato

3. Conciliazione vita-lavoro

- 3.a Conciliazione vita-lavoro
- 3.b Family Audit

4. Inclusione, disabilità e altri bisogni speciali

- 4.a Interventi organizzativi per la valorizzazione delle diversità, con specifico riferimento alle disabilità (permanenti e temporanee) e bisogni speciali

5. Appartenenze etnico-culturali, convinzioni religiose e libertà accademica

- 5.a Interventi organizzativi per il contrasto delle discriminazioni legate a appartenenze religiose, etniche, culturali
- 5.b Libertà accademica

6. Orientamento sessuale e identità di genere

- 6.a Interventi organizzativi per il contrasto delle discriminazioni legate a orientamenti e appartenenze affettive, sessuali, identitarie

7. Generazioni diverse al lavoro

- 7.a Interventi organizzativi per le generazioni diverse al lavoro

GENDER EQUALITY PLAN - PIANO PER L'UGUAGLIANZA DI GENERE

In risposta alle sollecitazioni dell'Unione europea di dare attuazione alle politiche in tema di parità di genere, a livello di Ateneo si è provveduto alla redazione di un Gender Equality Plan (GEP), pianificando una serie di **azioni per il superamento delle asimmetrie donna/uomo e per promuovere la dimensione di genere nei contenuti della ricerca e della didattica**, attraverso un processo ampio, articolato e partecipativo, che coinvolge l'intero Ateneo.

Il GEP, approvato nella seduta del Senato accademico del 12 gennaio 2022, è pubblicato al link <https://www.unitn.it/equitadiversita/52060/equitadiversita> .

Di seguito si riporta un sintetico elenco delle principali azioni pianificate nel GEP, alcune delle quali già presenti e avviate in Ateneo, altre da **sviluppare nel triennio 2022-2024**, che riguardano diversi ambiti e prevedono un ampio coinvolgimento della comunità universitaria:

Equilibrio vita privata/vita lavorativa, conciliazione, cultura e benessere dell'organizzazione. In quest'ambito si vogliono mantenere e proseguire iniziative quali Nido aziendale, Holiday camp, Campi estivi per figli/e dipendenti, sportelli genitorialità, App conciliazione, spazi protetti per allattamento ed esigenze di salute, azioni per il reinserimento lavorativo dopo lunghi periodi di assenza, copertura assicurativa Sanifonds, certificazione Family Audit Executive e Distretto famiglia, iniziative di disseminazione culturale su temi legati alla genitorialità, flessibilità spazio temporale della prestazione lavorativa, Osservatorio "Pari opportunità e benessere organizzativo". Si vogliono inoltre realizzare interventi organizzativi e di formazione sulla flessibilità spazio temporale, iniziative di baby sitting e aiuto compiti, servizi di assistenza e accompagnamento per persone anziane, servizi di prossimità, gruppi/spazi di lavoro e/o di discussione interni ai Dipartimenti/Centri sulle tematiche di genere. Infine, su proposta delle rappresentanze studentesche, verranno realizzate iniziative di formazione sessuale e sviluppato il progetto "Distribuire benessere".

Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali. Si vogliono mantenere e proseguire iniziative a supporto delle carriere scientifiche femminili per superare gli squilibri di genere ancora presenti, prevedere iniziative di mentoring e percorsi formativi per responsabili diretti ad acquisire competenze nei processi di leadership e valutazione improntati al diversity management. Si intende proseguire con azioni volte a una composizione paritaria degli organi. Verrà inoltre portato avanti il processo di Bilancio di genere, che avrà implicazioni su tutti i diversi ambiti qui considerati.

Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera. Si intendono mantenere gli incentivi per chiamate dall'estero di persone appartenenti al genere meno rappresentato e per il reclutamento di persone del genere meno rappresentato, redigere Linee guida per promuovere l'inclusione, consolidare e ampliare le iniziative per il riequilibrio di genere nell'area STEM (sensibilizzazione nelle scuole, eventi scientifici su genere e stereotipi, iniziative divulgative, rafforzamento delle reti esistenti e creazione di nuove reti, ecc.), realizzare eventi scientifici, percorso di formazione e iniziative di sensibilizzazione mirati a promuovere l'equità di genere e contrastare e stereotipi di genere. Si vogliono inoltre realizzare iniziative per il sostegno a prospettive di sviluppo accademico e/o professionale e visibilità nei Dipartimenti/Centri delle figure non stabilizzate (dottorande/i, assegniste/i, RTD-a).

Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi di insegnamento. Si vuole proseguire con l'organizzazione di eventi scientifici, con corsi specifici su tematiche di genere nelle diverse aree disciplinari, con l'attivazione del Master in Gestione delle Diversità: Inclusione e Equità, con la promozione di premi di laurea legati a tematiche di genere, favorendo l'integrazione della dimensione di genere negli insegnamenti di diverse aree disciplinari. Si vuole inoltre realizzare una valutazione di fattibilità per il riconoscimento di un titolo "minor" su tematiche di genere. Saranno inoltre realizzate iniziative formative per promuovere l'introduzione di una prospettiva di genere nelle attività di ricerca.

Contrasto alla violenza di genere, al mobbing, alle molestie e alle molestie sessuali. Si vuole proseguire con il sostegno alla figura del/la Consigliere/a di fiducia per i casi di discriminazione, molestie, mobbing e fattispecie analoghe, con la diffusione del "Regolamento per la tutela della dignità della persona e per la prevenzione e il contrasto del mobbing, dello straining, delle molestie e delle discriminazioni", la promozione di eventi scientifici, iniziative di disseminazione culturale e campagne sui temi delle discriminazioni e della violenza di genere, la realizzazione di un ciclo di spettacoli teatrali finalizzato a sensibilizzare il pubblico sui temi della violenza e delle asimmetrie di genere nei contesti scientifici, la promozione di iniziative in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne (25 novembre), l'organizzazione del Progetto "Fuori dall'ombra", la diffusione di raccomandazioni per promuovere un comportamento rispettoso, la realizzazione di campagna di sensibilizzazione contro le molestie e le molestie sessuali, ecc.

Sono infine previsti interventi comuni a tutte le aree, quali la stesura del "Rapporto annuale sulle pari opportunità" e del "Bilancio di genere", la partecipazione a vari network, la sensibilizzazione sui temi di Equità e Diversità, lo sviluppo di iniziative legate alle Linee Guida "Linguaggio rispettoso delle differenze", etc.

2.2 Performance

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

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

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

Schematizzando, la seguente figura illustra il susseguirsi delle azioni previste all'interno del ciclo della performance:



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

Grafico 3: Raccordo fra Piano strategico e obiettivi operativi



Nel successivo *Paragrafo 2.2.1* sono illustrati gli obiettivi che i Dipartimenti e Centri hanno formulato per l'anno 2022 rispetto alle priorità definite a livello strategico. A sua volta, la struttura tecnico-gestionale ha individuato, coerentemente con l'evoluzione della formulazione strategica di Ateneo, i propri obiettivi operativi per il 2022, riportati nel *Paragrafo 2.2.2*.

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

2.2.1 Gli obiettivi delle strutture accademiche

All'interno del nuovo processo di pianificazione strategica, che vede il coinvolgimento dell'intera comunità universitaria, ciascun Dipartimento e Centro ha presentato in una prima fase i propri progetti e le proposte di priorità strategica che sono stati vagliati dagli organi di governo e, sulla base di questa pianificazione, sono stati programmati gli obiettivi di performance per l'anno 2022, partecipando in questa maniera congiuntamente alle strutture gestionali alla definizione della pianificazione operativa annuale.

In una fase successiva, coerentemente all'indirizzo delineato dalla *governance*, le strutture sono state chiamate a redigere i Piani di Dipartimento/Centro con l'evidenza degli obiettivi che intendono raggiungere nel prossimo triennio 2022-2024, focalizzandosi in particolare sulle aree strategiche di didattica, ricerca e terza missione.

Ci preme sottolineare che, in considerazione della diversa tempistica tra la redazione del Piano Integrato e quella del nuovo Piano strategico d'Ateneo 2022-2027, con una scadenza anticipata del primo rispetto al secondo, non è stato possibile realizzare un completo allineamento tra i piani pluriennali delle strutture e i loro obiettivi operativi annuali. Ciascuna struttura accademica ha pertanto programmato a inizio anno gli obiettivi di performance che intende realizzare nel 2022, rifacendosi alle priorità generali dell'Ateneo e in considerazione anche della loro rilevanza per la propria struttura; a seguire, completati i piani pluriennali di Dipartimento/Centro, alcune strutture hanno ritenuto opportuno revisionare parzialmente gli obiettivi programmati nel 2022.

Complessivamente, gli obiettivi delle strutture accademiche aspirano a concorrere alla realizzazione di un miglioramento della qualità dell'Ateneo con riferimento agli ambiti di:

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

Nell'Allegato 2 si riporta evidenza degli obiettivi pianificati dalle strutture accademiche per il 2022, descrivendone le azioni che si intendono realizzare e specificandone il valore di partenza, il target da raggiungere a fine anno (valore programmato/atteso per il raggiungimento dell'obiettivo) e uno o più indicatori associati a tale target.

Di seguito, molto sinteticamente, si riprendono per ambiti di intervento alcuni degli obiettivi promossi per il 2022.

<p>Per la didattica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>arricchire l'offerta formativa e aumentare l'attrattività dei corsi di studio;</i> ▪ <i>favorire le condizioni di apprendimento attivo;</i> ▪ <i>utilizzare strumenti innovativi per studio;</i> ▪ <i>favorire le occasioni di collaborazione interdisciplinare;</i> ▪ <i>aumentare il numero di immatricolati in alcuni CdS;</i> ▪ <i>migliorare le competenze linguistiche degli studenti;</i> ▪ <i>innovare le strategie di orientamento in ingresso;</i> ▪ <i>ridurre gli abbandoni;</i> ▪ <i>potenziare le iniziative di accompagnamento verso i corsi di studio di secondo livello;</i> ▪ <i>ridurre la difficoltà che studenti/sse trovano nel passaggio dalla scuola superiore all'università nelle discipline STEM;</i> ▪ <i>investire su tirocinio e mondo del lavoro e consolidare/potenziare le attività di orientamento in uscita;</i> ▪ <i>migliorare il materiale didattico a disposizione degli studenti, in particolare il materiale online;</i> ▪ <i>sostenere progetti di innovazione nella didattica, quali laboratori con aziende, testimonianze, visite aziendali, business game, challenge.</i>
<p>Per la ricerca</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>favorire la collaborazione fra atenei per la partecipazione a bandi competitivi per finanziamenti nazionali e internazionali, in particolare con riguardo alle iniziative finanziate dal PNRR;</i> ▪ <i>potenziare la ricerca in alcuni settori scientifici;</i> ▪ <i>supportare la nascita presso l'Ateneo di un'unità di ricerca interdisciplinare e interdipartimentale che possa coordinare e potenziare le attività di ricerca nell'ambito di tematiche del Green Deal;</i> ▪ <i>consolidare la posizione di leadership dell'Ateneo nel panorama italiano per le scienze e le tecnologie dello spazio;</i> ▪ <i>creare un polo di rilevanza nazionale sulle tematiche legate alla transizione energetica;</i> ▪ <i>realizzare un laboratorio su Data Acquisition and Analysis for climate change;</i> ▪ <i>realizzare un laboratorio nell'ambito e-Health che fungerà da acceleratore per la creazione di start-up e nuove conoscenze con una immediata ricaduta sul territorio, favorendo anche la partecipazione a progetti nazionali ed internazionali;</i> ▪ <i>dare continuità e consolidare le azioni del Centro Geo-cartografico di studio e documentazione.</i>
<p>Per la terza missione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>aumentare la visibilità dei Dipartimenti/Centri nel territorio;</i> ▪ <i>promuovere seminari dipartimentali e interdipartimentali, in collaborazione anche con enti e istituzioni del territorio;</i> ▪ <i>favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca incrementando la visibilità nel mondo aziendale delle attività di ricerca di Dipartimenti e Centri;</i> ▪ <i>promuovere le iniziative per le scuole, le collaborazioni per la formazione del corpo docente e potenziare le possibilità di alternanza scuola/lavoro in Ateneo;</i> ▪ <i>contribuire, con diverse azioni e iniziative, al riequilibrio della disparità di genere in area STEM dentro l'Ateneo.</i>
<p>Per l'internazionalizzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>ampliare/potenziare le reti di collaborazioni internazionali, individuando nuove destinazioni per i programmi di scambio;</i> ▪ <i>promuovere la formazione scientifica e la ricerca attraverso programmi di scambio e cooperazione tra ricercatori internazionali;</i> ▪ <i>aumentare gli accordi bilaterali e le destinazioni Erasmus;</i> ▪ <i>attrarre studenti EU e non EU, in particolare a livello di Laurea di primo livello.</i>
<p>Per i servizi e le infrastrutture</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale, secondo le diverse necessità di didattica e di ricerca;</i> ▪ <i>presidiare il lavoro di completamento dei laboratori e delle aule presso Palazzo Consolati;</i> ▪ <i>semplificare la gestione dei flussi informativi interni relativi all'iscrizione degli studenti all'esame di laurea.</i>

2.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa

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

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

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

a) Definizione obiettivi triennali:

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

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

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

c) Monitoraggio intermedio e azioni correttive:

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

d) Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale:

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

Nel presente Piano Integrato, in seguito al recente perfezionarsi del processo di formulazione strategica, con l'enunciazione degli obiettivi pluriennali associati alle priorità d'Ateneo per gli anni 2022-2027 (riportati in maniera sintetica nel paragrafo 2.1.2), **si è provveduto a una revisione degli obiettivi di performance pianificati a inizio 2022 in adeguamento alle strategie dell'Ateneo, con conseguente loro riclassificazione.** In conformità alle nuove strategie, si sono inoltre programmati sei nuovi obiettivi, eliminandone un paio che non sono stati ritenuti sufficientemente sfidanti. Si precisa che per ogni obiettivo operativo si è evidenziato il collegamento con l'obiettivo strategico che più lo rappresenta (di area, cluster o elemento trasversale), aggiungendo, in alcuni casi, anche il collegamento ad ulteriori priorità strategiche. Dove previsto, si è inoltre specificato l'obiettivo triennale ad esso associato.

Quanto segue è pertanto il risultato di tale aggiornamento.

Per ciascun obiettivo operativo vengono indicati sinteticamente:

- l'obiettivo strategico collegato;
- le principali azioni previste nel corso del 2022 per la realizzazione dell'obiettivo;
- il target da raggiungere nel 2022 (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;
- una o più Strutture Gestionali coinvolte (alla voce "responsabile" è indicata la struttura che funge da capofila);
- le risorse economiche, umane e strumentali coinvolte.

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

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 "*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli delle performance e del bilancio delle università statali italiane*" di gennaio 2019. Maggiori dettagli relativi a ciascun servizio segnalato, in particolare consistenza numerica del personale assegnato ai servizi, costi e volumi di attività, sono forniti per ciascuna Direzione nel link <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/992/altri-contenuti> sotto "Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione – previsione anno 2022".

Di seguito, gli obiettivi operativi 2022 sono presentati distintamente per ciascuna ambito "core", considerando le priorità strategiche definite dagli organi di governo.

Una vista diversa dei medesimi obiettivi operativi 2022 è contenuta nell'*Allegato 1* dove essi sono presentati in tavole distinte per Direzione.

Rispetto a quanto pianificato a gennaio 2022 si è provveduto inoltre a **rivedere gli obiettivi assegnati alla nuova Direzione Centrale Acquisti**, istituita con decreto 6 del 10 marzo 2022, in seguito alla revisione dell'assetto organizzativo dei servizi sugli acquisti.

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

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

Infine, è utile precisare che, laddove nel target non sia esplicitamente indicata una scadenza temporale, si intende il 31.12.2022.

Area strategica: DIDATTICA

Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
D1 - Migliorare la qualità dell'insegnamento in UniTn, ampliando la cultura dell'innovazione e dell'importanza della qualità della didattica in chiave partecipata ed inclusiva				
D1.1 Revisionare le Linee guida (LG) di Ateneo per proposta e approvazione nuovi CdS e revisione CdS esistenti, alla luce delle nuove LG Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS e delle novità e nuove tempistiche per l'accreditamento iniziale di nuovi CdS (contenute nell'atteso regolamento attuativo previsto dalla Legge 120/2020)	Serve attento studio delle nuove normative in tema di accreditamento, evidenziando le novità introdotte che devono trovare riscontro nella versione rivista delle LG di Ateneo. È necessario un costante confronto con il PQA per arrivare alla stesura di un nuovo documento di LG aggiornato con le norme vigenti e adeguato a perseguire lo scopo con attenzione a ottimizzare l'impegno richiesto alle strutture proponenti i nuovi CdS.	a) Analisi dei contenuti delle nuove LG Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS, del DM 1154/21 3 del DD 2711/21; b) Revisione delle vigenti LG di Ateneo per la presentazione di nuovi CdS e revisione CdS esistenti	Vigenti LG di Ateneo per la proposta e approvazione nuovi CdS e revisione CdS esistenti	- Eseguita analisi dei contenuti delle nuove LG Anvur per la progettazione in qualità dei nuovi CdS, del DM 1154/21 e del DD 2711/21 emanati a fine 2021; - redatte nuove LG di Ateneo per la proposta e approvazione dei nuovi CdS e la revisione dei CdS esistenti da sottoporre in approvazione al SA
DIREZIONE RESPONSABILE: DirGen (8d); coinvolto Presidio Qualità di Ateneo				
D2 - Ampliare l'offerta didattica sull'asse della innovazione, anche per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro sul territorio				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA M1				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Attivazione di nuovi Corsi di Studio nell'ambito delle Professioni Sanitarie				
D2.1 Supportare il CISMED in relazione sia alle iniziative condivise all'interno del CTO (Comitato Tecnico Organizzativo) riguardo alle professioni sanitarie, sia all'interno del Comitato di indirizzo per la Scuola di Medicina interateneo	Redazione di un documento che quantifichi il fabbisogno in termini di dotazioni di docenti e di infrastrutture riguardo all'offerta formativa delle professioni sanitarie. Contestualmente si fornirà supporto ai delegati del Rettore e agli Organi di governo riguardo l'istituzione della Scuola di Medicina interateneo e per la progressiva presa in carico dell'offerta per le professioni sanitarie.	realizzazione iniziative CTO/ analisi fabbisogni per le professioni sanitarie/redazione documenti	Nessun corso professioni sanitarie gestito da CISMED	Entro aprile: stesura accordo che disciplina i rapporti CISMED-Dipsco riguardo l'iniziativa interdipartimentale; entro maggio: gestione SUA nuovo CdS; entro novembre: redatto documento su fabbisogno in termini di dotazioni di docenti - infrastrutture riguardo all'offerta formativa delle professioni sanitarie
DIREZIONE RESPONSABILE: DDSS (1a)				

Area strategica: RICERCA

Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
R1 - Promuovere la qualità della ricerca, ampliando la cultura della competitività e del riconoscimento del merito				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA M1				
R1.1 Supportare con coerenti processi di acquisizione di Personale docente e ricercatore e Personale tecnico amministrativo, le politiche di sviluppo dei piani di reclutamento previsti all'interno del PNRR e di quelli conseguenti all'avvio della Scuola di Medicina	Garantire la corretta e ottimale attuazione dei piani di reclutamento definiti dalla <i>governance</i> , 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	Attuazione del piano per il reclutamento del personale Docente e Ricercatore e TA presso i Dipartimenti: emanazione dei bandi, realizzazione delle procedure di reclutamento, proclamazione vincitori e assunzione in ruolo. Tempistiche di realizzazione indicate nei bandi di riferimento	--	Completata attivazione del 100% dei bandi e delle procedure di reclutamento del personale individuato secondo le tempistiche definite dagli organi di governo
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO				
R2 - Innovare il sistema della ricerca in UniTn, favorendo il confronto efficace tra ricercatori e personale (amministrazione) e adeguando l'infrastruttura, verso un supporto alla ricerca innovativo e specializzato				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1 / FATTORE ABILITANTE TECNOLOGIE T3				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Potenziamento struttura di supporto specialistico alla ricerca				
R2.1 Realizzare un servizio integrato di supporto e valorizzazione della ricerca che consenta un ausilio efficace alle attività di ricerca di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Riorganizzazione servizio per la gestione del supporto alla ricerca - Integrazione dell'ufficio di supporto di polo con figure di tecnologo specializzate per aree - implementazione procedure per l'integrazione dei servizi offerti dalla DiSRV. 	Realizzazione ufficio supporto progetti/ figura tecnologo/ carta dei servizi	Nessun tecnologo in organico, mappatura procedure di integrazione servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Inserita figure di tecnologo; - Carta dei servizi di supporto integrato alla ricerca condivisa con il Tavolo Integrato della ricerca
DIREZIONE RESPONSABILE: DSRV (2a, 2b, 2c, 2d)				
<i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Miglioramento soddisfazione docenti e ricercatori per i servizi di supporto e valorizzazione della ricerca, in particolare per quanto riguarda il supporto specialistico alla stesura dei progetti ed alla gestione e valorizzazione della proprietà dei risultati della ricerca</i>				
R3 - Posizionare l'Università di Trento tra i riferimenti per Innovazione e rapporto tra ricerca e imprenditorialità				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1 / FATTORE ABILITANTE INTERNAZIONALIZZAZIONE				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di interesse nazionale definiti nel PNRR per ciascuna delle sei missioni del Piano Nazionale per la Ricerca e Resilienza				
NUOVO OBIETTIVO R3.1 Promuovere progetti ed azioni collaborative ricerca-impresa nell'ambito dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dei programmi strategici europei di ricerca e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione ufficio programmi strategici - Redazione, monitoraggio e controllo proposte progettuali su bandi PNRR - Mappatura delle tematiche ed attività di ricerca dei Dipartimenti/Centri per promuovere e rafforzare il posizionamento e la partecipazione dell'Ateneo in programmi, reti nazionali ed internazionali per la ricerca e l'innovazione 	Realizzazione ufficio/ Presentazione progetti/ definizione mappatura per la partecipazione ai bandi PNRR	Nessun ufficio PNRR presente, nessun progetto presentato, nessuna mappatura effettuata	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzato ufficio supporto specialistico progetti dalla ricerca all'impresa; - Inviata almeno 5 proposte (1 proposta di progetto per ognuno dei 5 avvisi PNRR dalla ricerca all'impresa) - Completata mappatura competenze per le 3 azioni previste (Centri Nazionali, Ecosistemi Innovazioni e Paternariato Estes);
DIREZIONE RESPONSABILE: DSRV				

Area strategica: TERZA MISSIONE

Evolvere insieme al territorio e alla società				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
TM 1 Potenziamento delle strutture e delle attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza				
RELATIVO ANCHE A FATTORE ABILITANTE E TECNOLOGIE T2				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo e supporto alle attività che valorizzino la ricerca in prospettiva di Terza Missione				
TM1.1 Sviluppare attività a supporto e monitoraggio della Terza Missione	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto alla progettazione di iniziative di terza missione che rispettino i requisiti definiti dai processi di assicurazione della qualità, accreditamento, valutazione interna e nazionale - definizione di un sistema di raccolta e monitoraggio delle iniziative di terza missione 	Redazione linee guida / documento di monitoraggio attività TM	Nessun documento presente	<ul style="list-style-type: none"> - Presentata bozza linee guida Terza Missione in PQA; - Redatto Documento di progettazione sistema raccolta e monitoraggio attività di terza missione - Discusso Documento sistema raccolta e monitoraggio TM al Tavolo Integrato della Ricerca - Presentato Documento alla Consulta dei Direttori
DIREZIONE RESPONSABILE: DSRV (2a, 2b, 2d); direzioni coinvolte: DCRE				
TM 2 Potenziamento della capacità di progettazione, sviluppo, sperimentazione, attuazione e validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca e per il coinvolgimento della società				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo e supporto alle attività che valorizzino la ricerca in prospettiva di Terza Missione				
TM2.1 Comunicazione della ricerca: identificazione di un partner per sviluppo di attività interne ed esterne all'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Identificazione di un partner specializzato nella comunicazione della ricerca; - sottoscrizione di un accordo; - sviluppo di due attività di divulgazione della ricerca. 	Sviluppo accordo/attività	Assente	Sviluppati un accordo e 2 attività
DIREZIONE RESPONSABILE: DCRE; direzioni coinvolte: DSRV (2a, 2d)				
BUDGET STIMATO: 30k €				

CLUSTER: BENESSERE

Lavorare per garantire il benessere, l'equità e l'inclusione nella comunità universitaria				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
B1. Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Politiche di incentivazione da portare a regime nel corso del triennio				
B1.1 Accrescere motivazione e produttività dell'organizzazione, rafforzando e riorganizzando le varie forme di incentivazione previste per il personale tecnico amministrativo (PTA)	Procedere al riordino e al raccordo tra i diversi Sistemi incentivanti, al fine garantire omogeneità di trattamento tra il PTA, delineando un modello integrato di incentivazione da realizzare attraverso la contrattazione decentrata con le rappresentanze sindacali, sotto la regia unica della <i>governance</i> di Ateneo	Grado di realizzazione delle azioni finalizzate all'implementazione delle nuove misure di incentivazione: Istituzione tavolo di lavoro approvato dalla <i>governance</i> , redazione linee guida, numero di istituti incentivanti da riordinare e relative priorità	Attualmente sussistono molteplici forme di incentivazione economica rivolte al PTA e CEL, che si differenziano notevolmente tra loro per finalità e livello di maturità.	Entro primo semestre istituito/attuato un tavolo di lavoro, approvato dalla <i>governance</i> di Ateneo; entro fine anno redatte le linee guida, con proposta di azioni per il riordino del 100% delle forme di incentivazione del PTA individuate con priorità alta
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5f); coinvolti Direttori di Dipartimento/ Centro				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Applicazione a regime degli istituti previsti entro la data di fine validità del CCI (31.12.2024)				
B1.2 Favorire il riconoscimento e la valorizzazione delle professionalità interne, attraverso la revisione del vigente Contratto Collettivo Integrativo (CCI), in scadenza al 31.12.2021	Redigere il nuovo Contratto Collettivo Integrativo (CCI), provvedendo in particolare alla revisione del sistema premiale vigente e alla contestuale salvaguardia, all'interno dell'impianto contrattuale, degli istituti che garantiscono il presidio dei servizi strategici di Ateneo.	Livello di definizione della piattaforma nuovo CCI, stato avanzamento trattativa in sede APRAN	Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021	Definita piattaforma aziendale, condivisa con gli Organi di Vertice entro il primo semestre 2022 e avvio trattativa in sede APRAN entro il 30.07.2022
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5f)				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
B1. Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER COMPETENZE C3				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Realizzazione di azioni di intervento in tema di lavoro agile nel corso del triennio 2022-24, anche coerentemente con l'evoluzione del quadro normativo				
B1.3 Diffondere una diversa cultura del lavoro agile, favorendo l'autonomia e la qualità del lavoro da remoto, e garantendo elevati standard di produttività e di qualità del servizio	Progettare e realizzare azioni mirate volte a presidiare specifiche aree di criticità del lavoro da remoto	Livello di realizzazione delle iniziative in riferimento alle seguenti attività: - analisi per l'individuazione delle aree di maggior criticità legate al lavoro agile - numero degli interventi realizzati nelle aree individuate	Realizzazione spot di momenti di formazione e approfondimento su tematiche urgenti inerenti il lavoro agile (es: utilizzo del pc portatile in smartworking, gestione dei collaboratori, ecc.)	- Condotta entro giugno 2022 analisi dei bisogni per individuare le aree di maggior criticità; - definite le azioni di intervento; - progettate e realizzate almeno 5 iniziative (di durata pari o superiore a 4h cadauna)
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5d; 5f)				
BUDGET STIMATO: costo complessivo per le varie operazioni di circa 50k € nel triennio (nel sessennio circa 80-100k)				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Realizzazione degli interventi di sviluppo/mantenimento di strumenti di conciliazione e di revisione delle politiche di welfare nel triennio 2022-2024				
NUOVO OBIETTIVO B1.4 Favorire la realizzazione di interventi volti al miglioramento dell'equilibrio vita privata/vita lavorativa, conciliazione, cultura e benessere organizzativo e individuale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti di conciliazione famiglia-lavoro e di revisione delle politiche di welfare, in base a quanto previsto nei Piani di riferimento (Piano Azioni Positive)	a) individuazione degli interventi finalizzati alla conciliazione famiglia-lavoro e alla promozione dell'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, secondo le linee guida individuate nel Piano delle Azioni Positive b) realizzazione delle azioni previste per l'anno di riferimento	Studio e analisi per individuare gli interventi e grado di realizzazione degli stessi.	Azioni previste nel Piano Azioni Positive elaborato dal CUG	Definite le azioni in tema di politiche di welfare/azioni di conciliazione/equilibrio di genere; Realizzato almeno il 90% delle azioni previste per l'anno di riferimento (2022)
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5f, 5g, 5h, 5i); Direzioni coinvolte: DirGen				
Collegato a Piano Azioni Positive e a Gender Equality Plan				
B1.5 Eventi: riorganizzazione dell'ufficio eventi e conseguente rimodulazione dell'offerta dei servizi ai Dipartimenti/Centri	- Presentazione alla Direzione Generale di un piano di riorganizzazione dell'ufficio eventi con rimodulazione dell'offerta dei servizi ai Dipartimenti/Centri; - implementazione della nuova organizzazione	Realizzazione nuovo assetto organizzativo	Ufficio eventi organizzato in poli	Entro giugno: realizzato nuovo assetto dell'ufficio eventi
DIREZIONE RESPONSABILE: DCRE (7a)				
<i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Negli ultimi anni il servizio di comunicazioni ha riscontrato un decremento sostanziale nel gradimento che viene chiaramente esplicitato dai questionari di soddisfazione realizzati al personale docente e tecnico amministrativo. Tale insoddisfazione riferita al settore eventi è dovuta a una scarsità di personale che impone la richiesta di supporto per la realizzazione di questi con largo anticipo tanto che molti dipartimenti/centri hanno deciso di strutturarsi in autonomia. Oltre a ciò, vi è un aumento degli eventi istituzionali che comportano la necessità di far convergere risorse per l'organizzazione di questi.</i>				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
B1. Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Attuazione Piano Azioni Positive triennio 2022-2024				
NUOVO OBIETTIVO B1.6 Predisposizione del nuovo Piano di Azioni Positive (PAP) per il triennio 2022-2024	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi dei dati e degli esiti delle interviste alle/agli stakeholders; - Completamento interviste, in relazione a nuovi incarichi; - Individuazione degli obiettivi e degli indicatori di misurazione del PAP in collaborazione con i soggetti di riferimento, nell'ottica dell'innovazione di metodo e contenuto, tenendo conto delle caratteristiche identitarie delle persone, compresa la condizione di disabilità; - Azioni per una comunicazione diffusa, accessibile e inclusiva del PAP 	Processo per la predisposizione del PAP 2022-2024	PAP 2020 – 2021; interviste eseguite nel 2021 a stakeholders di riferimento	Analizzati i dati e esiti delle interviste, individuati obiettivi e indicatori di misurazione, predisposto il documento entro il primo semestre 2022 e successivamente sottoposto all'attenzione degli organi, completata entro l'anno la fase di diffusione agli utenti
DIREZIONE RESPONSABILE: DirGen (Div. Diversity Management); coinvolti altre direzioni e Comitato Unico di Garanzia				
B3. Potenziare e migliorare la qualità dei servizi per garantire il benessere psico-sociale della comunità studentesca e nello specifico considerare chi ha bisogni educativi speciali, chi ha difficoltà nei processi di apprendimento e chi risente di forme di disagio psicosociale				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Adeguamento/miglioramento impianti videosorveglianza per incrementare la Sicurezza dell'Ateneo				
B3.1 Predisposizione di un piano tecnico di adeguamento e miglioramento degli impianti	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi dello stato di fatto degli impianti di videosorveglianza presenti nelle strutture d'Ateneo; - predisposizione di un piano tecnico di adeguamento e miglioramento degli impianti 	<ul style="list-style-type: none"> - Livello di completezza del censimento degli impianti; - Livello di dettaglio delle azioni da implementare per il miglioramento degli impianti. 	Assente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzato censimento degli impianti presenti nelle strutture d'Ateneo - Completato un piano tecnico per l'adeguamento e il miglioramento degli impianti e sottoposto agli organi per loro approvazione
DIREZIONE RESPONSABILE: DPI (4b, 4d); Direzioni coinvolte: DirGen				
BUDGET STIMATO: 300K€				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Implementare le politiche di equità, di inclusione e parità di genere				
NUOVO OBIETTIVO B3.2 Ottenimento certificazione OPEN	<ul style="list-style-type: none"> - Esecuzione di Audit da parte dell'Ente verificatore e realizzazione degli interventi necessari all'adeguamento delle strutture oggetto di certificazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Mappatura delle sedi candidabili all'ottenimento del marchio OPEN - Ottenimento del marchio OPEN 	Assente	Completata mappatura delle sedi. Ottenimento del marchio OPEN per almeno una struttura
DIREZIONE RESPONSABILE: DPI (4b, 4d); Direzioni coinvolte: DirGen				
BUDGET STIMATO: 60K€				

CLUSTER: SOSTENIBILITÀ

Ottimizzare l'uso delle risorse e tutelare l'ambiente				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
S1 - Coordinare a livello di Ateneo le diverse attività nel campo della transizione ecologica ed economia sostenibile con un approccio interdisciplinare che riguardi energia ed ambiente				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Valorizzazione del brand				
S1.1 Sviluppo di una linea di gadget con una forte attenzione all'ambiente rivolta a Dipartimenti, Centri e struttura centrale	<ul style="list-style-type: none"> - Redazione di un bando di gara; - nomina della Commissione tecnica; - identificazione del partner 	Identificazione partner	Non esiste accordo per la produzione di gadget	Entro settembre: identificato partner per la realizzazione dei gadget con il logo dell'Università di Trento e dei diversi Dipartimenti/Centri
DIREZIONE RESPONSABILE: DCRE (7a; 7c); direzioni coinvolte: DCA; DSDB (3a)				
BUDGET STIMATO: 80k €				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Implementare un sistema strutturato per la gestione efficiente degli immobili				
S1.2 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	<ul style="list-style-type: none"> Irrobustire il sistema di analisi dei KPI connessi ai servizi in ambito Facility e Real Estate per consentire la prioritizzazione degli interventi e l'implementazione della manutenzione predittiva 	Elaborazione di cruscotti gestionali che consentano alla DPI il monitoraggio e l'analisi delle informazioni archiviate attraverso Infocad	Nessuna reportistica automatica	Elaborato report relativo a: <ul style="list-style-type: none"> - analisi spazi di Ateneo (destinazioni d'uso, superfici) - comfort ambientale (temperature, umidità) - consumi di energia - gestione ticket - utilizzo della quota plafond del contratto di manutenzione
DIREZIONE RESPONSABILE: DPI (4b)				
RISORSE STIMATE: 80K€				
<p><i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction.</i></p> <p><i>L'obiettivo è volto a incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di velocità ed efficacia degli interventi di manutenzione</i></p>				

CLUSTER: COMPETENZE

Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata sulle conoscenze, sulle persone, sull'innovazione e sulla cittadinanza attiva				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
C1- Ampliamento dell'offerta didattica e delle attività per la formazione continua del personale interno e del mondo professionale non accademico (tra cui lavoratori/trici, manager, professionisti/e, medici e operatori della salute, mondo scolastico, amministrazione pubblica)				
RELATIVO ANCHE ALL'AREA STRATEGICA DIDATTICA D2				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Open Digital Badge e Micro-credentials nell'offerta formativa				
C1.1 Utilizzare in sinergia con le strutture accademiche la nuova soluzione per la gestione dell'intero ciclo degli Open Digital Badge e per il rilascio delle Micro-credentials	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione e attivazione di un modello per la progettazione e validazione di Open Digital Badge e Microcredentials; - Rilascio dei nuovi ODB di Unitrento sulla nuova infrastruttura; - In relazione agli sviluppi normativi a livello nazionale, rilascio di Microcredentials sulla nuova infrastruttura 	Tempistiche nell'adozione del sistema per ODB/ Microcredentials	Soluzione acquisita, contratto sottoscritto	<ul style="list-style-type: none"> - Entro aprile: attivato un modello per la progettazione e validazione di Open Digital Badge e Microcredentials; - entro aprile: definito ODB sulla nuova infrastruttura; - entro ottobre: definite Microcredentials sulla nuova infrastruttura.
DIREZIONE RESPONSABILE: DDSS (1a, 1b, 1h)				
C2- Formazione di studenti e studentesse dell'Ateneo su competenze, sia hard sia soft, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Potenziare le possibilità occupazionali dei nostri laureati				
C2.1 Organizzare un evento aperto alla comunità studentesca dell'Ateneo in cui poter incontrare aziende del territorio e non solo; un evento che permetta di incrociare i diversi interessi di studenti/sse per il loro futuro lavorativo e delle aziende nella ricerca di risorse e professionalità	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di una nuova edizione mista (presenza di stand e presentazioni online e in presenza) di Career Day di più giorni per dare la possibilità a studenti/sse di realizzare incontri 1 to 1 con le aziende; - invio dei questionari di valutazione del gradimento a aziende, studenti/sse partecipanti 	Realizzazione edizione Career Day/ Somministrazione questionario	Nel 2020 e 2021, causa Covid-19, sono stata realizzata versioni virtuali del Career Day.	<ul style="list-style-type: none"> - Entro maggio: sviluppata una nuova edizione mista (virtuale e in presenza) di Career Day; - entro settembre: invio dei questionari di valutazione del gradimento a aziende, studenti e studentesse partecipanti.
DIREZIONE RESPONSABILE: DCRE (7a,7b, 7c, 7e,7f); direzioni coinvolte: DPI				
BUDGET STIMATO: circa 120k €				
<i>L'obiettivo è anche collegato a PRO3, ossia a quanto programmato dall'Ateneo nel 2021-2023 ai sensi del D.M. 289/2021</i>				
C3 - Potenziare la formazione del personale universitario per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1				
C3.1 Innalzare il senso di appartenenza all'organizzazione, quale risorsa organizzativa per l'Ateneo, favorendo l'inserimento dei nuovi assunti attraverso opportune azioni di accompagnamento	<p>Pianificare e realizzare un percorso formativo e di socializzazione organizzativa riservato ai neo-assunti, da proporre nelle prime fasi della loro presa di servizio.</p> <p>L'iniziativa può essere programmata a cadenza semestrale o articolata in modo flessibile a seconda delle esigenze di inserimento.</p>	Individuazione e pianificazione delle azioni volte a favorire l'inserimento dei nuovi assunti in Ateneo; numero iniziative realizzate e relative tempistiche	Primi momenti di accoglienza organizzativa a cura dell'Uff. Accoglienza della DRUO; Inserimento nei team di lavoro a cura dei responsabili	Pianificate le azioni nel primo trimestre 2022; Realizzata almeno una iniziativa a favore del personale individuato entro il 31.12.2022
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5a; 5c; 5f); direzioni coinvolte: DCRE				
BUDGET STIMATO: circa 10-12k € per eventuale coinvolgimento di esperto in materia e per spese organizzative				
<i>L'Obiettivo è pianificato anche in risposta alle indagini ANAC sul benessere organizzativo. Dalle indagini emerge che il senso di appartenenza all'organizzazione costituisce una risorsa organizzativa importante. Attualmente, il senso di appartenenza è elevato per circa la metà del personale; dati simili sono riscontrabili per quanto concerne la qualità del rapporto con i colleghi e con il supervisore/ responsabile. Da qui la volontà di rafforzare il senso di appartenenza e inclusione nell'organizzazione.</i>				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
C3 - Potenziare la formazione del personale universitario per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Percorso formativo e iniziative a supporto dei Direttori e dei responsabili da articolare nel corso del triennio 2022-24.				
C3.2 Favorire la diffusione della cultura di management e sviluppare specifiche competenze gestionali, anche a fronte dei profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro innescati dal diffuso ricorso al lavoro agile, al fine di sviluppare una leadership di gestione organizzativa efficace, che combini lavoro in presenza e smart working	<ul style="list-style-type: none"> - Progettare e realizzare percorsi formativi specifici per dirigenti e responsabili, incentrati sulle competenze gestionali e manageriali, finalizzati non solo al supporto nella gestione quotidiana del personale, ma anche all'accrescimento della cultura dell'organizzazione stessa; - estendere l'intervento anche a direttori/trici di Dipartimenti e Centri, in particolare per quanto concerne la gestione di problematiche relative alla gestione del personale. L'azione, più che attraverso percorsi formativi, prevede incontri mirati su casi di particolare difficoltà gestionale e momenti di approfondimento e discussione, alla presenza di esperti. 	Grado di progettazione delle iniziative formative e numero di interventi realizzati	Percorso di formazione sulle competenze gestionali rivolto ai dirigenti; corsi singoli su competenze gestionali rivolti al PTA, ma non gestiti in un percorso sistematico e strutturato	Completata la progettazione dei percorsi formativi rivolti a dirigenti e responsabili tecnico amministrativi: progettazione entro maggio 2022 - avvio interventi responsabili di secondo e terzo livello entro primo semestre - avvio interventi dirigenti entro il 31.12.22 - completata la progettazione interventi rivolti a direttori/trici di Dipartimento e Centro entro 31.12.22
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5f; 5g); coinvolte altre direzioni				
BUDGET STIMATO: costo complessivo pluriennale per le varie iniziative formative di circa 70-80k € (di cui costo complessivo per le attività di consulenza rivolte a Direttori Dipartimento/ Centro circa 5k € annui)				
<i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta alle indagini ANAC sul benessere organizzativo. Lieve flessione nell'area "Il contesto del mio lavoro", con riferimento alla dimensione "formazione" per quanto concerne gli strumenti gestionali e le conoscenze da adeguare alle mutate esigenze organizzative (gestione del lavoro agile), nonché ad un flusso comunicativo efficace all'interno dell'organizzazione.</i>				

Dimensione trasversale: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE

Potenziare le tecnologie e le infrastrutture per un Ateneo dinamico				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso
T1 - Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo				
RELATIVO ANCHE A AREA DIDATTICA D1 / CLUSTER BENESSERE B3				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo del nuovo Piano Edilizio Universitario				
T1.1 Completamento della fase di revisione del Piano Edilizio di Ateneo e al progressivo adeguamento degli spazi di Ateneo a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi	Assicurare una graduale e costante trasformazione del patrimonio immobiliare, attraverso un nuovo Piano Edilizio per la realizzazione di nuovi spazi e l'adeguamento degli esistenti, consentendo all'Ateneo di rispondere alle crescenti e mutevoli esigenze delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi.	Attività realizzate: CANTIERI AVVIATI: rispetto delle tempistiche previste nel progetto; PROGETTAZIONE DA SVILUPPARE: numero di progetti avviati; LAVORI DA AVVIARE: numero di cantieri avviati	Attuale Piano Edilizio CANTIERI AVVIATI: a) nuovi spazi Dip. Cibio presso Povo 2 b) Palazzo Sardegna c) edificio 10 d) redistribuzione spazi Economia e) mitigazione acustica Povo LAVORI DA AVVIARE: a) realizzazione nuove aule presso ex CTE (appalto aggiudicato nel 2021) b) Mesiano: adeguamento antincendio (documentazione di gara consegnata ad APAC) c) Povo 0: adeguamento antincendio (documentazione di gara consegnata ad APAC)	Completata la fase di confronto con la Provincia Autonoma di Trento e revisionato il protocollo d'intesa sul Piano di Edilizia di Ateneo. Contestualmente, coerentemente alle scelte strategiche e alla disponibilità finanziaria: - CANTIERI AVVIATI (Peso 20%): completato avanzamento dei lavori nei tempi previsti da progetto - PROGETTAZIONE DA SVILUPPARE (Peso 50%): raggiunto il livello di progettazione previsto (preliminare, definitiva, esecutiva) per almeno 2 delle seguenti opere: a) Sopraelevazione parcheggio Mesiano: progettazione definitiva b) Edificio 14: progettazione esecutiva c) Edificio 11: avvio progettazione definitiva d) Mesiano: aggiornamento progettazione preliminare e avvio progettazione definitiva e) Consolati: progettazione definitiva laboratori sottotetto (soggetto a parere UOPSAL) f) Cittadella dello studente: conclusione del documento preliminare alla progettazione. - LAVORI DA AVVIARE (Peso 30%): avviate le opere per la realizzazione delle nuove aule presso exCTE e firmare contratto per almeno un nuovo cantiere relativo ad appalti che verranno aggiudicati da APAC nel 2022 (es. adeguamento antincendio Povo 0, adeguamento antincendio Mesiano)
DIREZIONE RESPONSABILE: DPI (4a, 4b, 4d); direzioni coinvolte: DDSS, DSDB, DCA, DirGen RISORSE SECONDO PIANO EDILIZIA PAT				
<i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di rispondenza degli spazi alle esigenze operative dell'Ateneo</i>				
RELATIVO ANCHE A AREA DIDATTICA D1 / CLUSTER SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA M3				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo del Polo di Medicina				
T1.2. Predisporre l'edificio di Palazzo Consolati quale sede di attività didattica della LM in Medicina e Chirurgia e, in relazione agli spazi disponibili, di altri corsi di studio di I e II livello dell'ateneo	- Adeguamento delle aule in relazione alle crescenti esigenze organizzative e didattiche; - definizione delle esigenze in termini di spazi necessari per lo sviluppo del Polo Scienze Mediche	Numero aule adeguate alle esigenze Livello di definizione studio (superfici, destinazioni d'uso)	Aule parzialmente adeguate alle esigenze attuali	- Adeguate le aule alle esigenze future; - elaborato un fabbisogno di riferimento per lo sviluppo del Polo di Medicina
DIREZIONE RESPONSABILE: DPI (4a, 4b); direzioni coinvolte: DDSS, DCA RISORSE STIMATE: 70K€				
<i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di rispondenza degli spazi alle esigenze operative dell'Ateneo</i>				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
T1 - Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B3				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Individuare standard nella assegnazione degli spazi				
T1.3 Predisporre un Regolamento di Ateneo nell'assegnazione degli spazi	Predisposizione di un Regolamento di assegnazione degli spazi da sottoporre ad approvazione	Finalizzazione del Regolamento	Assente	Elaborato il Regolamento in una versione completa e funzionale all'approvazione dello stesso e avvio delle prime formalizzazioni di consegna spazi ad almeno 2 Dipartimenti/Centri
DIREZIONE RESPONSABILE: DPI (4a, 4b); Direzioni coinvolte: DirGen				
<i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di rispondenza degli spazi alle esigenze operative dell'Ateneo</i>				
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Nuovo sistema gestionale per il CLA				
T2.1 Innovare il sistema informativo del CLA e mettere in campo nuove soluzioni al fine di migliorare la fruibilità delle prove di lingua da parte della comunità studentesca	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione di Question Mark in cloud, fornendo supporto a coordinatori d'area linguistica e ai CEL nell'utilizzo dell'applicativo per la definizione dei contenuti delle prove - Nuova struttura delle prove di lingua, recependo le indicazioni del comitato didattico riguardo a una maggiore fruibilità delle prove da parte degli studenti - Validazione delle funzionalità del nuovo sistema gestionale del CLA, la cui analisi viene condotta con il coordinamento di Cineca e in collaborazione con l'Università di Verona 	Realizzazione nuova struttura prove di conoscenza/ validazione Nuove funzionalità	Sistema non attivato in Cloud, attuale struttura delle prove di lingua	<ul style="list-style-type: none"> - Entro aprile: a regime nuova struttura delle prove di lingua - entro luglio: Question Mark gestito in cloud; - validate le funzionalità del sistema che saranno progettate da Cineca mediante condivisione di mockup.
DIREZIONE RESPONSABILE: DDSS (1e); direzioni coinvolte: DSDB				
BUDGET STIMATO: non si prevede budget sul 2022				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Nuovo sistema gestionale per i corsi di dottorato				
T2.2 Adottare, tramite attivazione di un progetto pilota, un sistema gestionale per alcuni corsi di dottorato	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione del contratto con il fornitore; - individuazione dei Dottorati che partecipano al progetto pilota e che pertanto individuano almeno un referente da coinvolgere nel gruppo di lavoro; - utilizzo del sistema per la gestione dei nuovi immatricolati nell'a.a. 2022/23 e dei Dottorati che partecipano al progetto pilota 	Introduzione nuovo sistema gestionale per dottorati di ricerca	Individuata la possibile soluzione da analisi di mercato	<ul style="list-style-type: none"> - Entro aprile: redatto contratto con il fornitore - entro aprile: individuati Dottorati da coinvolgere - entro novembre: gestiti con il nuovo sistema gli immatricolati nell'a.a. 2022/23 e i Dottorati del progetto pilota
DIREZIONE RESPONSABILE: DDSS (1g, 1h); direzioni coinvolte: DSDB				
BUDGET STIMATO: circa 30k €				
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1				
T2.3 Ridefinizione delle unità organizzative della DDSS coinvolte nell'ambito di servizi allo studio e attivazione di un presidio riguardo a contribuzione studentesca, agevolazioni, ANS	<ul style="list-style-type: none"> - Ridefinizione nuovo assetto organizzativo in termini di presidio dei servizi e relative responsabilità degli ambiti: servizi allo studio, contribuzione, agevolazioni, integrazione con ANS 	Adeguamento organizzativo ambito servizi allo Studio / individuazione presidio servizi contribuzione e agevolazioni	Attuale assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzato adeguamento organizzativo dell'ambito servizi allo studio, in termini di presidio dei servizi e delle relative responsabilità; - realizzato un presidio sistematico in termini di RU dei servizi contribuzione, agevolazioni, integrazione con ANS
DIREZIONE RESPONSABILE: DDSS (1h, 1l)				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione				
T2.4 Attivare in produzione il sistema GDA a supporto dei processi per la programmazione didattica e per la gestione dell'offerta didattica	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione del gruppo di lavoro / organizzazione delle attività del team in presenza e piano di lavoro condiviso con Cineca - Gestione in GDA delle SUA-CdS dei CdS con richiesta accreditamento iniziale - Gestione in GDA della SUA-CdS dei CdS già attivi in ateneo 	Tempistiche nell'adozione del sistema per la programmazione didattica	Sistema assente	<ul style="list-style-type: none"> - Entro gennaio: attivato Gruppo di lavoro; - entro febbraio: gestita SUA-CdS dei nuovi CdS; - entro settembre: gestita SUA-CdS dei CdS già attivi.
DIREZIONE RESPONSABILE: DDSS (1a, 1h); direzioni coinvolte: DSDB				
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R2				
T2.5 Attivare la nuova infrastruttura di storage on premise dedicata alla ricerca	La gara avviata nel 2020 ha subito un blocco per l'impugnazione da parte di un partecipante. Risolta tale complicanza, si procederà a chiudere l'ordine ed avviare le operazioni di installazione e predisposizione dell'infrastruttura. Nella seconda parte dell'anno si procederà alla migrazione dei dati dall'attuale infrastruttura per poi arrivare alla sua dismissione.	Percentuale di storage migrata sulla nuova infrastruttura	Esercizio della vecchia infrastruttura. Gara di acquisizione nuova infrastruttura completata. Ricorso con sentenza entro marzo 2022.	Nuova infrastruttura in esercizio. Migrato il 100% della vecchia infrastruttura
DIREZIONE RESPONSABILE: DSDB (3b) BUDGET STIMATO: 1.300k € su tre anni				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Adozione di un modello di service management nelle strutture gestionali per rendere più efficace ed efficiente l'erogazione dei servizi da parte delle strutture gestionali				
T2.6 Attivare i nuovi processi di IT Service management	La complessità e la numerosità dei servizi IT erogati obbligano ad una gestione strutturata degli stessi attraverso una standardizzazione dei processi e degli strumenti. Dopo aver definito i processi standard ITSM nel 2021, si procede all'acquisizione dello strumento a supporto e all'attivazione dello stesso sui servizi IT erogati.	Attivazione nuovi processi	Strumento di ticketing OTRS e sito web ICTS in erogazione	Strumento acquisito, configurato e nuovi processi attivati
DIREZIONE RESPONSABILE: DSDB (3a; 3b; 3c) BUDGET STIMATO: 134k €				
T2.7 Istituzionalizzazione della modalità di votazione online quale procedura ordinaria per le elezioni di Ateneo	Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19, l'Ateneo è stato costretto a dotarsi di strumenti per lo svolgimento delle procedure elettorali da remoto. Dopo l'esperienza positiva, con aumento dell'affluenza dei votanti in tutte le consultazioni, l'Ateneo vuole dotarsi in via ordinaria di un unico sistema per la gestione di tutte le elezioni previste dalla normativa nazionale e interna. Si procederà, in primo luogo, a una revisione del Regolamento Generale di Ateneo e, parallelamente, all'esperimento di una procedura per l'individuazione del fornitore del servizio prescelto.	Realizzazione processo di istituzionalizzazione elezioni online	Nel corso dell'emergenza Covid-19 l'Ateneo ha utilizzato la modalità di voto da remoto per le elezioni di Rettore, di SA, di rappresentanti degli studenti negli organi di governo e in numerose altre consultazioni elettorali a livello dipartimentale	DSDB: Analisi, acquisizione e attivazione di uno strumento o servizio informatico a sostegno delle elezioni DirGen: Rivisto Regolamento generale d'Ateneo al fine di prevedere le elezioni da remoto e svolte tutte le procedure elettorali previste dal Regolamento stesso in modalità elettronica.
DIREZIONI RESPONSABILI: DSDB (3a; 3b) e DirGen (8b) BUDGET STIMATO: 90k € per fornitura servizio				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Trasformazione digitale: migliorare i processi organizzativi trasversali e abilitare la digitalizzazione ordinata degli stessi				
T2.8 Acquisire competenze e conoscenze in merito all'analisi e alla rappresentazione dei processi	La spinta verso la digitalizzazione pone la DSDB in posizione privilegiata perché in grado di osservare e spesso agire tramite l'automazione sull'intero processo di business, anche in condizioni di estrema trasversalità. Per rendere efficace questa azione è necessario fornire al personale coinvolto gli strumenti (conoscenze e competenze) necessarie. Verranno quindi proposte due attività formative sull'analisi dei processi e sulla rappresentazione standard dei processi, coinvolgendo, se interessate, anche le altre Direzioni.	Percentuale persone individuate formate nell'analisi e nella rappresentazione dei processi	Nessuna persona formata in modo strutturale	100% delle persone individuate formate nell'analisi e nella rappresentazione dei processi.
DIREZIONE RESPONSABILE: DSDB (3a, 3b, 3c) BUDGET STIMATO: 15k €				
T2.9 Refactoring e consolidamento applicativo per migrazione in cloud e ottimizzazione di processo	Evoluzione e consolidamento in ottica cloud del parco applicativo amministrativo di UniTrento. - Miglioramento dell'automazione dei processi di Ateneo mediante sviluppo evolutivo sui principali applicativi in esercizio (Call, SGA, Apply), rilascio di funzionalità volte a rendere più indipendenti gli utenti, liberando dalle attività ordinarie gli specialisti IT e refactoring in ottica cloud - Attività di analisi volta ad identificare i componenti comuni e indirizzare il ridisegno del software con architettura a microservizi, accompagnato dalla messa in opera delle nuove piattaforme comuni - Migrazione del DB Oracle su piattaforma cloud.	Realizzazione delle attività previste (elencate nelle azioni)	- Applicazioni con tecnologia on-premise - Piattaforma container e orchestratori non disponibile - DB oracle on premise	- Refactoring applicativo completato al 100% - Analisi evoluzione Apply effettuata Piattaforma di orchestrazione in esercizio. - DB Oracle migrato in cloud
DIREZIONE RESPONSABILE: DSDB (3a, 3b); direzioni coinvolte: DCA, DG, DSRV BUDGET STIMATO: 50k €				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Rinnovo del sistema HR				
NUOVO OBIETTIVO T2.10 Avvio attività di migrazione del sistema HR	La migrazione del sistema HR su piattaforma CINECA è un progetto pluriennale previsto in Piano Strategico. Le attività di quest'anno si concentrano su: - realizzazione, mediante un GDL da costituire appositamente, della mappatura dei contratti volta a concentrare sul nuovo sistema HR le anagrafiche di tutti i soggetti con relazione contrattuale con UniTrento - progettazione di dettaglio della nuova architettura applicativa HR e del progetto di migrazione (in collaborazione con CINECA)	Livello di realizzazione delle attività indicate	- mappatura dei contratti non esistente - progettazione della nuova soluzione non esistente	- avviato GdL di mappatura dei contratti e identificate le tipologie di contratti da analizzare - avviata collaborazione con CINECA per la progettazione della nuova soluzione finalizzata ad avviare le attività operative nel secondo semestre 2023
DIREZIONE RESPONSABILE: DSDB (3a); direzioni coinvolte: DRUO, DG, DSRV; DDSS				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione				
T2.11 Ridurre i tempi della procedura e della tempistica di redazione della progettazione per gli appalti di forniture nelle procedure concorrenziali di importo superiore alla soglia comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Procedura di gara: analisi dettagliata delle fasi e sotto fasi nelle quale si sviluppa la procedura di gara da approvazione progettazione a stipula contratto al fine di individuare quali fasi diano le maggiori criticità in termini di tempo. - Progettazione: analisi del piano biennale e trasmissione nel mese di febbraio ai RUP dei modelli e delle indicazioni al fine di consentire ai RUP di operare con anticipo nella redazione dei documenti tecnici necessari per avviare la procedura di gara 	Mesi necessari per finalizzare la documentazione di gara e la conclusione della procedura di gara con la stipula del contratto	Procedura di gara 2021: circa 6 mesi	Ridotti i mesi per procedura di gara rispetto al valore medio del 2021, indicato nel valore iniziale
DIREZIONE RESPONSABILE: DCA – Div. Acquisti e gare; coinvolte direzioni e Strutture accademiche				
T2.12 Programmare il processo di approvvigionamento dei beni e dei servizi e presidiare la corretta impostazione legale e procedurale di gare, forniture e servizi sopra e sotto soglia, nonché le procedure degli affidamenti diretti	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica della soluzione organizzativa per la gestione delle procedure d'acquisto e degli appalti - creazione di una nuova direzione centrale acquisti e inserimento di una nuova figura dirigenziale dedicata - implementazione di una regia nella gestione degli acquisti di Ateneo, promuovendo la programmazione dei fabbisogni d'acquisto 	Riorganizzazione struttura che si occupa delle procedure d'acquisto e degli appalti Programmazione fabbisogni di acquisto e di appalti d'Ateneo	Attuale struttura organizzativa Mancata programmazione e fabbisogno acquisti d'Ateneo	<p>Istituita una nuova direzione centrale per gli appalti e gli acquisti d'Ateneo con nuova figura dirigenziale e definito il perimetro di attività della stessa in relazione agli ambiti di operatività autonoma delle altre Direzioni.</p> <p>Realizzata una programmazione per il processo di approvvigionamento dei beni e servizi al fine di soddisfare il fabbisogno di acquisto d'Ateneo e impostato un flusso procedimentale per l'attuazione delle iniziative programmate e delle eventuali iniziative non programmate necessarie.</p>
DIREZIONE RESPONSABILE: DCA				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Realizzare nuovo portale d'Ateneo				
T2.13 Comunicazione Web: redigere un'analisi delle pagine del portale di Ateneo al fine di predisporre la struttura per il nuovo portale	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi area del portale e delle esigenze della struttura centrale; - proposta e verifica delle soluzioni volte a semplificare la navigazione; - definizione di due proposte di creatività 	Redazione documento/ numero di proposte di creatività ricevute e realizzate	Portali dei Dipartimenti e Centri	Redatto un documento con struttura ad albero per Portale di Ateneo e sviluppate due proposte di creatività entro dicembre
DIREZIONE RESPONSABILE: DCRE (7c); coinvolte altre direzioni				
<p><i>L'obiettivo è pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Negli ultimi anni il servizio di comunicazioni ha riscontrato un decremento sostanziale nel gradimento che viene chiaramente esplicitato dai questionari di soddisfazione realizzati al personale docente e tecnico amministrativo. Tale insoddisfazione riferita al portale di Ateneo richiede un suo rifacimento per renderlo più user-friendly e facile alla navigazione.</i></p>				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione				
T2.14 Attuare le azioni utili alla selezione (ai fini dello scarto e della conservazione) del materiale archivistico conservato presso gli archivi di deposito dell'Ateneo. L'Università ha infatti la necessità di dotarsi di un massimario di scarto, strumento attraverso il quale poter operare una selezione del materiale archivistico da scartare e di conseguenza quello da conservare illimitatamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione del massimario di scarto/piano di conservazione con le strutture amministrative produttrici della documentazione da selezionare. Confronto della bozza attualmente redatta con i massimari prodotti da altri enti, in particolare altri Atenei o enti di ricerca, con particolare attenzione alle tempistiche di conservazione delle varie tipologie documentarie. - Definizione di una proposta di scarto da sottoporre alla Soprintendenza archivistica competente (per l'Università di Trento la Soprintendenza del Veneto, Trentino Alto/Adige Suedtirolo). Nello specifico si tratta di un elenco di unità archivistiche da sottoporre a scarto secondo le regole definite dal Codice dei Beni Culturali e Ambientali, D.Lgs. 42/2004 	Iter approvativo dello strumento massimario di scarto/piano di conservazione. Elenco del materiale incluso nella proposta di scarto	Bozza di massimario di scarto redatta in base all'analisi della documentazione e amministrativa prodotta	<ul style="list-style-type: none"> - Approvato lo strumento Massimario di scarto/piano di conservazione; - redatta proposta di scarto da sottoporre alla Soprintendenza archivistica competente
DIREZIONE RESPONSABILE: DirGen (8c); coinvolte altre direzioni				
T3 - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico				
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R1				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Potenziamento strutture di supporto specialistico alla ricerca				
T3.1 Monitoraggio della ricerca	Favorire il monitoraggio delle attività di ricerca attraverso lo sviluppo e la promozione di strumenti per la raccolta e l'elaborazione dati, la produzione di reportistica e/o dashboard grafiche interattive.	Realizzazione monitoraggio ricerca	Attuale versione della Dashboard DU	- Realizzato monitoraggio di 10 indicatori statistici relativi a ricerca e terza missione
DIREZIONE RESPONSABILE: DSRV (2a, 2b, 2c, 2d); direzioni coinvolte: DSDB (3a)				
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R1				
T3.2 Monitoraggio dei fondi ministeriali previsti dal Fondo per il finanziamento ordinario (FFO) e da altri decreti ministeriali specifici e monitoraggio svolgimento eventuali adempimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione GdL per monitoraggio fondi ministeriali previste dal FFO; - analisi panoramica delle assegnazioni previste dal FFO, delle modalità, dei criteri e delle disponibilità finanziarie di esercizio finanziario 2021; - verifica di eventuali modifiche/integrazioni di DM/provvedimenti di riferimento e controllo adempimenti previsti; - stesura di un documento riguardante le assegnazioni da FFO e altri decreti destinate a UniTrento; - condivisione in drive di file dati e documentazione. 	Stesura documento su assegnazioni che coinvolgono UniTrento previste da FFO e da altri DM	Non presente	Redatto documento inerente le assegnazioni destinate a UniTrento previste da FFO e da altri decreti ministeriali specifici
DIREZIONE RESPONSABILE: DSRV (2a; 2c); DirGen; coinvolto Prorettore alla Programmazione				

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
T3 - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico				
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R2				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo Biblioteca quale centro di competenza e formazione bibliografica				
T3.3 Attivare la BUD (Biblioteca Universitaria Digitale)	<ul style="list-style-type: none"> - Piano di comunicazione dell'articolazione della struttura, dei referenti dei diversi servizi, del servizio di helpdesk, dei servizi trasversali; - adeguamento portale con pagine dedicate; - analisi della collezione digitale e valutazione delle statistiche d'uso per innovare le risorse sottoscritte e utilizzare meglio i fondi in accordo con docenti delegati dei Dipartimenti e CdB; - Piano di formazione sull'uso delle risorse bibliografiche per configurarsi come possibile struttura accreditata a conferire crediti formativi in supporto all'attività didattica. 	Realizzazione delle attività previste: piano comunicazione, analisi collezione digitale e piano di formazione	Ufficializzazione e del brand BUD da parte del Consiglio di Biblioteca nella seduta di novembre 2021. Struttura organizzativa attiva.	Piano di comunicazione e aggiornamento del portale effettuato. Analisi della collezione digitale effettuata e modello di evoluzione individuato. Piano di formazione redatto.
DIREZIONE RESPONSABILE: DSDB (3d; 3e); direzioni coinvolte: DCRE (7a), DDSS (1f)				
T4 - Rafforzare il supporto alla didattica attraverso il miglioramento delle infrastrutture al fine di favorire la sinergia fra didattica in presenza e didattica online				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Consolidamento di una base dati sempre più attendibile, al fine di aggiornare il Piano Miglioramento servizi 2022-2024				
NUOVO OBIETTIVO T4.1 Riprogettare, secondo le indicazioni ricevute dagli organi di Ateneo - tra cui in particolare il Nucleo di Valutazione -, l'indagine rivolta a da PTA, PDR volta a rilevare la qualità dei servizi forniti dalle strutture tecnico-gestionali, ridefinendo il questionario al fine di predisporre una base dati attendibile e di riferimento negli anni. Condurre l'iter di rilevazione.	Ridefinizione strumento di analisi, somministrazione ed elaborazione dati	<ul style="list-style-type: none"> a) Grado di definizione del Questionario rivolto a PTA, PDR e conduzione dell'indagine; b) Grado di elaborazione dei risultati finali 	Dati Customer satisfaction indagine effettuata nel 2021	Definizione nuovo Questionario e termine indagine Customer satisfaction entro 31.12.2022
DIREZIONE RESPONSABILE: DRUO (5f); altre direzioni coinvolte				

Dimensione trasversale: TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Favorire l'anticorruzione e la trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amm.va				
OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/ atteso
TA - AREA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE - Azioni volte a favorire l'anticorruzione e la trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amm.va				
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R4				
TA.1 Formazione e sensibilizzazione della comunità universitaria sul tema della protezione dei dati personali	- Realizzazione di incontri formativi per Responsabili di struttura e personale docente e ricercatore con approfondimenti su casi pratici/ realizzazione di incontri formativi per PTA con approfondimenti su casi pratici e documentazione di Ateneo.	Numero di incontri formativi	Nel 2021 sono stati realizzati due incontri formativi, rispettivamente per il personale docente e ricercatore e per il PTA	Realizzati 5 incontri formativi
DIREZIONE RESPONSABILE: DSRV (2a); DirGen (8h); direzioni coinvolte: DSDB (3a) e DRUO (5g)				
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Attuazione del piano triennale di mappatura dei processi e dei rischi				
TA.2 Attuazione del piano triennale di mappatura dei processi e dei rischi di due strutture dipartimentali del Polo città	- Realizzazione di incontri con il personale delle due strutture accademiche; - Realizzazione documento di mappatura dei processi e dei rischi.	Grado di realizzazione della mappatura dei processi e dei rischi delle due strutture dipartimentali del Polo città	Nel 2021 si è realizzata la mappatura dei processi e dei rischi relativi all'acquisizione dei beni e servizi del Polo collina	Completata esecuzione della mappatura dei processi e dei rischi delle due strutture dipartimentali
DIREZIONE RESPONSABILE: DirGen (8h); coinvolte le due strutture accademiche				

2.3 Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza

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

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

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

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

Riguardo ai responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza, si ricorda che dal novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Trento ha conferito tali incarichi rispettivamente al Direttore Generale Alex Pellacani e alla Responsabile della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne Alessandra Montresor.

Il PTPCT recepisce le direttive e gli obiettivi contenuti nel PNA in tema di prevenzione della corruzione. Ciò avviene adattando le direttive stesse e modulando gli obiettivi secondo le caratteristiche e le peculiarità proprie dell'Ateneo di Trento.

Particolare considerazione è stata dedicata al contenuto dell'Aggiornamento al PNA per l'anno 2017 ed in particolare l'approfondimento dedicato alle istituzioni universitarie.

2.3.1 Contesto di riferimento per il Piano

Contesto esterno: analisi dei dati concernenti la criminalità in Trentino

L'Università degli Studi di Trento si è da sempre caratterizzata come una comunità scientifica aperta sia alle esigenze e alle istanze del territorio in cui si trova ad operare, sia al contesto sempre più globalizzato in cui i suoi ricercatori si trovano ad esercitare la loro attività, sia infine alle istanze e ai contributi derivanti dall'accoglienza di studenti e ricercatori provenienti da altre regioni italiane o da altri stati europei ed extraeuropei. In tale quadro, le attività didattiche, di ricerca e amministrative devono tenere presente non solo i fattori locali, pur influenti, ma anche il contesto internazionale in cui opera buona parte dei suoi componenti.

Nondimeno, l'analisi dei dati, statistici e non, riferiti alla criminalità nella Provincia autonoma di Trento rappresenta uno strumento utile, sia pure non completamente esaustivo, per delineare il contesto in cui opera l'Ateneo.

L'Ateneo opera in un territorio caratterizzato da un sistema di welfare che permette un livello della qualità della vita fra i più alti dell'intero Paese.

Per meglio analizzare l'evoluzione della criminalità in Provincia di Trento, si riportano i dati contenuti, nell'ultimo **Rapporto sulla sicurezza in Trentino** (ottobre 2018) – redatto dall'apposito gruppo di lavoro in materia di sicurezza costituito dalla Giunta della Provincia autonoma di Trento e membri dell'Ateneo – e, più in generale, quelli citati nel precedente PTPCT confrontandoli poi con quelli più recenti a disposizione.

Il Rapporto da un lato citava "l'allarme lanciato dal Procuratore Nazionale Antimafia", il quale nella Relazione finale della Commissione parlamentare antidroga, per descrivere l'espansione della criminalità organizzata nelle Regioni settentrionali, affermava: *"la presenza della mafia nel Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto-Adige, non appare così consolidata e strutturata come nelle Regioni del Nord-ovest, ma diversi elementi fanno ritenere che sia in atto un'attività criminosa più intensa di quanto finora emerso, perché l'area è considerata molto attrattiva"*. Ed ancora: *"nel Trentino e nell'Alto-Adige, pur non evidenziandosi il radicamento di organizzazioni mafiose, sono stati individuati soggetti contigui a quelli criminali, che si sono inseriti nel nuovo contesto socio-economico e che operando direttamente o tramite prestanome hanno investito risorse di provenienza illecita"*.

I dati del Ministero dell'Interno, sempre citati nell'ultimo Rapporto, a loro volta evidenziavano che "avendo riguardo ad un indice riferito ad ogni 100.000 abitanti, mentre Milano risulta avere un indice di 7.375 delitti (con un totale di 237.365 delitti (denunciati), Trento risultava avere un indice di 3.030 delitti; ben inferiore alla media nazionale per provincia che è di 4.105 delitti".

Riguardo al riciclaggio e il favoreggiamento del terrorismo si riprendeva la citazione, presente nel Rapporto, dello stralcio della relazione della DIA del II semestre 2017 sull'attività di prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo, appunto, di riciclaggio. "Per documentare la consistenza del fenomeno, nel secondo semestre del 2017 la DIA ha analizzato 45.815 segnalazioni di operazioni sospette, con conseguente esame di 203.830 soggetti segnalati o collegati; da queste sono state selezionate 5.044 segnalazioni, di cui 932 di diretta attinenza alla criminalità mafiosa, 4.112 riferibili a "reati spia/sentinella". Il maggior numero di tali operazioni è stato effettuato nelle regioni settentrionali, in particolare (il 20%) in Lombardia. Il Trentino Alto-Adige non è andato immune né da segnalazioni attinenti alla criminalità organizzata (177), né da quelle attinenti a reati spia (444)".

D'altra parte lo stesso Rapporto evidenziava, citando le statistiche della Procura della Repubblica di Trento, che riguardo:

- ai reati di riciclaggio, usura, violazione delle norme di prevenzione, il numero di quelli commessi nei periodi 01/07/2013 – 30/06/2014, 01/07/2014 – 30/06/2015, 01.07.2015 – 30/06/2016, 01/07/2016 – 30/06/2017 è pressoché stabile e modesto aggirantesi sull'ordine della trentina
- ai reati di corruzione, le denunce di reato nell'ultimo periodo risultano anch'esse pressoché insignificanti;
- al numero delle denunce per abuso di ufficio, questo è quasi raddoppiato, (da 24 a 44). Va tuttavia considerato che l'incremento delle denunce per questa ipotesi delittuosa può non essere significativo, essendo ben possibile che nel seguito dell'iter processuale cada il fondamento della violazione.

Volendo analizzare in particolare il fenomeno della corruzione, i dati contenuti nel rapporto dell'ANAC "**La corruzione in Italia (2016-2019). Numeri, luoghi e contropartite del malaffare**" evidenziavano come nell'intero Trentino Alto Adige – e non quindi nella sola Provincia

autonoma di Trento – si fossero verificati due episodi corruttivi nel periodo 2016-2019, pari all'1,3% del totale complessivo (151) degli episodi di questo tipo accertati in Italia in quel periodo. Tale dato poneva il Trentino Alto Adige, insieme al Piemonte, alle Marche, alla Valle d'Aosta e all'Emilia Romagna in coda a questa particolare classifica, in cui solo l'Umbria, registrando – nel periodo considerato – un caso, aveva ottenuto una percentuale più bassa, pari allo 0,6%.

Il prospetto n. 7 del Report ISTAT **"La Corruzione in Italia"** (2017) forniva a sua volta dei dati percentuali riguardanti le persone che conoscono qualcuno (amici, parenti, colleghi) cui sia stato richiesto denaro, favori, regali in cambio di beni o servizi nell'anno 2016. La tabella sotto riportata permetteva il confronto fra percentuali trentine e percentuali nazionali.

	Almeno un settore	Sanità	Assistenza	Istruzione	Lavoro	Uffici pubblici
Trentino	7,5	2,1	2,9	1	3	1
Italia	13,1	5,9	4	2,1	7,1	3,2

Lo stesso Report analizzava il fenomeno del voto di scambio. Gli italiani che avevano dichiarato di conoscere personalmente qualcuno – parenti, amici, colleghi, vicini – cui era stato offerto qualcosa in cambio del voto in qualche tornata elettorale sono pari all'8,3% della popolazione di riferimento. Il Friuli Venezia Giulia (1,1%), Bolzano (1,2%) e Trento (1,8%) erano le aree meno coinvolte del Paese da questo fenomeno.

Passando ai dati più attuali, la **Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta dalla Direzione investigativa Antimafia (DIA)**, riguardo al semestre gennaio – giugno 2020, evidenziando i risultati dell'operazione "Perfido" con cui si è scoperto la costituzione a Lona Lases di un "locale" di 'ndrangheta in Trentino Alto Adige, espressione della cosca Serraino originaria di Reggio Calabria, sottolinea come tale scoperta testimoni in modo inequivoco il radicamento della criminalità mafiosa anche in questo territorio. Sempre secondo la DIA, il "locale" utilizzava in pieno il modus operandi tipico della mafia calabrese avendo creato una fitta rete di contatti con l'imprenditoria, le istituzioni e la politica. In particolare, l'accusa mossa dalla Procura Distrettuale di Trento di scambio elettorale politico-mafioso evidenzia come anche la Pubblica Amministrazione, nel dettaglio gli enti locali, possa essere se non colpita da questa infiltrazione, quanto meno a forte rischio. Il ricorso alla violenza ha poi permesso di qualificare maggiormente il vincolo associativo, essendo finalizzato all'intimidazione e all'assoggettamento delle vittime.

La stessa Relazione evidenzia inoltre il "basso profilo" tenuto dai soggetti riconducibili alla criminalità mafiosa, al fine di svolgere l'attività di riciclo del denaro di provenienza illegale in attività lecite quali quelle concernenti l'estrazione del porfido e le attività edili. Altri settori economici interessati dall'infiltrazione mafiosa sono quelli della ristorazione, l'industria alberghiera e le produzioni eno-gastronomiche, eccellenze provinciali che hanno maggiormente risentito delle restrizioni legate alla pandemia da COVID-19. In particolare, la crisi di liquidità delle imprese, manifestatasi in questi anni, ha aumentato considerevolmente il rischio di infiltrazione che si manifesta in primo luogo tramite l'esercizio dell'usura, che dà modo alla criminalità organizzata di entrare all'interno delle compagini societarie e, successivamente, di impossessarsi per intero delle imprese, anche attraverso l'intestazione fittizia delle stesse.

L'operazione "Perfido" ha inoltre messo in evidenza come la 'ndrangheta fosse arrivata ad esercitare il proprio controllo criminale su alcune imprese operanti nel settore estrattivo (porfido) e come da questo abbia poi esteso i propri interessi malavitosi ad altri settori quali il noleggio di macchine ed attrezzature edili ed il trasporto merci.

Il "locale" individuato a Lana Lases rappresenta uno dei 46 presenti scoperti nel Nord Italia, ed uno dei 2 situati nel Nord Est: l'altro aveva sede in Veneto, a Verona, non lontano dunque da Trento e posizionato lungo la direttrice geografica principale che interessa il Trentino, mentre i restanti 44 erano ubicati in Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria). A tal proposito il

Rapporto sottolinea, citando l'operazione "Vinculum", come la posizione geografica e la conformazione del territorio della regione agevolino da una parte la possibilità di interrelazioni fra criminalità calabrese, campana e pugliese con gli analoghi sodalizi stranieri interessati a traffici illegali di merci e stupefacenti – l'autostrada del Brennero rappresenta a sua volta la direttrice sulla quale si muovono tali clan – e dall'altro favorisca lo stanziamento di gruppi delinquenziali a prevalente matrice etnica attivi a livello di reati predatori, spaccio, contrabbando e favoreggiamento dell'immigrazione clandestina, spesso finalizzata allo sfruttamento della prostituzione e del lavoro nero. In questo ambito, l'operazione "Trojan" ha disarticolato un sodalizio criminale dedito a furti di merce di valore in Trentino ed in Lombardia rivenduta poi anche attraverso il web e i siti di vendita on line.

Il Rapporto cita inoltre l'operazione "Freeland", riguardante il contrabbando di tabacchi lavorati, che ha portato alla scoperta di un gruppo malavitoso operante nella vicina provincia di Bolzano e collegato alla 'ndrina Italiano – Papalia originaria di Delianuova (RC). Le attività criminali imputate a tale gruppo vanno dallo spaccio di stupefacenti all'estorsione, al sequestro di persona e alla detenzione di armi clandestine.

Il successivo Rapporto concernente il semestre luglio – dicembre 2020, dopo aver ricordato le operazioni sopra menzionate, cita le parole del dott. Sandro Raimondi, Procuratore Distrettuale Antimafia di Trento che sottolinea "...come sia stata pianificata la progressiva infiltrazione della politica locale attraverso

l'inserimento dei sodali negli organi di governo comunale di Lona Lases all'evidente fine di condizionarne l'attività politica e amministrativa. In tale contesto, oltre ad aver intessuto una fitta rete di contatti con diversi ambiti della società civile (imprenditoria, istituzioni, politica), è stato anche offerto il sostegno elettorale ad alcuni candidati in vari appuntamenti elettorali per il rinnovo di vari enti locali".

Riguardo agli strumenti di prevenzione dell'infiltrazione mafiosa negli appalti pubblici sono da considerare i dati contenuti nel Rapporto in parola. In particolare, nel secondo semestre 2020 in Trentino non è stato eseguito alcun accesso ai cantieri da parte degli appositi Gruppi Interforze Antimafia, mentre comunicazioni interdittive antimafia emesse dagli Uffici Territoriali del Governo in Trentino sono state tre nel corso dell'intero 2020. La tabella seguente riporta i dati suddivisi per regione.

REGIONE	ANNO 2020	PERCENTUALE
ABRUZZO	9	1,21
BASILICATA	23	3,09
CALABRIA	194	26,04
CAMPANIA	100	13,42
EMILIA ROMAGNA	44	5,91
FRIULI VENEZIA GIULIA	0	0
LAZIO	25	3,36
LIGURIA	4	0,54
LOMBARDIA	64	8,59
MARCHE	3	0,40
MOLISE	5	0,67
PIEMONTE	16	2,15
PUGLIA	93	12,48
SARDEGNA	5	0,67
SICILIA	97	13,02
TOSCANA	34	4,56
TRENTINO ALTO ADIGE	3	0,40
UMBRIA	2	0,27
VALLE D'AOSTA	1	0,13
VENETO	23	3,09
TOTALE	745	100

Altri dati forniti dal Rapporto riguardano la prevenzione dell'utilizzo del sistema economico-finanziario legale per riciclare proventi illeciti realizzato attraverso l'analisi delle **segnalazioni di operazioni sospette (sos)**. Nel corso del 2020 le sos di interesse della DIA sono state 17.477:

di queste, 3.711 (pari al 21,23%) sono state considerate come direttamente attinenti alla criminalità mafiosa, mentre le altre 13.766 (pari al 78,77%) hanno riguardato "reati spia/sentinella", reati ritenuti cioè maggiormente indicativi di dinamiche riconducibili alla supposta presenza di aggregati di matrice mafiosa, tra i quali, sono ricompresi impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, usura, estorsione, danneggiamento seguito da incendio e simili. La tabella che segue riporta i dati suddivisi, anche in questo caso, per regione.

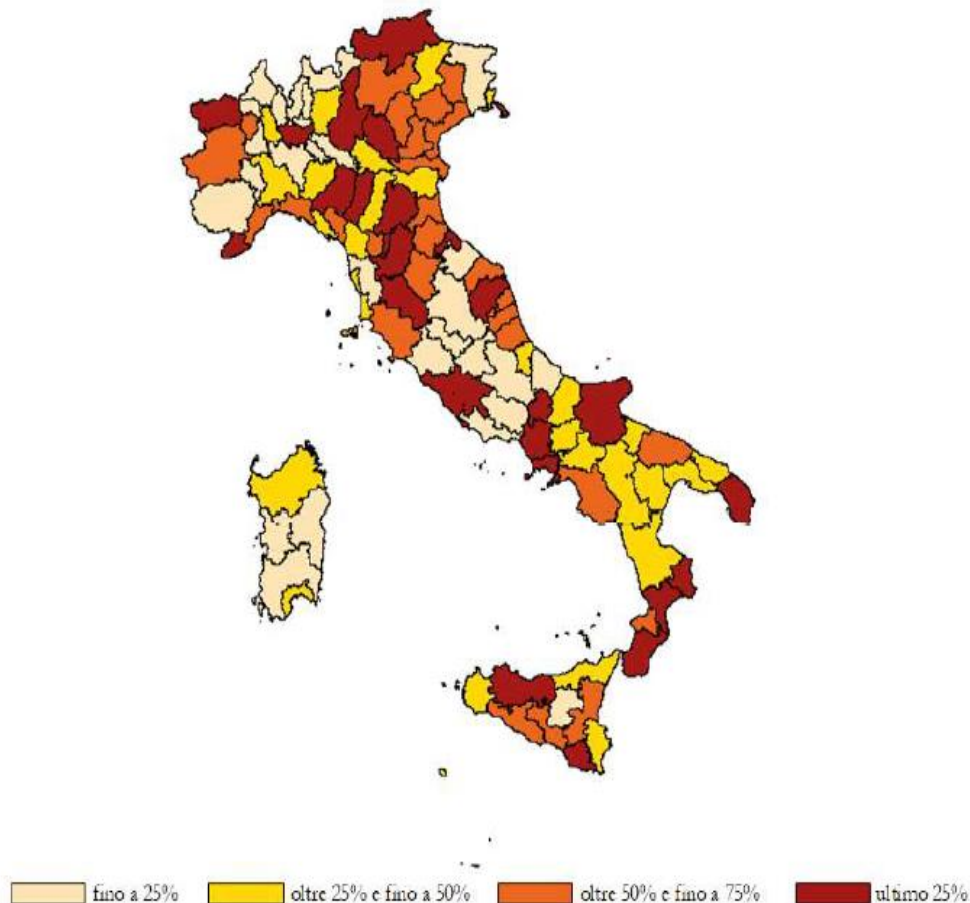
REGIONE	CRIMINALITÀ ORG.	REATI SPIA	TOTALE	PERCENTUALE TOTALE
ABRUZZO	2.046	3.591	5.637	1,22
BASILICATA	1.254	1.834	3.088	0,67
CALABRIA	8.272	7.515	15.787	3,41
CAMPANIA	34.251	64.252	98.503	21,26
EMILIA ROMAGNA	11.781	20.717	32.498	7,01
FRIULI VENEZIA GIULIA	1.406	2.653	4.059	0,88
LAZIO	19.850	40.840	60.690	13,10
LIGURIA	3.020	9.165	12.185	2,63
LOMBARDIA	20.614	48.817	69.431	14,99
MARCHE	2.219	4.455	6.674	1,44
MOLISE	402	1.039	1.441	0,31
PIEMONTE	6913	16.190	23.103	4,99
PUGLIA	12.204	17.760	29.964	6,47
SARDEGNA	1.887	3.898	5.785	1,25
SICILIA	14.142	19.755	33.897	7,32
TOSCANA	7.326	14.136	21.462	4,63
TRENTINO ALTO ADIGE	1.614	2.495	4.109	0,89
UMBRIA	1.968	2.840	4.808	1,04
VALLE D'AOSTA	132	172	304	0,07
VENETO	8.520	14.620	23.140	4,99
OPERAZIONI INDISTINTE	2.835	3.890	6.725	1,45
TOTALE	162.656	300.634	463.290	

La tabella seguente, tratta dal Rapporto Annuale 2020 della Banca d'Italia, contiene invece i dati complessivi delle sos effettuate nel corso del 2019 e del 2020, suddivisi per regione; permette dunque un'analisi di come si stia evolvendo il rilevamento in parola. Risulta immediatamente evidente come la variazione annua percentuale del Trentino Alto Adige sia stata tra le più alte d'Italia, preceduta solo da quella del Lazio e della Sardegna. In valori assoluti l'incremento è stato più modesto, permettendo alla regione di posizionarsi fra quelle con meno sos.

Segnalazioni ricevute per regione in cui è avvenuta l'operatività segnalata					
REGIONE	2019		2020		(var. % rispetto al 2019)
	(valori assoluti)	(quote %)	(valori assoluti)	(quote %)	
Lombardia	20.937	19,8	19.632	17,3	-6,2
Campania	12.929	12,2	14.175	13,0	13,8
Lazio	10.567	10,0	14.329	12,7	35,6
Veneto	8.791	8,3	8.374	7,4	-4,7
Sicilia	7.399	7,0	8.005	7,1	8,2
Emilia-Romagna	7.632	7,2	7.810	6,9	2,3
Puglia	5.705	5,4	6.861	6,1	20,3
Toscana	6.864	6,5	6.695	5,9	-2,5
Piemonte	6.317	6,0	6.398	5,7	1,3
Calabria	2.812	2,7	3.369	3,0	19,8
Liguria	2.873	2,7	2.574	2,3	-10,4
Marche	2.459	2,3	2.419	2,1	-1,6
Trentino-Alto Adige	1.513	1,4	1.869	1,7	23,5
Friuli Venezia Giulia	1.986	1,9	1.862	1,6	-6,2
Sardegna	1.420	1,3	1.757	1,6	23,7
Abruzzo	1.518	1,4	1.548	1,4	2,0
Umbria	973	0,9	1.032	0,9	6,1
Basilicata	695	0,7	786	0,7	13,1
Molise	452	0,4	468	0,4	3,5
Valle d'Aosta	198	0,2	229	0,2	15,7
Estero	1.749	1,7	1.521	1,3	-13,0
Online	-	-	934	0,8	-
Totale	105.789	100,0	113.187	100,0	7,0

Andando a considerare in particolare i dati delle sos rilevate nel solo Trentino e rapportando gli stessi alla popolazione delle diverse regioni o provincie, si nota come, pur avendone registrate meno rispetto all'Alto Adige, la numerosità delle sos per ogni 100.000 abitanti colloca questo territorio nel terzo quartile. La distribuzione sotto riportata, tratta anche questa dal Rapporto Annuale 2020 della Banca d'Italia, evidenzia tale posizionamento.

Grafico 4: Distribuzione in quartili delle segnalazioni ricevute per 100.000 abitanti in base alla provincia in cui è avvenuta l'operatività segnalata



Altra fonte da citare è la "Relazione sulle attività svolte dal Procuratore nazionale e dalla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo nonché sulle dinamiche e strategie della criminalità organizzata di tipo mafioso nel periodo 1° luglio 2018 – 31 dicembre 2019" del 24/11/2020. L'elaborato a firma del dott. Giovanni Russo sul Distretto di Trento parte dalla seguente considerazione: **"La regione Trentino Alto-Adige appare caratterizzata da un tasso relativamente basso di criminalità comune, dalla sporadicità di fenomeni di criminalità violenta e dall'assenza di organizzazioni delinquenziali, autoctone e straniere, riconducibili prima facie alla fattispecie di cui all'art. 416 bis c.p ..."**.

Viene poi citato l'indice di criminalità elaborato dal Sole 24 Ore, indice che peraltro utilizza i dati forniti dal Dipartimento di Pubblica Sicurezza del Ministero dell'Interno e relativi alle denunce presentate alla data del 31/12/2018. Secondo tale elaborazione la Provincia di Trento si posiziona, per l'anno 2018, al 64° posto (su 107 territori provinciali considerati), con un rapporto denunce/100.000 abitanti pari a 2.952,5 e con un totale delle denunce pervenute nel 2018 pari a 15.976. La seguente tabella riporta il dettaglio dei reati oggetto di denuncia.



La disamina del dott. Russo sul territorio prosegue sottolineando, d'altra parte, quanto segue: **"...l'esperienza insegna che nessun territorio può ritenersi immune dalle mire e dagli interessi criminali, perché la criminalità organizzata non ha confini, è globale, persegue finalità economiche e lucrative. E ovunque occorre tenere ben elevata la soglia di vigilanza, soprattutto se si tiene conto che i gruppi criminali hanno imparato a mantenere un basso profilo per non attirare l'attenzione e per poter investire in maniera indisturbata i capitali illeciti accumulati: sempre più spesso non è la mafia a cercare l'economia ma è l'economia che trova nella criminalità organizzata la soluzione a problemi economici e finanziari oppure occasioni di rilancio e sviluppo (in una logica di solo apparente vantaggiosità) ..."**, citando poi le operazioni investigative già sopra illustrate.

A commento dell'ultima tabella, si ritiene opportuno sottolineare l'unico dato in essa riportato che è in controtendenza rispetto agli altri e al dato generale: il Trentino si pone al secondo posto nelle denunce relative al riciclaggio e all'impiego di denaro. Tale dato è stato confermato dalle rilevazioni più recenti compiute dall'ISTAT ed analizzate dal Centro e-Crime (vedasi paragrafo successivo) nell'ambito delle ricerche da questo svolte. In particolare, la Provincia Trento ha registrato nel 2019 un tasso di 2.731,92 reati (tutte le categorie) denunciati ogni 100.000 abitanti, valore inferiore sia a quello dell'area Nord-Est (3.723,07) che a quello nazionale (3.848,28). Il dato è inoltre in calo rispetto all'anno precedente (tasso di 2.952,5 nel 2018) e colloca questo territorio al 17° posto nella classifica per regioni e province autonome e al 78° nella classifica delle province. Così come nel 2018, il Trentino, in controtendenza rispetto a tali dati, presenta però dei valori particolarmente significativi in relazione alle denunce per reati legati al riciclaggio e all'impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita. Il tasso nel 2019 è infatti di 5,15 denunce ogni 100.000 abitanti, superiore sia al valore della macro-area Nord-Est (2,73) e a quello dell'Italia (3,07). In generale, la provincia di Trento si colloca al 2° posto se la classificazione riguarda Regioni e province autonome (seconda solo alla Toscana, con un tasso di 7,29 denunce ogni 100.000 abitanti) e al 14° se la comparazione avviene a livello di province. Peraltro, i ricercatori e gli studiosi di e-Crime invitano a porre attenzione nel valutare i valori riferiti ai reati in esame: essi, infatti, sono molto "sommersi" e le statistiche ufficiali risentono di un elevato numero "oscuro" (formato da quella parte di reati che non viene registrata perché non denunciata alle Autorità). La presenza di tassi elevati in un determinato territorio, di conseguenza, potrebbe essere dovuta ad una maggiore propensione alla denuncia degli abitanti e alla presenza di un sistema istituzionale e professionale particolarmente attento e abile ad intercettare e riportare i

segnali che potrebbero rivelare illeciti di questa natura (e quindi non necessariamente a una maggiore concentrazione di reati). Tale osservazione è confermata dai dati relativi ai reati associativi. Il tasso del Trentino per ogni 100.000 abitanti riguardante le denunce per il reato di associazione a delinquere (art. 416 del Codice penale) è pari a 0,37 e pone la provincia al 16° posto se la classificazione riguarda Regioni e province autonome e al 60° se la comparazione avviene a livello di province. Non essendo state presentate denunce per il reato di associazione a delinquere di stampo mafioso (art. 416 bis del Codice penale) il tasso relativo è ovviamente pari a 0 e colloca la provincia all'ultimo posto delle relative classifiche territoriali (fonte e-Crime).

Quest'ultima considerazione potrebbe riassumere la situazione attuale del Trentino: rispetto a quanto rilevato a livello dell'ormai datato Rapporto sulla sicurezza in Trentino – citato all'inizio di questa disamina – si deve ammettere che l'infiltrazione mafiosa ha colpito anche questo territorio; territorio che, peraltro, è sede di un sistema – istituzionale, economico-professionale ed anche educativo – particolarmente attento e capace di intercettare e, se del caso, denunciare quei comportamenti che potrebbero essere segnalatori della commissione di reati, anche gravi come quelli analizzati.

La criminologia come materia di studio e di ricerca

L'analisi del contesto esterno dell'Università di Trento tratteggiata nel precedente paragrafo ha utilizzato, come già segnalato, dati raccolti ed analisi condotte dal gruppo di ricerca e-Crime, avente sede presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Ateneo.

Rispetto al precedente PTCPT, ove si parlava unicamente del "gruppo di ricerca e-Crime", l'analisi va aggiornata citando il **Centro interuniversitario di Scienze della Sicurezza e della Criminalità**, creato nel febbraio 2021 insieme all'Università degli Studi di Verona. Premesso che l'esperienza ed il know-how di e-Crime, inteso come gruppo di ricerca, ha costituito la base per la costituzione del Centro, per descrivere la "mission" dello stesso è opportuno riportare quanto indicato nel sito ufficiale: "il Centro [...] si occupa di *identificazione, analisi, prevenzione, mitigazione, gestione, comunicazione e percezione dei rischi connessi alla sicurezza, di sicurezza sostenibile, nonché dello studio delle scienze dell'intelligence applicabili nei più diversi contesti istituzionali, economici e sociali. [...] Il progetto si sviluppa sulla base di un approccio fortemente interdisciplinare alla sicurezza e alle sue sfide globali crescenti ed è un unicum nel panorama nazionale e internazionale. La novità e la chiave delle attività del Centro stanno infatti nell'integrazione di tutti i saperi e gli approcci (criminologia, diritto, statistica, matematica, sociologia, scienze dell'informazione, scienze umane, ingegneria, economia, medicina, psicologia e scienze cognitive, fisica, biologia), estesa allo scambio di esperienze e buone prassi, che si fondono nelle scienze della sicurezza*".

Proprio l'esperienza ed il know-how acquisito da e-Crime in oltre dieci anni di attività ed in particolare gli accordi che lo stesso ha potuto stipulare in virtù dei risultati conseguiti, in particolare il protocollo di intesa sottoscritto con il Comando Regionale Trentino-Alto-Adige Guardia di Finanza, la Procura distrettuale della Repubblica presso il Tribunale ordinario di Trento e la Procura Regionale presso la Sezione giurisdizionale della Corte dei conti per il Trentino-Alto Adige/Südtirol, sede di Trento, hanno ottenuto un significativo riconoscimento in sede di Relazione sulle attività svolte dal Procuratore nazionale e dalla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo nonché sulle dinamiche e strategie della criminalità organizzata di tipo mafioso nel periodo 1° luglio 2018 – 31 dicembre 2019". All'interno del già citato elaborato sul Distretto di Trento, l'estensore, dott. Russo, sottolinea che "In tale contesto (l'analisi degli intrecci fra economia legale e malavita organizzata n.d.r) si colloca l'iniziativa che la Procura di Trento ha avviato con la locale Università – sulla scia di progetti già sperimentati da tempo da questa Direzione Nazionale – funzionale ad instaurare una proficua collaborazione in termini di analisi e monitoraggio, anche attraverso l'utilizzo di algoritmi appositamente elaborati, di situazioni che presentano elementi di anomalia e criticità tali da far presumere la presenza di infiltrazioni criminali".

Tale riconoscimento conferma che gli studi ed i progetti realizzati da e-Crime rappresentano di per sé un'azione "di mitigazione" per tutto il territorio trentino dei rischi legati all'operare delle associazioni criminali, anche di stampo mafioso.

Accanto al protocollo citato – che ha rilevanza locale ed è collegato alle dinamiche criminali presenti in Trentino Alto Adige – si deve citare il nuovo protocollo, sottoscritto negli ultimi mesi dal Centro. Esso ha respiro nazionale, essendo stato siglato con il Comando Generale della Guardia di Finanza ed è finalizzato ad affinare e potenziare le metodologie investigative nel contrasto agli illeciti economico-finanziari. Se nel primo protocollo l'innovazione più rilevante consiste proprio nella comunione di intenti espressa da Università, Magistratura e Forze dell'Ordine nel ricercare, definire ed implementare di comune accordi strumenti nuovi ed adeguati di contrasto alla criminalità, il secondo protocollo segna a sua volta l'avvio di un percorso innovativo di condivisione di conoscenze (scientifiche e tecnico-operative) che mira a coniugare le competenze interdisciplinari del mondo accademico e della Guardia di Finanza su tematiche di interesse collettivo e di stretta attualità, come l'evasione fiscale, le infiltrazioni della criminalità organizzata nell'economia legale e altri fenomeni criminali nazionali e transnazionali.

Tra i progetti più recenti realizzati dal gruppo e co-finanziati dalla Commissione Europea nell'ambito della corruzione si segnala "SceMaps" (State Capture Estimation and Monitoring of Anti-Corruption Policies at the Sectoral level) realizzato nel periodo 01/01/2019 – 30/04/2021, con un finanziamento di € 58.669 (quota eCrime) in collaborazione con il CSD - Center for the Study of Democracy di Sofia (Bulgaria, ente coordinatore del progetto), la Fundacion Ciudadana Civio (Spagna) e l'Asociatia Expert Forum (Romania). Uno dei fini di questo progetto è stato l'elaborazione di un innovativo strumento di valutazione del funzionamento e dell'efficacia delle misure anticorruzione in vigore nelle istituzioni pubbliche (denominato MACPI - Monitoring Anti-Corruption Policy Implementation), identificandone i relativi punti di forza e di debolezza. Tale strumento è stato sperimentato in Italia da e-Crime analizzando le misure adottate dalla Camera di Commercio di Trento e dalla Regione Emilia-Romagna.

L'analisi delle attività sia di e-Crime che del Centro sarebbe incompleta se non si rilevasse come un'ulteriore azione di mitigazione dei rischi collegati all'esercizio di attività criminali può essere ravvisata nel fatto che i risultati delle ricerche svolte da tali strutture siano oggetto di analisi all'interno dei corsi tenuti presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Trento: ciò garantisce non solo un alto livello di didattica, ma anche il continuo aggiornamento della stessa.

Sistema di controllo interno

L'analisi del contesto, sia interno che esterno, in cui agiscono sia l'Ateneo nel suo complesso che le singole strutture in cui esso si articola deve tenere conto anche della rilevante quantità di finanziamenti che i singoli ricercatori o le diverse strutture di ricerca riescono ogni anno ad ottenere non solo da enti o imprese, ma soprattutto dalla Commissione Europea o da enti e strutture ad essa collegate per l'esecuzione di progetti di ricerca e didattici. Premettendo che molto spesso i ricercatori o le strutture di ricerca devono affrontare vere e proprie gare europee per l'ottenimento di tali finanziamenti, è necessario ricordare che i fondi provenienti dalla U.E. sono soggetti a controlli specifici, eseguiti non solo da parte dei normali organi interni all'Ateneo (Collegio dei Revisori di Ateneo), ma anche da esperti esterni quali i professionisti che certificano le rendicontazioni finanziarie di tali progetti e dai revisori della stessa Commissione, i quali hanno diritto di accedere alle diverse pratiche di spesa ed hanno facoltà di decisione o, quanto meno di segnalazione alla Commissione stessa, sulla liceità o meno non solo dei singoli acquisti di beni o servizi, ma anche della correttezza del procedimento di scelta del fornitore. Questo particolare aspetto dell'amministrazione dell'Ateneo (che risulta essere fra i primi enti di ricerca in Italia riguardo all'ottenimento di finanziamenti di questo tipo) rappresenta un'azione di mitigazione di rilievo dei rischi corruttivi. La gestione amministrativo-contabile dei progetti richiede infatti una formazione avanzata dei quadri amministrativi – che sono tenuti al rispetto assoluto delle norme vigenti in materia di acquisti, pena il mancato riconoscimento della spesa ed il rimborso della

stessa – sia dei ricercatori, che hanno ben presente i problemi che il mancato riconoscimento in parola potrebbe creare ai loro progetti di ricerca, non solo da un punto di vista meramente finanziario, ma anche a livello di immagine.

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

Gli aspetti gestionali appena richiamati, curati soprattutto dalla Divisione Supporto alla Ricerca e dai Servizi Amministrativo-Contabili decentrati presso i diversi Poli di ricerca, sono stati peraltro ampiamente descritti nell'ambito dell'Aggiornamento al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2018-2020, Aggiornamento redatto in risposta ai contenuti della Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 (Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) – che dedica l'intero terzo capitolo alle istituzioni universitarie.

Sempre in ambito contabile, è opportuno ricordare quanto segue:

- Dall'esercizio 2001 la contabilità di Ateneo è passata da un sistema autorizzatorio – finanziario in partita semplice ad un **sistema economico-patrimoniale in partita doppia**; pur non avendo tolto alcuno dei vincoli autorizzatori in materia di spesa – come richiesto dalle norme di contabilità pubblica e come riportato nel vigente Regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità – e pur avendo continuato a rispettare tutti i vincoli posti da tali norme, il passaggio in parola ha permesso di offrire a tutti gli stakeholder dell'Ateneo un quadro estremamente fedele della situazione economico-finanziaria dell'Università di Trento; quadro sicuramente molto più trasparente, esplicativo ed esaustivo di quello che scaturiva dalla contabilità autorizzatorio – finanziaria precedentemente adottata;
- Sempre dal 2001, la **gestione dei ricavi, delle entrate e dei pagamenti** è stata accentrata in una sola struttura organizzativa; tale accentramento ha permesso una migliore valutazione dei flussi finanziari, impedendo che le strutture periferiche (dipartimenti), soprattutto quelle più esposte nei progetti a rilevanza europea rischiarono di trovarsi in situazioni di mancanza di liquidità, con notevole sollievo per gli stessi ricercatori;
- L'accentramento in parola ha inoltre permesso di applicare al meglio ed in modo uniforme le misure anti-riciclaggio recentemente entrate in vigore;
- Dall'esercizio 2011 in poi il bilancio unico di Ateneo non solo è stato controllato dal Collegio dei Revisori dei Conti, ma è stato **certificato da idonee società esterne di revisione e certificazione** dei bilanci;
- Sia il Collegio dei Revisori che la società di revisione incaricata svolgono compiti di vigilanza e monitoraggio dell'integrità delle scritture contabili e del rispetto delle leggi vigenti in materia; tutto ciò al fine di attestare la veridicità e la conformità alle vigenti norme di legge del bilancio di Ateneo in ogni sua parte e dei suoi allegati.

Controlli esterni anno 2021

L'Università di Trento nel corso dell'anno 2021 è stata oggetto di una ispezione amministrativo-contabile da parte della Ragioneria Generale dello Stato - Ispettorato Generale di Finanza.

L'analisi condotta dagli ispettori ha riguardato in primo luogo la normativa, sia nazionale che locale, applicabile all'Ateneo, gli organi di governo, l'offerta formativa e l'organigramma dello stesso. Sono state poi controllate:

- la gestione economico-finanziaria, prendendo in considerazione:
 - i bilanci degli ultimi 3 esercizi;
 - il prospetto degli ammortamenti e risconti passivi;
 - l'elenco oneri e proventi straordinari
 - i crediti per anno di formazione
 - i debiti per anno di formazione
 - il Prospetto dei fondi rischi ed oneri
 - l'ammontare del debito commerciale e i tempi di pagamento
 - la riscossione delle tasse universitarie
- la gestione del patrimonio immobiliare;
- la gestione del personale, considerando:
 - l'impegno didattico dei docenti;
 - la contrattazione integrativa;
 - la costituzione di una serie di fondi riguardanti il trattamento accessorio del personale;
 - il trattamento economico dei collaboratori ed esperti linguistici;
 - gli incarichi autorizzati dei docenti;
 - i proventi per conto terzi;
 - incarichi di collaborazione esterna;
 - trattamento economico del Direttore generale
- l'attività negoziale, prendendo in considerazione:
 - l'inquadramento normativo e l'organizzazione dell'Ateneo riguardo all'affidamento di lavori, servizi e forniture;
 - l'affidamento dei lavori pubblici;
 - gli acquisti in convenzione CONSIP
- la gestione delle società partecipate

Tutte le strutture interessate all'amministrazione di una delle aree sopra riportate sono state chiamate a fornire dati ed informazioni secondo le indicazioni date dagli ispettori. Da tutto ciò è scaturita la relativa Relazione sulla Verifica amministrativo-contabile – eseguita dal 7 giugno 2021 al 21 settembre 2021 – presso l'Università di Trento. Essa è pervenuta all'Ateneo in data 02/12/2021 e nella lettera accompagnatoria firmata dal Ragioniere Generale dello Stato si precisa che nel raccomandare all'Ateneo il "costante monitoraggio della situazione debitoria e creditoria pregressa, considerato che dagli accertamenti effettuati non sono emerse ulteriori criticità, si ritiene conclusa, per quanto di competenza di questo Dipartimento, la trattazione della verifica in argomento".

Sia la Relazione che l'esito della Verifica sono state pubblicate su Amministrazione Trasparente, nella sezione "Altri contenuti".

2.3.2 La mappatura dei processi e dei rischi

Il gruppo di lavoro che si occupa di mappatura dei processi e dei rischi di Ateneo ha portato avanti, nel corso dell'anno 2021, una serie di iniziative in materia. In particolare:

- in risposta ai contenuti del Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021 – in particolare ai dettami dell'Allegato 1 al Piano stesso "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi" – ha provveduto a redigere le tabelle "Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali" dell'Allegato 3;

- proseguendo l'attività di mappatura iniziata nel 2012, ha analizzato i processi ed i rischi concernenti gli acquisti di beni e servizi posti in essere dai Servizi amministrativo-contabili presso il Polo scientifico di Collina;
- ha analizzato le diverse misure di mitigazione poste in essere a livello generale di Ateneo, in particolare quelle riguardanti la ricerca scientifica ed il trasferimento tecnologico, di cui si darà conto nel capitolo successivo.

Gestione del rischio nell'anno 2021

L'aggiornamento della mappatura dei rischi e dei processi rappresenta uno dei compiti primari che attende le varie strutture in cui si articola l'Ateneo. In particolare, considerata l'articolazione dello stesso in strutture amministrative e didattico-scientifiche, che si distinguono fortemente per le attività svolte, è necessario elaborare analisi ad hoc che riescano a cogliere gli aspetti di rischio, sia corruttivo che gestionale, peculiari di queste strutture. A livello di azioni di mitigazione, sarà svolta, come di consueto, un'analisi approfondita dei processi e dei rischi ad alta magnitudo, di modo che sia a livello di management sia a livello operativo-gestionale si possa adottare un'efficace strategia volta quanto meno a ridurre tale magnitudo. In particolare, oltre alla mappatura eseguita da un punto di vista quantitativo, sarà data attuazione a quanto richiesto da ANAC nel PNA 2019, tenendo comunque presente la particolare suddivisione sopra citata e tipica degli atenei.

Registro dei rischi

Riguardo al recepimento delle citate "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", il gruppo di lavoro ha esaminato il complesso delle mappature, sia gestionali che corruttive, poste in essere dal 2012. Tale analisi ha permesso di individuare una serie di processi e di rischi ad essi connessi che sono confluiti nell'apposito registro dei rischi, come richiesto da ANAC, contenuto nelle tabelle "*Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali*" dell'Allegato 3.

Riguardo ai contenuti del registro, si richiama in primo luogo l'attenzione sulla specifica suddivisione operata fra processi e rischi concernenti le strutture amministrativo - tecniche e quelli tipici delle strutture dipartimentali. Al riguardo è da osservare come tutta una serie di processi, molti dei quali citati nella già richiamata Delibera ANAC n. 1208/2017, prevedono la partecipazione e la presa di decisioni sia da parte della componente docente che di quella amministrativa. In particolare, le due componenti - quella amministrativo-tecnica e quella docente - partecipano a una serie di macro processi, quali il reclutamento del personale docente e ricercatore, la gestione dei dottorati e degli assegni e dei contratti di ricerca stipulati con personale esterno: le attività e le decisioni dei docenti sono di gran lunga più rilevanti rispetto a quelle che competono alla componente amministrativa. Inoltre, le risposte alle problematiche sollevate da ANAC - ad esempio sulla composizione delle commissioni di concorso, sui conflitti di interesse al loro interno, sull'attività svolta nei confronti di soggetti interni - sarebbero insufficienti e non esaustive se fossero limitate alla valutazione, parziale, data in merito dalla sola componente amministrativa. La suddivisione citata rappresenta dunque, a parere del gruppo di lavoro, l'unico modo per realizzare una mappatura completa dei processi e dei rischi universitari.

Come previsto nel PTPCT 2020 - 2022, la mappatura così delineata rende ancor più rilevante la definizione di una metodologia standard che permetta di comparare le valutazioni della componente docente con le analoghe fornite dalla componente amministrativa. In particolare, il mero giudizio qualitativo che può essere espresso da un Direttore di Dipartimento e da un Responsabile amministrativo sullo stesso processo o su processi analoghi - lo stesso discorso vale per i rischi - possono essere molto difformi e non permettere di comprendere la reale pericolosità dell'evento dannoso considerato. Si ricorda che già il Comitato di Indirizzo per la Prevenzione

della corruzione aveva deciso, come riportato nel PTPCT 2020 – 2022, di continuare a basare la mappatura, sia gestionale che corruttiva, su parametri quantitativi quali:

- dannosità, misurata in termini monetari, che il rischio può generare nei confronti dell’Ateneo;
- ripetitività e frequenza del processo soggetto ad analisi dei relativi rischi;
- misura della discrezionalità del processo;
- rilevanza esterna;
- complessità;
- frazionabilità;
- rilevanza economica;
- possibilità di effettuare controlli del processo;
- impatto organizzativo;
- esistenza o meno di sentenze della Corte dei Conti;
- impatto reputazionale;
- impatto organizzativo.

L’applicazione di tali parametri permette di raggiungere un elevato livello di omogeneizzazione delle diverse valutazioni. Molti di essi, inoltre, sono stati indicati stessa ANAC, che ne consigliava l’utilizzo, nell’allegato 5 al PNA 2013 riguardante le università.

Altro elemento da considerare è la mancata indicazione delle magnitudini dei rischi all’interno dell’apposito registro riguardo ai processi ed ai rischi esaminati in passato. Il Gruppo di lavoro ha ritenuto non opportuno riproporre in questo Piano le valutazioni effettuate negli anni passati: oltre ad essere datate, tali valutazioni non permetterebbero di considerare l’efficacia delle azioni di mitigazione nel frattempo implementate. Sono state invece riportate ed evidenziate – e ciò accadrà anche per i futuri Piani – le valutazioni derivanti dalla mappatura 2021.

Rispetto alle aree a rischio citate da ANAC nel PNA 2019 e riassunte nella tabella seguente:

Aree di rischio	Riferimento	Pertinenza
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Autorizzazioni e concessioni	Tutti gli enti
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Concessione ed erogazione di <i>sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari</i> , nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati	Tutti gli enti
Contratti pubblici (ex affidamento di lavori, servizi e forniture)	<i>Procedure di approvvigionamento</i>	Tutti gli enti
Acquisizione e gestione del personale (ex acquisizione e progressione del personale)		Tutti gli enti
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio		Tutti gli enti
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni		Tutti gli enti
Incarichi e nomine		Tutti gli enti
Affari legali e contenzioso		Tutti gli enti
Attività di ricerca		Atenei
Gestione della didattica		Atenei
Reclutamento dei docenti		Atenei
Aree di rischio	Riferimento	Pertinenza
Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterno		Atenei
Gestione degli enti e delle attività esternalizzate		Atenei

si deve poi notare quanto segue:

- la prima area a rischio non riguarda gli atenei, così come quella relativa agli incarichi e alle nomine;
- le aree a rischio:
 - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica;

- Contratti pubblici;
- Acquisizione e gestione del personale;
- Attività di ricerca;
- Gestione della didattica;
- Reclutamento dei docenti;
- Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne;
- Gestione degli enti partecipati

sono state analizzate in modo capillare nel corso degli anni, come risulta dai contenuti del registro dei rischi e dalla lettura dei precedenti PTPCT.

- Il sistema di controllo della gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio, così come i controlli, le verifiche e le ispezioni, sono stati analizzati nel precedente paragrafo 2.4.
- Il successivo capitolo del presente Piano, dedicato alle azioni e misure generali di prevenzione della corruzione descrive tutta una serie di misure di mitigazione aventi portata generale già adottata dall'Ateneo e riguardanti particolare aree a rischio come la ricerca, la didattica, il reclutamento dei docenti, la gestione delle autorizzazioni allo svolgimento di attività extra curriculari, la gestione degli enti partecipati.

Mappatura delle acquisizioni dei beni e dei servizi delle strutture accademiche del Polo di collina

Riguardo all'attività di mappatura ed alle diverse misure di mitigazione poste in essere a livello generale di Ateneo, occorre ricordare come il gruppo di lavoro in materia di mappatura di processi e rischi nel corso del 2021 si sia interessato, come indicato nel precedente PTPCT, degli acquisti ordinati dai Dipartimenti e Centri aventi sede presso il Polo di Collina e posti in essere dai Servizi Amministrativo – Contabili di tale Polo; alle attività del gruppo ha quindi partecipato anche il dott. Paolo Dal Piaz, responsabile dei Servizi citati.

Prima di iniziare la descrizione della mappatura e dei suoi risultati, è opportuno analizzare i dati riportati nella tabella seguente:

	Pianificazione costi 2020	Contabilizzazione costi 2020
Polo collina	€ 99.880.645,68	€ 33.728.905,98
Polo città	€ 21.949.107,03	€ 6.373.292,66
Polo Rovereto	€ 6.373.292,66	€ 4.607.646,01
Totale	€ 128.203.045,37	€ 44.709.844,65

La tabella in parola, che non riporta i valori impegnati, evidenzia come nell'anno 2020 il 77,91% della pianificazione dei costi per la ricerca e la didattica – pianificazione che ha riguardato per lo più fondi erogati da enti esterni pubblici e privati per progetti di durata pluriennale – sia di competenza delle strutture del Polo di Collina. Ad essa corrisponde una contabilizzazione di costi effettivamente sostenuti pari al 75,44% del totale. Le apparecchiature scientifiche, i materiali di consumo per i laboratori, ivi compresi i gas, quelle informatiche ed i servizi connessi rappresentano in estrema sintesi le categorie merceologiche principali degli acquisti eseguiti da tali strutture.

Le tabelle riassuntive dei contenuti e dei risultati della mappatura sono state anch'esse inserite nelle tabelle "Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali" dell'Allegato 3.

Riguardo ai processi considerati si osservi come il gruppo di lavoro abbia in primo luogo utilizzato quelli indicati nelle direttive ANAC in materia di mappatura corruttiva dei contratti pubblici. Tali

indicazioni sono state adattate al particolare ambito considerato, cioè quello degli acquisti dipartimentali.

Nelle tabelle “*Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali*” sono state riportate anche le fasi in cui si articolano tali processi. I parametri di misurazione utilizzati per la mappatura corruttiva sono stati, seguendo sempre secondo le indicazioni ANAC:

- Applicabilità;
- Discrezionalità;
- Rilevanza Esterna;
- Complessità;
- Valore economico;
- Frazionabilità;
- Controlli.

La mappatura gestionale si è invece basata sulla stima della frequenza a livello temporale con cui si può presentare l’evento rischioso e la misura stimata, espressa in termini monetari, del danno potenziale che può produrre tale evento.

Sempre riguardo alla valutazione, seguendo le ultime direttive ANAC date nel PNA 2019, non si è poi proceduto a considerare i valori medi, ma prudenzialmente si sono considerati i valori massimi attribuiti a ciascun processo. Per ciascuna fase sono stati poi analizzati i diversi rischi che possono sorgere.

In perfetta sintonia con i risultati ottenuti a suo tempo attraverso la mappatura dei processi e dei rischi riguardanti il Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica, i risultati ottenuti sono stati molto positivi: d’altra parte, il personale afferenti ai Servizi Amministrativo – Contabili del Polo di Collina ha acquisito la necessaria esperienza che permette di gestire tale delicato settore senza che le ditte chiamate a partecipare alle varie gare possano sollevare eccezioni sull’esito delle stesse. Tale personale ha poi cominciato ad utilizzare i nuovi strumenti elettronici di approvvigionamento (mercati elettronici e simili) fin dal loro apparire, acquistando anche in questo campo una esperienza considerevole.

L’unico rischio avente magnitudo medio-alta deriva dalla mappatura gestionale e riguarda la compliance normativa ed in particolare il non tempestivo recepimento della normativa di riferimento in tema di appalti. Questa tematica è comunque all’attenzione del management di Ateneo. Proprio nel corso del 2021, il Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo ha approvato modifiche nella struttura organizzativa che si occupa di acquisti; modifiche che dovrebbero permettere una più celere comunicazione delle novità legislative o regolamentari intervenute, oltre a permettere un maggiore scambio di informazione tra le strutture che operano in questo ambito all’interno dell’Università di Trento. L’attuazione di tali misure dovrebbe generare dunque una riduzione, anche sensibile, della magnitudo del rischio considerato.

2.3.3 Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione

Misure regolamentari

Si è più volte sottolineato, sia in questo PTPCT che in quelli precedenti, come diverse misure di mitigazione aventi portata generale siano già state adottate dall’Ateneo. Tale adozione, più che derivare da considerazioni meramente anticorruptive, è stata ritenuta necessaria per il buon funzionamento dell’ente ed in particolare delle aree che rappresentano il core business dell’attività delle università, cioè la didattica e la ricerca. Nondimeno, i loro contenuti rispondono anche a

molte delle osservazioni mosse da ANAC nella sua Delibera n. 1208/2017. Tali misure hanno assunto spesso la forma di regolamenti interni o di linee guida. Alcuni di essi prevedono la costituzione di apposite commissioni o comitati che si occupano di particolari aree di interesse e delle relative problematiche. In questo ambito è opportuno in particolare menzionare:

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

I **Codice etico ed il Codice di comportamento** disciplinano la promozione dei più alti livelli di comportamento etico nell'Ateneo, sia a livello del personale impiegato che degli organi che lo governano, essi non riguardano dunque una particolare area a rischio, ma contengono i principi generali che rappresentano il sostrato su cui impostare un'efficace azione anticorruptiva.

Il **Regolamento generale di Ateneo** detta le norme di funzionamento delle varie strutture e dei vari organi presenti in Ateneo.

Il **Regolamento sui procedimenti amministrativi** disciplina lo svolgimento dei procedimenti amministrativi, ispirandosi ai dettami della legge 241/1990 e dotando così l'Ateneo di una disciplina omogenea e più specifica per la realtà universitaria.

I **Regolamenti didattici e sul dottorato di ricerca** contengono le norme generali riguardanti i vari corsi di laurea ed i master attivati dall'Ateneo, di particolare interesse per la componente studentesca.

In particolare quello per il dottorato dispone quali siano i requisiti di idoneità necessari per istituire nuovi corsi o per il rinnovo di quelli esistenti. Tali requisiti sono ulteriori rispetto a quelli definiti dalla normativa nazionale: è di particolare rilevanza quello che richiede l'attivazione di sistemi di valutazione della permanenza dei requisiti stessi. Altri aspetti in materia regolati riguardano gli organi del dottorato, la possibilità di costituzione di apposite scuole e, soprattutto, la composizione della Commissione per l'ammissione ai relativi corsi. In particolare, essa è nominata dal Rettore su designazione del relativo Collegio dei Docenti ed è dunque frutto di una scelta collegiale e non del solo Coordinatore del Corso di Dottorato.

Le ultime novità in materia di **Regolamenti sulla Ricerca ed i prodotti intellettuali** saranno analizzate nel dettaglio paragrafo In questa sede è opportuno ricordare il Regolamento in materia di borse di studio per la ricerca e quello per gli assegni di ricerca – di particolare interesse per i giovani ricercatori – quello riguardante la Policy sull'accesso aperto (open access) alla letteratura scientifica, materia affrontata dall'ANAC nella delibera 1208/2017, oltre a quelli riguardanti i compiti ed il funzionamento di due organi di Ateneo come l'Organismo preposto al benessere degli animali ed il Comitato Etico per la Ricerca. Di particolare interesse anche a fini contabili è il Regolamento per l'incentivazione delle attività di ricerca e per il recupero dei costi di Dipartimento e di Ateneo.

Una misura che risponde alle richieste in materia formulate da ANAC nella delibera 1208/2017 deriva dal vigente Regolamento del **Comitato per il Reclutamento e lo Sviluppo delle carriere** dei docenti e dei ricercatori. Esso dispone in particolare sulle funzioni attribuite al Comitato, il quale:

- Identifica e definisce, sentiti i Direttori delle strutture accademiche interessate, i criteri generali di riferimento validi per i diversi ambiti disciplinari per il reclutamento e le progressioni di carriera, anche con l'obiettivo di conseguire un livello qualitativo più elevato rispetto a quanto previsto per le procedure di abilitazione nazionale;
- Designa i membri delle Commissioni di Ateneo responsabili delle procedure di valutazione e individua i valutatori (referees), quando richiesto dai regolamenti o dal Senato Accademico;
- promuove la massima diffusione, nazionale e internazionale, delle informazioni relative alle procedure selettive e alle valutazioni comparative indette dall'Ateneo al fine di assicurare la più ampia partecipazione possibile di candidati di livello e qualità elevati;
- esprime il proprio parere sullo svolgimento delle singole procedure di selezione e promozione o sulle procedure di chiamata diretta;
- esprime il proprio parere sui criteri di valutazione proposti dalle strutture accademiche;
- esprime il proprio parere in merito all'attribuzione degli scatti stipendiali periodici e su eventuali altri elementi contrattuali correlati a valutazioni delle attività svolte e dei risultati raggiunti;
- fornisce un parere in merito al profilo scientifico e didattico in relazione a decisioni di reclutamento e progressione di carriera di competenza del Senato accademico su richiesta di quest'ultimo

Considerato che i membri del Comitato sono sottoposti ad una rotazione molto stringente (durano in carica due anni dalla data di nomina ed il mandato è rinnovabile per una sola volta) e che sono nominati dal Senato Accademico tra i professori di prima fascia dell'Ateneo, il Comitato rappresenta dunque una forte misura di mitigazione dei rischi indicati da ANAC in materia di *reclutamento del personale docente e ricercatore*.

Sempre nell'ambito dei **Regolamenti concernenti i docenti ed i ricercatori**, occorre citare:

- Il Regolamento per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori e per il conferimento degli assegni di ricerca di cui all'art. 22, l. 240/2010 (detta una serie di norme di interesse, oltre che dei docenti e dei ricercatori, del Comitato sopra citato);
- Il Regolamento per il conferimento di incarichi di insegnamento e di supporto alla didattica (che definisce i criteri attraverso cui i soggetti esterni all'Ateneo possono accedere allo svolgimento di compiti di didattica);
- Il Regolamento per l'attività di controllo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi del personale docente e ricercatore.

I **Regolamenti sulla contabilità ed il bilancio** costituiscono le naturali premesse su cui si basa buona parte del sistema di controllo interno descritto nei capitoli precedenti.

Le **linee guida sugli enti partecipati** contengono una serie di prescrizioni in una materia analizzata anche questa da ANAC nella sua delibera n. 1208/2017.

Formazione

La formazione del personale sulle tematiche dell'etica, dell'integrità e del contrasto alla corruzione rappresenta una misura di mitigazione del rischio corruttivo richiamata espressamente dalla Legge n.190/2012 e più volte suggerita dall'ANAC.

Come indicato nei precedenti Piani, l'Università di Trento ha proposto nel corso degli anni una serie di moduli formativi riguardanti le tematiche in parola o particolari aspetti o settori delle stesse.

Segnalazioni di illeciti o irregolarità

L'Ateneo, al fine di ricevere eventuali segnalazioni attinenti all'attività di whistleblowing, utilizza un impianto procedurale di raccolta anonimo basato su documentazione cartacea o invio di posta elettronica; inoltre, all'interno della sezione riservata "myunitn" del Portale di Ateneo, sono state pubblicate le linee guida e la modulistica predisposta dal Servizio per la presentazione delle segnalazioni.

Le apposite linee guida per la gestione del Whistleblowing favoriscono la segnalazione di atti corruttivi o comunque pregiudizievoli per l'Istituzione e la rimozione di fattori che possono ostacolarne l'utilizzo da parte di dipendenti e collaboratori dell'Ateneo.

Il modulo cartaceo che è stato a tal fine predisposto, richiede le seguenti informazioni:

- generalità del soggetto che effettua la segnalazione, con indicazione della posizione o funzione svolta nell'ambito dell'Università;
- descrizione degli elementi oggetto di segnalazione;
- circostanze di tempo e di luogo in cui sono stati commessi i fatti segnalati;
- se conosciute, le generalità o altri dati (come la qualifica e la struttura in cui presta servizio) che consentano di identificare il soggetto che ha posto in essere quanto segnalato;
- indicazione di eventuali altri soggetti coinvolti, ovvero informati dei fatti oggetto di segnalazione;
- riferimento a eventuali documenti che possono confermare la fondatezza di tali fatti;
- ogni altra informazione che possa fornire un idoneo riscontro circa la sussistenza degli elementi segnalati.

La segnalazione può essere inviata:

- all'apposito indirizzo di posta elettronica: in tale ipotesi, l'identità del segnalante sarà conosciuta solo dal Responsabile della prevenzione della corruzione, che ne garantirà la riservatezza, fatti salvi i casi in cui essa non è opponibile per legge (es. indagini penali, tributarie o amministrative, ispezioni di organi di controllo);
- a mezzo del servizio postale o tramite posta interna: in tal caso, per poter garantire la riservatezza, è necessario che la segnalazione venga inserita in una busta chiusa che rechi all'esterno la dicitura "Whistleblowing - riservata/personale";
- verbalmente, mediante dichiarazione rilasciata e riportata a verbale da uno dei soggetti legittimati alla loro ricezione
- e può essere indirizzata a:
 - Responsabile per la prevenzione della corruzione dell'Università di Trento;
 - Responsabile dell'organismo per i procedimenti disciplinari presso la DRUO dell'Ateneo;
 - Responsabile della struttura di afferenza.

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

Nello specifico, la Consigliera di fiducia si occupa di:

- suggerire le azioni più idonee ad affrontare la situazione, che verrà risolta secondo modalità di mediazione interna all'Ateneo, partecipando, ove richiesto, alla mediazione stessa;

- previa autorizzazione della persona che si rivolge al suo ufficio, segnalare il comportamento molesto al/la responsabile istituzionale competente;
- in caso di insuccesso della procedura informale o della sua improponibilità, suggerire alla vittima il percorso più idoneo per intraprendere le azioni formali interne o esterne, amministrative e/o giudiziarie.

Incompatibilità e conflitti di interesse

In riferimento all'incompatibilità e al cumulo di impieghi, la Legge n. 240/2010 ha introdotto innovazioni concernenti il personale docente e ricercatore, rinviando ai regolamenti di Ateneo la disciplina dei procedimenti e dei limiti dei regimi autorizzatori. In particolare, sono previste tre diverse tipologie di attività a rischio di conflitti di interesse:

- attività assolutamente incompatibili, che postulano la richiesta obbligatoria di aspettativa;
- attività libere, fatto salvo il rispetto degli obblighi istituzionali;
- attività che richiedono l'autorizzazione del Rettore e riguardano le funzioni didattiche e di ricerca, nonché compiti istituzionali e gestionali, da potersi svolgere purché non si determinino situazioni di conflitto di interesse con l'università di appartenenza.

Riguardo alle attività sopra elencate, l'Università di Trento ha elaborato un apposito regolamento concernente le autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore; in esso sono contenute anche una serie di disposizioni volte al recepimento dei pronunciamenti dell'ANAC e della Corte dei Conti in materia. È stato introdotto, inoltre, l'obbligo di comunicazione preventiva per l'assunzione di incarichi di consulenza e ricerca nei confronti dei docenti a tempo pieno. Ciò al fine di verificare l'assenza di conflitti di interessi e di concorrenza verso l'Ateneo e che tali incarichi non vadano a costituire interessi prevalenti rispetto al ruolo, ai compiti e ai doveri tipici del docente universitario. L'emanazione del nuovo regolamento ha coinciso, inoltre, con l'introduzione di un apposito applicativo informatico, che ha sostituito integralmente la precedente procedura autorizzativa cartacea, nell'ottica di una progressiva dematerializzazione dei procedimenti interni

Commissione controllo incarichi

L'Università di Trento, in ossequio alle disposizioni contenute nel proprio Regolamento di Ateneo per l'attività di controllo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi, ha istituito un'**apposita Commissione** che si deve occupare di tale tipo di controlli. L'art. 2 del Regolamento dispone che la Commissione sia composta dal RPCT, o suo delegato, che svolge anche il ruolo di responsabile del procedimento di controllo", oltre ad altri due membri, designati ad hoc dal Rettore, "in possesso di specifica esperienza, competenza ed imparzialità": attualmente sono membri della Commissione un docente in materie giuridiche dell'Ateneo ed un avvocato del Foro di Trento.

L'attività della Commissione riguarda gli eventuali incarichi svolti dal personale docente e ricercatore dell'Ateneo nel corso dell'anno precedente rispetto a quello in cui sono effettuati i controlli e si estrinseca attraverso il confronto dei dati contenuti nell'ultima dichiarazione dei redditi presentata dal singolo docente o ricercatore con quanto dallo stesso dichiarato all'Ateneo.

La Commissione analizza annualmente la posizione di un campione che può variare dal 3 al 5% di personale docente e ricercatore in servizio al 31 dicembre dell'anno precedente; tale campione viene definito attraverso il sorteggio elettronico dei nominativi dei docenti e dei ricercatori stessi. La documentazione richiesta di docenti estratti ed analizzata dalla Commissione si compone di:

- copia dell'ultima dichiarazione dei redditi, limitatamente alle sezioni riportanti gli emolumenti da lavoro dipendente, autonomo e/o d'impresa, ovvero un'autocertificazione relativa alla mancata compilazione delle suddette sezioni della dichiarazione;

- eventuali dichiarazioni, in autocertificazione, relative alle attività che hanno prodotto i redditi riportati nelle predette sezioni;
- dichiarazione, in autocertificazione, di eventuale iscrizione ad Albi od ordini Professionali.

Al contempo, la Commissione richiede alla Direzione Risorse Umane ed Organizzazione la documentazione in suo possesso concernente i soggetti estratti. Tale documentazione è depositata all'interno dell'applicativo di Ateneo GAIE: attraverso di esso si esplica tutto l'iter autorizzatorio e comunicativo riguardante le attività extraistituzionali svolte dal personale docente e ricercatore. In tale applicativo devono essere inseriti tutta una serie di dati quali la denominazione del soggetto affidatario dell'incarico, il periodo di svolgimento, l'oggetto dell'attività, il corrispettivo pattuito ed il luogo di svolgimento dell'attività stessa.

Svolto il controllo di congruità fra quanto dichiarato tramite GAIE e quanto riportato nelle dichiarazioni dei redditi, la Commissione può richiedere, laddove si ravvisi la potenziale insussistenza di tale congruità, ulteriori informazioni ai docenti e ai ricercatori interessati. Terminato questo eventuale ulteriore controllo, e valutata la situazione complessiva del singolo soggetto controllato, essa può procedere all'adozione dei relativi provvedimenti di archiviazione o ad inviare un'apposita segnalazione di non congruità al Rettore: questi valuterà a sua volta tale situazione, adottando i provvedimenti che riterrà più opportuni nei confronti del soggetto interessato.

Rotazione del personale

La rotazione del personale è una misura di mitigazione del rischio corruttivo. La delibera ANAC n. 831/2016 chiarisce efficacemente come sia solo una tra le diverse azioni che i diversi enti hanno a disposizione in materia di prevenzione della corruzione e, soprattutto, che il ricorso a tale misura debba essere considerato in una logica di necessaria complementarietà con le altre misure di prevenzione della corruzione specie laddove possano presentarsi difficoltà applicative sul piano organizzativo. In altre parole, la mitigazione del rischio corruttivo attuata tramite questa azione non può andare a detrimento dell'efficienza organizzativo-gestionale delle strutture interessate o dell'ente nel suo complesso. D'altra parte, la stessa ANAC ha più volte ribadito la rilevanza della rotazione, considerato che "l'alternanza tra più professionisti nell'assunzione delle decisioni e nella gestione delle procedure, infatti, riduce il rischio che possano crearsi relazioni particolari tra amministrazioni ed utenti, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione".

Sempre secondo ANAC, si possono utilizzare due tipi di rotazione: quella **ordinaria** e quella **straordinaria**.

La **rotazione ordinaria** è regolata dall'art. 1, co. 5, lett. b) della l. 190/2012, ove si prevede che le pubbliche amministrazioni debbano definire e trasmettere alla stessa ANAC «procedure appropriate per selezionare e formare, in collaborazione con la Scuola superiore della pubblica amministrazione, i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, negli stessi settori, la rotazione di dirigenti e funzionari». Inoltre, secondo quanto disposto dall'art. 1, co. 10, lett. b) della l. 190/2012, il RPC deve verificare, d'intesa con il dirigente competente, «l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione».

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

In riferimento all'organizzazione interna dell'Ateneo, i Direttori di Dipartimento sono di fatto soggetti a rotazione, poiché la durata del loro incarico è di tre anni e sono rieleggibili consecutivamente una sola volta. Considerate le loro funzioni, la rotazione "de facto" che la

legge impone, prevedendo che tale incarico sia assunto pro-tempore, assume anche significati anticorruptivi.

Tali considerazioni possono essere svolte anche per la figura del Rettore.

La seguente tabella illustra i dati relativi alla rotazione ordinaria per l'anno 2021:

Rotazione ordinaria 2021 (ad ottobre 2021)		
Ruolo	Rotazione	Note
Nuove assunzioni	57	
Cessazioni	42	
Trasferimenti interni	18	
Direttori	7	6 avvicendamenti post elezioni, 1 nuovo dipartimento
Dirigenti	3	1 avvicendamento, 1 interim, 1 nuova direzione
Attribuzione incarichi	13	
Revoca/fine incarichi	7	

Riguardo alla **rotazione straordinaria**, la sua applicazione è prevista dall'art. 16, co. 1, lett. l-quater) D. Lgs. n. 165/2001, come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede, infatti la rotazione «del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva». Nel corso del 2021 l'Ateneo non ha avuto necessità di utilizzarla.

Ulteriori misure riguardanti la ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico

L'Aggiornamento al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Trento nella sua riunione del 24 luglio 2018 e redatto in risposta alla Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 (Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione) – che dedica l'intero terzo capitolo alle istituzioni universitarie, nel relativo allegato 3 – in risposta ad una precedente mappatura dei rischi che sottolineava la possibilità di compliance normativa in materia di trasferimento tecnologico e possibile insorgenza di conflitti di interesse – indicava come azione di mitigazione in corso di implementazione quella legata alla redazione di un nuovo regolamento di Ateneo che doveva normare l'intera materia e, in particolare, prevedere il rispetto dell'art. 4 del Decreto Legislativo n. 20/2016 (Codice dei contratti pubblici) in materia di contratti attivi a proposito della cessione dei prodotti intellettuali e dei brevetti in particolare. Il Regolamento in materia di proprietà intellettuale dell'Università di Trento è stato effettivamente emanato con Decreto Rettorale n. 539 del 22/07/2020. Successivamente, sempre in questo ambito, è stato emanato (Decreto Rettorale n. 899 del 2 dicembre 2020) il Regolamento in materia di start up dell'Università di Trento. Il presente paragrafo illustra le caratteristiche di tali atti ed intende spiegare come gli stessi rispondano alle sollecitazioni ANAC in tali materie.

Riguardo alla proprietà intellettuale, la nuova normativa interna definisce in primo luogo sia l'**ambito di applicazione** oggettiva della stessa, indicando quali siano i prodotti definiti "intellettuali", sia da un punto di vista soggettivo, definendo chi possa esserne destinatario: tutti coloro, che a vario titolo, si occupano di ricerca scientifica. Altri punti trattati dal Regolamento sono:

- la titolarità della proprietà intellettuale: in particolare sono indicati i casi in cui la stessa spetta all'Ateneo o al singolo ricercatore;
- i doveri del Responsabile scientifico e i contenuti che devono avere gli accordi per il finanziamento (esterno) di particolari ricerche in materia di diritti di proprietà;
- gli obblighi di riservatezza e di comunicazione che devono essere osservati in questa materia;

- la regolamentazione della Proposta di cessione dei Diritti di Proprietà Intellettuale all'Ateneo
- l'introduzione di una apposita Commissione di Ateneo in materia di Diritti di Proprietà Intellettuale
- la definizione precisa della procedura di Valorizzazione dei Beni Immateriali e di scelta dell'eventuale contraente
- la definizione di come debba avvenire la Ripartizione dei proventi derivanti dall'attività di valorizzazione.

L'introduzione di questo Regolamento rappresenta dunque ipso facto un'azione di mitigazione essenziale dei rischi in una materia, quella dei risultati commerciabili della ricerca scientifica, trattata in modo puntuale da ANAC nel già citato Aggiornamento 2017. Le definizioni, le procedure e l'introduzione della Commissione di Ateneo in esso contenute mitigano inoltre i sia i rischi di compliance normativa che quelli di insorgenza di conflitti di interesse.

Il nuovo Regolamento in materia di start up dell'Università di Trento risponde a sua volta ad una serie di osservazioni ANAC riguardanti sia la ricerca scientifica che le partecipazioni in enti esterni. Oggetto di tale Regolamento è l'imprenditorialità innovativa accademica che valorizzi i risultati della ricerca sviluppata in Ateneo. Le tipologie che possono essere utilizzate sono per tale valorizzazione sono:

- **Start up** (iniziativa imprenditoriale avente come scopo lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di beni e servizi innovativi derivanti da risultati della ricerca dell'Università a cui il proponente abbia contribuito e alla quale l'Università può partecipare in qualità di socio);
- **Start up di ricerca** (iniziativa imprenditoriale avente come scopo lo sviluppo precompetitivo di prodotti e servizi innovativi derivanti da risultati della ricerca dell'Università a cui il proponente abbia contribuito e alla quale l'Università può partecipare in qualità di socio);
- **Start up studentesca** (iniziativa imprenditoriale che nasce durante il percorso formativo in Università di studenti di corso di laurea o dottorato di ricerca e la cui strategia di business si basa su beni e servizi innovativi ideati e sviluppati valorizzando le conoscenze e le competenze acquisite).

Per ciascuna di esse sono definiti:

- i requisiti, le procedure e gli obblighi dei proponenti richiesti e da seguire per ottenere l'*accreditamento* da parte dell'Ateneo o per poter essere *partecipata* dallo stesso;
- la durata dello status rispettivamente di start up, start up di ricerca e start up studentesca di Ateneo;
- i rapporti con l'Università e con il personale della stessa;
- i servizi le risorse e le agevolazioni che possono ottenere dall'Ateneo o dalle strutture che lo compongono;
- le condizioni di utilizzo dei segni distintivi dell'Ateneo

Anche questo Regolamento introduce un'apposita Commissione che è chiamata ad esercitare le seguenti competenze:

- esprimere pareri in merito alle richieste di Accredimento e costituzione di Start up, Start up di ricerca e Start up studentesca;
- verificare, per ogni proposta di Start up, Start up di ricerca e Start up studentesca, l'assenza di conflitti di interesse tra gli scopi istituzionali dell'Università e le attività dell'impresa;
- esprimere pareri in ordine alle proposte di revoca dello status di Start up, Start up di ricerca o Start up studentesca dell'Università;
- mettere in atto attività di monitoraggio delle Start up, Start up di ricerca e Start up studentesca.

Proprio i compiti esercitati dalla Commissione rappresentano, insieme alla riduzione della compliance normativa, l'adeguata risposta data alle osservazioni in materia che l'ANAC ha espresso nell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione.

Attività di supporto

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

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

2.3.4 Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

Trasparenza

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

L'articolo 11 del D. Lgs. n. 150/2009 contiene una definizione di trasparenza intesa come "accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti", allo "scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità". Tale principio è stato ribadito dalla recente sentenza 20/2019 della Corte Costituzionale, nella quale si ribadisce inoltre che la trasparenza amministrativa è divenuta principio argine alla diffusione di fenomeni di corruzione.

Il D. Lgs. n. 33/2013 parlando di «accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche» ha ampliato il concetto stesso di trasparenza e dettato una serie di obblighi il cui rispetto da parte delle pubbliche amministrazioni, ivi comprese le istituzioni universitarie, permette è una delle premesse principali per il miglioramento della qualità dei servizi offerti.

ANAC ha ribadito nel PNA 2019 che “La trasparenza assume rilievo non solo come presupposto per realizzare una buona amministrazione ma anche come misura per prevenire la corruzione, promuovere l’integrità e la cultura della legalità in ogni ambito dell’attività pubblica, come già l’art. 1, co. 36 della legge 190/2012 aveva sancito. Dal richiamato comma si evince, infatti, che i contenuti del D. Lgs. 33/2013 «integrano l’individuazione del livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche a fini di trasparenza, prevenzione, contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione». Al link <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/55983/dati-ulteriori> (Scheda pubblicazioni) si riporta la lista dei responsabili pubblicazioni amministrazione trasparente, collocando così la trasparenza, intesa come misura di prevenzione della corruzione, all’interno del processo che è stato analizzato in dettaglio al precedente paragrafo.

Amministrazione trasparente

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

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

Il sistema organizzativo volto ad assicurare la trasparenza dell’Ateneo secondo le norme contenute nel D. Lgs. n. 33/2013 si basa sulla responsabilizzazione di ogni singola struttura e dei relativi responsabili: il RT ha un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull’effettiva pubblicazione, ma non sostituisce tali responsabili – come individuati nell’apposita tabella contenente lo schema degli obblighi di pubblicazione e dei relativi responsabili della trasparenza (link <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/55983/dati-ulteriori>) nell’elaborazione, nella trasmissione e nella pubblicazione dei dati.

In questo ambito il Servizio cura l’aggiornamento della mappatura delle diverse strutture interessate, delle modalità operative di pubblicazione dei dati e di coloro che, dal punto di vista operativo, si occupano dell’individuazione, dell’elaborazione e dell’inserimento in “Amministrazione trasparente” dei dati stessi.

La **pubblicazione** può avvenire secondo due modalità organizzative:

- l’inserimento dei dati in “Amministrazione trasparente” è svolto direttamente dalla struttura che ha curato il procedimento;
- l’inserimento dei dati in “Amministrazione trasparente” avviene da parte del Servizio cui sono stati trasmessi preliminarmente i dati stessi da parte delle strutture che ne hanno curato i relativi procedimenti.

Il Servizio deve poi eseguire il monitoraggio di tutti i dati ed i documenti pubblicati; tale operazione viene svolta periodicamente, secondo un calendario dei controlli appositamente redatto, o direttamente, a seguito del ricevimento dell’avviso di pubblicazione proveniente dalle strutture interessate. Il Servizio provvede inoltre ad assicurare in questa fase un supporto

operativo e trasversale che faciliti la trasmissione dei dati o la loro tempestiva pubblicazione ed aggiornamento.

Qualora si verificano ritardi nella pubblicazione, è compito del Servizio contattare i referenti della pubblicazione in modo da risolvere il disagio nel più breve tempo possibile.

Sempre riguardo alle modalità di effettuazione delle pubblicazioni, è opportuno ricordare come in Amministrazione Trasparente sia stato inserito un apposito collegamento all'applicativo informatico denominato "**Ateneo aperto**", creato all'interno dell'Università di Trento per permettere la pubblicazione immediata dei dati relativi a tutta una serie di transazioni aventi rilevanza contabile. Tale applicativo – attraverso la definizione di alcuni parametri prefissati quali la norma di legge applicata, la tipologia di transazione che si sta eseguendo, la procedura utilizzata per l'eventuale scelta del fornitore e simili – permette al soggetto che sta lavorando nel sistema di contabilità di pubblicare in tempo reale i dati richiesti dalla vigente normativa e relativi all'operazione di cui si sta occupando.

Il monitoraggio dei dati pubblicati tramite l'applicativo "Ateneo aperto" avviene in due momenti:

- la Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari invia mensilmente a tutti i responsabili di budget i dati relativi alle registrazioni del periodo;
- il Servizio estrae semestralmente i medesimi dati e li invia direttamente ai diversi operatori ed ai loro responsabili organizzativi, segnalando eventuali errori di registrazioni e chiedendo la relativa correzione.
- In riferimento alla pubblicazione degli elenchi dei **provvedimenti amministrativi** ex art. 23 del D. Lgs. n. 33/2013, l'Ateneo ha predisposto una procedura ad hoc che si articola nelle seguenti fasi:
- estrazione semestrale dei provvedimenti pubblicati da ogni singola struttura da parte dell'Ufficio Protocollo e Archivio di Ateneo ed invio dei risultati dell'estrazione al Servizio;
- sistemazione da parte del Servizio, struttura per struttura, dei dati e degli atti estratti in formato tabellare;
- invio degli stessi ai relativi Responsabili ed ai loro referenti, congiuntamente con le apposite linee guida per la pubblicazione predisposte dal RPC;
- analisi, da parte dei diversi Responsabili dei risultati del lavoro di classificazione svolto dal Servizio e loro valutazione ed indicazione dei provvedimenti pubblicabili ai sensi dell'art.23 del D. Lgs. n. 33/2013;
- ulteriore monitoraggio da parte del Servizio delle risposte ottenute;
- traduzione dei dati e degli atti in versione pubblicabile ed inserimento di essi all'interno della relativa pagina di Amministrazione Trasparente.

In un'ottica di semplificazione della procedura, nel corso del 2022 la stessa sarà modificata eliminando la fase dell'invio degli atti ai Responsabili. Ciò sarà possibile grazie ad una modifica strutturale già attuata del sistema di protocollazione: essa permette all'operatore di indicare, attraverso un apposito comando, se il provvedimento debba essere o meno pubblicato in Amministrazione Trasparente. Pertanto, in fase di estrazione dei dati comparirà una tabella già predisposta con le scelte effettuate.

Procedimenti

I procedimenti amministrativi sono oggetto di specifici obblighi di trasparenza e pubblicazione sul sito istituzionale di Ateneo nella sezione "Amministrazione Trasparente". La Legge 7 agosto 1990, n. 241 sul procedimento amministrativo prevede inoltre lo svolgimento di una apposita ricognizione degli stessi.

In adempimento a tali obblighi, l'Ateneo ha pubblicato una tabella recante le principali tipologie procedurali e gli ulteriori dati richiesti dall'art. 35 del D. Lgs. n. 33/2013 (in particolare: la descrizione del procedimento stesso, l'indicazione della persona responsabile dell'istruttoria, eventuali termini temporali e simili altre informazioni). Tale tabella costituisce un allegato del

vigente Regolamento di Ateneo sui procedimenti amministrativi. A cura del Servizio, è al momento in corso la revisione graduale dei suoi contenuti. In particolare, è stata considerata come prima struttura di riferimento la Direzione Generale e si sta operando secondo le seguenti modalità:

- individuazione dei referenti della revisione: sono stati interessati i responsabili delle varie strutture appartenenti a tale Direzione i quali, a loro volta, hanno potuto indicare ulteriori persone di riferimento;
- effettuazione, da parte del Servizio, di attività di formazione di base di tali referenti, illustrando gli obiettivi che si intendono conseguire ed individuando, in accordo con i referenti stessi, le modalità operative e le tempistiche di effettuazione della revisione.

Il risultato finale di questa attività sarà poi sottoposto all'attenzione del Responsabile dell'intera struttura – in particolare, per questa prima fase, il Direttore Generale – che potrà indicare apposite modifiche da apportare o approvarne i contenuti.

Questa procedura sarà poi replicata per tutte le altre Direzioni amministrativo-tecniche e, successivamente, applicata anche ai Centri ed ai Dipartimenti in cui si articola l'Ateneo. Eventuali modifiche da apportare alla procedura in modo che la stessa possa adattarsi alle peculiarità delle strutture esaminate, in particolare quelle didattico-scientifiche, potranno essere proposte ed apportate nel corso della revisione.

La tabella finale derivante da questa complessa attività sarà poi presentata al Direttore Generale e pubblicata in Amministrazione Trasparente.

Accesso civico

La normativa vigente prevede tre diverse tipologie di accesso:

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

L'Università di Trento ha da tempo redatto ed adottato l'apposito Regolamento sull'Accesso ai Documenti ed ai Dati di Ateneo. Esso disciplina le diverse tipologie di accesso previste dalla legge: il documentale, il civico generalizzato ed il civico semplice. L'adozione di tale Regolamento ha dato piena attuazione a quanto previsto dall'art. 5 del D. Lgs. n. 33/2013: "allo scopo di favorire forme diffuse di controllo [...] chiunque può esercitare il diritto di accedere ai dati e a documenti, ulteriori rispetto a quelli già oggetto di pubblicazione, detenuti dalle pubbliche amministrazioni, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti".

In questa sede è opportuno ricordare le principali caratteristiche dell'accesso civico semplice e di quello generalizzato e le modalità di presentazione dell'istanza di accesso ai dati e agli atti in possesso dell'Ateneo.

In primo luogo va sottolineato come l'utilizzo di tali strumenti giuridici non debba essere subordinato all'esistenza di un particolare interesse da parte del richiedente; lo stesso non deve neanche fornire le motivazioni per le quali intende ricorrere ad essi, ma deve soltanto indicare i dati, le informazioni o i documenti oggetto della richiesta. L'art. 5 bis del D. Lgs. n. 33/2013 stabilisce che l'accesso civico possa essere rifiutato solo qualora il diniego sia necessario per evitare un pregiudizio concreto alla tutela di preminenti interessi pubblici o privati ed in particolare:

- la sicurezza pubblica e l'ordine pubblico;
- la sicurezza nazionale;
- la difesa e le questioni militari;
- le relazioni internazionali;

- la politica e la stabilità finanziaria ed economica dello Stato;
- la conduzione di indagini sui reati e il loro perseguimento;
- il regolare svolgimento di attività ispettive.

Sono poi previsti 3 casi di diniego dell'accesso per la tutela dei seguenti interessi privati:

- la protezione dei dati personali, in conformità con la disciplina legislativa in materia;
- la libertà e la segretezza della corrispondenza;
- gli interessi economici e commerciali di una persona fisica o giuridica, ivi compresi la proprietà intellettuale, il diritto d'autore e i segreti commerciali.

L'istanza di accesso civico generalizzato può essere presentata alternativamente ai seguenti uffici:

- all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti;
- ad altro ufficio indicato dall'amministrazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.
- L'Università di Trento prevede diverse modalità di presentazione dell'istanza:
- attraverso la compilazione dell'apposito modulo elettronico contenuto nell'applicativo visualizzabile e collegandosi al link riportato sulle pagine del portale di ateneo riferite all'accesso civico;
- attraverso la presentazione della richiesta di accesso, completa in tutte le sue parti, all'Ufficio competente che detiene i documenti e/o dati oggetto della richiesta;
- attraverso l'invio della richiesta di accesso, completa in tutte le sue parti, tramite posta ordinaria all'indirizzo della struttura competente oppure all'indirizzo dell'Ateneo: Università degli Studi di Trento, Via Calepina 14, 38122 Trento;
- attraverso l'invio della richiesta di accesso, completa in tutte le sue parti, tramite posta elettronica alla struttura competente oppure all'indirizzo: ateneo@unitn.it;
- attraverso l'invio della richiesta di accesso, completa in tutte le sue parti, tramite posta elettronica certificata (PEC) all'indirizzo: ateneo@pec.unitn.it

Qualsiasi sia la modalità di presentazione dell'istanza che sia stata scelta è obbligatorio allegare copia del proprio documento di identità.

Nell'ambito della specifica attività di compliance svolta dal Servizio, sono stati predisposti i seguenti ausili:

- apposita sezione del Portale di Ateneo dedicata peculiarmente all'accesso civico, visualizzabile da chiunque, contenente informazioni generali sulle richieste di accesso civico;
- apposita sezione, all'interno dell'area riservata "Myunitn", contenente informazioni specifiche sulla gestione delle richieste di accesso;
- indirizzo di posta elettronica gestito dal Servizio, da utilizzare per chiedere, da parte delle diverse strutture di Ateneo, il supporto nella gestione delle richieste di accesso civico.

Nel corso dell'anno 2021 sono state ricevute e gestite tre istanze di accesso civico generalizzato.

Trasparenza e privacy

Il D. Lgs. 33/2013, nel definire i suoi principi generali, descrive la trasparenza amministrativa, come l'«*accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni*». L'art. 7 bis dispone poi che «Nei casi in cui norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti, le pubbliche amministrazioni provvedono a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione», questa disposizione si ricollega al principio generale del Garante Privacy secondo il quale, vale la regola generale per la quale i soggetti pubblici

possono diffondere dati personali solo se ciò è ammesso da una specifica disposizione di legge o di regolamento.

L'Università di Trento, adeguandosi al disposto del D. Lgs. 33/2013 e rispettando la vigente normativa in materia di privacy, così come indica lo stesso Garante della privacy, "dopo aver verificato la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione dell'atto o del documento nel proprio sito web istituzionale, include negli atti da pubblicare solo quei dati personali realmente necessari e proporzionati alla finalità di trasparenza perseguita nel caso concreto. Se sono sensibili (ossia idonei a rivelare ad esempio l'origine razziale ed etnica, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, l'adesione a partiti o sindacati, lo stato di salute, la vita sessuale e la condizione economica) o relativi a procedimenti giudiziari, i dati possono essere trattati solo se indispensabili, ossia se la finalità di trasparenza non può essere conseguita con dati anonimi o dati personali di natura diversa.

Pertanto, l'Università di Trento, prima di procedere alla pubblicazione di atti o documenti, ne valuta la pertinenza ed il rispetto della normativa in materia di riservatezza dei dati personali, ricorrendo, eventualmente a verificare se ricorrono i presupposti per l'oscuramento di determinate informazioni, o all'anonimizzazione degli stessi ed al sottrarre all'indicizzazione (cioè alla reperibilità sulla rete da parte dei motori di ricerca) i dati sensibili e giudiziari.

In riferimento **all'accesso civico**, il D. Lgs. 33/2013 sancisce che la trasparenza e l'accesso debbano rispettare le «*disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di segreto statistico e di protezione dei dati personali*». In quest'ottica, anche il **Regolamento Generale per la Protezione dei Dati Personali** prevede che sia necessario il bilanciamento tra i due diritti, quello di generico accesso agli atti e quello della riservatezza, così come si evince dal "Considerando" n. 4 del Regolamento, il quale stabilisce che "il diritto alla protezione dei dati di carattere personale non è una prerogativa assoluta, ma va considerato alla luce della sua funzione sociale e va temperato con altri diritti fondamentali, in ossequio al principio di proporzionalità". Ciò significa che ogniqualvolta si debba procedere ad una pubblicazione di atti che contengano dati personali, si deve valutare se sia preponderante il diritto alla trasparenza di cui al D. Lgs. 33/2013 o il diritto alla riservatezza del soggetto che vedrebbe pubblicati i propri.

La Corte Costituzionale, con la sentenza n.20/2019 che si è espressa sul tema del bilanciamento tra il diritto alla riservatezza dei dati personali e quello dei cittadini al libero accesso ai dati ed alle informazioni detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ha ribadito come entrambi i diritti siano «contemporaneamente tutelati sia dalla Costituzione che dal diritto europeo, primario e derivato» e che sia dunque necessario ricercare un equo bilanciamento preventivo tra tali diritti.

2.3.5 Sintesi degli interventi pianificati per il triennio 2022-2024

Si riportano di seguito le tabelle di sintesi degli interventi pianificati rispettivamente per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza con l'indicazione delle strutture responsabili.

Riguardo alla gestione del rischio il Comitato di indirizzo per la prevenzione della corruzione ritiene opportuno che nel corso del 2022 sia mappata una struttura dipartimentale. Tale struttura sarà individuata dopo aver analizzato una serie di dati che sono attualmente in fase di raccolta ed elaborazione.

Tabella 3: Misure per la trasparenza

Azioni	Responsabilità	2022	2023	2024
Monitoraggio pubblicazioni su Amministrazione Trasparente	RPCT/Dirigenti e Direttori	Continua attività di monitoraggio sulle pubblicazioni obbligatorie per legge contenute in Amministrazione Trasparente. Se del caso, interventi di compliance nei confronti delle diverse strutture, di sollecitazione, di integrazione o di richiesta di correzione delle pubblicazioni da effettuare o effettuate		
Accesso civico	RPCT/Dirigenti e Direttori	Attività di risposta alle singole richieste presentate.		
Procedimenti	RPCT, DG, Dirigenti e Direttori	Aggiornamento dell'elenco dei procedimenti di Ateneo		
Altre misure	RPCT/DSISTI	Monitoraggio della normativa inerente all'amministrazione digitale ed eventuale adeguamento alla stessa		
	RPCT	Adeguamento ed aggiornamento dei sistemi informatici utilizzati ai fini della trasparenza a fronte di eventuali novità normative in materia, con eventuale conseguente formazione del personale interessato attraverso l'aggiornamento delle apposite linee guida e/o incontri dedicati		

Tabella 4: Misure per la prevenzione della corruzione

Azioni	Responsabilità	2022	2023	2024
Supporto al controllo degli incarichi extraistituzionali	Apposita Commissione/ RPCT	Prosecuzione dell'attività svolta dalla Commissione Incarichi		
Informazione rivolta all'Ateneo ed ai suoi stakeholders sulle azioni implementate e da implementare in materia di anticorruzione e trasparenza	RPCT	Consultazione della bozza del PTPCT e formulazioni di eventuali osservazioni, suggerimenti o integrazioni in merito		
Gestione del rischio e misure conseguenti	RPCT, GdL	Prosecuzione dell'attività di aggiornamento della mappatura dei rischi e dei processi sia a livello dipartimentale che centrale. Analisi approfondita dei rischi ad alta magnitudo ed adozione delle conseguenti misure di mitigazione, sia a livello di management (attraverso l'adozione di opportune modifiche organizzativa, di eventuali nuovi regolamenti o la revisione di quelli già esistenti e simili), sia a livello operativo-gestionale (attraverso l'adozione di misure ad hoc riguardanti il singolo rischio considerato)		
Formazione/informazione	RPCT, DRUO	Erogazione della formazione di base sulle materie della trasparenza, dell'anticorruzione e dei comportamenti etici, nei confronti dei neoassunti. Aggiornamenti legislativi o di altro tipo sopraggiunti		
Rotazione	DRUO	Prosecuzione della rotazione ordinaria (organizzativo-gestionale) e straordinaria (per motivi disciplinari o in presenza di notizia di reato)		
Codici comportamentali	Organi di governo, RPCT	Eventuali interventi di modifica per adeguamento a novità normative nel frattempo intervenute		



Sezione III

Organizzazione e capitale umano

3.1 Risorse umane e struttura organizzativa

Il **personale docente e ricercatore (PDR)** in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2021 è costituito complessivamente da 735 unità. Nelle tabelle 2 e 3 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 31.12.2021 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: PDR per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 1 (31.12.2021)

Personale docente e ricercatore: Afferenza 1	Ruolo					Totale complessivo al 31.12.2021
	I	II	R	Rtd A	Rtd B	
Dip. CIBIO	13	35		1	9	58
Dip. di Economia e Management	31	34	2	4	6	77
Dip. di Fisica	10	25	3	9	7	54
Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Meccanica	27	37	5	6	14	89
Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione	16	19	1	14	5	55
Dip. di Ing. Industriale	16	32			5	53
Dip. di Lettere e Filosofia	33	37	5	9	5	89
Dip. di Matematica	19	17	3	2	7	48
Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	23	23	4	2	12	64
Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	23	27	1		10	61
Fac. di Giurisprudenza	33	29	4	2	10	78
C3A – con afferenza esclusiva al centro				1		1
CIMEC– con afferenza esclusiva al centro				8		8
Totale complessivo	244	315	28	58	90	735

Tabella 6: PDR per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 2 (31.12.2021)

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	Rtd A	Rtd B	Totale complessivo al 31.12.2021
C3A	Dip. CIBIO		1	8				9
	Dip. di Economia e Management			1				1
	Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Mecc.		6	8	1		2	17
	Dip. di Ing. Industriale			2				2
	Dip. di Matematica			1				1
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale			1	2			3
	Fac. di Giurisprudenza						1	1
C3A Totale			9	21	1	1	3	35
CIMEC	Dip. CIBIO						3	3
	Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione			1		1		2
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		6	8	1		5	20
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CisMed	3	1				4
	Dip. di Fisica			1	1			2
	Dip. di Matematica				1			1
CIMEC Totale			9	12	2	9	8	40

AFFERENZA 2	AFFERENZA 1	AFFERENZA 3	I	II	R	Rtd A	Rtd B	Totale complessivo al 31.12.2021
CisMed	Dip. CIBIO		7	10				17
	Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione			1				1
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		3	3				6
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CIMEC	3	1				4
	Dip. di Fisica		1					1
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale			1				1
	Fac. di Giurisprudenza		1					1
CisMed Totale			15	16				31
Scuola di Studi Internazionali	Dip. di Economia e Management		3				1	4
	Dip. di Lettere e Filosofia		2	2	1		1	6
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale		2	4			2	8
	Fac. di Giurisprudenza		4	2			2	8
Scuola di Studi Internazionali Totale			11	8	1		6	26

Il **personale dirigente e tecnico-amministrativo** in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2021 è costituito complessivamente da 738 unità. A questi si aggiungono 37 collaboratori esperti linguistici a tempo indeterminato. Nella *tabella 7* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture, distinti per categoria contrattuale.

Tabella 7: personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura, genere ed età (31.12.2021)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	% su totale Ateneo
Rettorato			1	50%	1	50%			2	0,3%
Dipartimento CIBIO	3	8%	34	89%	1	3%			38	5%
Dipartimento di Economia e Management	3	43%	4	57%					7	1%
Dipartimento di Fisica	8	18%	27	61%	9	20%			44	6%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	7	23%	23	77%					30	4%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	3	18%	14	82%					17	2%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	10	40%	12	48%	3	12%			25	3%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	2	17%	10	83%					12	2%
Dipartimento di Matematica	3	50%	2	33%	1	17%			6	1%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3	38%	5	63%					8	1%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4	31%	8	62%	1	8%			13	2%
Facoltà di Giurisprudenza	1	14%	6	86%					7	1%
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)	1	50%	1	50%					2	0,3%
Centro Interdipartimentale mente -Cervello (CIMEC)	3	14%	13	62%	5	24%			21	3%
Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche - CISMED			2	100%					2	0,3%
Scuola di Studi Internazionali			2	100%					2	0,3%
Scuola in Scienze Sociali	1	50%	1	50%					2	0,3%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	18	34%	31	58%	3	6%	1	2%	53	7%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	49	46%	56	52%	1	1%	1	1%	107	14%
Direzione Generale	12	33%	18	50%	5	14%	1	3%	36	5%
Direzione Patrimonio Immobiliare	4	16%	16	64%	4	16%	1	4%	25	3%
Dir. Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	24	29%	54	64%	6	7%			84	11%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	16	33%	28	57%	4	8%	1	2%	49	7%
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	9	21%	31	72%	2	5%	1	2%	43	6%
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	30	29%	59	57%	13	13%	1	1%	103	14%
Totale Ateneo	214	29%	458	62%	59	8%	7	1%	738	100%

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

Modello organizzativo

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

Nel corso del 2021, con decreto del Direttore generale di data 11 marzo 2021, si è provveduto a riorganizzare la struttura tecnico-amministrativa, con istituzione della **Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione**, al fine di potenziare l'area dei servizi a supporto alla ricerca. Contestualmente, si sono riallocate le funzioni della ex Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo su questa nuova direzione, in relazione alla divisione ricerca, e sulla Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari (ex Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche), in relazione alla divisione sistema bibliotecario al fine di integrare la gestione e lo sviluppo dei servizi di quest'ultima con i sistemi informativi e i servizi informatici.

Di recente, inoltre, con decreto n.6 di data 10 marzo 2022, si è provveduto alla revisione dell'assetto organizzativo dei servizi in capo alla ex Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione, che ha portato all'istituzione della nuova **Direzione Centrale Acquisti** (struttura transitoria nelle more del riordino dei servizi contabili a supporto dei Dipartimenti e Centri, attualmente ancora incardinati all'interno dei servizi di Polo), che si occuperà della gestione centralizzata degli acquisti di Ateneo, promuovendo la programmazione dei fabbisogni d'acquisto delle Strutture gestionali e accademiche. Contestualmente le funzioni "Pianificazione", "Amministrazione" e "Contabilità fiscale" sono transitate all'interno della Direzione generale.

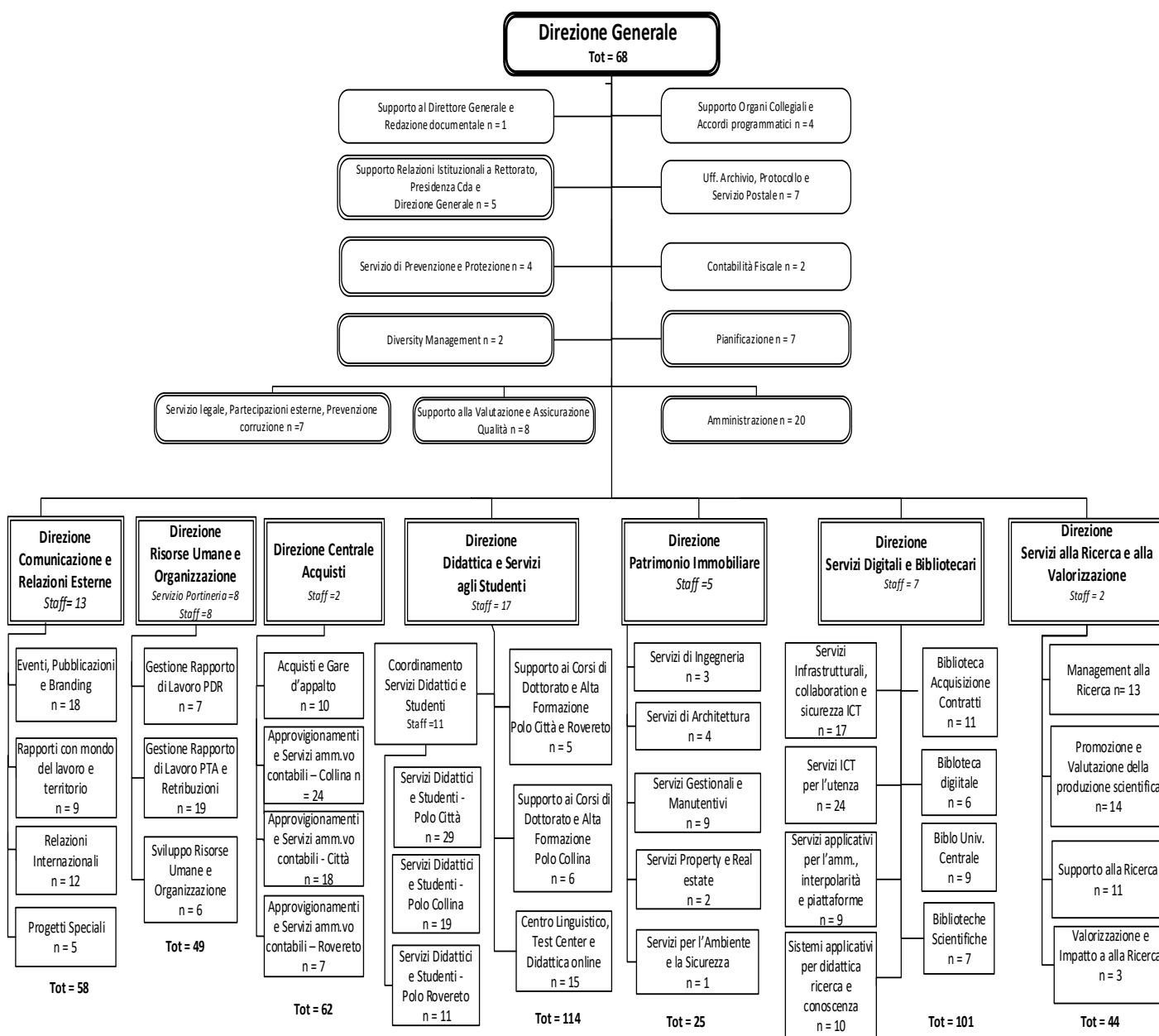
<p>Direzione Didattica e Servizi agli Studenti - DDSS coordina la gestione delle banche dati relative all'offerta formativa, supportando le strutture accademiche nella realizzazione delle iniziative didattiche e favorendo l'innovazione della didattica; gestisce le selezioni di studenti, le immatricolazioni e relative carriere; cura l'ammissione ai dottorati di ricerca e gli esami di stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni; gestisce la mobilità in entrata e in uscita; coordina i servizi di orientamento, le collaborazioni part-time e il tutorato per gli studenti; gestisce il centro linguistico e il servizio di accertamento delle conoscenze informatiche.</p> <p>Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari - DSDB è responsabile della gestione, manutenzione e sviluppo dei sistemi informativi di supporto alle attività istituzionali nonché ai processi amministrativo-gestionali; gestisce la sicurezza informatica e il funzionamento delle infrastrutture informatiche; a partire da marzo 2021 è responsabile della gestione tecnica del sistema bibliotecario d'Ateneo (prima in capo all'ex Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo).</p> <p>Direzione Patrimonio Immobiliare - DPI presidia lo sviluppo dell'edilizia, coordina la redazione e l'aggiornamento del piano edilizio di Ateneo; segue gli iter procedurali inerenti alla realizzazione delle opere in progetto e le procedure tecniche preliminari per l'appalto di nuove opere e per le forniture; coordina le direzioni dei lavori e fornisce assistenza al collaudo delle opere; fornisce assistenza nella promozione di sinergie con l'APSS locale per la stipula di convenzioni per lo sviluppo delle nuove aree di ricerca nell'ambito medico-sanitario.</p>	<p>Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne - DCRE presidia le iniziative finalizzate alla promozione verso l'esterno dell'Ateneo nel suo complesso, con particolare riguardo alla dimensione internazionale e alle relazioni con soggetti e istituzioni operanti nel mercato del lavoro; presidia la comunicazione istituzionale, l'organizzazione degli eventi, il web e la stampa, le relazioni internazionali, gli stage curriculari e il placement, i rapporti con il mondo del lavoro e il territorio; i progetti speciali dell'Ateneo, quali Unisport e Alumni uniti.</p> <p>Direzione Risorse Umane e Organizzazione - DRUO è responsabile della gestione amministrativa del personale docente e tecnico-amministrativo e dell'implementazione di politiche di gestione e sviluppo del personale amministrativo e tecnico; progetta, definisce e attua un piano organico di sviluppo delle risorse umane; gestisce le relazioni sindacali ed è responsabile dell'analisi e del monitoraggio del benessere organizzativo, nonché delle indagini relative alla qualità dei servizi; è responsabile della promozione e gestione delle politiche di welfare</p> <p>Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale - DirGen presidia la segreteria di rettorato, direzione generale e presidenza; supporta gli organi di governo centrali, il Presidio per la qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione; supporta la stesura della documentazione di rilevanza strategica; gestisce il protocollo, gli archivi e il servizio postale, le funzioni legali e i servizi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza; presidia i rapporti con gli enti finanziatori e le società partecipate; gestisce la raccolta di dati e le elaborazioni statistiche dell'Ateneo; presidia le procedure di sicurezza e di monitoraggio dei fattori di rischio; presidia i processi di programmazione e controllo di gestione, nonché gli aspetti amministrativo-contabili; gestisce il bilancio unico di Ateneo previsionale e consuntivo, la tesoreria centralizzata e ottempera agli adempimenti fiscali e di sostituto d'imposta; gestisce i rapporti con gli enti finanziatori e gli organi di controllo esterni.</p>
--	---

<p>Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione – DSRV (istituita con decreto DG n. 4 di data 11 marzo 2021) presidia le funzioni relative alla ricerca, inglobando l'ex Ufficio Pubblicazioni scientifiche-Open Access, Anagrafe Ricerca, Editoria nonché il supporto contabile dedicato ai progetti di ricerca; presidia le banche dati della ricerca e le attività di supporto alla ricerca scientifica; sostiene le attività di promozione e valorizzazione della produzione scientifica; presidia le attività collegate all'etica, all'integrità e alla qualità della ricerca e alla valutazione dei suoi risultati.</p>	<p>Direzione Centrale Acquisti - DCA (istituita con decreto DG n. 6 di data 10 marzo 2022) presidia la programmazione dei fabbisogni di acquisto delle Strutture ed elaborazione di un piano di Ateneo delle forniture e dei servizi; presidia la pianificazione degli acquisti e individuazione di modalità tecniche idonee alla definizione di procedure di gara; coordina e supporta le strutture dell'Ateneo e il Responsabile Unico del Procedimento sull'attuazione della disciplina speciale in materia di appalti e sulle azioni di razionalizzazione della spesa per l'approvvigionamento di beni e servizi; gestisce i procedimenti di appalto di lavori pubblici, forniture e servizi; presidio degli adempimenti connessi con l'atto di indirizzo e il Patto di Stabilità</p>
---	---

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

Il personale tecnico e amministrativo (PTA) è organizzato secondo gli schemi riportati nelle seguenti figure. Nello specifico, in figura 1 è riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale a marzo 2022, post riorganizzazione delle strutture gestionali di data 10 marzo 2022.

Figura 1: Organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 14.03.2022 (post riorganizzazione DDG n.6 dd 10.03.2022)

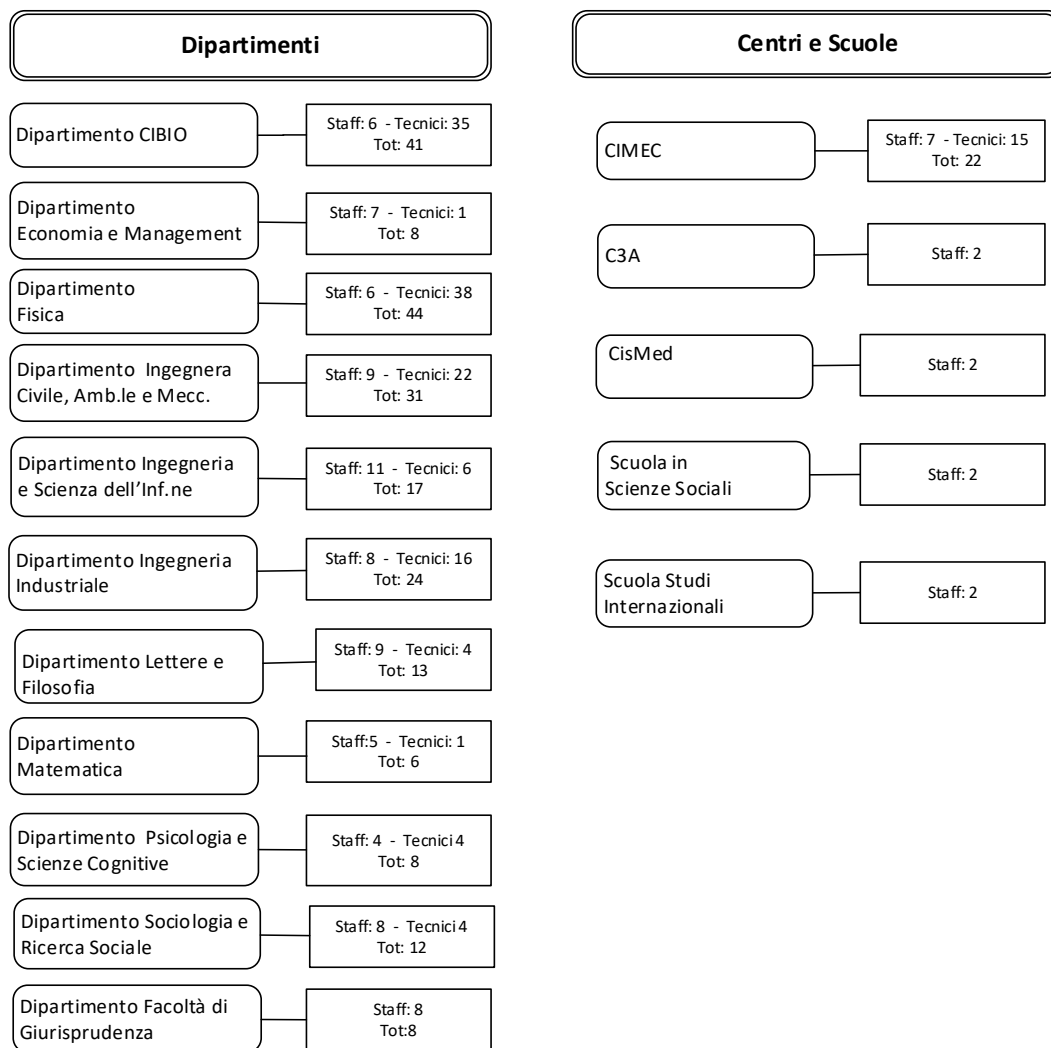


Nota 1: Nel totale generale per struttura è compreso il Dirigente

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

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

Figura 2: Rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale tecnico-amministrativo (unità) al 14.03.2022 (post riorganizzazione DDG n.6 dd 10.03.2022)



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

3.2 Piano del lavoro agile

Quadro normativo

L'anno 2021 è stato caratterizzato da una serie di interventi regolatori relativi al lavoro agile, in ragione dell'evoluzione del quadro epidemiologico dell'infezione da SARS-CoV-2.

Il **Patto per il lavoro pubblico e la coesione sociale del 10 marzo 2021** stipulato tra il Governo e le Organizzazioni Sindacali si è posto nell'ottica di un progressivo superamento del lavoro agile emergenziale, ponendo le basi per la definizione, attraverso il nuovo ciclo di contrattazione collettiva nazionale, di una disciplina del lavoro agile che garantisca condizioni di lavoro trasparenti, in grado di favorire la produttività e l'orientamento ai risultati e, al contempo, di conciliare le esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori con le necessità organizzative delle Pubbliche Amministrazioni.

Il **D. L. 9 giugno 2021, n. 80** (convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113) recante *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia"* ha previsto l'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), all'interno del quale trovano sistematica collocazione i contenuti in precedenza proposti nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA).

In tale prospettiva il **Dpcm del 23 settembre 2021** ha stabilito, dopo una fase transitoria, che la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche sia quella svolta in presenza, mentre il successivo **Decreto ministeriale datato 8 ottobre 2021** ha previsto una serie di requisiti per l'attivazione del lavoro agile nei comparti pubblici (fermo restando l'ordinario svolgimento del lavoro in presenza, che deve risultare prevalente), al fine di garantire, anche attraverso la prestazione da remoto, il regolare svolgimento delle funzioni istituzionali di ciascun ente.

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

Misure adottate dall'Università di Trento

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

Questo processo di transizione dallo smart working emergenziale verso un contesto in cui tale istituto è presente come strumento a regime di esecuzione della prestazione lavorativa, affiancandosi parzialmente allo svolgimento del lavoro in presenza, ha trovato una prima definizione a partire dal novembre 2021. Previa costante interlocuzione con le Organizzazioni Sindacali, infatti, l'Amministrazione ha proceduto con la stipulazione degli **accordi individuali** di lavoro agile, riguardanti la generalità del personale qualora le mansioni svolte fossero compatibili con la modalità da remoto e coerentemente alle esigenze organizzative

sia della Struttura di afferenza che trasversali a tutto l'Ateneo (**cd. lavoro agile organizzativo**). Ciò si è tradotto nel consentire potenzialmente a tutti i lavoratori/trici che effettuano attività giudicate compatibili con il lavoro agile, a seguito di una valutazione del/della proprio/a Responsabile, di svolgere con tale modalità la propria prestazione lavorativa per massimo sei giorni al mese (una o due giornate lavorative settimanali), secondo quanto stabilito dall'accordo individuale. Questo significa prevedere una percentuale di *smart working* per il singolo lavoratore non superiore, di norma, al 30% del tempo lavoro (monte ore della prestazione mensile). Per i/le Responsabili di secondo e terzo livello sono stati definiti specifici criteri per determinare un numero massimo inferiore di giorni mensili di fruizione del lavoro agile.

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

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

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

L'Università di Trento intende proseguire il percorso avviato caratterizzato da un modello "misto" (in presenza e da remoto) di organizzazione della prestazione lavorativa, valorizzando a tale riguardo le esperienze acquisite nella fase sperimentale durante il biennio ottobre 2017 - ottobre 2019 e, più recentemente, nel periodo emergenziale. In seconda misura, mediante un percorso suddiviso per step annuali (2022 e 2023), l'obiettivo è quello di continuare a monitorare costantemente l'evoluzione in fase applicativa dell'istituto, replicando ed eventualmente affinando le *indagini sulla performance organizzativa* già proposte nel 2021, nonché prendendo in considerazione gli elementi che emergeranno dalla valutazione delle *performance individuali*. Questo al fine di verificare l'impatto del lavoro agile sul miglioramento dei servizi offerti, dei livelli di produttività e del clima organizzativo all'interno degli Uffici.

Nell'implementazione futura di tale modello particolare attenzione dovrà essere inoltre posta agli esiti che emergeranno dal tavolo della contrattazione collettiva nazionale prevedendo, ad esempio, ulteriori forme differenziate di lavoro da remoto come il telelavoro domiciliare, il *coworking* o il lavoro decentrato da entri satellite.

Infine, un'ulteriore possibilità potrà essere rappresentata dalle **possibili sinergie** con il percorso sullo *smart working* avviato dalla Provincia Autonoma di Trento, attraverso l'adozione, avvenuta a inizio settembre 2021, del *Piano strategico per la promozione del*

lavoro agile nella provincia di Trento – progetto Dal lavoro agile al distretto Trentino intelligente.

Accordi stipulati con le Organizzazioni Sindacali relativi al lavoro agile

Accordi di data 26.01.2021 e 30.04.2021

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

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

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

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

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

È infine prevista la sottoscrizione di un accordo individuale, secondo il modello predisposto dall'Amministrazione, tra la stessa ed il singolo dipendente per lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto.

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-23, è quindi un documento programmatico triennale a scorrimento annuo e costituisce parte integrante del Piano Integrato 2021-2023¹; è pubblicato sul Portale di Ateneo, al link: <https://www.unitn.it/amministrazione-trasparente/56274/sistema-di-misurazione-e-valutazione-delle-performance>

¹In considerazione delle ristrette tempistiche dall'emanazione delle Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (Pola) e indicatori di performance (pubblicate dalla F.P. nel dicembre 2020) e tenuto conto della rilevanza e specificità del POLA 2021, esso viene redatto con un documento apposito, da considerarsi comunque parte integrante Piano della Performance e, in generale, inserito nel quadro più complessivo della Programmazione integrata dell'Ateneo.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

Quadro normativo Università di Trento

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

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

- *Patto di Stabilità*

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

La Provincia autonoma di Trento e l'Università degli studi di Trento, rispettivamente con nota di data 19 e 20 maggio 2021, hanno condiviso gli obblighi e i vincoli a carico dell'Università per il concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica per l'esercizio 2021, con parere favorevole della commissione permanente del Consiglio provinciale (di data 18 maggio 2021). Il prossimo Patto di Stabilità per l'anno 2022 verrà definito nel mese di maggio 2022.

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

Infine, per quanto riguarda le assunzioni a tempo determinato, il Patto di Stabilità prevede che il contingente di tale personale debba rimanere invariato, escludendo da tale limite solamente le assunzioni di personale per sostituzione di personale assente a vario titolo e le assunzioni finanziate da soggetti esterni (tipicamente personale assunto a tempo determinato su progetti finanziati dall'Unione Europea o soggetti privati esterni).

- *Iter approvazione programmazione triennale personale docente e TA*

Ogni anno, nei mesi di giugno/luglio, viene portata in approvazione al Consiglio di amministrazione la programmazione triennale del fabbisogno del personale (nel contesto contingente: 2022-2024), in cui viene indicata nello specifico la disponibilità assunzionale programmata per l'anno di riferimento (2022); per i rimanenti anni, è indicato solamente il turnover stimato in quanto, come sopra specificato, la disponibilità assunzionale prevista per ogni anno, viene definita solamente nei rispettivi Patti di Stabilità di competenza.

Processo di individuazione delle posizioni

- *Analisi storica dell'andamento organico (2019 - 2021)*

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

Tabella 8: Consistenza Personale Docente e ricercatore – TPE al 31.12

Ruolo	Anno di riferimento		
	2019	2020	2021
I	196,82	219,82	229,47
I TD	0,58	0	0
II	294,38	299,37	310,31
RTI	36,07	33,4	28,83
RTDa	44,79	45,66	57
RTDb	84,5	100,16	102,44
TOT	657,14	698,41	728,05

Tabella 9: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e personale dirigente - tempo indeterminato- TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento		
	2019	2020	2021
DIR	2,0	1,0	0,0
EP	58,1	56,2	55,5
D	343,9	368,5	394,8
B/C	181,8	173,4	163,2
TOT	585,8	599,1	613,5

Tabella 10: Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e personale dirigente - tempo determinato - TPE al 31.12

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

- *Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali*

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

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

Lo schema è il seguente:

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

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

Le cessazioni liberano disponibilità, in termini di punti POE, nell'anno successivo a quelle in cui si verificano. Si stima, quindi, che la capacità assunzionale ordinaria a disposizione per la programmazione nel triennio 2022-2024, nella previsione di una riassegnazione del 100% delle cessazioni intervenute negli anni precedenti, possa essere la seguente, suddivisa per categoria:

Tabella 11: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Tecnico Amministrativo triennio 2022-2024

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale complessivo per struttura
		C	D	EP	
2022	Centro Interdipartimentale Mente-Cervello (CiMeC)		1		1
	Dipartimento CIBIO		2		2
	Dipartimento di Fisica	1		1	2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		1		1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia		1	1	2
	Dipartimento di Matematica		1		1
	Direzione Patrimonio Immobiliare	1	1	1	3
	Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione		2		2
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	1	1	1	3
	Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	1	1		2
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari		3		3
Totale turnover 2022 (cessazioni 2021)		4	14	4	22

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale complessivo per struttura
		C	D	EP	
2023	Dipartimento CIBIO		2		2
	Dipartimento di Fisica		2		2
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale		1	1	2
	Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne		2		2
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1			1
	Direzione Generale		1		1
	Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione		1		1
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	1	1		2
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1	1	1	3
Totale turnover 2023 (cessazioni 2022)		3	11	2	16

Anno turnover	Struttura	Ctg.			Totale complessivo per struttura
		C	D	EP	
2024	Dipartimento di Fisica		1	1	2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		1		1
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
	Direzione Centrale Acquisti		1		1
	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1	2		3
	Direzione Patrimonio Immobiliare		1		1
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	1	1		2
	Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari		2		2
Totale turnover 2024 (cessazioni 2023)		3	9	1	13

Tabella 12: Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2022-2024

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2022	Dipartimento di Economia e Management	1			1
	Dipartimento di Fisica	2		1	3
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	1	1		2
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione		1		1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	3	3		6
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale		2		2
	Facoltà di Giurisprudenza	2	1	1	4
	Centro Interdipartimentale Mente-Cervello (CiMEC)	1			1
Totale turnover 2022 (cessazioni 2021)		10	8	2	20

Anno turnover	Struttura	RUOLO			Totale per struttura
		I	II	RTI	
2023	Dipartimento di Economia e Management	1		1	2
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	1			1
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	2			2
	Dipartimento di Matematica	1			1
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2			2
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	1			1
Totale turnover 2023 (cessazioni 2022)		8		1	9

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

Nello specifico, relativamente all'ultimo Patto di Stabilità disponibile ad oggi (2021), per quanto riguarda le **assunzioni a tempo indeterminato** di personale tecnico amministrativo, in aggiunta al turnover, previsto comunque al 100% del personale cessato dal servizio nell'anno precedente, è stata prevista una deroga di **5,0 POE** finalizzati allo sviluppo degli organici necessari per l'avvio e il consolidamento di strutture di ricerca e relativi servizi tecnici e/o amministrativi di supporto e al potenziamento dei servizi amministrativi e tecnici di Ateneo per il mantenimento di adeguati standard qualitativi a seguito del costante incremento dei volumi delle attività gestite.

Sono infine state previste **fino a 3,00 POE**, derivanti da cessazioni di Personale Docente e Ricercatore, a favore di assunzioni di Personale TA, al fine di equilibrare la crescita dimensionale delle strutture accademiche a fronte dell'aumento della componente docente e ricercatore. L'effettiva determinazione dei punti, sarà assunta con delibera del Senato. Si precisa che il SA nella seduta del 6 novembre 2020 ha deliberato la cessione di 2 POE a favore del PTA.

▪ *Iter per la programmazione 2022-2024 del personale TA e CEL*

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

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

- potenziamento delle funzioni dell'area comunicazione;
- sviluppo dei servizi di supporto a docenti e studenti;
- sicurezza delle sedi e svolgimento attività previste da specifici obblighi di legge, in particolare relativamente alla gestione e manutenzione degli immobili;
- sviluppo servizi contabili e acquisti;
- potenziamento dei servizi di supporto al personale:
 - per il PDR: reclutamento PDR
 - per il PTA: servizi di reclutamento; potenziamento delle funzioni inerenti le retribuzioni
- sviluppo dei sistemi informativi:
 - gestione delle infrastrutture tecnologiche e multimediali
 - servizi di front-office utenti
- sviluppo e potenziamento dei servizi alla ricerca;
- servizi di supporto ai Dipartimenti;

Il Direttore Generale e il responsabile della Direzione Risorse Umane e Organizzazione provvedono a incontrare tutti i responsabili delle strutture gestionali, al fine di definire necessità e priorità di reclutamento. Ne discende il dettaglio per singola struttura di riferimento.

Nelle more dell'approvazione del Patto di Stabilità per l'anno 2022 e della relativa delibera del Cda ove, in attuazione di quanto in esso previsto, sarà definita la programmazione per l'anno di riferimento (2022), allo stato attuale è possibile riportare solamente i dati relativi alle cessazioni certe, suddivise per struttura e per categoria, sulla base delle quali verrà calcolato il turnover. Resta inteso che qualora il Patto di stabilità 2022 dovesse prevedere la possibilità di ulteriori assunzioni, oltre al turnover, si provvederà ad aggiornare il presente documento.

▪ *Iter per la programmazione 2022-2024 del personale Docente e Ricercatore*

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

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

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

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

- la programmazione del turnover di personale, le posizioni riferite al Piano straordinario per il reclutamento di ricercatori di cui all'art.24, comma 3, lettera b) della legge 240/2010, le posizioni relative ai Dipartimenti di Eccellenza, etc.
- le situazioni meritevoli di occasioni di avanzamento di carriera.

La programmazione si è svolta al netto delle politiche di sviluppo del sistema universitario anticipate nel bilancio di previsione dello Stato, i cui decreti attuativi sono attesi nel corso del 2022. 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.**

- *Meccanismi di progressione interni*

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

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

Al fine di disporre di un quadro complessivo dell'andamento delle progressioni, utile per la definizione della programmazione, di seguito vengono riportati i dati riferiti al personale che nel triennio 2019 – 2021 ha beneficiato di un passaggio di categoria tra C e D e tra D ed EP; viene riportato anche il dato provvisorio riferito all'anno in corso (2022) alla data di marzo 2022.

Tabella 13: Progressioni nel periodo 2019-2021 e provvisorio per il 2022

Anno	Passaggi da ctg. C a ctg. D	Passaggi da ctg. D a ctg. EP	Totali per anno
2019	7	1	8
2020	12	2	14
2021	3	1	4
2022	2		2
Totali	24	4	28

3.4 Bisogni formativi

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

La redazione del Piano di formazione presuppone il monitoraggio periodico dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo e dirigente. Tale processo si articola in una rilevazione biennale dei fabbisogni formativi, che prevede il coinvolgimento dei diretti responsabili di struttura al fine di raccogliere le proposte formative per il biennio di riferimento.

Le iniziative formative specifiche si caratterizzano per la trasversalità dei destinatari: sono di interesse del personale tecnico e amministrativo afferente alle diverse strutture organizzative

e perseguono la finalità di accrescere le competenze e le abilità professionali e personali del singolo e dell'organizzazione nel suo complesso.

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

Ciclo della formazione

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

Grafico 5: Macro-fasi del ciclo della formazione



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

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

Oltre alle iniziative promosse dal piano formativo annuale, l'offerta formativa potrà comunque in corso d'anno essere integrata con ulteriori iniziative organizzate a partire da segnalazioni dei soggetti istituzionali di UniTrento, in relazione a nuovi scenari o strumenti adottati

dall'Ateneo e che richiedono un adeguamento delle competenze e delle abilità non precedentemente pianificate.

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

L'ultima indagine di rilevazione dei fabbisogni formativi è stata condotta a dicembre 2018 e ha fornito le indicazioni per la redazione del "Piano Formativo per il biennio 2019-2020"; nel corso del 2020 si è proceduto quindi alla realizzazione delle iniziative inserite nel Piano, in base alle risorse disponibili e alla capacità di assorbimento delle iniziative proposte.

La successiva indagine 2021 non è stata condotta a causa del protrarsi dell'emergenza Covid-19; le iniziative pianificate sono state quindi prorogate a tutto il 2021, al fine di poter soddisfare le esigenze formative segnalate dai Responsabili di I livello.

Per l'anno 2022 si è programmata l'uscita della nuova rilevazione dei fabbisogni formativi, con la stesura del nuovo Piano formativo per il biennio 2022-2023.

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

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

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

A inizio gennaio 2022 la Direzione Risorse Umane e Organizzazione ha condiviso con tutti i Responsabili di I livello (e loro responsabili di Staff) una scheda di ricognizione delle esigenze formative per il personale tecnico amministrativo afferente, con indicate tutte le iniziative formative presenti nel piano biennale e che non prevedano una convocazione legata ad uno specifico ruolo (ex. Referenti privacy, preposti amministrativi, addetti squadre di emergenza, etc..).

Il coinvolgimento dei propri collaboratori nella definizione dei fabbisogni è fortemente consigliato per garantire la condivisione delle iniziative, la valorizzazione delle competenze e della motivazione e, quindi, una maggior efficacia del processo.

Nel mese di febbraio i dati vengono raccolti e aggregati, per definire la programmazione di dettaglio del piano formativo annuale.

Annualmente sarà possibile aggiornare le segnalazioni relative alle esigenze formative dei propri collaboratori, integrare i dati relativi a neoassunti o eventuali mobilità interne.

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

3.5 Benessere organizzativo

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

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

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

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

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

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

Indagine benessere organizzativo 2020 (sul 2019)

L'annuale indagine ANAC sul benessere organizzativo è stata condotta in maniera semplificata a causa della situazione di emergenza dettata dalla diffusione del virus SARS-CoV-2. Si è concordato, infatti, di concerto con il delegato del Rettore per il Benessere Organizzativo e con il Nucleo di Valutazione, di sospendere l'indagine tradizionale e avviarne una specifica, che prendesse in considerazione anche l'esperienza di lavoro in smart working nei 3 mesi da marzo a giugno 2020, al fine di raccogliere percezioni ed osservazioni dei lavoratori.

Con l'occasione, sono state anche indagate le aspettative professionali future dei lavoratori agili e le loro preferenze rispetto alle modalità lavorative per i mesi successivi (lavoro in ufficio vs da remoto), corredate da un'auto-valutazione della produttività, al fine di raccogliere elementi quantitativi, 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).

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)

Il questionario è stato erogato nel mese di giugno 2020 ed i dati elaborati dal gruppo di ricerca coordinato dal Delegato del Benessere Organizzativo. Il documento finale è pubblicato sul Portale di Ateneo, nell'apposita sezione dedicata al Benessere Organizzativo, al link: <https://www.unitn.it/ateneo/1085/benessere-organizzativo>.

Indagine benessere organizzativo 2021 (sul 2020)

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

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

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

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

Principali risultati emersi

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

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

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

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

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

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

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

Indagine benessere organizzativo per l'anno 2022

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

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

Si ipotizzano le seguenti azioni, da pianificare nei tempi e nelle modalità:

- indagine ANAC sul benessere organizzativo con cadenza annuale (solitamente nel mese di febbraio-marzo) con l'inserimento di possibili approfondimenti tematici di interesse;

- indagine sullo stress lavoro correlato, seguendo il modello INAIL, con cadenza triennale (ipoteticamente nel 2022 e 2025);
- attivazione di focus group per l'approfondimento di temi specifici di sviluppo organizzativo e per raccogliere suggerimenti sul miglioramento della qualità dei servizi, a seconda del fabbisogno (in linea di massima uno all'anno);
- altre iniziative di ricerca-intervento che possono coinvolgere personale docente, assegnisti e dottorandi.

Per la realizzazione di tali attività di monitoraggio e ricerca si prevede il ricorso a esperti esterni.



Sezione IV

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

4.1 Monitoraggio

4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico

Per assicurare la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione del raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico 2022-2027, si è definita una struttura di *governance* dedicata, consistente nell'individuazione, per ogni componente del Piano (aree strategiche, cluster strategici, elementi trasversali), di una o più persone di riferimento, sia afferente alla componente accademica che a quella gestionale.

Queste persone avranno il compito di promuovere le azioni previste, assicurando il coordinamento con le strutture accademiche e con Prorettori, Prorettrici, Delegati e Delegate del Rettore e con i Dirigenti, di monitorare lo svolgimento delle attività, coadiuvando il Rettore nella redazione della Relazione annuale di Attuazione e facilitando la valutazione del processo da parte degli organi preposti.

Il monitoraggio degli indicatori stabiliti a livello strategico avverrà quindi annualmente e verrà data evidenza nella Relazione annuale di Attuazione. Tale documento prevede un passaggio deliberativo nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di amministrazione, anche al fine di un controllo in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati e di spesa.

Il raggiungimento dell'obiettivo pluriennale, misurato anche attraverso indicatori di impatto che l'Ateneo definirà a livello strategico, sarà perseguito attraverso il lavoro congiunto di molteplici attori istituzionali e Organismi di Ateneo, in stretta sinergia con i Dipartimenti/Centri dell'Ateneo e in collaborazione con le direzioni coinvolte negli aspetti organizzativi e gestionali.

La realizzazione delle azioni previste negli obiettivi pluriennali sarà assicurata in particolare con la supervisione dei seguenti attori d'Ateneo:

- per la *didattica* con la supervisione della Prorettrice alla didattica, in collaborazione con gli altri Prorettori e Delegati del Rettore;
- per la *ricerca* con la supervisione, il coinvolgimento e lo scambio tra la Prorettrice alla Ricerca, il Prorettore alla Programmazione e Risorse, il Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, la Prorettrice alle politiche di equità e diversità;
- per la *terza missione* con il coinvolgimento e lo scambio tra i Delegati del Rettore alla Comunicazione della scienza e orientamento scuola e università, alla Formazione professionale e permanente, al Supporto al sistema produttivo, nonché il responsabile del Tavolo della Formazione Insegnanti e Rapporti con la Scuola (FIRS);
- per il cluster *Benessere* con la supervisione del Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, della Prorettrice alle politiche di equità e diversità, in collaborazione con gli altri Prorettori e Delegati del Rettore;
- per il cluster *Competenze* con il coinvolgimento della Prorettrice alla Didattica, del Prorettore al benessere organizzativo e ai rapporti con il personale, dei Delegati del Rettore alla formazione professionale permanente, ai Tirocini curriculari e placement, ai Dottorati di ricerca;
- per il cluster *Scienze della Vita e Medicina* sarà definito un sistema di *governance* per assicurare il coordinamento e lo svolgimento delle azioni previste, favorendo le sinergie e gli scambi dentro l'Ateneo e con gli attori all'esterno;
- per il cluster *Sostenibilità*, sarà creato di un gruppo di lavoro interdipartimentale;

- per l'*Internazionalizzazione*, con la supervisione del Prorettore allo sviluppo delle relazioni internazionali, della Prorettrice alla Didattica, del Delegato del Rettore alla Cooperazione allo sviluppo e della Delegata del Rettore alla Solidarietà accademica e internazionale;
- per i *Fattori abilitanti e tecnologie*, con il coinvolgimento del Delegato del Rettore ai Servizi e tecnologie informatiche e del Delegato del Rettore nel Comitato Etico per la Ricerca.

4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche

Per gli obiettivi stabiliti annualmente dalle Strutture accademiche si prevede un momento di monitoraggio in corso d'anno nel quale le strutture procedono a un'autovalutazione del grado di realizzazione delle diverse azioni per ogni obiettivo pianificato, valutando il livello di raggiungimento dei target che si erano prefissati a inizio anno.

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

La parte più importante è la riflessione partecipata sull'implementazione delle azioni e sui risultati acquisiti, sugli eventuali problemi e scostamenti dai target, e quindi sulle azioni nuove e correttive da prevedere. Sulla base di queste informazioni, ogni Dipartimento/Centro procede pertanto a un'autovalutazione sul livello di raggiungimento dei target e alla definizione delle azioni per la successiva annualità.

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

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

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

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

La valutazione della performance organizzativa, ai fini della valutazione dell'operato del Direttore Generale, deve far riferimento alle dimensioni analizzate all'interno del Piano

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

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

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

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

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021, attualmente in vigore, è stato aggiornato nella seduta del CdA di data 27 maggio 2021 in virtù di tre 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'accordo sottoscritto presso l'Apran in data 12 giugno 2020 in ordine al Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021 per il personale tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico dell'Università di Trento, che ha introdotto nuovi istituti incentivanti e adeguato alcuni premi già esistenti, legati al merito individuale;
- il 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, nonché il successivo DM 9 dicembre 2020 "Linee Guida Dip. Funzione Pubblica sul POLA e indicatori di performance" che riporta alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

Nel Sistema è stata inoltre ribadita e valorizzata l'importanza di definire indicatori puntuali e target prestazionali quantitativi e qualitativi per i titolari di posizione organizzativa e funzione specialistica. Questo aspetto, infatti, diventa particolarmente rilevante in riferimento al lavoro agile, al fine di favorire una cultura organizzativa per obiettivi, responsabilizzando capi e collaboratori circa il raggiungimento dei risultati.

L'Amministrazione, tuttavia, si riserva di procedere ad una **revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nel corso del 2022**, a fronte del rinnovo del Contratto Collettivo Integrativo, in scadenza al 31.12.2021, e delle disposizioni di cui al recente DL 80 del 9 giugno 2021, che all'art 6 dispone le modalità di redazione del "*Piano integrato di attività e organizzazione*", testo unico in cui disciplinare anche obiettivi programmatici e strategici della performance.

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

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

A. DIRETTORE GENERALE

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

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

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

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

B. DIRIGENTI

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

▪ Fase di Assegnazione

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

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

Comportamenti Organizzativi

- previsto il Catalogo dei comportamenti organizzativi per i dirigenti integrato in funzione di un approccio agile all'organizzazione. In particolare, è stato introdotto un comportamento uguale per tutti e individuato dal Direttore Generale, relativo alla

gestione del personale e all'organizzazione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smart working e presenza);

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

▪ Fase di Valutazione

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

Obiettivi individuali annuali

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

Comportamenti Organizzativi

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

▪ Monitoraggio periodico personale Dirigente

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

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

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

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

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

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

C. PERSONALE TECNICO E AMMINISTRATIVO

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

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

- 2 Assegnazione degli obiettivi (descrizione obiettivo, indicatore, target e peso): viene data particolare attenzione alla definizione degli indicatori e alla quantificazione dei target degli

obiettivi operativi. A fronte dell'incremento del ricorso al lavoro agile, dettato anche dal protrarsi della situazione emergenziale Covid 19, nell'assegnare gli obiettivi si fa riferimento sia all'attività svolta in presenza (da ufficio) sia all'attività svolta in modalità agile (smartworking), prevedendo tra gli "Obiettivi personali" anche due obiettivi uguali per tutti: uno riferito all'organizzazione del proprio lavoro, uno alla gestione dei collaboratori, qualora presenti.

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

C.2 Personale non titolare di incarico di responsabilità

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.4 Monitoraggio della programmazione del fabbisogno del personale

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.5 Monitoraggio su azioni contro la corruzione e per la trasparenza

A livello di attuazione delle misure contro la corruzione e per la promozione della trasparenza, l'Ateneo porta avanti un'attività di monitoraggio sia a livello generale che a livello particolare, sotto la supervisione del responsabile della prevenzione della corruzione e del responsabile per la trasparenza.

Riguardo al monitoraggio generale:

- si esegue stabilmente un'attività di controllo sui contenuti di Amministrazione Trasparente, analizzando la documentazione pubblicata, la sua corrispondenza ai dettami di Legge e la sua completezza e si segnalano ai responsabili i casi di inadempimento o adempimento tardivo/parziale;
- si considera che la mappatura dei rischi e dei processi riguardanti le singole strutture rappresenta di per sé stessa un monitoraggio della struttura universitaria e delle azioni necessarie a mitigare i rischi fronteggiati dalla stessa o da sue componenti;
- si considerano le richieste di accesso civico con particolare riferimento alla corrispondenza delle risposte nei confronti delle richieste pervenute e delle norme di Legge in materia;
- si procede alla predisposizione delle apposite relazioni annuali riguardanti da un lato le azioni anticorruptive e dall'altro la promozione della trasparenza.

A livello di monitoraggio particolare si considerano le azioni intraprese nei confronti di specifiche aree che sono considerate a rischio, sia a livello di trasparenza (ad esempio la pubblicazione dei dati sui contratti pubblici stipulati o la pubblicazione dei vari provvedimenti emanati dai vertici dell'Ateneo), sia a livello corruttivo (ad esempio la specifica analisi condotta dalla commissione incarichi o l'adozione di specifici regolamenti su particolari aree di interesse dell'Ateneo).

Per approfondimenti sulle attività di monitoraggio si rinvia al paragrafo 2.3 riferito al PTPCT.

4.1.6 Indagini di customer satisfaction e azioni di 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).

Performance Organizzativa e Customer satisfaction

Le indagini sulla qualità dei servizi erogati consentono di monitorare 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 delle singole Direzioni, 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 del Nucleo di Valutazione contenute nei pareri sul Sistema di misurazione e valutazione della performance ed in merito alla Relazione sulla Performance - di rilevare le criticità riscontrate nella gestione dell'Ateneo ed emergenti dalle diverse fonti informative disponibili, tra cui i risultati delle indagini di customer satisfaction rivolte a studenti, personale docente e personale tecnico amministrativo.

A fronte degli esiti emersi dalle indagini, vengono quindi individuate le azioni di intervento e gli obiettivi operativi in grado di dare risposta alle criticità riscontrate nella gestione, in un'ottica di miglioramento continuo. Tali obiettivi sono riportati nel Piano Integrato e nelle schede di valutazione dei Dirigenti; lo stato di avanzamento di tali azioni di miglioramento rappresenta, pertanto, un importante elemento per la valutazione della Performance Organizzativa.

La realizzazione delle azioni di 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) e Piano miglioramento servizi 2019-21

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.

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 alla realizzazione delle azioni del Piano programmate per l'anno in corso, compatibilmente con la gestione della situazione emergenziale e in un'ottica di scorrimento annuale.

Il collegamento tra Piano Integrato (obiettivi operativi 2020) e Piano di Miglioramento Servizi 2020 è indicato espressamente all'interno del Piano Integrato 2020-2022, 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.

Nell'ambito del ciclo della performance, le azioni di miglioramento inserite nel Piano sono state costantemente monitorate e, a fine periodo, valutato il raggiungimento dei risultati attesi. Il riscontro finale della reale efficacia delle azioni intraprese emergerà, comunque, dalle successive indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi più critici.

Indagine di Customer Satisfaction 2021 (su 2020)

La situazione pandemica dovuta al diffondersi del 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 nuova modalità di lavoro, integrando l'indagine con domande specifiche volte a conoscere l'opinione degli utenti sulla qualità dei servizi gestiti da remoto.

Il nuovo questionario di indagine è stato somministrato nel mese di maggio 2021, con l'obiettivo di 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.

Principali risultati emersi

Per quanto riguarda il **personale docente e ricercatore**, il livello di soddisfazione generale è complessivamente buono: poco meno dei 4/5 dei rispondenti (76.50%) si dichiarano nel complesso soddisfatti dei servizi offerti.

Le aree più apprezzate risultano essere quella dei servizi tecnici e amm.vi del personale di Dipartimenti (92.9%), i servizi di gestione del personale (91,4%), i servizi amm.vo-contabili (90.6%), i servizi bibliografici (90.1%), l'area supporto alla didattica, internazionalizzazione e relazioni con il mondo del lavoro (89.3%) e i sistemi informativi e ICT (81.6%).

Parallelamente le aree in cui è stata riscontrata maggiore criticità sono state quella dei servizi di approvvigionamento (53.3%), servizi di facility management (61.7%) e alcuni dei servizi trasversali (63.4%).

Considerando il **personale tecnico e amministrativo e CEL**, si rileva come tra il 2018 e il 2020 il livello complessivo di soddisfazione sia rimasto pressoché stabile. L'indice di soddisfazione diminuisce solo di 0.4 punti percentuali, passando dal 72.5% al 72.1%.

Entrando nel dettaglio delle singole aree, nel 2018 quelle più apprezzate erano l'area dei servizi al personale (78.6%), l'area dei sistemi informativi, aree servizi e tecnologie informatiche (80.2%) e l'area dei servizi legali (83.9%). Nel 2020, si confermano come maggiormente apprezzate l'area dei sistemi informativi, servizi e tecnologie informatiche (81.4%) e l'area dei servizi legali (82.6%).

Le maggiori criticità, invece, nel 2020 si riscontrano nell'area approvvigionamenti (59.8%) e area facility management (52.1% - nel 2018 compresa in unica area «approvvigionamento e servizi logistici 60.5%) - e area servizi comunicazione (64.1%); rispetto al 2018, nel 2020 si aggiunge l'area dei servizi al personale (68.2%, in calo di circa 10 punti %), in particolare per quanto concerne gli aspetti legati alla comunicazione in periodo Covid.

Il passaggio in remoto non pare, se non in alcuni limitati casi, aver compromesso l'efficienza del servizio offerto.

4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

Il bilancio previsionale 2022, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 20 dicembre 2021, 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 2022, riclassificata per macro-aggregato di spesa, si vuole mettere in evidenza l'impegno, in termini economici e di investimento, a supporto degli obiettivi strategici.

La consapevolezza delle implicazioni pluriennali degli impegni già assunti in regime di contributi stabili e del trend di crescita di alcuni costi di struttura (su tutti il costo del personale), a fronte di avanzi ricorrenti nelle risorse assegnate annualmente alle strutture accademiche, ha imposto un ripensamento delle logiche di gestione del budget di Ateneo adottate fino ad ora. A tal proposito gli organi di ateneo competenti hanno introdotto alcune azioni correttive ed approvato un budget di Ateneo 2022 in equilibrio, proponendo una migliore correlazione fra disponibilità di risorse e reali capacità di spesa di ogni singola struttura.

È evidente che non si potranno attuare tutte le azioni correttive necessarie in un'unica istanza e che ad esse dovranno seguire anche nuove regole di organizzazione contabile dei fondi assegnati.

Tabella 14: Costi previsionali 2022 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI 2022		TOTALE	di cui su Piano Strategico 17-21	di cui finanziamenti specifici
PERSONALE	Docenti e ricercatori	71.263	81	13.359
	Esperti linguistici	2.061		
	Personale tecnico amministrativo	34.840		669
AREA PERSONALE		108.165	81	14.028
DIDATTICA	Didattica	6.713		3.311
RICERCA	Ricerca	69.195	1.806	62.441
STUDENTI DOTTORANDI	Sostegno agli studenti	12.457		4.568
	Dottorati di ricerca	15.128	94	8.087
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	2.903		
	Prestazioni e collaborazioni tecnico gestionali	803		
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	11.488		1.328
	Servizi bibliotecari	2.110		
	Servizi a favore del personale	533		
	Servizi Informatici	1.385		
	Acquisto di servizi a favore degli studenti	1.226		
	Altri servizi	1.006		130
	Acquisto altri materiali	982		
	Godimento beni di terzi	2.759		
	Servizi esternalizzati	6.476		
Altri costi	3.201		50	
GESTIONE CORRENTE		138.366	1.899	79.915
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	18.078		15.536
	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte e tasse *	464		59
COSTI A CARICO ATENEO		265.073	1.980	109.537

Tabella 15: Investimenti previsionali 2022 (dati in migliaia di euro)

INVESTIMENTI PREVISIONALI 2022	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico 17-21	di cui con finanziamenti esterni
Investimenti in attrezzature tecnico scientifiche	45.401	975	15.758
Edilizia Universitaria	12.120		12.120
TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI 2021	57.521	975	27.878

Controllo di gestione

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

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

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

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

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

La contabilità analitica e, in particolare, il controllo di gestione consentono di effettuare numerose valutazioni, sia in corso d'anno che a fine esercizio, che possono fornire utili elementi a supporto degli organi monocratici e collegiali nella formulazione delle loro decisioni e nella ricerca di una maggiore efficienza delle attività intraprese. Permettono altresì di individuare

eventuali distonie gestionali e le loro possibili cause. Sulla base di tali informazioni gli organi di governo possono quindi mettere in atto misure di minimizzazione o di eliminazione delle distorsioni ed elaborare la loro proposta strategica, tarando le proprie decisioni verso obiettivi di efficienza ed efficacia.

Allo scopo vengono svolte ogni anno numerose elaborazioni, quali ad esempio le sintesi gestionali a consuntivo, che permettono di analizzare, per tipologia di spesa, i "costi pieni" delle Strutture accademiche e gestionali. Tramite queste elaborazioni, a ciascuna struttura vengono associati non solo i costi diretti, imputati contabilmente sul budget specifico del centro gestionale, bensì anche i costi indiretti che vengono sostenuti in prima battuta dall'amministrazione centrale e successivamente riallocati sulle singole realtà in base a specifici parametri oggettivi condivisi. In questo modo è quantificato il contributo apportato da ciascuna Direzione nell'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento delle Strutture accademiche. Viste le diverse tipologie di spesa oggetto di allocazione, l'uso di parametri specifici ha portato ad adottare come criterio di distribuzione in alcuni casi le percentuali di fruizione dei servizi, in altri le afferenze alle Strutture accademiche o gestionali, in altri ancora i metri quadri pesati. Ad esempio la valutazione del costo del personale strutturato prende in considerazione tre distinte componenti di Ateneo (docenti, personale tecnico amministrativo ed esperti linguistici) e segue specifiche regole di allocazione, in considerazione dell'ambito lavorativo (ad esempio afferenza a strutture accademiche o direzioni, impiego in attività di didattica, ricerca e terza missione).

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

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

Organi chiamati ad esprimersi relativamente a manovre di incremento o di contenimento delle risorse.

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

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



Allegati tecnici

Allegato 1 - Obiettivi, indicatori e target assegnati al personale dirigenziale – evidenza per direzioni

Allegato 2 - Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

Allegato 3 - PTPCT 2022-2024 – Mappatura strutture, mappatura rischi corruttivi e mappatura rischi gestionali

1. Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
D2 - Ampliare l'offerta didattica sull'asse della innovazione, anche per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro sul territorio								
RELATIVO ANCHE A CLUSTER SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA M1								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Attivazione di nuovi Corsi di Studio nell'ambito delle Professioni Sanitarie								
D2.1 Supportare il CISMED in relazione sia alle iniziative condivise all'interno del CTO (Comitato Tecnico Organizzativo) riguardo alle professioni sanitarie, sia all'interno del Comitato di indirizzo per la Scuola di Medicina interateneo	CISMED Organi di governo	Redazione di un documento che quantifichi il fabbisogno in termini di dotazioni di docenti e di infrastrutture riguardo all'offerta formativa delle professioni sanitarie. Contestualmente si fornirà supporto ai delegati del Rettore e agli Organi di governo riguardo l'istituzione della Scuola di Medicina interateneo e per la progressiva presa in carico dell'offerta per le professioni sanitarie.	realizzazione iniziative CTO/ analisi fabbisogni per le professioni sanitarie/redazione documenti	Nessun corso professioni sanitarie gestito da CISMED	Entro aprile: stesura accordo che disciplina i rapporti CISMED-Dipsco riguardo l'iniziativa interdipartimentale; entro maggio: gestione SUA nuovo CdS; entro novembre: redatto documento su fabbisogno in termini di dotazioni di docenti - infrastrutture riguardo all'offerta formativa delle professioni sanitarie	1a		
C1- Ampliamento dell'offerta didattica e delle attività per la formazione continua del personale interno e del mondo professionale non accademico (tra cui lavoratori/trici, manager, professionisti/e, medici e operatori della salute, mondo scolastico, amministrazione pubblica)								
RELATIVO ANCHE ALL'AREA STRATEGICA DIDATTICA D2								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Open Digital Badge e Micro-credentials nell'offerta formativa								
C1.1 Utilizzare in sinergia con le strutture accademiche la nuova soluzione per la gestione dell'intero ciclo degli Open Digital Badge e per il rilascio delle Micro-credentials	Comunità studentesca Strutture accademiche Persone in formazione continua	- Condivisione e attivazione di un modello per la progettazione e validazione di Open Digital Badge e Microcredentials; - Rilascio dei nuovi ODB di Unitrento sulla nuova infrastruttura; - In relazione agli sviluppi normativi a livello nazionale, rilascio di Microcredentials sulla nuova infrastruttura	Tempistiche nell'adozione del sistema per ODB/ Microcredentials	Soluzione acquisita, contratto sottoscritto	Entro aprile: attivato un modello per la progettazione e validazione di Open Digital Badge e Microcredentials; entro aprile: definito ODB sulla nuova infrastruttura; entro ottobre: definite Microcredentials sulla nuova infrastruttura.	1a, 1b, 1h		
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Nuovo sistema gestionale per il CLA								
T2.1 Innovare il sistema informativo del CLA e mettere in campo nuove soluzioni al fine di migliorare la fruibilità delle prove di lingua da parte della comunità studentesca	Comunità studentesca Strutture accademiche	- Attivazione di Question Mark in cloud, fornendo supporto a coordinatori d'area linguistica e ai CEL nell'utilizzo dell'applicativo per la definizione dei contenuti delle prove; - Nuova struttura delle prove di lingua, recependo le indicazioni del comitato didattico riguardo a una maggiore fruibilità delle prove da parte degli studenti; - Validazione delle funzionalità del nuovo sistema gestionale del CLA, la cui analisi viene condotta con il coordinamento di Cineca e in collaborazione con l'Università di Verona	Realizzazione nuova struttura prove di conoscenza/ validazione nuove funzionalità	Sistema non attivato in Cloud, attuale struttura delle prove di lingua	- Entro aprile: a regime nuova struttura delle prove di lingua - - entro luglio: Question Mark gestito in cloud; - validate le funzionalità del sistema che saranno progettate da Cineca mediante condivisione di mockup.	1e	DSDB	Non si prevede sul 2022

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Nuovo sistema gestionale per i corsi di dottorato								
T2.2 Adottare, tramite attivazione di un progetto pilota, un sistema gestionale per alcuni corsi di dottorato	Dottorandi/e Strutture accademiche	- Attivazione del contratto con il fornitore; - individuazione dei Dottorati che partecipano al progetto pilota e che pertanto individuano almeno un referente da coinvolgere nel gruppo di lavoro; - utilizzo del sistema per la gestione dei nuovi immatricolati nell'a.a. 2022/23 e dei Dottorati che partecipano al progetto pilota	Introduzione nuovo sistema gestionale per dottorati di ricerca	Individuata la possibile soluzione da analisi di mercato	- Entro aprile: redatto contratto con il fornitore - entro aprile: individuati Dottorati da coinvolgere - entro novembre: gestiti con il nuovo sistema gli immatricolati nell'a.a. 2022/23 e i Dottorati del progetto pilota	1g, 1h	DSDB	Si stimano circa 30k €
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1								
T2.3 Ridefinizione delle unità organizzative della DDSS coinvolte nell'ambito di servizi allo studio e attivazione di un presidio riguardo a contribuzione studentesca, agevolazioni, ANS	PTA	- Ridefinizione nuovo assetto organizzativo in termini di presidio dei servizi e relative responsabilità degli ambiti: servizi allo studio, contribuzione, agevolazioni, integrazione con ANS	adeguamento organizzativo ambito servizi allo studio individuazione presidio servizi contribuzione e agevolazioni	Attuale assetto organizzativo	- Realizzato adeguamento organizzativo dell'ambito servizi allo studio, in termini di presidio dei servizi e delle relative responsabilità; - realizzato un presidio sistematico in termini di RU dei servizi contribuzione, agevolazioni, integrazione con ANS	1h, 1l		
T2.4 Attivare in produzione il sistema GDA a supporto dei processi per la programmazione didattica e per la gestione dell'offerta didattica	Strutture accademiche Organi di governo	- Attivazione del gruppo di lavoro / organizzazione delle attività del team in presenza e piano di lavoro condiviso con Cineca; - Gestione in GDA delle SUA-CdS per i CdS con richiesta accreditamento iniziale; - Gestione in GDA delle SUA-CdS per i CdS già attivi in ateneo.	Tempistiche nell'adozione del sistema per la programmazione didattica	Sistema assente	- Entro gennaio: attivato Gruppo di lavoro; - entro febbraio: gestita SUA-CdS dei nuovi CdS; - entro settembre: gestita SUA-CdS dei CdS già attivi.	1a, 1h	DSDB	

2. Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
R2 - Innovare il sistema della ricerca in UniTn, favorendo il confronto efficace tra ricercatori e personale (amministrativo) e adeguando l'infrastruttura, verso un supporto alla ricerca innovativo e specializzato								
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1 / FATTORE ABILITANTE TECNOLOGIE T3								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Potenziamento struttura di supporto specialistico alla ricerca								
R2.1 Realizzare un servizio integrato di supporto e valorizzazione della ricerca che consenta un ausilio efficace alle attività di ricerca di Ateneo	PDR	- Riorganizzazione servizio per la gestione del supporto alla ricerca; - Integrazione dell'ufficio di supporto di polo con delle figure di tecnologo specializzate per aree; - implementazione delle procedure per l'integrazione dei servizi offerti dalla DiSRV.	Realizzazione ufficio supporto progetti/ figura tecnologo/ carta dei servizi	Nessun tecnologo in organico, mappatura procedure di integrazione e servizi	- Inserita figure di tecnologo; - Carta dei servizi di supporto integrato alla ricerca condivisa con il Tavolo Integrato della ricerca	2a, 2b, 2c, 2d		
<i>Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Miglioramento soddisfazione docenti e ricercatori per i servizi di supporto e valorizzazione della ricerca, in particolare per quanto riguarda il supporto specialistico alla stesura dei progetti ed alla gestione e valorizzazione della proprietà dei risultati della ricerca</i>								
R3 - Posizionare l'Università di Trento tra i riferimenti per Innovazione e rapporto tra ricerca e imprenditorialità								
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1 / FATTORE ABILITANTE INTERNAZIONALIZZAZIONE								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di interesse nazionale definiti nel PNRR per ciascuna delle sei missioni del Piano Nazionale per la Ricerca e Resilienza								
NUOVO OBIETTIVO R3.1 Promuovere progetti ed azioni collaborative ricerca-impresa nell'ambito dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dei programmi strategici europei di ricerca e innovazione	PDR	- Creazione ufficio programmi strategici; - Redazione, monitoraggio e controllo proposte progettuali su bandi PNRR; - Mappatura delle tematiche ed attività di ricerca dei Dipartimenti/ Centri per promuovere e rafforzare il posizionamento e la partecipazione dell'Ateneo in programmi, reti nazionali ed internazionali per la ricerca e l'innovazione.	Realizzazione ufficio/Presentazione progetti/definizione mappatura per la partecipazione ai bandi PNRR	Nessun ufficio PNRR presente, nessun progetto presentato, nessuna mappatura effettuata	- Realizzato ufficio supporto specialistico progetti dalla ricerca all'impresa; - Inviata almeno 5 proposte (1 proposta di progetto per ognuno dei 5 avvisi PNRR dalla ricerca all'impresa) - Completata mappatura competenze per le 3 azioni previste (Centri Nazionali, Ecosistemi Innovazioni e Partenariato estesi);	2a, 2b		
TM 1 Potenziamento delle strutture e delle attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza								
RELATIVO ANCHE A FATTORE ABILITANTE E TECNOLOGIE T2								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo e supporto alle attività che valorizzino la ricerca in prospettiva di Terza Missione								
TM1.1 Sviluppare l'attività a supporto e monitoraggio della Terza Missione	Dipartimenti/Centri PDR	- Supporto alla progettazione di iniziative di terza missione che rispettino i requisiti definiti dai processi di assicurazione della qualità, accreditamento, valutazione interna e nazionale; - definizione di un sistema di raccolta e monitoraggio delle iniziative di terza missione.	Redazione linee guida / documento di monitoraggio attività TM	Nessun documento presente	- Presentata bozza linee guida Terza Missione in PQA; - redatto Documento di progettazione sistema raccolta e monitoraggio attività di terza missione; - Discusso documento sistema raccolta e monitoraggio TM al Tavolo Integrato della Ricerca e presentato alla Consulta dei Direttori	2a, 2b, 2d	DCRE	

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
T3 - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico								
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R1								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Potenziamento struttura di supporto specialistico alla ricerca								
T3.1 Monitoraggio della ricerca	Personal e universitario Organi di Governo	Favorire il monitoraggio delle attività di ricerca attraverso lo sviluppo e la promozione di strumenti per la raccolta e l'elaborazione dati, la produzione di reportistica e/o dashboard grafiche interattive.	Realizzazione monitoraggio ricerca	Attuale versione della Dashboard DU	Realizzato monitoraggio di 10 indicatori statistici relativi alla ricerca e terza missione	2d, 2a, 2b, 2c	DSDDB (3a)	
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R1								
T3.2 Monitoraggio dei fondi ministeriali previsti dal Fondo per il finanziamento ordinario (FFO) e da altri decreti ministeriali specifici e monitoraggio svolgimento eventuali adempimenti	Personal e universitario	- Costituzione GdL per monitoraggio fondi ministeriali previste dal FFO; - analisi panoramica delle assegnazioni previste dal FFO, delle modalità, dei criteri e delle disponibilità finanziarie di esercizio finanziario 2021; - verifica di eventuali modifiche/integrazioni di DM/provvedimenti di riferimento e controllo adempimenti previsti; - stesura di un documento riguardante le assegnazioni da FFO e altri decreti destinate a UniTrento; - condivisione in drive di file dati e documentazione.	Stesura documento su assegnazioni che coinvolgono UniTrento previste da FFO e da altri DM	Non presente	Redatto documento inerente le assegnazioni destinate a UniTrento previste da FFO e da altri decreti ministeriali specifici	2a; 2c;	Corresponsabili: DirGen -- Prorettore alla Programmazione	
AREA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE - Azioni volte a favorire l'anticorruzione e la trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amm.va								
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R4								
TA.1 Formazione e sensibilizzazione della comunità universitaria sul tema della protezione dei dati personali	Comunità universitaria	- Realizzazione di incontri formativi per Responsabili di struttura e personale docente e ricercatore con approfondimenti su casi pratici/ realizzazione di incontri formativi per PTA con approfondimenti su casi pratici e documentazione di Ateneo.	Numero di incontri formativi	Nel 2021 sono stati realizzati due incontri formativi, rispettivamente per il personale docente e ricercatore e per il PTA	Realizzati 5 incontri formativi	2a	Corresponsabile: DirGen (8h) -- DSDDB (3a); DRUO (5g)	
Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi customer satisfaction, per la necessità di migliorare il supporto specialistico privacy per la gestione dati della ricerca								

3. Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione								
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R2								
T2.5 Attivare la nuova infrastruttura di storage on premise dedicata alla ricerca	PDR	La gara avviata nel 2020 ha subito un blocco per l'impugnazione da parte di un partecipante. Risolta tale complicità, si procederà a chiudere l'ordine ed avviare le operazioni di installazione e predisposizione dell'infrastruttura. Nella seconda parte dell'anno si procederà alla migrazione dei dati dall'attuale infrastruttura per poi arrivare alla sua dismissione.	Percentuale di storage migrata sulla nuova infrastruttura	Esercizio della vecchia infrastruttura. Gara di acquisizione nuova infrastruttura completata. Ricorso con sentenza entro marzo 2022.	Nuova infrastruttura in esercizio. Migrato il 100% della vecchia infrastruttura	3b		1.300k € su tre anni
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Adozione di un modello di service management nelle strutture gestionali per rendere più efficace ed efficiente l'erogazione dei servizi da parte delle strutture gestionali								
T2.6 Attivare i nuovi processi di IT Service management	Personale universitario	La complessità e la numerosità dei servizi IT erogati obbligano ad una gestione strutturata degli stessi attraverso una standardizzazione dei processi e degli strumenti. Dopo aver definito i processi standard ITSM nel 2021, si procede all'acquisizione dello strumento a supporto e all'attivazione dello stesso sui servizi IT erogati	Attivazione nuovi processi	Strumento di ticketing OTRS e sito web ICTS in erogazione	Strumento acquisito, configurato e nuovi processi attivati	3a; 3b; 3c		134k €
T2.7 Istituzionalizzazione della modalità di votazione online quale procedura ordinaria per le elezioni di Ateneo	Personale universitario	Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19, l'Ateneo è stato costretto a dotarsi di strumenti per lo svolgimento delle procedure elettorali da remoto. Dopo l'esperienza positiva, con aumento dell'affluenza dei votanti in tutte le consultazioni, l'Ateneo vuole dotarsi in via ordinaria di un unico sistema per la gestione di tutte le elezioni previste dalla normativa nazionale e interna. Si procederà, in primo luogo, a una revisione del Regolamento Generale di Ateneo e, parallelamente, all'esperimento di una procedura per l'individuazione del fornitore del servizio prescelto.	Realizzazione processo di istituzionalizzazione elezioni online	Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19 l'Ateneo ha utilizzato la modalità di voto da remoto per le elezioni del Rettore, del Senato accademico, dei rappresentanti degli studenti negli organi di governo e in numerose altre consultazioni elettorali a livello dipartimentale	DSDB: Analisi, acquisizione e attivazione di uno strumento o servizio informatico a sostegno delle elezioni DirGen: Rivisto Regolamento generale d'Ateneo al fine di prevedere le elezioni da remoto e svolte tutte le procedure elettorali previste dal Regolamento stesso in modalità elettronica.	3a; 3b	Corresponsabile: DirGen (8b)	(90k € per fornitura servizio su DirGen)

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Trasformazione digitale: migliorare i processi organizzativi trasversali e abilitare la digitalizzazione ordinata degli stessi								
T2.8 Acquisire competenze e conoscenze in merito all'analisi e alla rappresentazione dei processi	PTA	La spinta verso la digitalizzazione pone la DSDB in posizione privilegiata perché in grado di osservare e spesso agire tramite l'automazione sull'intero processo di business, anche in condizioni di estrema trasversalità. Per rendere efficace questa azione è necessario fornire al personale coinvolto gli strumenti (conoscenze e competenze) necessarie. Verranno quindi proposte due attività formative sull'analisi dei processi e sulla rappresentazione standard dei processi, coinvolgendo, se interessate, anche le altre Direzioni.	Percentuale persone individuate formate nell'analisi e nella rappresentazione dei processi	Nessuna persona formata in modo strutturale	100% delle persone individuate formate nell'analisi e nella rappresentazione dei processi.	3a; 3b; 3c		15k €
T2.9 Refactoring e consolidamento applicativo per migrazione in cloud e ottimizzazione di processo	Personale universitario	Evoluzione e consolidamento in ottica cloud del parco applicativo amministrativo di UniTrento. - Miglioramento dell'automazione dei processi di Ateneo mediante sviluppo evolutivo sui principali applicativi in esercizio (Call, SGA, Apply), rilascio di funzionalità volte a rendere più indipendenti gli utenti, liberando dalle attività ordinarie gli specialisti IT e refactoring in ottica cloud - Attività di analisi volta ad identificare i componenti comuni e indirizzare il ridisegno del software con architettura a microsistemi, accompagnato dalla messa in opera delle nuove piattaforme comuni - Migrazione del DB Oracle su piattaforma cloud.	Realizzazione delle attività previste (elencate nelle azioni)	- Applicazioni con tecnologia on-premise - Piattaforma container e orchestratori non disponibile - DB oracle on premise	- Refactoring applicativo completato al 100% - Analisi evoluzione Apply effettuata Piattaforma di orchestrazione in esercizio. - DB Oracle migrato in cloud	3a; 3b	DCA DG DSRV	50k€
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Rinnovo del sistema HR								
NUOVO OBIETTIVO T2.10 Avvio attività di migrazione del sistema HR	PTA PDR	La migrazione del sistema HR su piattaforma CINECA è un progetto pluriennale previsto in Piano Strategico. Le attività di quest'anno si concentrano su: - realizzazione, mediante un GDL da costituire appositamente, della mappatura dei contratti volta a concentrare sul nuovo sistema HR le anagrafiche di tutti i soggetti con relazione contrattuale con UniTrento - progettazione di dettaglio della nuova architettura applicativa HR e del progetto di migrazione (in collaborazione con CINECA)	Livello di realizzazione delle attività indicate	-mappatura dei contratti non esistente - progettazione della nuova soluzione non esistente	- avviato GdL di mappatura dei contratti e identificate le tipologie di contratti da analizzare - avviata collaborazione con CINECA per la progettazione della nuova soluzione finalizzata ad avviare le attività operative nel II semestre 2023	3a	DRUO DG DSRV DDSS	

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
T3 - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico								
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R2								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo Biblioteca quale centro di competenza e formazione bibliografica								
T3.3 Attivare la BUD (Biblioteca Universitaria Digitale)	PDR Comunità studentesca	- Piano di comunicazione dell'articolazione della struttura, dei referenti dei diversi servizi, del servizio di helpdesk, dei servizi trasversali; - adeguamento portale con pagine dedicate; - analisi della collezione digitale e valutazione delle statistiche d'uso per innovare le risorse sottoscritte e utilizzare meglio i fondi in accordo con docenti delegati dei Dipartimenti e CdB; - Piano di formazione sull'uso delle risorse bibliografiche per configurarsi come possibile struttura accreditata a conferire crediti formativi in supporto all'attività didattica.	Realizzazione delle attività previste: piano comunicazione, analisi collezione digitale e piano di formazione	Ufficializzazione del brand BUD da parte del Consiglio di Biblioteca nella seduta di novembre 2021. Struttura organizzativa attiva.	Piano di comunicazione e aggiornamento del portale effettuato. Analisi della collezione digitale effettuata e modello di evoluzione individuato. Piano di formazione redatto.	3d; 3e	DCRE (7a); DDSS (1f)	

4. Direzione Patrimonio Immobiliare

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
B3. Potenziare e migliorare la qualità dei servizi per garantire il benessere psico-sociale della comunità studentesca e nello specifico considerare chi ha bisogni educativi speciali, chi ha difficoltà nei processi di apprendimento e chi risente di forme di disagio psicosociale								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Incrementare la Sicurezza dell'Ateneo								
B3.1 Predisposizione di un piano tecnico di adeguamento e miglioramento degli impianti	Strutture accademiche e gestionali	- Analisi dello stato di fatto degli impianti di videosorveglianza presenti nelle strutture d'Ateneo; - predisposizione di un piano tecnico di adeguamento e miglioramento degli impianti	- Livello di completezza del censimento degli impianti - Livello di dettaglio delle azioni da implementare per il miglioramento degli impianti	Assente	- Realizzato censimento degli impianti presenti nelle strutture d'Ateneo - Completato un piano tecnico per l'adeguamento e il miglioramento degli impianti e sottoposto agli organi per loro approvazione	4b, 4d	DirGen	300K€
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Implementare le politiche di equità, di inclusione e parità di genere								
NUOVO OBIETTIVO B3.2 Ottenimento certificazione OPEN	comunità universitaria	- Esecuzione di Audit da parte dell'Ente verificatore e realizzazione degli interventi necessari all'adeguamento delle strutture oggetto di certificazione	- Mappatura delle sedi candidabili all'ottenimento del marchio OPEN - Ottenimento del marchio OPEN	Assente	Completata mappatura delle sedi. Ottenimento del marchio OPEN per almeno una struttura	4a,4b, 4d	DirGen	60K€
S1 - Coordinare a livello di Ateneo le diverse attività nel campo della transizione ecologica ed economia sostenibile con un approccio interdisciplinare che riguardi energia ed ambiente								
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Implementare un sistema strutturato per la gestione efficiente degli immobili								
S1.2 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	Personale universitario	Irrobustire il sistema di analisi dei KPI connessi ai servizi in ambito Facility e Real Estate per consentire la prioritizzazione degli interventi e l'implementazione della manutenzione predittiva	Elaborazione di cruscotti gestionali che consentano alla DPI il monitoraggio e l'analisi delle informazioni archiviate attraverso Infocad	Nessuna reportistica automatica	Elaborato report relativo a: - analisi spazi di Ateneo (destinazioni d'uso, superfici) - comfort ambientale (temperature, umidità) - consumi di energia - gestione ticket - utilizzo della quota plafond del contratto di manutenzione	4b		80k€
<i>Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. L'obiettivo è volto a incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di velocità ed efficacia degli interventi di manutenzione</i>								

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
T1 - Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo								
RELATIVO ANCHE A AREA DIDATTICA D1 / CLUSTER BENESSERE B3								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo del nuovo Piano Edilizio Universitario								
T1.1 Completamento della fase di revisione del Piano Edilizio di Ateneo e al progressivo adeguamento degli spazi di Ateneo a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi	Comunità universitaria	Assicurare una graduale e costante trasformazione del patrimonio immobiliare, attraverso un nuovo Piano Edilizio per la realizzazione di nuovi spazi e l'adeguamento degli esistenti, consentendo all'Ateneo di rispondere alle crescenti e mutevoli esigenze delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi.	Attività realizzate: - CANTIERI AVVIATI: rispetto delle tempistiche previste da progetto - PROGETTAZIONE DA SVILUPPARE: numero di progettazioni avviate - LAVORI DA AVVIARE: numero di cantieri avviati	Attuale Piano Edilizio - CANTIERI AVVIATI: a) nuovi spazi Dip.Cibio presso Povo 2 b) Palazzo Sardegna c) edificio 10 d) redistribuzione spazi Economia e) mitigazione acustica Povo - LAVORI DA AVVIARE: a) Realizzazione nuove aule presso exCTE (appalto aggiudicato nel 2021) b) Mesiano: adeguamento antincendio (documentazione di gara consegnata ad APAC) c) Povo0: adeguamento antincendio (documentazione di gara consegnata ad APAC)	Completata la fase di confronto con la Provincia Autonoma di Trento e Comune di Trento e revisionato il protocollo d'intesa sul Piano di Edilizia di Ateneo. Contestualmente, coerentemente alle scelte strategiche e alla disponibilità finanziaria: - CANTIERI AVVIATI (Peso 20%): completato avanzamento dei lavori nei tempi previsti da progetto - PROGETTAZIONE DA SVILUPPARE (Peso 50%): raggiunto il livello di progettazione previsto (preliminare, definitiva, esecutiva) per almeno 2 delle seguenti opere: a) Sopraelevazione parcheggio Mesiano: progettazione definitiva b) Edificio 14: progettazione esecutiva c) Edificio 11: avvio progettazione definitiva d) Mesiano: aggiornamento progettazione preliminare e avvio progettazione definitiva e) Consolati: progettazione definitiva laboratori sottotetto (soggetto a parere UOPSAL) f) Cittadella dello studente: conclusione del documento preliminare alla progettazione. - LAVORI DA AVVIARE (Peso 30%): avviate le opere per la realizzazione delle nuove aule presso exCTE e firmare contratto per almeno un nuovo cantiere relativo ad appalti che verranno aggiudicati da APAC nel 2022 (es. adeguamento antincendio Povo 0, adeguamento antincendio Mesiano)	4a, 4b, 4d	DDSS, DSDB, DCA, DirGen	Risorse secondo Piano Edilizia PAT
Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di rispondenza degli spazi alle esigenze operative dell'Ateneo								

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
RELATIVO ANCHE A AREA DIDATTICA D1 / CLUSTER SCIENZA DELLA VITA E MEDICINA M3								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo del Polo di Medicina								
T1.2 Predisporre l'edificio di Palazzo Consolati quale sede di attività didattica della LM in Medicina e Chirurgia e, in relazione agli spazi disponibili, di altri corsi di studio di I e II livello dell'ateneo	Comunità universitaria	- Adeguamento delle aule in relazione alle crescenti esigenze organizzative e didattiche; - definizione delle esigenze in termini di spazi necessari per lo sviluppo del Polo Scienze Mediche	- Numero di aule adeguate alle esigenze - livello di definizione dello studio (superfici, destinazioni d'uso)	Aule parzialmente adeguate alle esigenze attuali	- Adeguate le aule 103-203-305 alle esigenze future; - elaborato un fabbisogno di riferimento per lo sviluppo del Polo di Medicina	4a, 4b	DCA	70k€
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B3								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Individuare standard nella assegnazione degli spazi								
T1.3 Predisporre un Regolamento di Ateneo nell'assegnazione degli spazi	Strutture accademiche e gestionali	Predisposizione di un Regolamento di assegnazione degli spazi da sottoporre ad approvazione	Finalizzazione del Regolamento	Assente	Elaborato il Regolamento in una versione completa e funzionale all'approvazione dello stesso e avvio delle prime formalizzazioni di consegna spazi ad almeno 2 Dipartimenti/Centri	4a, 4b	DirGen	
<i>Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Incrementare il comfort generale degli ambienti in termini di rispondenza degli spazi alle esigenze operative dell'Ateneo</i>								

5. Direzione Risorse Umane e Organizzazione

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
R1 - Promuovere la qualità della ricerca, ampliando la cultura della competitività e del riconoscimento del merito								
RELATIVO ANCHE A CLUSTER SCIENZE DELLA VITA E MEDICINA M1								
R1.1 Supportare con coerenti processi di acquisizione di Personale docente e ricercatore e Personale tecnico amministrativo, le politiche di sviluppo dei piani di reclutamento previsti all'interno del PNRR e di quelli conseguenti all'avvio della Scuola di Medicina	Personale universitario	Garantire la corretta e ottimale attuazione dei piani di reclutamento definiti dalla <i>governance</i> , 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	Attuazione del piano per il reclutamento del personale Docente e Ricercatore e TA presso i Dipartimenti: emanazione bandi, realizzazione procedure di reclutamento e assunzione in ruolo	--	Completata attivazione del 100% dei bandi e delle procedure di reclutamento del personale individuato secondo le tempistiche definite dagli Organi di Governo	DRUO		
B1. Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Politiche di incentivazione da portare a regime nel corso del triennio								
B1.1 Accrescere motivazione e produttività dell'organizzazione, rafforzando e riorganizzando le varie forme di incentivazione previste per il personale tecnico amministrativo (PTA)	PTA e CEL	Procedere al riordino e al raccordo tra i diversi Sistemi incentivanti, al fine garantire omogeneità di trattamento tra il PTA, delineando un modello integrato di incentivazione da realizzare attraverso la contrattazione decentrata con le rappresentanze sindacali, sotto la regia unica della <i>governance</i>	Grado di realizzazione delle azioni finalizzate all'implementazione delle nuove misure di incentivazione: Istituzione tavolo di lavoro approvato dalla <i>governance</i> , redazione linee guida, N. di istituti incentivanti da riordinare	Attualmente sussistono molteplici forme di incentivazione economica rivolte al PTA e CEL, che si differenziano notevolmente tra loro per finalità e livello di maturità.	Entro primo semestre istituito/attuato un tavolo di lavoro, approvato dalla <i>governance</i> di Ateneo; entro fine anno redatte le linee guida, con proposta di azioni per il riordino del 100% delle forme di incentivazione del PTA individuate con priorità alta	5f	Direttori di dipartimento	
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Applicazione a regime degli istituti previsti entro la data di fine validità del CCI (31.12.2024)								
B1.2 Favorire il riconoscimento e la valorizzazione delle professionalità interne, attraverso la revisione del vigente Contratto Collettivo Integrativo (CCI), in scadenza al 31.12.2021	PTA e CEL	Redigere il nuovo Contratto Collettivo Integrativo (CCI), provvedendo in particolare alla revisione del sistema premiale vigente e alla contestuale salvaguardia, all'interno dell'impianto contrattuale, degli istituti che garantiscono il presidio dei servizi strategici di Ateneo.	Livello di definizione della piattaforma nuovo CCI, stato avanzamento trattativa in sede APRAN	Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021	Definita piattaforma aziendale, condivisa con gli Organi di Vertice entro il primo semestre 2022 e avvio trattativa in sede APRAN entro il 30.07.2022	5f		

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
RELATIVO ANCHE A CLUSTER COMPETENZE C3								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Realizzazione di azioni di intervento su lavoro da remoto nel triennio 2022-24, volto a garantire elevati standard di produttività e di qualità del servizio								
B1.3 Diffondere una diversa cultura del lavoro agile, favorendo l'autonomia e la qualità del lavoro da remoto, e garantendo elevati standard di produttività e di qualità del servizio.	PTA	Progettare e realizzare azioni mirate volte a presidiare specifiche aree di criticità del lavoro da remoto	Livello realizzazione delle iniziative: analisi per l'individuazione delle aree di maggior criticità legate al lavoro agile, numero degli interventi realizzati nelle aree individuate	Realizzazione spot di momenti di formazione e approfondimento su tematiche urgenti inerenti il lavoro agile (es: utilizzo del pc portatile in smartworking, gestione dei collaboratori, ecc.)	Condotta entro giugno 2022 analisi dei bisogni per individuare le aree di maggior criticità; definite le azioni di intervento; progettate e realizzate almeno 5 iniziative (di durata pari o sup a 4h cadauna)	5d; 5f		Costo complessivo operazioni circa 50k € nel triennio (nel sessennio circa 80-100k)
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Realizzazione degli interventi di sviluppo/mantenimento di strumenti di conciliazione e di revisione delle politiche di welfare nel triennio 2022-2024								
NUOVO OBIETTIVO B1.4. Favorire la realizzazione di interventi volti al miglioramento dell'equilibrio vita privata/vita lavorativa, conciliazione, cultura e benessere organizzativo e individuale, anche attraverso lo sviluppo di strumenti di conciliazione famiglia-lavoro e di revisione delle politiche di welfare, in base a quanto previsto nei Piani di riferimento (Piano Azioni Positive)	PTA PDR CEL	a) individuazione degli interventi finalizzati alla conciliazione famiglia-lavoro e alla promozione dell'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, secondo le linee guida individuate nel Piano delle Azioni Positive b) realizzazione delle azioni previste per l'anno di riferimento	Studio e analisi per individuare gli interventi e grado di realizzazione degli stessi.	Azioni previste nel Piano Azioni Positive elaborato dal CUG	Definite le azioni in tema di politiche di welfare/azioni di conciliazione/equilibri o di genere; Realizzato almeno il 90% delle azioni previste per l'anno di riferimento (2022)	5f, 5g, 5h, 5i	DirGen	
<i>Collegato a Piano Azioni Positive e a Gender Equality Plan</i>								
C3 - Potenziare la formazione del personale universitario per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa								
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1								
C3.1 Innalzare il senso di appartenenza all'organizzazione, quale risorsa organizzativa per l'Ateneo, favorendo l'inserimento dei nuovi assunti attraverso opportune azioni di accompagnamento	PTA neo assunti	Pianificare e realizzare un percorso formativo e di socializzazione organizzativa riservato ai neo-assunti, da proporre nelle prime fasi della loro presa di servizio. L'iniziativa può essere programmata a cadenza semestrale o articolata in modo flessibile a seconda delle esigenze di inserimento.	Individuazione e pianificazione delle azioni volte a favorire l'inserimento dei nuovi assunti in Ateneo; numero iniziative realizzate e relative tempistiche	Primi momenti di accoglienza organizzativa a cura dell'Uff. Accoglienza della DRUO; Inserimento nei team di lavoro a cura dei responsabili	Pianificate le azioni nel primo trimestre 2022; realizzata almeno una iniziativa entro il 31.12.2022	5a; 5c; 5f	DCRE	10-12k € per eventuale coinvolgimento di esperto in materia e per spese organizzative
<i>Obiettivo pianificato anche in risposta alle indagini ANAC sul benessere organizzativo. Dalle indagini emerge che il senso di appartenenza all'organizzazione costituisce una risorsa organizzativa importante. Attualmente, il senso di appartenenza è elevato per circa la metà del personale; dati simili sono riscontrabili per quanto concerne la qualità del rapporto con i colleghi e con il supervisore/ responsabile. Da qui la volontà di rafforzare il senso di appartenenza e inclusione nell'organizzazione.</i>								

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
RELATIVO ANCHE A CLUSTER BENESSERE B1								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Percorso formativo e iniziative a supporto dei Direttori e dei responsabili da articolare nel corso del triennio 2022-24.								
C3.2. Favorire la diffusione della cultura di management e sviluppare specifiche competenze gestionali, anche a fronte dei profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro innescati dal diffuso ricorso al lavoro agile, al fine di sviluppare una leadership di gestione organizzativa efficace, che combini lavoro in presenza e smart working.	Direttori di Dipartimento PTA	- Progettare e realizzare percorsi formativi specifici per dirigenti e responsabili, incentrati sulle competenze gestionali e manageriali, finalizzati non solo al supporto nella gestione quotidiana del personale, ma anche all'accrescimento della cultura dell'organizzazione stessa; - estendere l'intervento anche a direttori/trici di Dipartimenti e Centri, in particolare per quanto concerne la gestione di problematiche relative alla gestione del personale. L'azione, più che attraverso percorsi formativi, prevede incontri mirati su casi di particolare difficoltà gestionale e momenti di approfondimento e discussione, alla presenza di esperti.	Grado di progettazione delle iniziative formative e numero di interventi realizzati	Percorso di formazione sulle competenze gestionali rivolto ai dirigenti; corsi singoli su competenze gestionali rivolti al PTA, ma non gestiti in un percorso sistematico e strutturato	Completata la progettazione dei percorsi formativi rivolti a dirigenti e responsabili tecnico amministrativi: progettazione entro maggio 2022 - avvio interventi responsabili di secondo e terzo livello entro primo semestre - avvio interventi dirigenti entro il 31.12.22 - completata la progettazione interventi rivolti a direttori/trici di Dipartimento e Centro entro 31.12.22	5f; 5g	altre Direzioni	Costo complessivo pluriennale ipotizzato per le varie iniziative formative: circa 70-80k € (di cui costo complessivo per le attività di consulenza rivolte a Direttori Dipartimento/ Centro circa 5k € annui)
<i>Obiettivo pianificato anche in risposta alle indagini ANAC sul benessere organizzativo. Lieve flessione nell'area "Il contesto del mio lavoro", su dimensione "formazione" per quanto concerne gli strumenti gestionali e le conoscenze da adeguare alle mutate esigenze organizzative (lavoro agile), nonché ad un flusso comunicativo efficace nell'organizzazione.</i>								
T4 - Rafforzare il supporto alla didattica attraverso il miglioramento delle infrastrutture al fine di favorire la sinergia fra didattica in presenza e didattica online								
Consolidamento di una base dati sempre più attendibile, al fine di aggiornare il Piano Miglioramento servizi 2022-2024								
NUOVO OBIETTIVO T4.1 Riprogettare, secondo le indicazioni ricevute dagli organi di Ateneo - tra cui in particolare il Nucleo di Valutazione -, l'indagine rivolta a da PTA, PDR volta a rilevare la qualità dei servizi forniti dalle strutture tecnico-gestionali, ridefinendo il questionario al fine di predisporre una base dati attendibile e di riferimento negli anni. Condurre l'iter di rilevazione.	PTA PDR CEL	Ridefinizione strumento di analisi, somministrazione ed elaborazione dati	a) Grado di definizione del Questionario - rivolto a PTA, PDR - e conduzione dell'indagine; b) Grado di elaborazione dei risultati finali	Dati customer indagine effettuata nel 2021	Definizione nuovo Questionario e termine indagine Customer satisfaction entro 31.12.2022	5f	Tutte le direzioni	

6. Direzione Centrale Acquisti (istituita con decreto 6 del 10 marzo 2022)

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione								
T2.11 Ridurre i tempi della procedura e della tempistica di redazione della progettazione per gli appalti di forniture nelle procedure concorrenziali di importo superiore alla soglia comunitaria <i>(Nota: il procedimento di acquisizione di un bene o un servizio di importo superiore alla soglia comunitaria indicativamente richiede circa 12-15 mesi. I tempi massimi per la procedura di gara da progettazione ad aggiudicazione sono fissati dal legislatore in 6 mesi. Pertanto una quota importante di tempo è assorbita dalla progettazione)</i>	Personale universitario	- Procedura di gara: analisi dettagliata delle fasi e sotto fasi nelle quale si sviluppa la procedura di gara da approvazione progettazione a stipula contratto al fine di individuare quali fasi diano le maggiori criticità in termini di tempo. - Progettazione: analisi del piano biennale e trasmissione nel mese di febbraio ai RUP dei modelli e delle indicazioni al fine di consentire ai RUP di operare con anticipo nella redazione dei documenti tecnici necessari per avviare la procedura di gara	Mesi necessari per finalizzare la documentazione di gara e la conclusione della procedura di gara con la stipula del contratto	Procedura di gara 2021: circa 6 mesi	Ridotti i mesi per procedura di gara rispetto al valore medio del 2021, indicato nel valore iniziale	Divisione acquisti e gare	Direzioni e Dipartimenti/ Centri	
T2.12 Programmare il processo di approvvigionamento dei beni e dei servizi e presidiare la corretta impostazione legale e procedurale di gare, forniture e servizi sopra e sotto soglia, nonché le procedure degli affidamenti diretti	Personale universitario	- Verifica della soluzione organizzativa per la gestione delle procedure d'acquisto e degli appalti - creazione di una nuova direzione centrale acquisti e inserimento di una nuova figura dirigenziale dedicata - implementazione di una regia nella gestione degli acquisti di Ateneo, promuovendo la programmazione dei fabbisogni d'acquisto	Riorganizzazione struttura che si occupa delle procedure d'acquisto e degli appalti; Programmazione fabbisogni di acquisto e di appalti d'Ateneo	Attuale struttura organizzativa; Mancata programmazione fabbisogno acquisti d'Ateneo	Istituita una nuova direzione centrale per gli appalti e gli acquisti d'Ateneo con nuova figura dirigenziale e definito il perimetro di attività della stessa in relazione agli ambiti di operatività autonoma delle altre Direzioni. Realizzata una programmazione per il processo di approvvigionamento dei beni e servizi al fine di soddisfare il fabbisogno di acquisto d'Ateneo e impostato un flusso procedimentale per l'attuazione delle iniziative programmate e delle eventuali iniziative non programmate necessarie.	Divisione acquisti e gare		

7. Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Servizi della Direzione	Altre Direzioni	Budget stimato
TM 2 Potenziamento della capacità di progettazione, sviluppo, sperimentazione, attuazione e validazione di linguaggi della comunicazione della ricerca e per il coinvolgimento della società								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Sviluppo e supporto alle attività che valorizzano la ricerca in prospettiva di Terza Missione								
TM2.1 Comunicazione della ricerca: identificazione di un partner per sviluppo di attività interne ed esterne all'Ateneo	Dipartimenti/Centri PDR Cittadinanza	- Identificazione di un partner specializzato nella comunicazione della ricerca; - sottoscrizione di un accordo; - sviluppo di due attività di divulgazione della ricerca.	Sviluppo accordo/attività	Assente	Sviluppati un accordo e 2 attività	DCRE	DSRV 2a, 2d	30k €
S1 - Coordinare a livello di Ateneo le diverse attività nel campo della transizione ecologica ed economia sostenibile con un approccio interdisciplinare che riguardi energia ed ambiente								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Valorizzazione del brand								
S1.1 Sviluppo di una linea di gadget con una forte attenzione all'ambiente rivolti a Dipartimenti, Centri e struttura centrale	Dipartimenti/Centri Amministrazione centrale	- Redazione di un bando di gara; - nomina della Commissione tecnica; - identificazione del partner	Identificazione partner	Non esiste accordo per la produzione di gadget	Entro settembre: identificato partner per la realizzazione dei gadget con il logo dell'Università di Trento e dei diversi Dipartimenti/Centri	7a; 7c	DCA; DSDB 3a	80k €
C2- Formazione di studenti e studentesse dell'Ateneo su competenze, sia hard sia soft, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Potenziare le possibilità occupazionali dei nostri laureati								
C2.1 Organizzare un evento aperto alla comunità studentesca dell'Ateneo in cui poter incontrare aziende del territorio e non solo; un evento che permetta di incrociare i diversi interessi di studenti/sse per il loro futuro lavorativo e delle aziende nella ricerca di risorse e professionalità	Comunità studentesca Aziende	- Sviluppo di una nuova edizione mista (presenza di stand e presentazioni online e in presenza) di Career Day di più giorni per dare la possibilità a studenti/sse di realizzare incontri 1 to 1 con le aziende; - invio dei questionari di valutazione del gradimento a aziende, studenti/sse partecipanti	Realizzazione edizione Career Day/ Somministrazione questionario	Nel 2020 e 2021, causa Covid-19, sono stata realizzata versioni virtuali del Career Day.	- Entro maggio: sviluppata una nuova edizione mista (virtuale e in presenza) di Career Day; - entro settembre: invio dei questionari di valutazione del gradimento a aziende, studenti e studentesse partecipanti.	7a,7b, 7c, 7e,7f	DPI	120k €
<i>L'obiettivo è anche collegato a PRO3, ossia a quanto programmato dall'Ateneo nel 2021-2023 ai sensi del D.M. 289/2021</i>								

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Direzione responsabile	Altre Direzioni	Budget stimato
B1.5 Eventi: riorganizzazione dell'ufficio eventi e conseguente rimodulazione dell'offerta dei servizi ai Dipartimenti/Centri	Personale universitario	- Presentazione alla Direzione Generale di un piano di riorganizzazione dell'ufficio eventi con rimodulazione dell'offerta dei servizi ai Dipartimenti/Centri; - implementazione della nuova organizzazione	Realizzazione nuovo assetto organizzativo	Ufficio eventi organizzato in poli	Entro giugno: realizzato nuovo assetto dell'ufficio eventi	7a		
<p><i>Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Negli ultimi anni il servizio di comunicazioni ha riscontrato un decremento sostanziale nel gradimento che viene chiaramente esplicitato dai questionari di soddisfazione realizzati al personale docente e tecnico amministrativo. Tale insoddisfazione riferita al settore eventi è dovuta a una scarsità di personale che impone la richiesta di supporto per la realizzazione di questi con largo anticipo tanto che molti dipartimenti/centri hanno deciso di strutturarsi in autonomia. Oltre a ciò, vi è un aumento degli eventi istituzionali che comportano la necessità di far convergere risorse per l'organizzazione di questi.</i></p>								
<p>T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione</p>								
<p>OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Realizzare nuovo portale d'Ateneo</p>								
T2.13 Comunicazione Web: redigere un'analisi delle pagine del portale di Ateneo al fine di predisporre la struttura per il nuovo portale	Comunità universitaria	- Analisi area del portale e delle esigenze della struttura centrale; - proposta e verifica delle soluzioni volte a semplificare la navigazione; - definizione di due proposte di creatività	Redazione documento/ numero di proposte di creatività ricevute e realizzate	Portali dei Dipartimenti e Centri	Redatto un documento con struttura ad albero per Portale di Ateneo e sviluppate due proposte di creatività entro dicembre	7c	Altre direzioni	
<p><i>Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi di customer satisfaction. Negli ultimi anni il servizio di comunicazioni ha riscontrato un decremento sostanziale nel gradimento che viene chiaramente esplicitato dai questionari di soddisfazione realizzati al personale docente e tecnico amministrativo. Tale insoddisfazione riferita al portale di Ateneo richiede un suo rifacimento per renderlo più user-friendly e facile alla navigazione.</i></p>								

8. Strutture di Staff incardinate nella Direzione Generale

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Direzione responsabile	Altre Direzioni	Budget stimato
D1 - Migliorare la qualità dell'insegnamento in UniTn, ampliando la cultura dell'innovazione e dell'importanza della qualità della didattica in chiave partecipata ed inclusiva								
D1.1 Revisionare le Linee guida (LG) di Ateneo per proposta e approvazione nuovi CdS e revisione CdS esistenti, alla luce delle nuove LG Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS e delle novità e nuove tempistiche per l'accreditamento iniziale di nuovi CdS (contenute nell'atteso regolamento attuativo previsto dalla Legge 120/2020).	Strutture accademiche	Serve attento studio delle nuove normative in tema di accreditamento, evidenziando le novità introdotte che devono trovare riscontro nella versione rivista delle LG di Ateneo. È necessario un costante confronto con il PQA per arrivare alla stesura di un nuovo documento di LG aggiornato con le norme vigenti e adeguato a perseguire lo scopo con attenzione a ottimizzare l'impegno richiesto alle strutture proponenti i nuovi CdS.	a) Analisi dei contenuti delle nuove LG Anvur per la progettazione in qualità di nuovi CdS, del DM 1154/21 3 del DD 2711/21; b) Revisione delle vigenti LG di Ateneo per la presentazione di nuovi CdS e revisione CdS esistenti	Vigenti LG di Ateneo per la proposta e approvazione nuovi CdS e revisione CdS esistenti	- Eseguita analisi dei contenuti delle nuove LG Anvur per la progettazione in qualità dei nuovi CdS, del DM 1154/21 e del DD 2711/21 emanati a fine 2021; - redatte nuove LG di Ateneo per la proposta e approvazione dei nuovi CdS e la revisione dei CdS esistenti da sottoporre in approvazione al SA	8d	Presidio Qualità di Ateneo	
B1. Valorizzazione e integrazione dell'insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e parità di genere								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Attuazione Piano Azioni Positive triennio 2022-2024								
NUOVO OBIETTIVO B1.6 Predisposizione del nuovo Piano di Azioni Positive (PAP) per il triennio 2022-2024	Comunità universitaria	- Analisi dei dati e degli esiti delle interviste alle/agli stakeholders; - Completamento interviste, in relazione a nuovi incarichi; - Individuazione degli obiettivi e degli indicatori di misurazione del PAP in collaborazione con i soggetti di riferimento, nell'ottica dell'innovazione di metodo e contenuto, tenendo conto delle caratteristiche identitarie delle persone, compresa la condizione di disabilità; - Azioni per una comunicazione diffusa, accessibile e inclusiva del PAP	Processo per la predisposizione del PAP 2022-2024	PAP 2020 – 2021; interviste eseguite nel 2021 a stakeholders di riferimento	Analizzati i dati e esiti delle interviste, individuati obiettivi e indicatori di misurazione, predisposto il documento entro il primo semestre 2022 e successivamente sottoposto all'attenzione degli organi, completata entro l'anno la fase di diffusione agli utenti	Div. Diversity Management	Coinvolti altre direzioni e il Comitato Unico di Garanzia	

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Direzione responsabile	Altre Direzioni	Budget stimato
T2 - Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione								
T2.7 Istituzionalizzazione della modalità di votazione online quale procedura ordinaria per le elezioni di Ateneo	Personale universitario	Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19, l'Ateneo è stato costretto a dotarsi di strumenti per lo svolgimento delle procedure elettorali da remoto. Dopo l'esperienza positiva, con aumento dell'affluenza dei votanti in tutte le consultazioni, l'Ateneo vuole dotarsi in via ordinaria di un unico sistema per la gestione di tutte le elezioni previste dalla normativa nazionale e interna. Si procederà, in primo luogo, a una revisione del Regolamento Generale di Ateneo e, parallelamente, all'esperimento di una procedura per l'individuazione del fornitore del servizio prescelto.	Realizzazione processo di istituzionalizzazione elezioni online	Nel corso dell'emergenza sanitaria Covid-19 l'Ateneo ha utilizzato la modalità di voto da remoto per le elezioni del Rettore, del Senato accademico, dei rappresentanti degli studenti negli organi di governo e in numerose altre consultazioni elettorali a livello dipartimentale	DirGen: Rivisto Regolamento generale d'Ateneo al fine di prevedere le elezioni da remoto e svolte tutte le procedure elettorali previste dal Regolamento stesso in modalità elettronica DSDB: Analisi, acquisizione e attivazione di uno strumento o servizio informatico a sostegno delle elezioni	8b	Corresponsabile: DSDB (3a; 3b)	90k € per fornitura servizio
T2.14 Attuare le azioni utili alla selezione (ai fini dello scarto e della conservazione) del materiale archivistico conservato presso gli archivi di deposito dell'Ateneo. L'Università ha infatti la necessità di dotarsi di un massimario di scarto, strumento attraverso il quale poter operare una selezione del materiale archivistico da scartare e di conseguenza quello da conservare illimitatamente.	Personale universitario	- Condivisione del massimario di scarto/piano di conservazione con le strutture amministrative produttrici della documentazione da selezionare. Confronto della bozza attualmente redatta con i massimari prodotti da altri enti, in particolare altri Atenei o enti di ricerca, con particolare attenzione alle tempistiche di conservazione delle varie tipologie documentarie. - Definizione di una proposta di scarto da sottoporre alla Soprintendenza archivistica competente (per l'Università di Trento la Soprintendenza del Veneto, Trentino Alto/Adige Suedtiro). Nello specifico si tratta di un elenco di unità archivistiche da sottoporre a scarto secondo le regole definite dal Codice dei Beni Culturali e Ambientali, D.Lgs. 42/2004	Iter approvativo dello strumento massimario di scarto/piano di conservazione. Elenco del materiale incluso nella proposta di scarto	Bozza di massimario di scarto redatta in base all'analisi della documentazione amministrativa prodotta	- Approvato lo strumento Massimario di scarto/piano di conservazione; - redatta proposta di scarto da sottoporre alla Soprintendenza archivistica competente	8c	tutte	

OBIETTIVO OPERATIVO ANNO 2022	A chi è rivolto	Breve descrizione delle azioni previste nel 2022 per realizzare l'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% 2022 programmato/atteso	risorse economiche, umane e strumentali		
						Direzione responsabile	Altre Direzioni	Budget stimato
T3 - Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico								
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R1								
T3.2 Monitoraggio dei fondi ministeriali previsti dal Fondo per il finanziamento ordinario (FFO) e da altri decreti ministeriali specifici e monitoraggio svolgimento eventuali adempimenti	Personale universitario	<ul style="list-style-type: none"> - Costituzione GdL per monitoraggio fondi ministeriali previste dal FFO; - analisi panoramica delle assegnazioni previste dal FFO, delle modalità, dei criteri e delle disponibilità finanziarie di esercizio finanziario 2021; - verifica di eventuali modifiche/integrazioni di DM/provvedimenti di riferimento e controllo adempimenti previsti; - stesura di un documento riguardante le assegnazioni da FFO e altri decreti destinate a UniTrento; - condivisione in drive di file dati e documentazione. 	Stesura documento su assegnazione che coinvolgono UniTrento previste da FFO e da altri DM	Non presente	Redatto documento inerente le assegnazioni destinate a UniTrento previste da FFO e da altri decreti ministeriali specifici	DirGen	Corresponsabili: DSRV (2a; 2c); -- altre direzioni; Prorettore alla Programmazione	
TA - AREA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE - Azioni volte a favorire l'anticorruzione e la trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amm.va								
RELATIVO ANCHE A AREA RICERCA R4								
TA.1 Formazione e sensibilizzazione della comunità universitaria sul tema della protezione dei dati personali	Comunità universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di incontri formativi per Responsabili di struttura e personale docente e ricercatore con approfondimenti su casi pratici/realizzazione di incontri formativi per PTA con approfondimenti su casi pratici e documentazione di Ateneo. 	Numero di incontri formativi	Nel 2021 sono stati realizzati due incontri formativi, rispettivamente per il personale docente e ricercatore e per il PTA	Realizzati 5 incontri formativi	8h	Corresponsabile: DSRV (2a); -- DSDB (3a); DRUO (5g)	
<i>Obiettivo pianificato anche in risposta ai risultati dell'ultima analisi customer satisfaction, per la necessità di migliorare il supporto specialistico privacy per la gestione dati della ricerca</i>								
OBIETTIVO TRIENNIO 2022-2024: Attuazione del piano triennale di mappatura dei processi e dei rischi								
TA.2 Attuazione del piano triennale di mappatura dei processi e dei rischi di due strutture dipartimentali del Polo di città	Comunità universitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di incontri con il personale delle due strutture accademiche; - Realizzazione documento di mappatura dei processi e dei rischi. 	Grado di realizzazione della mappatura dei processi e dei rischi delle due strutture dipartimentali del Polo di città	Nel 2021 si è realizzata la mappatura dei processi e dei rischi relativi all'acquisizione dei beni e servizi del Polo di collina	Completata esecuzione della mappatura dei processi e dei rischi delle due strutture dipartimentali	8g		

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA CELLULARE, COMPUTAZIONALE E INTEGRATA

Obiettivo	Descrizione azioni che si intendono realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Tirocinio e mondo del lavoro & PNRR <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	(a) Instaurare un direttorio esterno per valutare la conformità dell'offerta formativa con il mercato del lavoro (b) career fair	(a) numero di nomi di esperti (b) numero di aziende coinvolte	(a) assente (b) 5	a) rosa di nomi disponibile (almeno 4) b) >5
Internazionalizzazione e Comunicazione <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	(a) Individuare Università straniere compatibili per un programma di doppia laurea (b) Creare materiale multimediale da condividere sulle piattaforme social (c) Dare continuità alle attività svolte durante il progetto InnoCore	(a) numero di università individuate (b) produzione materiale multimediale (c) numero badge assegnati, evento "challenge"	(a) assente (b) assente (c) 6 badge	(a) 1 (b) 1 (c) n. 6 badge, 1 evento
Ricerca				
Promuovere l'attività seminariale intra- e inter-dipartimentale e lo sviluppo di temi di ricerca trasversali <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Dopo l'arresto delle attività in presenza a causa dell'emergenza COVID-19 daremo seguito alle attività già avviate nel corso del 2019, ovvero: (a) promozione di seminari dipartimentali (b) interdipartimentali ("Distinguished Speakers Seminars" volti a co-ospitare speakers di alto profilo insieme ad altri dipartimenti) e tramite l'attività didattica con la condivisione di lauree (per esempio laurea magistrale interdipartimentale in Quantitative Computational Biology) e corsi di dottorato (per es. collaborazione CIBIO/DEM-Scuola di Innovazione-Bioindustry track); (c) organizzazione di eventi dedicati alla ricerca sanitaria in collaborazione con il CISMED 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) numero incontri; (b) numero di seminari di dipartimento e interdipartimentali; numero di corsi condivisi con altri dipartimenti.; (c) numero di eventi su ricerca sanitaria	Nel 2019 poco più di 50 seminari sono stati organizzati presso il dipartimento. Nel 2020 a causa dell'emergenza COVID i seminari sono stati meno di 20.	2 seminari di dipartimento/mese. 1 seminario interdipartimentale/anno. 1 evento su ricerca sanitaria/anno
Terza missione				
Sostenere la formazione scolastica <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Realizzare iniziative verso le scuole secondarie di secondo grado: (a) un incontro rivolto a studenti e docenti con esperti di argomenti biotecnologici innovativi quale ad esempio la biologia dei tumori; (b) un corso di aggiornamento per docenti tramite l'utilizzo di una "valigetta del biotecnologo" contenente strumentazione e reagenti di base.	Numero di eventi organizzati. Numero di richieste della valigetta del biotecnologo	0 eventi nel 2020 e 1 nel 2021	2 eventi
Valorizzare l'interazione col mondo produttivo ed il territorio <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Organizzazione dell'evento annuale InnoCore Challenge per mettere in contatto studenti, Core Facilities e aziende e favorire eventuali collaborazioni.	Numero di aziende e studenti coinvolti nell'evento annuale	0 eventi	Almeno 1 azienda e 6 studenti

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Accrescere l'attrattività della didattica, rappresentata dal numero di domande di iscrizione in rapporto ai numeri programmati. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	- ristrutturazione offerta di primo livello - riposizionamento offerta di secondo livello	Nuova offerta didattica I livello/posizionamento LM	Attuale offerta formativa di I livello.	- approvazione nuova offerta didattica LT - approvazione nuovo posizionamento per LM
Accrescere la qualità della didattica, rappresentata dal grado di soddisfazione medio degli studenti relativamente alle attività didattiche impartite nel dipartimento. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	a) aumento della qualità dei corsi con didattica innovativa b) aumento della qualità dei corsi laboratoriali c) riduzione dei corsi a contratto d) aumento delle risorse a supporto della didattica e) costruzione e popolamento database per la didattica	a) indicatore per misurazione qualità corsi di didattica innovativa b) indicatore per misurazione qualità corsi laboratoriali c) n. corsi a contratto chiusi d) budget a disposizione a supporto didattica e) costruzione/popolamento database per la didattica	a) da costruire b) da costruire c) 0 d) 0 e) non misurabile	a) costruito indicatore b) costruito indicatore c) -2 corsi d) +10.000 e) aggiornamento database con dati 2021
Accrescere la qualità in uscita, rappresentata dalla condizione occupazionale dei laureati. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	- aumento della qualità dei corsi con didattica innovativa - aumento della qualità dei corsi laboratoriali - <i>lifelong learning</i>	a) indicatore per misurazione qualità corsi di didattica innovativa b) indicatore per misurazione qualità corsi laboratoriali c) creazione gruppo di lavoro	a) da costruire b) da costruire c) non presente	a) costruito indicatore b) costruito indicatore c) creato gruppo di lavoro
Ricerca				
Incrementare la qualità delle pubblicazioni, rappresentata dal numero medio di articoli pro-capite pubblicati su rivista di fascia A dai membri del dipartimento. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	a) co-finanziamento dell'attività di ricerca b) individuazione temi chiave di ricerca.	a) politica di co-finanziamento b) numero temi chiave di ricerca.	a) non misurabile b) 0	a) proseguita politica di co-finanziamento b) 4
Incrementare l'eccellenza nella ricerca, rappresentata dal numero di articoli di fascia A* <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	a) co-finanziamento dell'attività di ricerca b) incentivo pubblicazioni in classe A* c) individuazione temi chiave di ricerca	a) politica di co-finanziamento b) budget previsto c) numero temi chiave di ricerca.	a) non misurabile b) 0 c) 0	a) proseguita politica di co-finanziamento b) 5.000 c) 4
Incrementare l'internazionalizzazione della ricerca, rappresentata dal numero medio di pubblicazioni con autori stranieri. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	progetti di rete	progetti finanziati	0	1
Terza missione				
Promuovere attività che integrino Terza Missione e Didattica. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	creazione di board of experts per ogni CdS	board of experts numero LM	1	2

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI FISICA

Obiettivo generale	Descrizione azioni che si intendono realizzare	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Miglioramento del materiale didattico online a disposizione degli studenti dei CdS in Fisica. Miglioramento degli indicatori sull'internazionalizzazione.	Discussione in seduta allargata di Commissione Didattica e/o in CdD monotematico in merito alle esperienze maturate nel corso dell'emergenza pandemica sulla didattica a distanza, con l'obiettivo di confrontare le buone pratiche riscontrate per stabilire un protocollo comune a tutti i corsi. Organizzazione di almeno 1 seminario, in presenza o online, dedicato ad esperienze di didattica innovativa. Prosecuzione della partecipazione del coordinatore alle attività del FormID. Monitoraggio degli scambi internazionali ed eventuali nuove azioni per migliorare i dati relativi a incoming.	(a) Percentuale di studenti da altro Ateneo o da estero che si iscrivono alla LM. (b) Numero di CFU conseguiti all'estero. (c) Indicatori per il grado di soddisfazione degli studenti	(a) % di studenti da altro ateneo che si iscrivono alla LM in fisica è attualmente circa 20%. (b) n. di studenti che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero è intorno al 2%. La % di studenti che hanno conseguito almeno 12 CFU all'estero nella LM si attestava intorno al 13% prima del 2020 ed è sceso al 3,5% nel 2020. (c) Altro grado soddisfazione studenti (85% per LM in media ultimo triennio).	(a) Mantenere o aumentare la % (b) Riportare la percentuale di studenti che hanno conseguito almeno 12 CFU all'estero durante il percorso magistrale ai valori pre-pandemia. (c) Mantenere o migliorare l'elevato grado di soddisfazione degli studenti.
Didattica e Terza missione				
Aggregare la maggior parte delle iniziative di formazione inerenti alle scienze della Terra e dell'Universo già presenti in UNITN e favorirne di nuove, con particolare attenzione alla crescita della visibilità nazionale e internazionale di UNITN in questo settore.	Istituzione di un presidio di formazione permanente sulle scienze della Terra e dell'Universo, articolato in vari livelli di approfondimento, con iniziative mirate alla comunità scientifica nazionale e internazionale, agli studenti laureandi e ai dottorandi, alle realtà produttive del territorio e alla cittadinanza	(a) n. di giovani talenti che intraprendono un percorso dottorale o post dottorale in ambito spazio; (b) qualità e/o quantità dei progetti in ambito spazio cui studenti e postdoc prendono parte; (c) offerta formativa LM e corsi dottorato	(a) dottorandi e postdoc che si inseriscono in percorsi di formazione nel settore delle scienze della Terra e dell'Universo (attualmente dell'ordine di 4-5). (b) circa 5 progetti in essere per anno; (c) un modulo da 6 CFU e un ciclo di seminari	(a) aumento di +1; (b) aumento di +1; (c) aggiunta di 3 CFU specifici sul tema della qualifica spaziale e aggiunta di un ciclo di seminari sulle grandi missioni ESA/NASA.
<i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>				
Ricerca				
Consolidare la posizione di leadership di UNITN nel panorama italiano nelle scienze e nelle tecnologie dello spazio, esaltando il ruolo del Trento Space Center come punto aggregante delle iniziative di UNITN, FBK e TIFPA nel settore. Contribuire a rafforzare la posizione dell'Italia nello sviluppo dell'industria aerospaziale ed in tutte quelle ad essa collegate.	Costituzione delle dotazioni infrastrutturali del Trento Space Center, mediante l'acquisto di strumentazione su fondi esterni da progetti spaziali e in cofinanziamento con enti partner del Trento Space Center. Stipula di accordi e convenzioni specifici con le realtà attive nell'ambito spazio nella Provincia autonoma di Trento (UNITN, FBK, APSS, INFN-TIFPA) per consentire al Trento Space Center e ai suoi partner di sfruttare le facility disponibili sul territorio.	Strumentazione disponibile per iniziative di tipo spazio.	(a) dotazione servizi meccanico ed elettronico del Dip. di Fisica, a far data al 31/10/2021; (b) n. di convenzioni attive per l'uso delle infrastrutture del territorio (ad es. ProM, fasci di radiazione APSS, camere pulite per integrazione nanosatelliti) da parte di TSC e partner.	(a) +50% in valore economico; (b) almeno una convenzione attiva.
Potenziamento infrastrutture di ricerca nell'ambito delle Scienze e Tecnologie Quantistiche (STQ); sviluppo processi per innovazione/trasferimento tecnologico e diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università, enti di ricerca, e imprese. Promozione e sostegno della ricerca di base e finalizzata su STQ attraverso il coordinamento di attività interdipartimentali.	Sostegno al percorso di dottorato transdisciplinare in quantum science and technologies. Organizzazione di workshop internazionali, organizzazione di scuole invernali-estive di dottorato su STQ. Promozione di una laurea magistrale interdipartimentale in quantum engineering. Sviluppo di collaborazioni didattiche con gli enti partner di Q@TN joint lab, anche a servizio della laurea magistrale.	(a) organizzazione scuola estiva di dottorato. (b) nuova laurea magistrale interdipartimentale.	Al momento entrambi gli indicatori non sono presenti, trattandosi di nuove iniziative.	(a) Realizzazione della scuola estiva; (b) definizione del progetto di Laurea magistrale e attivazione delle procedure di approvazione.
<i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>				

Obiettivo generale	Descrizione azioni che si intendono realizzare	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
<p>Creare un polo di rilevanza nazionale sulle tematiche legate alla transizione energetica (Trentino Green Deal) quali l'idrogeno, le energie rinnovabili e la decarbonizzazione. Aumentare il trasferimento tecnologico tra la ricerca di base condotta a UNITN e le industrie sul territorio. Sviluppare ricerca a TRL basso, come indicato nelle linee guida dei partenariati del PNRR. Promuovere la ricerca di base nelle tematiche legate alla transizione energetica.</p>	<p>Attivazione di borse di dottorato e assegni di ricerca sulle tematiche dell'energia. Organizzazione di workshop e tavoli di discussione per rafforzare la ricerca applicata favorendo l'interazione tra università, enti di ricerca (CNR, FBK) e aziende impegnate nel settore energia-ambiente. Potenziare le infrastrutture di ricerca sia in UNITN che sul territorio trentino per favorire l'innovazione e il trasferimento tecnologico. Promozione di percorsi formativi interdisciplinari che coinvolgono competenze in energia-ambiente presenti in UNITN sia in ambito scientifico-tecnologico che giuridico-economico.</p>	<p>(a) Borse di dottorato su specifiche aree green del PNRR. (b) Workshop su tematiche green e stage di studenti presso centri e/o aziende su tematiche energetiche.</p>	<p>Al momento entrambi gli indicatori non sono presenti, trattandosi di nuove iniziative.</p>	<p>(a) almeno 2 borse; (b) realizzazione almeno 1 workshop</p>

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA

Obiettivo	Descrizione azioni che si intendono realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
<p>Completamento delle azioni di arricchimento dell'offerta formativa, così come previste da azioni strategiche pregresse. Arricchimento ulteriore dell'offerta formativa in coerenza con i nuovi obiettivi del PNRR</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>(a) Attivazione di un Master in Diritto e Politica delle Migrazioni di un Master in Progetti, Politiche e Servizi per il lavoro. (b) Progettazione di corso di laurea magistrale (biennale) per la formazione di giuristi di respiro europeo, esperti nell'innovazione giuridica e nella sostenibilità (negli ambiti della transizione tecnologica ed ecologica)</p>	<p>(a) n. Master di I livello attivi presso la Facoltà di Giurisprudenza (b) n. di progetti di lauree magistrali (biennali) da attivarsi presso la Facoltà</p>	<p>(a) 0 (b) 0</p>	<p>(a) 2 (condizionato al finanziamento progetto strategico presentato dalla Facoltà, nonché al raggiungimento del n. minimo di iscritti previsti dai relativi bandi) (b) 1 (condizionato alla disponibilità di adeguati spazi didattici)</p>
Ricerca				
<p>Consolidamento delle attività di ricerca in materia di diritto processuale (civile, penale e amministrativo - giustizia), anche in coerenza con le azioni da finanziarsi sul PNRR in materia di "ufficio del processo" (obiettivo condizionato all'effettivo finanziamento del progetto presentato sul relativo bando nazionale)</p>	<p>Attività di ricerca sul tema della riforma della giustizia nelle sue diverse componenti (civile, penale, tributaria, amministrativa) e sulle sfide che ciò pone dal punto di vista della tutela effettiva dei diritti fondamentali. Si procederà inoltre a una ricognizione dei gruppi di ricerca presenti in Facoltà e alla creazione o al rafforzamento di reti a livello locale, nazionale e europeo. Saranno anche sviluppati ulteriormente i percorsi di approfondimento, di formazione e divulgazione rivolti ai tradizionali professionisti della giustizia. (le azioni sono riportate anche nelle corrispondenti proposte di progetto strategico presentate dalla Facoltà)</p>	<p>(a) n. assegni di ricerca dedicati (b) n. convegni nazionali dedicati</p>	<p>(a) 0 (b) 0</p>	<p>(a) 3 (b) 3</p>
Terza missione				
<p>Consolidamento delle attività di orientamento e in uscita, così come già svolte nel contesto del progetto POT (finanziato dal MUR fino al 2021)</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Avviare una fase di ricognizione delle attività svolte in Facoltà e creazione o rafforzamento di reti già esistenti, a livello locale, nazionale e europeo al fine di evitare dissipazione di risorse e duplicazione di attività simili per natura e/o destinatari. Si procederà in seguito a potenziare e coordinare le attività già in essere e ad istituire di ulteriori, quali corsi seminariali dedicati, iniziative con gli Ordini professionali, attività formative a carattere interdisciplinare, percorsi Longlife Learning, incontri rivolti alla cittadinanza, giornate di Facoltà nel contesto delle azioni di Job Guidance. (le azioni sono riportate anche nelle corrispondenti proposte di progetto strategico presentate dalla Facoltà)</p>	<p>(a) n. corsi dedicati alla scrittura giuridica (b) n. iniziative specifiche di dialogo per gli studenti con professionisti attivi sul piano internazionale</p>	<p>(a) 1 (b) 1</p>	<p>(a) Mantenere inalterati i livelli raggiunti; (b) mantenere inalterati i livelli raggiunti</p>
Internazionalizzazione				
<p>Ampliare e/o perfezionare la rete di collaborazioni internazionali, nella didattica come nella ricerca, specialmente con riguardo a sedi / aree in cui essa si è contratta negli ultimi anni (es. per il venir meno, nel 2020, degli accordi con Parigi XIII)</p>	<p>Creazione di una rete di collaborazione ad hoc con alcune Università francesi, in primo luogo sul piano della ricerca</p>	<p>n. accordi di collaborazione con Università francesi</p>	<p>0</p>	<p>1</p>

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Migliorare la qualità della didattica tramite l'innovazione delle modalità di insegnamento <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Attuazione del Learning by doing. Allestimento del Laboratorio ELEDIA in Campi elettromagnetici. Potenziamento dei Laboratori didattici. Aumento del tutorato di ore di tipo B. Licenze software. Attività di promozione legate all'implementazione del progetto learning by doing	- Allestimento sede del Laboratorio Eledia - Acquisto licenze software specifica per le attività di learning by doing;	- Implementazione del Laboratorio di didattica/ricerca leggero = 0; - Acquisto di licenze software specifico = 0;	- Allestimento del Laboratorio di didattica/ricerca leggero = 1; - Acquisto di licenze software specifico = +1;
Nuovo ordinamento per il Corso di laurea magistrale in Ingegneria Civile <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Presentare la proposta di modifica dell'Ordinamento del corso di laurea magistrale in Ingegneria Civile	Proposte inviate all'Ateneo	Situazione attuale	Nuovo ordinamento Ing. Civile = 1 Nuove istituzioni = 1
Ricerca				
Razionalizzare l'uso della dotazione infrastrutturale - Progetto ReLabs <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	integrazione delle attrezzature; condivisione delle risorse tecniche e miglioramento delle condizioni di sicurezza degli utenti	a) Documento relativo al censimento delle attrezzature; b) perfezionamento delle condizioni di sicurezza; c) incremento di personale 150 ore	a) Presente un documento relativo al censimento delle attrezzature; b) condizioni di sicurezza in essere, da sviluppare; c) personale 150 ore = 0	a) Adeguamento del documento su censimento delle attrezzature; b) sviluppo di protocolli di sicurezza =1; c) incremento di personale 150 ore = +1.
Costituzione formale di aggregazioni (poli/centri) di ricerca relative al: i) DICAM Green Deal; ii) Mitigazione del Rischio, Sicurezza e Resilienza; iii) Modelling & Simulation <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Favorire le aggregazioni di ricerca e le attività tecnico amministrative relative al DICAM Green Deal, Mitigazione del Rischio, Sicurezza e Resilienza e Modelling & Simulation (40k euro)	Poli di ricerca istituiti a) Organizzazione dell'unità di supporto tecnico ed amministrativo con personale a tempo determinato o 2 posizioni post-doc cofinanziate; b) Individuazione dello spazio fisico	a) Organizzazione del supporto tecnico-amministrativo con personale a tempo determinato = 0; b) Individuazione dello spazio fisico = 0	Poli di ricerca istituiti = 1 a) Organizzazione della segreteria con personale amministrativo a tempo determinato = 1 con fondi esterni; b) cofinanziamento 2 assegni di ricerca; Individuazione dello spazio fisico = 1.
Terza Missione e Internazionalizzazione				
Rinforzare la posizione del DICAM come centro di competenza di rilievo nazionale e nesso tra cooperazione internazionale, sviluppo e sostenibilità ambientale <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Rinforzo e potenziamento partenariati nel settore ambientale della cooperazione internazionale (Università locali, ONG; Imprese; enti locali) con riguardo all'attrattività di UniTrento nei confronti di soggetti profit e non profit (formazione, terza missione)	(a) n. report tecnici /pubblicazioni riferiti ad azioni di cooperazione allo sviluppo con ricaduta territoriale (b) n. incontri con stakeholders nei progetti di cooperazione allo sviluppo (c) n. beneficiari diretti e indiretti degli interventi di cooperazione DICAM (d) n. di proposte progettuali presentate o finanziate in tema di cooperazione allo sviluppo	(a) report / pubblicazioni = 0 (b) incontri = 0 (c) beneficiari = 0 (d) proposte progettuali presentate / finanziate =0	(a) report/pubblicazioni = 1 (b) incontri = 1 (c) beneficiari = 15 (d) proposte progettuali presentate/finanziate = 1

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Obiettivo generale	Descrizione azioni che si intendono realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
<p>Gli obiettivi generali sono:</p> <p>(a) aumentare l'attrattività dei corsi di studio (obiettivo di incremento del 25% del numero di studenti)</p> <p>(b) consolidare l'offerta formativa e valutare la fattibilità di inserire nuove proposte didattiche in un quadro armonico con l'attuale offerta</p> <p>(c) favorire le condizioni di apprendimento attivo e le occasioni di collaborazione interdisciplinare</p> <p>(d) innovare le strategie di orientamento in ingresso e potenziare le iniziative di accompagnamento verso i corsi di studio di secondo livello e ridurre gli abbandoni. (e) Diminuire l'asimmetria di genere e valorizzare la diversità di genere</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Tra le azioni per raggiungere questo obiettivo: (a) Costruzione di una rete di contatti con le scuole superiori per favorire momenti di incontro che siano diversi dal semplice seminario di presentazione dell'offerta formativa e siano piuttosto lezioni mirate condivise all'interno della didattica o visite guidate presso le strutture del Dipartimento. (b) Svolgimento di iniziative presso le scuole con il coinvolgimento di "testimonial" (ex studenti) che possano presentare la propria esperienza. (c) Identificazione dei contenuti e dei canali social più adatti a promuovere le iniziative didattiche del DII. (d) Identificazione di una ditta di consulenza specializzata nell'orientamento universitario per aumentare l'efficacia dell'azione di divulgazione e promozione. (e) Potenziamento delle attività di tutorato per gli studenti del corso di laurea in Ingegneria Industriale e delle attività di didattica innovativa (es. attività di laboratorio). (f) coordinamento con l'ufficio equità e diversità dell'ateneo e il comitato di orientamento per il rafforzamento delle azioni del "piano di azioni positive".</p>	Grado completamento delle 6 azioni previste	0% di azioni completate.	60% di azioni completate.
Ricerca				
<p>Promuovere le sinergie e lo sviluppo di temi di ricerca trasversali all'interno e all'esterno del DII.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Tra le azioni per raggiungere questo obiettivo: a) organizzare con cadenza regolare dei cicli seminari Dipartimentali su tematiche tipiche dei diversi SSD; b) promuovere attività di ricerca multidisciplinari, quali lo sviluppo di veicoli a guida autonoma, lo studio dei biomateriali e delle tecnologie biomediche, dei materiali sostenibili e riciclabili e delle tecnologie quantistiche</p>	Grado completamento delle 2 azioni previste	0% di azioni completate.	50% di azioni completate.
<p>Potenziare e rinnovare le infrastrutture per la ricerca</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Tra le azioni per raggiungere questo obiettivo: (a) finanziare l'ammodernamento di alcune apparecchiature di primaria importanza per le attività di ricerca del Dipartimento. (b) Assegnare i fondi "Laboratori pesanti" in base ad una procedura valutativa interna trasparente e condivisa</p>	Grado completamento delle 2 azioni previste	0% di azioni completate.	50% di azioni completate.
Terza missione				
<p>Promuovere l'interazione con il mondo produttivo.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Tra le azioni per raggiungere questo obiettivo: a) realizzare di una pagina web sul sito del Dipartimento che costituisca un'interfaccia con le aziende; b) incrementare le proposte di stage e tesi di laurea magistrale in collaborazione con le aziende; c) organizzare eventi dedicati all'incontro tra l'ingegneria industriale e il mondo delle imprese</p>	Grado completamento delle 3 azioni previste	0% di azioni completate.	50% di azioni completate.
<p>Incentivare le reti di collaborazione di ricerca sia nazionali che internazionali.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Tra le azioni per raggiungere questo obiettivo: a) allocare un budget adeguato per posizioni di Visiting Professor; b) allocare un budget per scuole estive o invernali che prevedano la partecipazione di docenti non di UniTN</p>	Grado completamento delle 2 azioni previste	0% di azioni completate.	100% di azioni completate.

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Miglioramento della qualità della formazione tramite l'utilizzo dei nuovi laboratori didattici realizzati con i fondi del dipartimento di eccellenza <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Apertura agli studenti e all'utilizzo per didattica dei nove LD Dip. Eccellenza: Autonomous Driving, Electronics; FabLab, IoT and Robotics, IoT Testbed, Multisensory Interactions, Networking and Security, Sensing Technologies e Wireless Technologies. Si prevede di iniziare le attività nei laboratori a partire dalla primavera 2022 utilizzando meccanismi di prenotazioni degli stessi. Per la gestione delle prenotazioni verrà realizzato un software ad hoc.	nr. Corsi che utilizzano LD per lezione	Nessun dato precedente in quanto i laboratori didattici sono nuovi	Almeno 1 corso per laboratorio didattico
Utilizzo di strumenti innovativi per studio e ripasso quali video con indicizzazione semantica	Realizzazione di video con indicizzazione semantica, sezionamento automatico dei video, possibilità di effettuare ricerche all'interno degli stessi, sommarizzazioni automatiche ed evidenziazione dei passaggi più rilevanti tramite tecniche di Intelligenza Artificiale (IA), analisi delle tracce di uso (log) lasciate dagli studenti per individuare e monitorare i diversi learning styles e valutare l'efficacia di tali strumenti (Learning Analytics)	Numero di corsi in cui il servizio è utilizzato Numero di accessi effettuati dagli studenti	Nessun dato precedente in quanto si tratta di una nuova sperimentazione del dipartimento denominata "progetto DISI ON"	Almeno 3 corsi per semestre; almeno il 30% degli studenti hanno utilizzato i video
Ricerca				
CLIMA: Nell'ambito delle tematiche green, realizzazione di un laboratorio su Data Acquisition and Analysis for climate change	Il laboratorio si caratterizzerà su 5 linee tematiche, associate a differenti azioni, che in maniera complementare contribuiranno alla realizzazione di una piattaforma abilitante in grado di integrare dati e capacità di calcolo ad alte prestazioni, nonché strumenti avanzati basati su AI, a supporto della ricerca sul climate change.	Numero funzionalità prototipo piattaforma abilitante	Nessun dato precedente	Almeno il 30% delle funzionalità disponibili
Terza missione				
Realizzazione di un laboratorio che favorisca un asset per la partecipazione ad iniziative strategiche del territorio legate all'e-Health.	Si intende realizzare un laboratorio che fungerà da acceleratore per la creazione di start-up e nuove conoscenze con una immediata ricaduta (economica e occupazionale) sul territorio (provinciale e nazionale), contribuendo anche ad incrementare la visibilità internazionale del Dipartimento e dell'Ateneo e favorendo la partecipazione a progetti nazionali ed internazionali	Attivazione collaborazioni medici e ospedali locali, nazionali e internazionali	Nessun dato precedente	Almeno 3 collaborazioni / progetti attivati
Internazionalizzazione				
Si intende attrarre studenti EU e NON EU a livello di Laurea di primo livello determinando anche un incremento del numero di matricole.	L'obiettivo di breve periodo è attrarre studenti stranieri aprendo un percorso in inglese all'interno della laurea in Ingegneria Informatica, delle Comunicazioni ed Elettronica. Il numero di matricole destinato a questo percorso, in aggiunta al numero programmato previsto per il percorso in italiano, è pari a 40 per il 2022/23. L'obiettivo di lungo periodo è arrivare ad un numero di matricole pari a 85 per ciascun percorso in inglese delle due lauree di primo livello del dipartimento a condizione che vengano assegnate adeguate risorse nel piano di reclutamento, adeguate risorse finanziarie nel budget per la didattica integrativa e che vi siano adeguati spazi-aule	Numero studenti iscritti al percorso in inglese nel 2022 LT Ingegneria Informatica, delle Comunicazioni ed Elettronica	Nessun dato (non vi è una base di partenza in quanto il percorso in inglese partirà nel 2022/23 con 40 posti	40 iscritti al percorso

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica, Ricerca e Terza missione				
<p>il laboratorio LETRA si occupa, dal punto di vista teorico (ricerca in studi traduttologici) e pratico (didattica: formazione di traduttori), di traduzione letteraria, ambito in cui ha vocazione di costituirsi come polo nazionale e internazionale.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Summer School annuale in cui i maggiori traduttori attivi in Italia tengono corsi e laboratori (aree linguistiche: francese, inglese, spagnolo, svedese, tedesco) in cui si formano traduttori per il mondo dell'editoria; digitalizzazione traduzioni della Poetica di Aristotele (dal Cinquecento ad oggi: italiano, spagnolo, francese, inglese, tedesco); costituzione di una banca dati open access con software creato ad hoc, al fine di allineare paragrafi e codificare parole chiave che richiamino la bibliografia sull'argomento.</p>	<p>(a) Realizzazione della Summer school (b) Prosecuzione della digitalizzazione delle traduzioni</p>	<p>Prosecuzione degli obiettivi raggiunti con il Progetto di eccellenza</p>	<p>(a) Incremento del numero dei partecipanti da 80 a 100; (b) incremento del numero delle digitalizzazioni</p>
<p>L'obiettivo è creare la sede interdipartimentale (DLF e DSRS) e interdisciplinare sul rapporto tra memoria collettiva, storia e società. di un'attività di ricerca che è innovativa proprio in ragione del dialogo tra i saperi umanistici e sociali che la fonda, con una prospettiva internazionale e una dimensione linguistica sostanzialmente anglofona, ma anche con ricadute significative sull' outreach e la terza missione, oltre che sulla formazione.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Istituzione di un laboratorio interdipartimentale: LABORATORIO INTERDIPARTIMENTALE MEMORIA E SOCIETÀ (LIMS):</p>	<p>Istituzione del Laboratorio</p>	<p>Attività congiunte tra i Progetti di eccellenza dei due Dipartimenti nell'ambito dei <i>Memory studies</i></p>	<p>Organizzazione delle iniziative congiunte programmate tra i due Dipartimenti</p>
<p>GeCo – Cartografia e public geography tra passato e presente per l'innovazione, la ricerca e la progettazione territoriale: obiettivo del progetto è dare continuità e consolidare le azioni del Centro Geo-cartografico di studio e documentazione (GeCo), centro di eccellenza nel contesto europeo - le cui attività portano avanti finalità di ricerca, di didattica e di terza missione</p>	<p>Le tipologie di azioni integrate proposte dal progetto - attivazione di una Borsa su fondi PON (tematiche dell'innovazione e del green), sviluppo dell'offerta didattica, creazione di un database cartografico e inserimento del Centro in una rete di collaborazione a scala tanto locale che internazionale</p>	<p>Attivazione di una borsa PON; attivazione di nr. 2 nuovi insegnamenti; numero di nuovi accordi</p>	<p>Insegnamenti di Geografia già attivi su LT e LM; database già in uso da parte del Centro grazie alle attuali Convenzioni con varie Istituzioni; Protocollo tra PAT e Comune Rovereto; convenzione con la Comunità di Fiemme, Convenzione e Accordi vari con il Comando Nazionale Alpini</p>	<p>Attivazione della Borsa di dottorato PON; attivazione di nuovi insegnamenti di geografia grazie a nuove posizioni reclutate; avvio della creazione di un nuovo database cartografico; avvio di nuove collaborazioni nazionali (Protocollo esteso a nuovi Enti locali) e internazionali</p>
Internazionalizzazione				
<p>Favorire la collaborazione fra atenei per la partecipazione a bandi competitivi per finanziamenti nazionali e internazionali. Promuovere ricerca e didattica di alta formazione sul tema della lingua nell'insegnamento di tutte le discipline con la partecipazione di 11 colleghi del DLF di diversi ssd, del DPSCo, DF, CLA, FormID, FIRS, LIQuID. Potenziare collaborazioni scientifiche e relazioni internazionali, condividere buone pratiche su insegnamento in lingua straniera ai fini dell'internazionalizzazione e dell'inclusione, ampliare i rapporti con gli istituti scolastici e di formazione del territorio trentino.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Avvio dell'iter per la costituzione del Centro Interuniversitario LinE – Language in Education</p>	<p>Stesura di una bozza di Accordo</p>	<p>Sono già in corso rapporti con 15 Atenei di cui Uninr è capofila</p>	<p>Chiusura dell'Accordo entro l'anno 2022</p>

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI MATEMATICA

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Favorire la regolarità del percorso formativo. Ridurre la difficoltà che gli studenti trovano nel passaggio dalla scuola superiore all'università nelle discipline STEM e in particolare negli insegnamenti di matematica di base. Questa difficoltà è stata ulteriormente accresciuta durante la pandemia SARS-Cov2. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Percorsi di autovalutazione e/o con feedback realizzati nell'ambito del tutorato in Matematica al fine di aumentare consapevolezza e stimoli per un apprendimento più efficace. Raccolta e analisi di dati, in parte raccolti tramite questionari. Potenziamento del supporto organizzativo per le procedure di reclutamento ed organizzazione dei tutor, nonché per l'organizzazione delle attività con le scuole, realizzazione di un percorso online sulla Matematica di base	Percentuale di studenti che partecipano alla attività di tutoraggio in Matematica. Numero di tutor coinvolti. Insegnamenti coinvolti in sperimentazione. Realizzazione percorso su Matematica di base.	Presenza media studenti al tutorato: circa 35-40% su iscritti a Ing. Industriale e 60% a Matematica e Fisica. 10 tutor complessivamente coinvolti sui due corsi. Tutorato integrato con attività di feedback test per Analisi 1 a Ing. Industriale e Analisi a Matematica e Fisica. Non presente percorso online su Matematica di base.	Aumentata, rispetto a base di partenza, la percentuale di studenti al tutorato e aumentato il n. tutor coinvolti. Estensione della sperimentazione ad altri insegnamenti (Algebra e Geometria) e a altri Corsi di Laurea. Realizzato percorso online sulla Matematica di base.
Ricerca				
Rafforzare la ricerca applicata trasversale diffondendo i fondamenti teorici e le metodologie più attuali nel machine learning e della data science. Consolidamento della ricerca già avviata in Dipartimento in questi ambiti e suo potenziamento.	Attivazione di nuovi insegnamenti e riorganizzazione di quelli già offerti dal track Mathematics for Data Science all'interno della LM in Matematica. Attivazione di corsi di formazione sull'argomento dedicati agli studenti delle Scuole Secondarie di Secondo Grado e ai loro insegnanti. Introduzione di nuove figure di ricercatori che vadano a completare e arricchire le competenze già presenti.	N. studenti scritti al track Mathematics for Data Science all'interno del curriculum Mathematics and Statistics for Life and Social Sciences della Laurea Magistrale in Matematica. N. corsi di formazione a diversi livelli.	10 studenti scritti al curriculum Mathematics and Statistics for Life and Social Sciences che seguono i corsi del track Mathematics for Data Science. 4 interventi fatti a scuola.	Incremento, rispetto a base di partenza, il numero di studenti nel track Mathematics for Data Science e incremento il numero di interventi fatti nelle scuole trentine. Realizzata una masterclass per studenti di Mathematics for Data Science con professore internazionale.
Rafforzare la ricerca fondamentale potenziando la ricerca nei settori di base dell'Analisi e della Geometria attraverso la istituzione di un percorso di alta formazione. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Istituzione di borse di studio biennali per studenti di master che intendono proseguire nella ricerca nei settori base dell'Analisi e della Geometria. Tali borse verranno assegnate previo superamento di una selezione su base nazionale. Organizzazione di scuole tematiche.	Numero di borse assegnate.	Non sono ancora state attivate borse di questa tipologia.	2 borse assegnate.
Terza missione				
Assecondare la forte interconnessione tra mondo della ricerca e sviluppo industriale in ambito di crittografia e sicurezza dei sistemi informatici. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	CryptoLabTN: realizzazione di eventi divulgativi per il mondo aziendale nell'ambito della crittografia post-quantum e cloud encryption.	Numero di eventi/ corsi collegati al postquantum e cloud encryption.	2 eventi organizzati nel 2021	4 eventi/corsi organizzati per il mondo aziendale collegati al postquantum e cloud encryption.
Favorire l'integrazione tra la formazione e la ricerca di tipo scientifico tecnologico e la ricerca biomedica e la pratica clinica. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Laboratorio M3SB: organizzazione di workshops di breve durata che riuniscano medici, ricercatori e/o aziende in ambito biomedico coi ricercatori del Dip.to	Numero di tirocini nel settore biomedico.	3 tirocini in ambito clinico;	Costituito il Laboratorio di Metodi e Modelli Matematici nella Biomedicina e, rispetto a base di partenza, incremento del numero di tirocini nel settore biomedico

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
<p>Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca nel settore emergente della decomposizione tensoriale per l'analisi dei dati nell'ambito accademico e aziendale.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Laboratorio TensorDec: partecipazione a challenges industriali e organizzazione di workshop sull'uso di tecniche di decomposizione tensoriale in ambito aziendale.</p>	<p>Numero di tirocini nel settore tensor decomposition.</p>	<p>1 tirocinio in ambito TensorDec</p>	<p>Incremento, rispetto a base di partenza, del numero di tirocini nel settore tensor decomposition.</p>
Internazionalizzazione				
<p>Promuovere la formazione scientifica e la ricerca attraverso programmi di scambio e cooperazione tra ricercatori internazionali presso la sede di Trento.</p> <p><i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i></p>	<p>Sviluppare collaborazioni volte a valorizzare e sviluppare ulteriormente l'esperienza maturata presso il CIRM negli ultimi 40 anni. Organizzazione di convegni e scuole con comitati scientifici e relatori internazionali di assoluta rilevanza nel settore. Per la realizzazione sarà necessaria la assunzione di un nuovo segretario.</p>	<p>Numero di ricercatori partecipanti annualmente ai convegni e scuole organizzati dal CIRM</p>	<p>7 convegni blended organizzati nel 2021.</p>	<p>Organizzati 7 convegni durante l'anno 2022 presso la sede di Trento con un totale di circa 400 partecipanti.</p>

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target da raggiungere a fine 2022 – per % raggiungimento
Didattica				
Riduzione della dispersione nei primi anni di CDS <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Lancio di un nuovo programma di tutoraggio individuale per le matricole	Ridefinizione piano d'azione e revisione della strutturazione degli interventi; Sviluppo del sistema di procedura di reclutamento dei tutor; Attivazione del servizio di tutorato	Azioni implementate negli a.a. precedenti: - Definizione di un piano d'azione - Parziale implementazione e valutazione degli esiti	Raggiungimento al 25%: Ridefinizione piano d'azione e revisione della strutturazione degli interventi Raggiungimento al 50%: Raggiungimento del target previsto al punto precedente + Individuazione dei tutor accademici (1 per ogni gruppo di 20 studenti) Raggiungimento al 75%: Raggiungimento dei target previsti ai punti precedenti + Reclutamento studenti tutor previsti dal piano strategico (1 per ogni gruppo di 10 studenti delle lauree) Raggiungimento al 100%: Raggiungimento dei target previsti ai punti precedenti + Entro la prima metà del secondo semestre a.a. 22/23 attivazione del servizio di tutorato (almeno per la L in Sociologia)
Ricerca				
Favorire il contributo delle scienze sociali alla transizione Green	Implementazione progetto "Innovazioni socio-tecniche e transizione ecologica: investigare il consumo quotidiano per promuovere comunità sostenibili."	Implementazione del progetto, in particolare tramite l'attività di RtdA assunta tramite cofinanziamento PON	RtdA già selezionata e con presa di servizio a gennaio 2022	Raggiungimento al 25%: Avvio attività della RTD A selezionata Raggiungimento al 50%: Raggiungimento del target previsto al punto precedente + Definizione degli obiettivi parziali del progetto e avvio dello stesso Raggiungimento al 75%: Raggiungimento dei target previsti ai punti precedenti + Raggiungimento del 50% degli obiettivi parziali di progetto definiti per il 2022 Raggiungimento al 100%: Completati 100% degli obiettivi parziali di progetto definiti per il 2022
Terza missione				
Definizione di una strategia per la terza missione nel campo delle scienze sociali e implementazione della stessa	Censimento delle azioni attualmente promosse dal Dipartimento	Definizione di un piano di azione finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo al termine del triennio; Mappatura delle attuali attività di Terza Missione attualmente sviluppate dal DSRS; Definizione di una strategia per la terza missione nel campo delle scienze sociali	Informazioni parziali e non strutturate	Raggiungimento al 25%: Definizione piano d'azione Raggiungimento al 50%: Raggiungimento del target previsto al punto precedente + Mappatura delle attuali attività di Terza Missione Raggiungimento al 75%: Raggiungimento dei target previsti ai punti precedenti + Redazione di un documento riassuntivo delle attuali attività di Terza Missione Raggiungimento al 100%: Raggiungimento dei target previsti ai punti precedenti + Definizione di una strategia per la terza missione nel campo delle scienze sociali
Internazionalizzazione				
Incremento delle collaborazioni scientifiche con studiosi stranieri	Prosecuzione attività implementate su fondi del Piano di Eccellenza relativamente a Visiting professorships e Research fellowships	Svolgimento delle Visiting professorships e Research fellowships posticipate causa emergenza Covid e delle nuove proposte	Totale Visiting professorships e Research fellowship programmate: 24	Raggiungimento al 50%: Definizione dei periodi di svolgimento delle Visiting professorships e Research fellowships non annullate o rinviate (possibili motivi di annullamento: personali, lavorativi o legati all'emergenza sanitaria) e definizione della logistica (prenotazioni viaggi, alloggi, ufficio, etc) Raggiungimento al 75%: Pianificazione delle attività di ricerca e didattica di Visiting professorships e Research fellowships Raggiungimento al 100%: Realizzazione delle Visiting professorships e Research fellowships confermate

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE

Obiettivo	Descrizione azioni che si intendono realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Rinforzare l'innovazione didattica <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Ci si propone di promuovere nei diversi CdS del Dipartimento l'utilizzo di modalità didattiche innovative, anche di tipo partecipativo e/o basate sulla risoluzione di problemi, per ottimizzare il raggiungimento degli obiettivi formativi.	Numero di insegnamenti che adottano metodologie didattiche innovative (e.g., problem based learning, project based learning, flipped classroom e/o altre forme di didattica non tradizionale)	14 insegnamenti	Almeno 5 in più
Arricchire l'offerta formativa	Ci si propone di programmare attività didattiche curriculari di approfondimento, sotto forma di seminari di credito da 1-2 CFU, su aree tematiche trasversali ai CdS del Dipartimento, che consentano un'ulteriore personalizzazione e qualificazione del percorso di apprendimento.	Numero di seminari di credito erogati	2 seminari di credito	Almeno 6 in più
Ricerca				
Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale	(a) Acquisto fNIRS (functional Near Infrared Spectroscopy) (b) Installazione e validazione della nuova attrezzatura (c) Formazione di ricercatori/trici e studenti/tesse per l'uso dell'apparecchiatura fNIRS (d) Formulazione del regolamento e ampliare e rafforzare la formazione alla sicurezza nei laboratori (e) Apertura di 2 nuovi spazi laboratoriali per ospitare le nuove attrezzature	(a) Acquisto fNIRS (b) Installazione e validazione della nuova attrezzatura (c) Numero iniziative di formazione di ricercatori/trici e studenti/tesse per l'uso dell'apparecchiatura fNIRS (d) Creazione del regolamento per l'uso del laboratorio fNIRS (e) Numero di laboratori attivi	(a) Nessuna attrezzatura fNIRS disponibile (b) Nessuna attrezzatura fNIRS installata e validata (c) Nessun corso di formazione all'uso della fNIRS (d) Nessun regolamento per l'uso del laboratorio fNIRS (e) 8 laboratori attivi	(a) Attrezzatura fNIRS disponibile (b) Attrezzatura fNIRS installata e validata (c) Organizzare circa 2-3 corsi nel 2022 per la formazione all'uso delle attrezzature destinate al personale ricercatore, ai dottorandi e agli studenti/studentesse (d) Pubblicazione del regolamento per l'uso del laboratorio fNIRS (e) 10 laboratori attivi
Incentivare la partecipazione alle iniziative finanziate dal PNRR <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	(a) Partecipazione ai partenariati (b) Partecipazione a PRIN (c) Partecipazione a FIS (d) Partecipazione ad altri progetti europei per l'acquisizione di fondi della ricerca (a questo proposito si veda anche l'obiettivo circa la formazione di network nell'internazionalizzazione)	(a) Numero membri del Dipartimento che parteciperanno a Partenariati (b) Numero membri del Dipartimento che parteciperanno a PRIN (c) Numero membri del Dipartimento che parteciperanno a FIS (d) Numero membri del Dipartimento che parteciperanno ad altri progetti europei per l'acquisizione di fondi della ricerca	(a) Nessun progetto per Partenariati bandito prima d'ora (b) 12 progetti PRIN presentati all'ultimo bando MIUR (c) Nessun progetto FIS bandito prima d'ora (d) 10 progetti internazionali presentati dal Dipartimento nel 2021	(a) Partecipazione di almeno 1 membro del DiPSCo a partenariati (b) Presentazione di almeno 15 progetti per PRIN (c) Partecipazione ad almeno 2 progetti FIS (d) Partecipazione ad almeno 10-12 progetti internazionali

Obiettivo	Descrizione azioni che si intendono realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Terza missione				
Aumentare la comunicazione e rafforzare l'impatto delle attività dipart.tali (ricerca e didattica) a livello locale, nazionale ed internazionale <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	(a) Rafforzare l'interazione a livello locale con istituzioni politico-amministrative e di carattere culturale per la partecipazione ed organizzazione di presentazioni pubbliche sui temi di Dipartimento. (b) Redazione di contenuti web aggiuntivi (oltre a quelli istituzionali) aperti al pubblico (pagine web dedicate, gruppi social dedicati) su tematiche dipartimentali (ad es. attività di ricerca svolte o libri pubblicati; aggiornamenti su eventi) in lingua italiana e inglese. (c) Incrementare la presenza in eventi provinciali e nazionali dedicati allo scambio tra imprese ed università.	(a) Numero d'iniziative (b) Numero canali di comunicazione via web (c) Numero d'iniziative	(a) 10 incontri nell'anno 2021 b) 1 canale di comunicazione via web nell'anno 2021 (c) 3 iniziative nell'anno 2021	(a) Più di 10 iniziative d'interazione con istituzioni politiche e culturali. b) Apertura di almeno 2 canali divulgativi tramite web. (c) Partecipazione ad almeno 4 iniziative ad eventi di scambio tra imprese ed università.
Internazionalizzazione				
Incentivo alla partecipazione a Programmi di Ricerca Internazionali	Si Intende aumentare l'importo della dotazione per ricerca base dei docenti del dipartimento per ogni application a bandi competitivi - indipendentemente dell'esito - che prevedono Network Internazionali e/o un budget al di sopra di 100K euro	Definizione di incentivi per aumentare il numero dei docenti del dipartimento che partecipano a bandi competitivi che prevedono Network Internazionali e/o un budget al di sopra di 100K EURO	Non è previsto alcun incentivo per la partecipazione a bandi competitivi che prevedono Network Internazionali e/o un budget elevato	La definizione di incentivi tramite l'importo della dotazione per ricerca al fine di motivare i docenti del dipartimento a partecipare a bandi competitivi che prevedono la partecipazione a Network Internazionali e/o un budget al di sopra di 100K euro
Aumento del numero di Accordi Bilaterali di Dipartimento	Si intende aumentare il numero degli accordi bilaterali del dipartimento, contattando colleghi all'estero che in passato hanno avuto collaborazioni con docenti del Dipartimento per valutare la possibilità di stipulare accordi bilaterali.	Numero di Accordi bilaterali attivi	Sono attivi 5 accordi bilaterali	+ 2

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

CENTRO AGRICOLTURA, ALIMENTI, AMBIENTE - C3A

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Innovare i metodi di insegnamento con l'introduzione di forme di apprendimento non-standard	Predisporre e proporre attività per la predisposizione dell'elaborato finale basate su challenge/problem based learning, comprendenti sperimentazioni di laboratorio e/o in campo o progetti, con coinvolgimento di aziende/centri esterni e preparate e gestite da gruppi di studenti (team work) per il corso di laurea magistrale in agrifood innovation management	a) n. di progetti/anno b) n. di studenti/anno	a) n.0 b) n.0	a) n.2 b) n.6
Ricerca				
Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Stimolare la partecipazione alle iniziative del PNRR in particolare ai Partenariati estesi (sui temi: 3. Rischi ambientali, naturali e antropici, 10. Modelli per un'alimentazione sostenibile, 12. Neuroscienze e neurofarmacologia) e ai centri nazionali (sul tema: Tecnologie dell'Agricoltura -Agritech); predisporre proposte di progetto nell'ambito del programma EU Horizon e sui bandi Nazionali	a) n. di progetti PNRR/anno b) n. di progetti/anno	a) n. 0 b) n. 2	a) n. 1 b) n. 3
Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Costituire un gruppo di competenze interdipartimentali sui temi dell'agricoltura, alimenti e ambiente	a) n. di partecipanti al gruppo di lavoro b) n. di incontri/anno	a) n. 0 b) n. 0	a) n. 50 b) n. 3
Terza missione				
Favorire la diffusione della cultura scientifica e promuovere l'immagine del centro	Migliorare la visibilità del Centro potenziando le azioni di comunicazione (es. partecipare alle trasmissioni di divulgazione delle reti TV locali e nazionali, presenza sui social, aumento della visibilità sul sito, ecc.); aumentare la presenza nelle scuole con l'organizzazione/partecipazione ad iniziative/seminari; aumentare la comunicazione dei risultati della ricerca attraverso il sito c) predisposizione di materiale scientifico divulgativo per il sito	a) n. aggiornamento del piano di comunicazione con inclusione di n. azioni specifiche b) organizzazione/partecipazione a n. seminari c) n. materiali scientifici divulgativi predisposti	a) n. 1 aggiornamento del piano di comunicazione con inclusione di n.10 azioni specifiche b) organizzazione/partecipazione a n.1 seminari c) n.2	a) n. 2 aggiornamento del piano di comunicazione con inclusione di n. 13 azioni specifiche b) organizzazione/partecipazione a n. 5 seminari c) n. 10
Internazionalizzazione				
Ampliare la partecipazione di studenti/esse Erasmus incoming	Promozione la laurea triennale in viticoltura ed enologia e le magistrali in environmental meteorology e agrifood innovation management nei paesi europei ed extraeuropei; attivazione di insegnamenti in inglese per facilitare il reclutamento da paesi esteri	a) n. presentazione delle lauree in evento/contesto estero b) n. insegnamenti in inglese	a) n. 1 presentazione delle lauree in evento/contesto estero; b) n. 5 insegnamenti in inglese	a) n. 3 presentazione delle lauree in evento/contesto estero; b) n. 10 insegnamenti in inglese

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO - CIMEC

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
L'obiettivo generale è quello di rafforzare l'offerta formativa, mantenendo la sua forte caratterizzazione internazionale ed orientata alla ricerca. L'obiettivo prevede di aumentare le domande per incrementare la qualità delle stesse. Aumentare il livello dell'offerta formativa, di renderla più articolata ed allo stesso tempo di estenderla ad un maggior numero di studenti. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Intendiamo ristrutturare il Master in Scienze Cognitive ed organizzarlo in tre percorsi: uno più orientato verso le neuroscienze di base, con una forte componente biologica e focalizzata sull'uso di modelli animali; uno più incentrato sulle neuroimmagini e le neuroscienze cognitive, con una forte componente psicologica e focalizzata sull'essere umano; e infine, uno orientato verso le neuroscienze computazionali, con una forte componente di modellizzazione focalizzata sulla simulazione dei processi di cognitivi, come anche linguaggio, visione.	Incremento del numero programmato del Master	Le azioni intraprese negli ultimi anni hanno permesso di duplicare il numero di domande ricevute negli ultimi due anni (da 120 nel 2019 a 241 nel 2021). Attualmente il numero programmato del Master è di 50 studenti.	Aumento del 50% del numero di studenti del Master per l'a.a.2022-2023
Ricerca				
Diffondere approcci e pratiche open nelle routine quotidiane del lavoro di ricerca. In particolare stabilire una connessione facilitata tra la comunità accademica del Centro e le pratiche tecniche e infrastrutturali più avanzate disponibili e discusse al momento.	Verranno presentati seminari e tutorial su argomenti all'intersezione tra gli interessi generali della comunità scientifica del CIMEC e le più recenti soluzioni adottate dalla comunità open science internazionale.	Organizzazione giornate distribuite in tutto l'anno per seminari e tutorial	Si sono continuate le attività già messe in atto negli ultimi 4 anni.	Distribuzione di seminari e tutorial in 3 eventi nel 2022
Terza missione				
Promuovere la diffusione delle conoscenze acquisite per gli studenti delle scuole superiori per favorire la formazione scolastica attraverso un percorso mirato ed articolato. All'interno del progetto Alternanza Scuola Lavoro <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Sarà predisposto un piano di orientamento "organizzato e programmato" di Alternanza Scuola Lavoro per studenti delle superiori interessati ad un percorso in ambito neuroscienze e delle professioni sanitarie (medicina, neuroscienze cognitive). (1 o 2 settimane intere all'anno)	Numero studenti accolti.	Sono stati accolti singoli studenti	Accoglienza di 12-18 studenti
Individuare in maniera sistematica criticità e punti di forza tecnici/infrastrutturali e amministrativi per facilitare la condivisione di informazioni.	Partecipazione a tavoli di discussione all'interno del Centro per strutturare in maniera sistematica le informazioni relative a progetti di ricerca e prepararle alla condivisione sicura e duratura	Discussione sistematica con la comunità accademica CIMEC riguardo forma e contenuto di informazioni relative ai progetti di ricerca	Modelli di documenti relativi alla gestione delle informazioni dei progetti di ricerca internazionali	Stesura di un modello di Data Management Plan e discussione all'interno del Centro per il suo utilizzo.

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

CENTRO INTERDISCIPLINARE DI SCIENZE MEDICHE – CISMed

Obiettivo	Descrizione azioni che si intendono realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Promuovere le competenze in lingua inglese degli studenti	a) Dare agli studenti la possibilità di frequentare un corso di inglese gratuito a livello B2 b) Valutare di concerto con il Centro Linguistico di Ateneo la possibilità di offrire un insegnamento specifico di English for Medicine.	a) % studenti che hanno conseguito il livello B2 di inglese b) % studenti che hanno frequentato un insegnamento di English for Medicine	0 negli anni precedenti per tutti gli indicatori	a) 10% b) 10%
Terza missione				
Promuovere la diffusione delle conoscenze in campo tecnologico e medico, con particolare attenzione al ruolo svolto dalle donne	Realizzazione di una mostra (possibile titolo: "Donne, tecnologia e medicina"), che illustri le scoperte di personaggi femminili che abbiano contribuito a favorire il progresso e l'innovazione tecnologica in campo biomedico. Tale mostra si terrà a Palazzo Consolati e verrà inaugurata l'8 marzo, per poi rimanere aperta al pubblico (modalità ancora da definire) per un breve periodo.	Numero mostre effettuate	0 mostre negli anni precedenti	1 mostra
Promuovere la formazione di docenti/studenti delle scuole del territorio su argomenti di 'Promozione alla salute e a corretti stili di vita', attraverso l'adozione di un approccio integrato fra biologia, medicina, humanities e arti, allo scopo di sviluppare empowerment culturale, coesione sociale ed educazione artistico-culturale. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	a) Identificazione, insieme ad APSS, di argomenti prioritari e dei soggetti da coinvolgere; b) Formazione di un tavolo permanente con le scuole del territorio utilizzando i contatti e le risorse già esistenti; c) Programmazione delle attività di formazione per docenti/allievi, da decidere in funzione della progettualità e delle risorse che verranno messe in campo.	a) numero argomenti e numero soggetti coinvolti; b) numero di tavoli da organizzare; c) numero di attività da organizzare	0 negli anni precedenti per tutti gli indicatori	a) 1 argomento, 2 soggetti; b) 1 tavolo; c) 1 attività
Infrastrutture				
Completamento Laboratori ed Aule presso Palazzo Consolati	La sede del CISMed presso Palazzo Consolati comprende attualmente 5 aule didattiche, 2 aule PC, 1 Laboratorio di Anatomia, 1 Laboratorio di Microscopia, 1 aula studio da 36 posti. Per rendere la sede pienamente operativa si rendono necessarie le seguenti azioni: (a) Presidiare lavoro su riorganizzazione/arredo aule per renderle funzionali alle esigenze del CdS in Medicina e Chirurgia coordinarsi con Direzione Patrimonio Immobiliare: arredo/riorganizzazione aule 103 e 203, che non sono attualmente funzionali, portarle a 60 posti (ampliando le due aule da 30); Allestimento aula 204 con n.25 posti; Completamento arredo aula studio/uffici e ampliando aula studio da 30 portandola a 70 posti. (b) Allestimento di un wetlab preparativo (Sample Preparation Lab) a supporto delle esercitazioni in laboratorio dei corsi di Chimica, Biochimica, Istologia e Biologia molecolare. (c) Valutazione tecnica di fattibilità per la realizzazione di un Simulation Lab nel piano interrato dell'edificio.	(a) numero di aule operative a fine anno, a seguito presidio lavori su loro riorganizzazione e allestimento (b) numero di laboratori preparativi (c) numero progetti di realizzazione laboratorio di simulazione	(a) Sono presenti 5 aule e 1 aula studio (b) 0 (c) 0	(a) Presidiato lavoro di riorganizzazione/allestimento aule, assicurando al CdS la disponibilità di + 1 aula e ampliamento altre aule e sala studio (tot. 2 aule 140 posti, 3 aule 60 posti, 1 aula 25 posti, 1 aula studio 70 posti) (b) 1 laboratorio preparativo (c) 1 progetto di fattibilità

Allegato 2 – Obiettivi, indicatori e target delle strutture accademiche

SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI - SSI

Obiettivo	Descrizione Azione che si vuole realizzare nel 2022	Indicatore	Base di partenza	Target 100% 2022
Didattica				
Aumento nel numero di immatricolati nelle LM MISS e IMSISS <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Aumentare il numero di studenti/studentesse immatricolate, allargando il numero programmato (MISS) e attraendo un numero maggiore di studenti che scelgono il percorso che include Trento all'interno del programma ERASMUS Mundus IMSISS.	numero immatricolati (MISS e IMSISS);	MISS: 25 IMSISS: 24	MISS: 27 IMSISS: 27
Aumento nel numero di candidature ricevute per la LM MEIS	L'obiettivo triennale di aumentare il numero di immatricolati MEIS necessita in primo luogo di incrementare il numero di candidature ricevute; se così non fosse ci troveremmo nell'impossibilità di fare una selezione e questo abbasserebbe il livello qualitativo degli studenti. Azioni: pubblicità; revisione criteri di ammissione	numero di candidature ricevute (MEIS)	88 (bando 2021/22)	95
Semplificare la gestione dei flussi informativi interni legati all'iscrizione degli studenti all'esame di laurea e migliorarne l'efficacia	Abbandonare la richiesta di depositare il titolo della tesi almeno 4 mesi prima della sessione di laurea (modulo firmato dal relatore e dal direttore) e sostituirlo con un foglio elettronico condiviso, che permetta anche di monitorare il numero di tesi seguite da ciascun docente.	Si/No	No	Si
Ricerca				
Sviluppare attività di ricerca legate ai 4 cluster tematici (ambiente, Europa, sicurezza internazionale, diritti umani) <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Nel corso del 2021 le attività di ricerca della SSI si sono ri-organizzate attorno a 4 cluster tematici (ambiente, Europa, sicurezza internazionale, diritti umani). Si intende promuovere il ruolo della SSI come uno dei luoghi in cui viene portata avanti una riflessione multidisciplinare su fenomeni globali, incluso il cambiamento climatico, che vengono ripresi nel PNRR	a) numero di eventi (seminari, convegni, incontri) interni ed esterni sui temi propri dei cluster b) numero di pubblicazioni (articoli, contributi a volume, working paper, report, monografie, ecc.)	0 (nuova attività)	a) 3 per ogni cluster b) 3 per ogni cluster
Terza missione				
Aumentare la visibilità locale della SSI e dell'Ateneo, promuovendo la sensibilità delle giovani generazioni rispetto ad alcuni dei grandi temi sociali della nostra epoca. <i>Obiettivo collegato al Piano di dipartimento</i>	Sviluppare una serie di percorsi di approfondimento da proporre alle scuole superiori della provincia nell'ambito dell'insegnamento dell'educazione civica ed alla cittadinanza, in collaborazione con IPRASE del Trentino	numero di interventi nelle scuole superiori	0 (progetto nuovo)	4

Allegato 3- PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA 2022-2024 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO	RECLUTAMENTO	Analisi del fabbisogno di personale, valutazione dei fondi a disposizione e della applicabilità della normativa vigente	Mancato riconoscimento dell'effettiva necessità in sede di contrattazione del Patto di stabilità
			Errata valutazione (anche a livello politico) dei fabbisogni delle varie strutture
			Rispetto al rischio sopra indicato, sotto utilizzazione del personale di certi settori rispetto ad altri
			Errori di controllo della pianta organica dei tempi determinati
			Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di assunzione
		Stesura ed emissione del bando di concorso	Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di bandi di concorso
			Errori, materiali o di altro tipo, nella stesura del bando
			Inserimento nel bando di articoli volti ad escludere o a favorire determinate persone o categorie di persona
			Fissazione di criteri o punteggi per l'eventuale valutazione dei titoli volti ad escludere o a favorire determinate persone o categorie di persona
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Identificazione e nomina della commissione valutatrice	Nomina di componenti in conflitto di interesse
			Nomina di componenti non idonei per ricoprire il ruolo
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella scelta dei componenti
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Trattamento delle domande presentate	Ammissione di candidati che non posseggano i requisiti richiesti dal bando
			Non ammissione di candidati che posseggono i requisiti richiesti dal bando
			Errori materiali nell'esame delle domande con conseguente nocumento per i relativi candidati
			Ammissione di candidati che abbiano presentato domande incomplete
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO	RECLUTAMENTO	Eventuale valutazione dei titoli	Errori, materiali o di altro tipo, nella valutazione dei titoli
			Valutazione dolosamente scorretta dei titoli al fine di favorire un particolare candidato
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Svolgimento delle prove e loro valutazione	Comportamenti illeciti da parte dei commissari durante lo svolgimento delle prove
			Errori materiali nella correzione delle prove
			Valutazione dolosamente scorretta delle singole prove al fine di favorire un particolare candidato
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Pubblicazione dei risultati	Mancato adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente
			Mancato rispetto dei tempi di pubblicazione previsti dal bando e dalla normativa vigente
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Assunzione del vincitore	Impossibilità di assunzione per sopravvenute normative che vietino le assunzioni stesse
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Stipula del contratto	Errori, materiali o di altro tipo, nella stesura del contratto

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO	GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	Gestione degli adempimenti obbligatori di inizio rapporto nei confronti di enti quali INAIL, INPS e simili	Mancato rispetto degli obblighi previsti dalla legge con conseguente danno economico finanziario per l'Ateneo
		Gestione dei vari istituti previsti dalla contrattazione nazionale e decentrata, dalla normativa vigente o da particolari accordi (part-time, permessi di vario tipo, telelavoro, smartworking e simili)	Mancata e/o errata interpretazione o applicazione della normativa vigente
			Mancata o incompleta comunicazione al personale della possibilità di accesso a tali istituti o delle novità, giuridiche o di altro tipo, concernenti gli stessi
			Favoritismi verso singole persone o categorie di esse nell'applicazione dei vari istituti
			Insorgere di conflitti a livello sindacale al verificarsi dei rischi sopra elencati
			Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Gestione degli adempimenti riguardanti le retribuzioni (liquidazione, calcolo delle ritenute, dei contributi pensionistici e del TFR)	Mancato rispetto degli obblighi previsti dalla legge in materia di retribuzione e ritenute ad esse applicabili, con conseguente danno economico finanziario per il dipendente e/o per l'Ateneo
			Errori materiali nel calcolo delle ritenute, dei contributi e delle spettanze del dipendente
		Gestione dei periodi di malattia o di assenza dal lavoro	Mancato rispetto degli obblighi previsti dalla legge con conseguente danno economico finanziario per l'Ateneo
			Mancata sostituzione del dipendente assente o sostituzione con personale non adeguato al ruolo lasciato scoperto
		Autorizzazione incarichi esterni	Errata valutazione riguardo la compatibilità dell'incarico extraistituzionale
			Violazione degli obblighi di comunicazione
			Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi dei rischi sopra elencati

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO	GESTIONE DELLE RELAZIONI SINDACALI	Partecipazione alle riunioni di contrattazione decentrata e stesura accordi	Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di contrattazione decentrata e di istituti giuridici collegati
			Sottoscrizione di accordi non conformi al dettato normativo
			Errore nella determinazione dei fondi accessori
			Omissioni o dimenticanze nelle comunicazioni obbligatorie in capo alla parte pubblica nei confronti delle OOSS con conseguenti possibili chiamate in causa per l'Ateneo
		Applicazione degli accordi sindacali nazionali e decentrati	Errata interpretazione delle norme contenute negli accordi firmati sia a livello nazionale che decentrato
	GESTIONE DELLE PROGRESSIONI ORIZZONTALI E VERTICALI	Valutazione dei fondi a disposizione e della applicabilità della normativa vigente	Sottostima dei costi relativi alle progressioni
			Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di progressione verticale e orizzontale
		Stesura ed emissione dei bandi	Errori, materiali o di altro tipo, nella stesura del bando
			Inserimento nel bando di articoli volti ad escludere o a favorire determinate persone o categorie di persona
			Formulazione di criteri attribuzione dei punteggi (tecnici ed economici) troppo stringenti o illegittimi, volti a favorire esclusioni o progressioni illegittime
		Nomina delle commissioni valutatrici	Nomina di componenti in conflitto di interesse
			Nomina di componenti privi dei requisiti richiesti
			Indebite pressioni esercitate nella scelta dei componenti della commissione
		Valutazione dei curricula e dei candidati	Errori materiali nella valutazione dei titoli
			Errata (colposa) valutazione dei titoli con conseguente chiamata in causa dell'Ateneo
Dolosa sovrastima o sottostima dei titoli di uno più candidati con conseguente chiamata in causa dell'Ateneo			

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE TECNICO- AMMINISTRATIVO	GESTIONE DEI PROCEDIMENTI DISCIPLINARI	Recepimento delle segnalazioni di comportamenti non legittimi	Mancata o errata gestione della segnalazione
		Accertamento di comportamenti non legittimi	Mancata analisi della veridicità della segnalazione pervenuta
		Avvio del procedimento disciplinare	Mancato avvio del procedimento in presenza di indizi consistenti di comportamento non legittimo
			Avvio del procedimento in assenza di indizi consistenti di comportamento non legittimo
		Svolgimento del procedimento	Errori di compliance e di applicazione delle norme vigenti in materia di procedimenti disciplinari
		Irrogazione della sanzione	Errori di compliance e di applicazione delle norme vigenti in materia di sanzioni disciplinari con conseguente illegittima erogazione della sanzione o non erogazione della stessa
			Chiamata in causa dell'Ateneo per il verificarsi di uno dei rischi sopra descritti
		Eventuale segnalazione alle autorità giurisdizionali	Errori di compliance e di applicazione delle norme vigenti in materia di sanzioni disciplinari con conseguente illegittima erogazione della sanzione o non erogazione della stessa
Chiamata in causa dell'Ateneo per il verificarsi di uno dei rischi sopra descritti			

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMENTO	Analisi dell'utilizzo dei punti POE e valutazione degli eventuali fondi esterni utilizzabili per l'assunzione di personale docente e ricercatore a disposizione	Sovrastima dell'ammontare dei fondi esterni ottenibili per l'assunzione di docenti o ricercatori
			Sottostima dei costi derivanti dall'assunzione di nuovi docenti o ricercatori
		Analisi della normativa vigente in materia di assunzione di docenti e ricercatori e sua applicazione	Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di assunzione
			Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di bandi di concorso
		Stesura ed emissione del bando di concorso	Errori, materiali o di altro tipo, nella stesura del bando
			Direttive e criteri per la stesura del bando troppo stringenti o illegittimi
			Inserimento nel bando di articoli volti ad escludere o a favorire determinate persone o categorie di persone
			Formulazione di criteri di attribuzione dei punteggi troppo stringenti o illegittimi
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
			Analisi delle procedure e degli atti di chiamata
		Nel caso di una pluralità di candidati in possesso dei requisiti richiesti dalla legge per accedere alla procedura di chiamata ex art. 24 comma 6 della Legge 240/2010, mancata definizione delle modalità di presentazione delle candidature	
		Nel caso di una pluralità di candidati in possesso dei requisiti richiesti dalla legge per accedere alla procedura di chiamata ex art. 24 comma 6 della Legge 240/2010, mancata predisposizione di procedure valutative di tipo comparativo degli studiosi	

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMENTO	Predisposizione atti di nomina della commissione	Controllo dell'inesistenza di ipotesi di conflitto di interesse per i componenti della commissione
			Controllo sul rispetto delle norme in materia di incompatibilità e di cumulo degli incarichi riguardo ai commissari scelti
			Errori nella verifica dei requisiti soggettivi di partecipazione alle commissioni
		Assistenza alla commissione nelle procedure concorsuali	Errori materiali, o di altro tipo, nella valutazione dei titoli
			Valutazione dolosamente scorretta dei titoli al fine di favorire un particolare candidato
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Pubblicazione dei risultati	Mancato adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente
			Mancato rispetto dei tempi di pubblicazione previsti dal bando e dalla normativa vigente
		Assunzione del titolare della posizione, come individuato dalla struttura accademica	Impossibilità di assunzione per sopravvenuti impedimenti normativi
			Mancata assunzione nei tempi e nei modi previsti dalla legge e dal bando con conseguente impossibilità di utilizzo dei fondi esterni a tal fine ottenuti
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei diversi rischi sopra elencati
			Blocco dell'assunzione derivante da provvedimento cautelare dell'autorità giudiziaria
	Errori, materiali o di altro tipo nella stesura degli atti di nomina		
	GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	Adempimenti obbligatori verso vari enti (INAIL e simili)	Mancato rispetto degli obblighi previsti dalla legge con conseguente danno economico finanziario per l'Ateneo
		Retribuzione	Mancato rispetto degli obblighi previsti dalla legge in materia di retribuzione e ritenute ad esse applicabili, con conseguente danno economico finanziario per il dipendente e/o per l'Ateneo
		Gestione previdenza sociale	Errori materiali nel calcolo delle ritenute, dei contributi e delle spettanze del dipendente
		Autorizzazione incarichi esterni	Errata valutazione riguardo la compatibilità dell'incarico extraistituzionale
			Errata istruttoria
		Gestione aspettative e altri tipi di assenza	Violazione obblighi di comunicazione
			Mancato rispetto degli obblighi previsti dalla legge con conseguente danno economico finanziario per l'Ateneo

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMENTO	Gestione delle procedure di valutazione per progressioni stipendiali	Errata verifica del rispetto criteri minimi per l'erogazione dell'aumento stipendiale
		Gestione delle procedure di valutazione per avanzamenti di carriera	Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Gestione istruttoria procedimenti disciplinari	Valutazione dolosamente scorretta dei titoli al fine di favorire un particolare candidato
			Errata gestione del procedimento disciplinare Mancata segnalazione alle autorità di competenza
GESTIONE DELLE POLITICHE DI ATENEO RIGUARDANTI IL PERSONALE	GESTIONE DELLE DIVERSE AZIONI RIGUARDANTI IL PERSONALE	Gestione degli atti di riorganizzazione del personale di Ateneo e, più in generale, della mobilità interna	Mancata o carente analisi delle conseguenze sul personale degli atti di riorganizzazione delle strutture di Ateneo
			Insorgenza di possibili situazioni conflittuali sia da parte del personale soggetto a mobilità che di quello già in servizio presso le strutture destinatarie della mobilità
			Demansionamento del personale
			Insorgenza di possibili situazioni conflittuali con le OOSS
		Gestione, in coordinamento con l'Ufficio Legale e l'Avvocatura dello Stato, di eventuali cause legali intentate dai dipendenti	Insufficiente analisi dei fatti e dei comportamenti citati dal dipendente ricorrente con conseguente impossibilità per l'Avvocatura di sostenere in giudizio una adeguata difesa delle ragioni dell'Ateneo
	Mancata o insufficiente produzione, nei confronti dell'Avvocatura, di dati o atti a discarico dell'Ateneo		

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE DELLE POLITICHE DI ATENEO RIGUARDANTI IL PERSONALE	GESTIONE DELLE DIVERSE AZIONI RIGUARDANTI IL PERSONALE	Gestione dei benefits aziendali (mense, asilo nido, mobilità sul territorio e simili)	Sovrastima dell'ammontare dei fondi disponibili per l'erogazione dei benefits
			Sottostima dei costi derivanti dall'erogazione dei benefits
			Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di benefits aziendali anche in materia fiscale
			Individuazione di procedura di difficile applicazione per l'ottenimento dei benefits
			Mancata o insufficiente comunicazione al personale
			Eventuale chiamata in causa dell'Ateneo da parte di dipendenti esclusi dai benefits
		Analisi, pianificazione e soddisfacimento dei bisogni formativi attraverso lo svolgimento di attività di formazione in linea con gli obiettivi di Ateneo	Insufficiente pianificazione della formazione a causa della mancata segnalazione di bisogni formativi specifici da parte delle diverse strutture
		Mancato raggiungimento degli obiettivi della formazione a causa della tenuta di corsi da parte di formatori non idonei o che non conoscono la realtà universitaria	
	GESTIONE DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE ED INCENTIVAZIONE	Gestione rilevazione e valutazione delle posizioni organizzative e funzioni specialistiche	Predisposizione di strumenti di incentivazione inefficaci o eccessivamente costosi per l'Ateneo
			Mancata valutazione delle azioni di incentivazione poste in essere
			Entrata in vigore di norme che non permettano l'utilizzo delle azioni di incentivazione predisposte o pianificate dall'Ateneo
		Gestione del processo di valutazione della performance individuale (Va.Pe.)	Errori di applicazione delle direttive riguardanti il processo di analisi delle performance con conseguente errata valutazione delle stesse
			Mancata predisposizione di strumenti volti a esaminare e valutare le Performance del personale nelle sue diverse articolazioni

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
RENDICONTAZIONE DELLE DIVERSE AZIONI (AREA GESTIONE DEL PERSONALE)	GESTIONE DELLE RENDICONTAZIONI	Acquisizione dei dati necessari alla rendicontazione	Ottenimento di dati, provenienti da altre strutture dell'Ateneo, non completi o non conformi a quanto richiesto dalle norme di rendicontazione
			Acquisizione di dati in possesso della Direzione non completi o non conformi a quanto richiesto dalle norme di rendicontazione
		Analisi delle norme di rendicontazione e di elaborazione della rendicontazione	Errori di compliance interpretativa
			Errata o incompleta applicazione delle norme sulle rendicontazioni
		Elaborazione delle rendicontazioni	Errata o incompleta rendicontazione derivante dai rischi suddetti con conseguente applicazione di sanzioni di vario tipo nei confronti dell'Ateneo
	Invio delle rendicontazioni ai soggetti destinatari	Omesso o ritardato invio con conseguente applicazione di sanzioni di vario tipo nei confronti dell'Ateneo	
	GESTIONI DELLE BANCHE DATI	Acquisizione dei dati richiesti	Ottenimento di dati, provenienti da altre strutture dell'Ateneo, non completi o non conformi a quanto richiesto dalle norme sulla gestione delle banche dati
			Acquisizione di dati in possesso della Direzione non completi o non conformi a quanto richiesto dalle norme sulla gestione delle banche dati
		Analisi delle diverse norme concernenti la gestione delle varie banche dati	Errori di compliance interpretativa
			Errata o incompleta applicazione delle norme sulla gestione delle banche dati
		Inserimento dei dati	Errata o incompleta alimentazione delle banche dati derivante dai rischi suddetti con conseguente applicazione di sanzioni di vario tipo nei confronti dell'Ateneo
	Verifica dell'inserimento	Omessa verifica della correttezza dei dati inseriti con conseguente applicazione di sanzioni di vario tipo nei confronti dell'Ateneo	

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
ACQUISTI E CONTRATTI	PROGETTAZIONE	Nomina del responsabile del procedimento	Nomina di responsabili del procedimento in rapporto di contiguità con imprese concorrenti (soprattutto esecutori uscenti)
			Nomina di responsabili del procedimento privi dei requisiti idonei e adeguati ad assicurare la terzietà e l'indipendenza
		Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento	Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di sistemi di affidamento per favorire un operatore
			Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di tipologie contrattuali per favorire un operatore
			Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di procedure negoziate e affidamenti diretti per favorire un operatore
		Individuazione degli elementi essenziali del contratto	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara
			Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago per permettere modifiche in fase di esecuzione
		Determinazione dell'importo del contratto	Abuso delle disposizioni in materia di determinazione del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere
		Scelta della procedura di aggiudicazione, con particolare attenzione al ricorso alla procedura negoziata	Errata e/o non motivata scelta della procedura da adottare
		Predisposizione di atti e documenti di gara incluso il capitolato	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare
Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici i contenuti della documentazione di gara			
Definizione dei criteri di partecipazione	Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico - economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa		

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE				
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI	
ACQUISTI E CONTRATTI	PROGETTAZIONE	Definizione del criterio di aggiudicazione	Prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti	
			Formulazione di criteri di valutazione che possono avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici	
		Definizione dei criteri di attribuzione del punteggio	Formulazione di criteri attribuzione dei punteggi (tecnici ed economici) che possono avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici	
	SELEZIONE DEL CONTRAENTE	Pubblicazione del bando e la gestione delle informazioni complementari		Mancata pubblicazione del bando al fine di avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici
				Pubblicazione del bando per un periodo ristretto di tempo al fine di avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici
				Gestione delle informazioni complementari secondo modalità tali da avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici
			Fissazione dei termini per la ricezione delle offerte	Fissazione di termini troppo stringenti al fine di favorire alcuni operatori a scapito di altri
		Trattamento e la custodia della documentazione di gara		Alterazione della documentazione sia in fase di gara che in fase successiva di controllo
				Sottrazione della documentazione sia in fase di gara che in fase successiva di controllo
		Nomina della commissione di gara		Nomina di commissari in conflitto di interesse
				Nomina di commissari privi dei necessari requisiti
		Gestione delle sedute di gara		Errori ed omissioni nella stesura dei verbali di gara
		Verifica dei requisiti di partecipazione		Erronea e/o fraudolenta valutazione della parte tecnica dell'offerta
		Valutazione delle offerte e verifica di anomalie nelle offerte		Vizi nel giudizio di anomalia non automatici
		Annullamento della gara		Alterazione della documentazione sia in fase di gara che in fase successiva di controllo

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
ACQUISTI E CONTRATTI	VERIFICA, AGGIUDI- CAZIONE E STIPULA DEL CONTRATTO	Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto	Alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti Alterazione dei contenuti delle verifiche per pretermettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria
		Effettuazione delle comunicazioni riguardanti i mancati inviti, le esclusioni e le aggiudicazioni	Violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari
		Formalizzazione dell'aggiudicazione definitiva	Mancato rispetto dei tempi procedurali
		ESECUZIONE DEL CONTRATTO	Approvazione delle modifiche del contratto originario
	Autorizzazione al subappalto		Mancata valutazione dell'impiego di manodopera o incidenza del costo della stessa ai fini della qualificazione dell'attività come subappalto per eludere le disposizioni e i limiti di legge, nonché nella mancata effettuazione delle verifiche obbligatorie sul subappaltatore
	Verifiche in corso di esecuzione		Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma al fine di evitare l'applicazione di penali
			Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma al fine di evitare la risoluzione del contratto
	Gestione delle controversie		Ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore
	Effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione		Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
ACQUISTI E CONTRATTI	RENDICON- TAZIONE DEL CONTRATTO	Nomina del collaudatore (o della commissione di collaudo)	Affidamento dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti per ottenere il certificato di collaudo pur in assenza dei requisiti
			Affidamento dell'incarico di collaudo a soggetti non idonei
			Affidamento dell'incarico di collaudo a soggetti in conflitto di interessi a favore dell'appaltatore
		Verifica della corretta esecuzione per il rilascio del certificato di collaudo, del certificato di verifica di conformità o dell'attestato di regolare esecuzione (per gli affidamenti di servizi e forniture)	Ottenimento di indebiti vantaggi economici da parte del collaudatore (o della commissione di collaudo) in cambio del rilascio del certificato di regolare esecuzione
	Attività connesse alla rendicontazione dei lavori in economia da parte del responsabile del procedimento	Ottenimento di indebiti vantaggi economici da parte del collaudatore (o della commissione di collaudo) in cambio della mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera	
PREVENZIONE E PROTEZIONE	GESTIONE DELLE MISURE ANTI INFORTUNI- STICHE E DI PREVENZIONE	Continuo controllo della normativa in materia di prevenzione e protezione degli infortuni sul luogo di lavoro	Mancato recepimento di novità normative con conseguente minore prevenzione e protezione dagli infortuni
			Mancato recepimento di novità normative con conseguente chiamata in responsabilità per l'Ateneo

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
PREVENZIONE E PROTEZIONE	GESTIONE DELLE MISURE ANTI INFORTUNISTICHE E DI PREVENZIONE	Aggiornamento delle misure antiinfortunistiche e di prevenzione adottate ai parametri di sicurezza più recenti ed evoluti	Mancato adeguamento delle misure di prevenzione e protezione adottate agli standard di sicurezza più recenti ed evoluti, con conseguente minore prevenzione e protezione dagli infortuni
			Mancato adeguamento delle misure di prevenzione adottate agli standard di sicurezza più recenti ed evoluti con conseguente chiamata in responsabilità per l'Ateneo
		Continua attività di aggiornamento in materia del personale e delle altre persone che interagiscono in modo continuo con l'Ateneo (studenti e simili)	Possibili infortuni dovuti a mancanza di formazione ed aggiornamento del personale in materia di prevenzione e protezione
			Chiamata in responsabilità per l'Ateneo per mancata somministrazione al personale di adeguata formazione in materia di prevenzione e protezione
		Predisposizione e svolgimento di apposite prove di adozione delle misure antiinfortunistiche e di prevenzione	Possibili infortuni dovuti a mancanza di formazione ed aggiornamento del personale in materia di prevenzione e protezione
			Aggravamento delle conseguenze degli infortuni a causa della mancanza di formazione ed aggiornamento del personale in materia di prevenzione e protezione
			Chiamata in responsabilità per l'Ateneo per mancata somministrazione al personale di adeguata formazione in materia di prevenzione e protezione
		Predisposizione ed attuazione di particolari misure per la sicurezza nei laboratori scientifici	Possibili infortuni dovuti a mancanza di misure di prevenzione e protezione rispondenti alla peculiarità del laboratorio o alla specificità delle attività svolte nello stesso
			Chiamata in responsabilità per l'Ateneo per mancanza di misure di prevenzione e protezione rispondenti alla peculiarità del laboratorio o alla specificità delle attività svolte nello stesso
		Elaborazione del documento di valutazione dei rischi (DVR)	Minore prevenzione e protezione dagli infortuni dovuta a mancata mappatura dei rischi riguardanti la sicurezza sul luogo di lavoro

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
COPERTURE ASSICURATIVE	GESTIONE DELLE COPERTURE ASSICURATIVE DI ATENEO	Analisi del mercato assicurativo al fine di dotare l'Ateneo delle coperture più idonee sia in termini di risarcimento del danno che di costo della polizza	Mancata o inadeguata sottoscrizione di copertura assicurativa relativamente a eventi dannosi di particolare magnitudo
			Sottoscrizione di coperture assicurative troppo costose in riferimento alla magnitudo non elevata degli eventi dannosi considerati
GESTIONE DEI RIFIUTI	GESTIONE E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI - IVI INCLUSI QUELLI SPECIALI DERIVANTI DALLA RICERCA SCIENTIFICA - PRODOTTI DALL'ATENEO	Smaltimento dei diversi tipi di rifiuti prodotti dall'Ateneo nel rispetto delle normative vigenti	Mancato rispetto delle normative vigenti in termini di smaltimento dei rifiuti, in particolare quelli speciali, con conseguente chiamata in causa dell'Ateneo
			Mancati controlli sullo smaltimento dei rifiuti con conseguente possibilità di inquinamento dell'ambiente e chiamata in causa dell'Ateneo
MANUTENZIONE DEGLI IMMOBILI	GESTIONE DELLE MANUTENZIONI E PREVENZIONE DEI FENOMENI CATASTROFALI	Effettuazione delle ordinarie manutenzioni	Cedimenti o altri danni agli immobili derivanti da mancata manutenzione
		Continuo controllo della normativa in materia di prevenzione di eventi catastrofici	Mancato recepimento di novità normative con conseguente minore prevenzione degli eventi catastrofici
		Aggiornamento delle misure di prevenzione, adottate per ogni edificio in uso all'Ateneo, agli standard di sicurezza più recenti ed evoluti	Mancato adeguamento delle misure di prevenzione dei fenomeni catastrofici adottate agli standard di sicurezza più recenti ed evoluti, con conseguente minore prevenzione e protezione dagli infortuni
			Mancato adeguamento delle misure adottate di prevenzione dei fenomeni catastrofici agli standard di sicurezza più recenti ed evoluti con conseguente chiamata in responsabilità per l'Ateneo

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
MANUTENZIONE DEGLI IMMOBILI	GESTIONE DELLE MANUTENZIONI E PREVENZIONE DEI FENOMENI CATASTROFALI	Inserimento nei capitolati di appalto - riguardanti la progettazione e la realizzazione di nuovi edifici - di apposite clausole che obbligano l'appaltatore a rispettare le normative vigenti in materia di prevenzione dei rischi legati ai fenomeni sismici	Impossibilità per l'Ateneo, al verificarsi del fenomeno catastrofe, di qualsiasi tipo di rivalsa nei confronti dell'impresa costruttrice dello stabile danneggiato
		Inserimento nei capitolati di appalto - riguardanti la progettazione e la realizzazione di nuovi edifici - di apposite clausole che obbligano l'appaltatore a rispettare le normative vigenti in materia di prevenzione degli incendi	Impossibilità per l'Ateneo, al verificarsi del fenomeno catastrofe, di qualsiasi tipo di rivalsa nei confronti dell'impresa costruttrice dello stabile danneggiato

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
MANUTENZIONE DEGLI IMMOBILI	GESTIONE DELLE MANUTENZIONI E PREVENZIONE DEI FENOMENI CATASTROFALI	Inserimento nei capitolati di appalto - riguardanti la progettazione e la realizzazione di nuovi edifici - di apposite clausole che obblighino l'appaltatore a rispettare le normative vigenti in materia di prevenzione dei rischi legati ai fenomeni idrogeologici	Impossibilità per l'Ateneo, al verificarsi del fenomeno catastrofe, di qualsiasi tipo di rivalsa nei confronti dell'impresa costruttrice dello stabile danneggiato
		Riguardo alla progettazione e realizzazione di nuovi edifici, inserimento nei capitolati di appalto di apposite clausole che obblighino l'appaltatore a realizzare l'opera a regola d'arte in modo da evitare il verificarsi di cedimenti strutturali o altri eventi catastrofici simili	Impossibilità per l'Ateneo, al verificarsi del fenomeno catastrofe, di qualsiasi tipo di rivalsa nei confronti dell'impresa costruttrice dello stabile danneggiato

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
MANUTENZIONE DEGLI IMMOBILI	GESTIONE DELLE MANUTENZIONI E PREVENZIONE DEI FENOMENI CATASTROFALI	Attività continua di controllo - da parte del responsabile dei lavori riguardanti la realizzazione di nuovi edifici - dello svolgimento degli stessi, al fine di evitare l'insorgere di possibili cause di futuri cedimenti strutturali	Al verificarsi dell'evento catastrofale, chiamata in causa dell'Ateneo per mancata vigilanza in fase di costruzione dell'edificio danneggiato
DIDATTICA DI I E II LIVELLO	TASSE UNIVERSITARIE	Accertamento dell'importo dovuto dal singolo studente	Errato calcolo dell'importo dovuto
		Esecuzione della riscossione	Errata o artefatta comunicazione (da parte degli studenti, anche con dolo) dei dati necessari per il calcolo dell'importo dovuto
			Errata comunicazione dei dati per la loro registrazione contabile alle strutture competenti
			Mancata o parziale riscossione della somma dovuta
	Verifica autocertificazione dei redditi degli studenti	Mancate verifiche delle autocertificazioni	
TEST DI AMMISSIONE	Gestione dei test	Criteri di ammissione non trasparenti e/ o troppo stringenti nella definizione del profilo Difforme gestione della procedura di somministrazione del test (i test si svolgono in contemporanea in più sedi sul territorio nazionale) con conseguenti ricorsi da parte dei candidati	

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
DIDATTICA DI I E II LIVELLO	GESTIONE DELLE CARRIERE DEGLI STUDENTI	Gestioni delle iscrizioni	Mancata iscrizione dello studente o errata iscrizione ad un corso di laurea diverso da quello scelto per cause attribuibili all'Ateneo
		Gestione dei diversi piani di studio	Errata attribuzione del piano di studi per cause imputabili all'Ateneo
		Registrazione degli esami di profitto	Errata registrazione dell'esame per cause imputabili all'Ateneo
			Mancata registrazione dell'esame per cause imputabili all'Ateneo
		Registrazione degli esami di laurea	Accesso non autorizzato (da parte di terzi, studenti inclusi) ai sistemi di gestione delle carriere accademiche allo scopo di modificare i dati relativi agli esami
			Errata registrazione dell'esame per cause imputabili all'Ateneo
POST LAUREA	DOTTORATI DI RICERCA	Gestione dei bandi	Criteri di ammissione non trasparenti e/ o troppo stringenti
		Gestione degli atti seguenti l'effettuazione del concorso	Errori materiali o di interpretazione delle norme giuridiche nella gestione di tali atti per cause imputabili all'Ateneo
			Mancata registrazione dell'esame per cause imputabili all'Ateneo
		Gestione dell'erogazione della borsa	Mancata erogazione per cause imputabili all'Ateneo
			Erogazione di importi non corretti
			Mancata interruzione dell'erogazione della borsa nel caso si verifichi una condizione sospensiva
			Mancato o impossibile recupero delle somme pagate in anticipo e non dovute
		Gestione degli eventi comportanti l'interruzione del dottorato o l'esclusione del dottorando	Errori materiali o di interpretazione delle norme giuridiche nella gestione di tali eventi per cause imputabili all'Ateneo

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
POST LAUREA	GESTIONE DI ALTRE BORSE DIVERSE DA QUELLE DI DOTTORATO	Gestione dei bandi	Criteri di ammissione non trasparenti e/ o troppo stringenti
		Gestione delle procedure comparative	Disomogeneità nelle valutazioni delle diverse commissioni esaminatrici
			Errori materiali o di interpretazione delle norme giuridiche nella gestione di tali atti per cause imputabili all'Ateneo
		Gestione degli atti seguenti l'effettuazione del concorso	Mancata registrazione dell'esito della procedura per cause imputabili all'Ateneo
		Gestione dell'erogazione della borsa	Mancata erogazione per cause imputabili all'Ateneo
			Erogazione di importi non corretti
	Mancata interruzione dell'erogazione della borsa nel caso si verifichi una condizione sospensiva		
	GESTIONE MASTER, CORSI POST LAUREA, FORMAZIONE INSEGNANTI	Gestione delle iscrizioni	Mancata iscrizione dello studente o errata iscrizione ad un corso di master diverso da quello scelto per cause attribuibili all'Ateneo
			Mancato controllo delle clausole inserite nell'atto di adesione
	ACCORDI INTERNAZIONALI	Analisi delle condizioni di partecipazione e adesione	Inserimento nell'atto di adesione di condizioni non favorevoli per l'Ateneo
			Mancato controllo delle clausole inserite nell'atto di adesione
		Gestione della partecipazione	Mancato o insufficiente utilizzo delle clausole favorevoli all'Ateneo inserite nell'atto di adesione

MAPPATURA STRUTTURE AMMINISTRATIVO - TECNICHE			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
PARTECIPAZIONI ESTERNE	DEFINIZIONE DELLE PARTECIPAZIONI A NUOVI ENTI O AD ENTI GIA' ESISTENTI	Costituzione di enti (partecipati) o adesione ad enti già esistenti	Inserimento nell'atto di costitutivo o nello statuto di condizioni non favorevoli per l'Ateneo o contrarie al suo statuto
			Mancato controllo dell'atto costitutivo e/o dello statuto
			Costituzione di enti partecipati o partecipazione ad enti già esistenti finalizzata allo svolgimento di attività non rientranti in quelle di pubblico interesse
			Ingiustificato ricorso all'esternalizzazione di attività di interesse generale nei casi in cui le funzioni delegate possano essere svolte ordinariamente dall'Ateneo
	GESTIONE DELLE PARTECIPAZIONI	Nomine e deleghe	Nomina di un componente non idoneo a ricoprire il ruolo
			Nomina di un componente in conflitto di interessi
		Analisi degli atti e delle decisioni delle partecipate	Mancato controllo degli atti di gestione delle partecipate con particolare riferimento ai bilanci e alle modifiche statutarie
			Rispetto delle normative in materia di partecipazioni
		Mancata elaborazione degli annuali atti di rendicontazione della situazione delle partecipazioni in enti esterni	
		Mancato inserimento dei dati sugli enti partecipati nelle banche dati ministeriali	

Allegato 3- PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA 2022-2024 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMEN- TO DEI DOCENTI E DEI RICERCATORI	Punti POE: ripartizione di quelli a disposizione del Dipartimento tra le varie aree scientifiche	Ripartizione dettata da criteri non rispondenti alle reali esigenze scientifico-didattiche del Dipartimento
		Procedura selettiva di chiamata dei professori: definizione dei parametri richiesti dall'art 4.1 del vigente Regolamento per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori e per il conferimento degli asseggni di ricerca di cui all'art. 22, L. 240/2010 (DR n.8/2018)	Definizione dei parametri tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei criteri di valutazione e modalità di selezione
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMEN- TO DEI DOCENTI E DEI RICERCATORI	Procedura selettiva di chiamata dei professori: indicazione, di spettanza del Dipartimento, di uno dei componenti la commissione valutatrice; gli altri due sono indicati dal Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere	Nomina di un componente non idoneo a ricoprire il ruolo
			Nomina di un componente in conflitto di interessi
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella scelta del componente
		Procedura selettiva di chiamata dei professori: valutazione del Consiglio Dipartimento sulla proposta di chiamata di uno dei candidati individuati dalla Commissione	Chiamata di candidati interni, in difformità alle valutazioni formulate dalla Commissione in merito al profilo scientifico e didattico dei candidati
			In generale, chiamata di candidati con profili scientifici e didattici non adeguati a svantaggio di candidati con curricula migliori
			In mancanza di candidati interni con profilo scientifico e didattico adeguato, rinuncia alla chiamata dei candidati individuati dalla Commissione
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, diminuzione del livello qualitativo della ricerca svolta e della didattica erogata
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, chiamata in causa dell'Ateneo

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMEN- TO DEI DOCENTI E DEI RICERCATORI	Progressioni di carriera con procedura ex art. 24 L. 240/2010, anziché ex art. 18 L. 240/2010: motivazione dell'utilizzo di tale procedura	Mancata o carente motivazione dell'utilizzo di tale procedura all'interno della apposita delibera di individuazione dei candidati proposti
			Ricorso abnorme a tale procedura al fine di favorire candidati interni o locali a discapito di candidati con curricula migliori
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, diminuzione del livello qualitativo della ricerca svolta e della didattica erogata
		Procedura selettiva per il reclutamento dei ricercatori senior: definizione dei parametri richiesti dall'art 21 del vigente Regolamento per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori e per il conferimento degli assegni di ricerca di cui all'art. 22, L. 240/2010 (DR n.8/2018)	Definizione dei parametri tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
		Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei criteri di valutazione e modalità di selezione	
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMEN- TO DEI DOCENTI E DEI RICERCATORI	Procedura selettiva per il reclutamento dei ricercatori senior: indicazione, di spettanza del Dipartimento, di uno dei componenti la commissione valutatrice; gli altri due sono indicati dal Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere	Nomina di un componente non idoneo a ricoprire il ruolo
			Nomina di un componente in conflitto di interessi
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella scelta del componente
		Procedura selettiva di chiamata dei ricercatori senior: valutazione del Consiglio Dipartimento sulla proposta di chiamata di uno dei candidati dichiarati idonei	Chiamata di candidati locali, in difformità alle valutazioni formulate dalla Commissione in merito al profilo scientifico e didattico dei candidati
			In generale, chiamata di candidati con profili scientifici e didattici non adeguati a svantaggio di candidati con curricula migliori
			In mancanza di candidati locali con profilo scientifico e didattico adeguato, rinuncia alla chiamata dei candidati individuati dalla Commissione
			Mancata o insufficiente indicazione nella delibera dei motivi della scelta operata dal Consiglio
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, diminuzione del livello qualitativo della ricerca svolta e della didattica erogata
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, chiamata in causa dell'Ateneo

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMEN- TO DEI DOCENTI E DEI RICERCATORI	Procedura selettiva per il reclutamento dei ricercatori post doc: definizione dei parametri richiesti dall'art 21 del vigente Regolamento per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori e per il conferimento degli assegni di ricerca di cui all'art. 34, L. 240/2010 (DR n.8/2018)	Definizione dei parametri tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei criteri di valutazione e modalità di selezione
		Procedura selettiva per il reclutamento dei ricercatori post doc: indicazione, di spettanza del Dipartimento, dei tre componenti la commissione valutatrice	Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei concorrenti al verificarsi dei rischi sopra elencati
			Nomina di uno o più componenti non idonei a ricoprire il ruolo
			Nomina di uno o più componenti in conflitto di interessi
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella scelta dei componenti

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	RECLUTAMEN- TO DEI DOCENTI E DEI RICERCATORI	Procedura selettiva di chiamata dei ricercatori post doc: valutazione del Consiglio Dipartimento sulla proposta di chiamata di uno dei candidati dichiarati idonei	Chiamata di candidati locali, in difformità alle valutazioni formulate dalla Commissione in merito al profilo scientifico e didattico dei candidati
			In generale, chiamata di candidati con profili scientifici e didattici non adeguati a svantaggio di candidati con curricula migliori
			In mancanza di candidati locali con profilo scientifico e didattico adeguato, rinuncia alla chiamata dei candidati individuati dalla Commissione
			Mancata o insufficiente indicazione nella delibera dei motivi della scelta operata dal Consiglio
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, diminuzione del livello qualitativo della ricerca svolta e della didattica erogata
			In conseguenza dei rischi sopra enunciati, chiamata in causa dell'Ateneo
		Proroga dei contratti di ricercatore post-doc: valutazione da parte del Consiglio Dipartimento dell'attività di ricerca e di didattica svolta dal ricercatore stesso	Valutazione che sottostima l'attività di ricerca e didattica svolta dal ricercatore post doc con conseguente mancata concessione della proroga del contratto
			Consequente chiamata in causa dell'Ateneo da parte del ricercatore post-doc
			Valutazione che sovrastima l'attività di ricerca e didattica svolta dal ricercatore post doc con conseguente espressione di parere favorevole alla proroga del contratto, proroga poi non accolta né dal Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere né dal Senato Accademico
GESTIONE DELLA RICERCA	DEFINIZIONE DEI PARTNER ESTERNI	Individuazione di possibili partner esterni per lo sviluppo di progetti di ricerca	Individuazione di partner non consono/i ai fini dello sviluppo dei progetti di ricerca
			Individuazione di partner in possibile conflitto di interesse con l'Ateneo
			Individuazione di partner per ragioni meramente finanziarie con conseguente minore considerazione degli obiettivi scientifici raggiungibili tramite la realizzazione dei progetti di ricerca
		Stipula di appositi atti, contratti o convenzioni che definiscano i rispettivi diritti e doveri	Inserimento di articoli e clausole che favoriscano, anziché prevenire, l'insorgere di conflitti di interessi
			Inserimento di articoli e clausole che privilegino in maniera abnorme l'aspetto finanziario a quello scientifico
			Possibili ricadute negative in termini scientifici, di immagine ed anche finanziari del verificarsi dei rischi suddetti

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE DELLA DIDATTICA	SVOLGIMENTO DELLA DIDATTICA	Definizione dei corsi di laurea	Sovrastima del potenziale numero di studenti interessati a frequentare i vari corsi di laurea con conseguente attivazione di corsi che generano diminuzione, anziché aumento, del numero degli studenti iscritti
			Sottostima del potenziale numero di studenti interessati ai vari corsi di laurea con conseguente mancata attivazione di corsi che avrebbero potuto generare un aumento di numero degli studenti iscritti
		Svolgimento dell'attività didattica sia in aula che nei laboratori	A causa dei diversi impegni, mancata tenuta delle lezioni in misura superiore alla media nazionale
			A causa dei diversi impegni dei docenti, scarso rispetto degli orari di ricevimento degli studenti
			A causa del massiccio utilizzo dei laboratori, mancato svolgimento di esercitazioni pratiche
		Svolgimento degli esami di profitto	Insorgenza di possibili situazioni di conflitto di interesse di uno o più membri della commissione di esame
			A causa dei diversi impegni dei docenti, mancata tenuta di sessioni di esame
	A causa dei diversi impegni dei docenti, scarso rispetto degli orari delle sessioni di esame		
	Gestione delle sedute di laurea	Scarsa turnazione dei docenti chiamati a partecipare alle commissioni di laurea	
	DEFINIZIONE DEI PARTNER ESTERNI	Individuazione di possibili partner esterni per lo sviluppo di specifici progetti didattici	Individuazione di partner non consono/i ai fini dello sviluppo dei progetti didattici
			Individuazione di partner in possibile conflitto di interesse con l'Ateneo
			Individuazione di partner in possibile conflitto di interesse con i fini che si vogliono raggiungere attraverso la realizzazione dei progetti didattici
			Individuazione di partner per ragioni meramente finanziarie con conseguente minore considerazione degli obiettivi dei progetti didattici
		Stipula di appositi atti, contratti o convenzioni che definiscano i rispettivi diritti e doveri	Inserimento di articoli e clausole che favoriscano, anziché prevenire, l'insorgere di conflitti di interessi
			Inserimento di articoli e clausole che privilegino in maniera abnorme l'aspetto finanziario rispetto a quello didattico
			Possibili ricadute negative in termini didattici, di immagine ed anche finanziari del verificarsi dei rischi suddetti

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI								
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI					
GESTIONE DEI FONDI DIPARTIMENTALI, DELLE SPESE E DEI BENI MOBILI ED IMMOBILI DEL DIPARTIMENTO	UTILIZZO DEI FONDI: L'ACQUISTO DI MERCI E SERVIZI	Valutazione delle offerte pervenute dalle diverse imprese interessate: nomina delle eventuali commissioni valutatrici	Nomina di uno o più componenti non idonei a ricoprire il ruolo					
			Nomina di uno o più componenti in conflitto di interessi					
			Mancata rotazione nella nomina dei componenti					
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella scelta dei componenti					
			Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi di uno dei rischi suddetti					
	GESTIONE DEI BENI A DISPOSIZIONE DEL DIPARTIMENTO	Gestione fisica dei beni	Gestione fisica dei beni	Mancata o carente manutenzione dei beni durevoli, con particolare riferimento a quelli dei laboratori				
				Mancato rispetto delle condizioni suggerite dall'impresa fornitrice per il mantenimento dei beni durevoli				
				Mancato rispetto delle condizioni suggerite dall'impresa fornitrice per la conservazione dei beni di consumo necessari al funzionamento dei laboratori				
				Ripercussioni negative sulla ricerca e sulla didattica del verificarsi di uno dei rischi suddetti				
		Gestione degli spazi dipartimentali	Gestione degli spazi dipartimentali	Gestione degli spazi dipartimentali	Mancata analisi, da parte dei coordinatori dei laboratori e dei gruppi di ricerca, dei fabbisogni degli spazi, con particolare riferimento alle iniziative innovative e alle esigenze dei giovani ricercatori			
					Mancata analisi dei fabbisogni di spazi da destinare alla didattica			
					Al verificarsi dei rischi suddetti, diminuzione della qualità della ricerca svolta e della didattica erogata			
					GESTIONE DEI CONTRATTI STIPULATI CON PERSONALE ESTERNO ALL'ATENE0	ATTIVITA' PRELIMINARI ALLA STIPULA DEI CONTRATTI	Analisi e rispetto delle norme vigenti in materia di stipula di contratti con personale esterno all'Ateneo	Problemi di compliance interpretativa di norme vigenti in materia di stipula di contratti con personale esterno all'Ateneo
								A causa della carente pianificazione del personale necessario allo svolgimento dei progetti di ricerca, ricorso ingiustificato alla stipula di contratti con personale esterno
A causa dei tempi ristretti per la consegna dei risultati dei progetti di ricerca, mancato ricorso alle procedure comparative con ingiustificato ricorso alle chiamate "intuitu personae"								
Ricorso al personale esterno nonostante la sottoutilizzazione di personale dell'Ateneo (sia docente che amministrativo o tecnico)								
Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi dei rischi suddetti								

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE DEI CONTRATTI STIPULATI CON PERSONALE ESTERNO ALL'ATENEO	GESTIONE DEL PERSONALE ESTERNO CONTRATTUALIZZATO	Autorizzazione al pagamento del corrispettivo	Autorizzazione concessa dal coordinatore del gruppo di ricerca senza che lo stesso abbia controllato le attività svolte dal trattatista
			Autorizzazione non concessa dal coordinatore del gruppo di ricerca a causa di risultati dell'attività non conformi all'atteso in presenza, però, di una insufficiente definizione, a livello di contratto, dei compiti affidati al trattatista
			Autorizzazione non concessa dal coordinatore del gruppo di ricerca a causa di risultati dell'attività non conformi all'atteso in presenza, però, di una insufficiente definizione, a livello di contratto, delle modalità di svolgimento delle attività stesse
GESTIONE DEI DOTTORATI, DEL POST LAUREA E DEL POST DOC	GESTIONE DELLA PROCEDURA DI RECLUTAMENTO DEI DOTTORANDI	Definizione, da parte del collegio dei docenti del dottorato, dei componenti delle commissioni giudicatrici	Nomina di uno o più componenti non idonei a ricoprire il ruolo
			Nomina di uno o più componenti in conflitto di interessi
			Mancata rotazione nella nomina dei componenti
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella scelta dei componenti
		Definizione dei requisiti di accesso al Dottorato e dei criteri di valutazione dei candidati	Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi di uno dei rischi suddetti
			Definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi di cui sopra
		Definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione	Definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE DEI DOTTORATI, DEL POST LAUREA E DEL POST DOC	GESTIONE DELLA PROCEDURA DI RECLUTAMENTO DEI DOTTORANDI	Definizione delle modalità di svolgimento della selezione	Definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Svolgimento dell'attività didattica e seminariale, sia in aula che nei laboratori, a favore dei dottorandi	Sottostima dell'impegno potenziale richiesto ai vari docenti in particolare e al Dipartimento in generale a favore del dottorato
			In conseguenza del rischio precedente, minore tempo che i diversi docenti possono dedicare alle altre attività connesse alla ricerca e alla didattica
			In conseguenza della sottostima in parola, minore tempo che i diversi docenti possono dedicare al dottorato
		Controllo del rispetto, da parte dei dottorandi, dei doveri loro imposti dai vigenti regolamenti e dal Codice Etico	Ricadute negative su ricerca e didattica al verificarsi dei rischi suddetti
			Mancato controllo dei comportamenti dei dottorandi con conseguente minore qualità delle attività da essi svolte
			Indebita assegnazione ai dottorandi di compiti, anche nell'ambito della ricerca, non attinenti al loro status e alle attività che sono chiamati a svolgere
	GESTIONE DELLE ATTIVITÀ INERENTI IL DOTTORATO	Nomina dei referee	Come conseguenza dell'indebita assegnazione di compiti non attinenti al dottorato, mancata assunzione da parte del Dipartimento di idonee misure nei confronti dei dottorandi che non rispettino i propri doveri
			Individuazione di uno o più referee non idonei a ricoprire il ruolo
			Individuazione di uno o più referee in conflitto di interessi
		Nomina della commissione di tesi del dottorato	Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella individuazione dei referee
			Individuazione di uno o più componenti la commissione non idonei a ricoprire il ruolo
			Individuazione di uno o più componenti la commissione in conflitto di interessi
		Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella individuazione dei componenti la commissione	

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI						
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI			
GESTIONE DEI DOTTORATI, DEL POST LAUREA E DEL POST DOC	GESTIONE DELLE ATTIVITÀ INERENTI IL DOTTORATO	Inserimento dei dottorandi nei programmi e nei gruppi di ricerca dipartimentale	Mancato inserimento dei dottorandi nei gruppi di ricerca			
			Consequente minore preparazione del dottorando nello svolgimento della ricerca			
			Minore qualità ed innovazione della ricerca a seguito del mancato inserimento dei dottorandi nei gruppi			
	GESTIONE DELL'ATTIVITA' POST LAUREA	Definizione delle attività di ricerca che dovranno essere svolte dai borsisti post laurea	Insufficiente o mancata definizione delle attività di ricerca che dovranno essere svolte dai borsisti post laurea	Indebita assegnazione ai borsisti post laurea di compiti, anche nell'ambito della ricerca, non attinenti al loro status e alle attività che sono chiamati a svolgere		
				Definizione dei requisiti di accesso alla procedura comparativa e dei criteri di valutazione dei candidati		
		Definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione	Definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone	Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione		
				Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati		
		Definizione dei componenti delle commissioni giudicatrici	Definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione	Definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone	Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione	
					Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati	
					Individuazione di uno o più componenti non idonei a ricoprire il ruolo	Individuazione di uno o più componenti in conflitto di interessi
						Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella individuazione dei componenti
					Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi dei rischi suddetti	

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
GESTIONE DEI DOTTORATI, DEL POST LAUREA E DEL POST DOC	GESTIONE DELL'ATTIVITA' POST LAUREA	Valutazione delle attività svolte dai borsisti post laurea	Mancato controllo periodico dell'attività di ricerca svolta dal borsista
			Indebita assegnazione ai borsisti di compiti, anche nell'ambito della ricerca, non attinenti al loro status
			In conseguenza dei rischi suddetti, qualità della ricerca svolta non conforme alle attese
		Inserimento dei borsisti post laurea nei programmi e nei gruppi di ricerca dipartimentale	Mancato inserimento dei borsisti nei gruppi di ricerca
			Consequente minore preparazione del borsista nello svolgimento della ricerca
			Minore qualità ed innovazione della ricerca a seguito del mancato inserimento dei borsisti nei gruppi
	GESTIONE DEGLI ASSEGNI DI RICERCA	Definizione, ove richiesto, dei progetti di ricerca per gli assegnisti	Insufficiente o mancata definizione delle attività di ricerca che dovranno essere svolte dai borsisti post laurea
			Indebita assegnazione ai borsisti post laurea di compiti, anche nell'ambito della ricerca, non attinenti al loro status e alle attività che sono chiamati a svolgere
		Definizione dei requisiti di accesso alla procedura comparativa e dei criteri di valutazione dei candidati	Definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione dei requisiti di accesso e dei criteri di valutazione
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione	Definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione delle modalità e dei tempi per la presentazione delle domande di ammissione
			Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati
		Definizione delle modalità di svolgimento della procedura comparativa	Definizione delle modalità di svolgimento della procedura comparativa tale da escludere o favorire determinate persone o categorie di persone
Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella definizione delle modalità di svolgimento della procedura comparativa			
Chiamata in causa dell'Ateneo per presunte violazioni dei diritti dei candidati al verificarsi dei rischi sopra elencati			

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI						
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI			
GESTIONE DEI DOTTORATI, DEL POST LAUREA E DEL POST DOC	GESTIONE DEGLI ASSEGNI DI RICERCA	Definizione dei componenti delle commissioni giudicatrici	Individuazione di uno o più componenti non idonei a ricoprire il ruolo			
			Individuazione di uno o più componenti in conflitto di interessi			
			Indebite pressioni esterne o interne all'Ateneo nella individuazione dei componenti			
			Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi dei rischi suddetti			
		Valutazione delle attività svolte dagli assegnisti	Mancato controllo periodico dell'attività di ricerca svolta dall'assegnista			
			Indebita assegnazione ai borsisti di compiti, anche nell'ambito della ricerca, non attinenti al loro status			
			In conseguenza dei rischi suddetti, qualità della ricerca svolta non conforme alle attese			
		Inserimento degli assegnisti nei programmi e nei gruppi di ricerca dipartimentale	Mancato inserimento degli assegnisti nei gruppi di ricerca			
			Consequente minore preparazione dell'assegnista nello svolgimento della ricerca			
			Minore qualità ed innovazione della ricerca a seguito del mancato inserimento degli assegnisti nei gruppi			
			RENDICONTAZIONE DELLE DIVERSE AZIONI	ELABORAZIONE DELLE RENDICONTAZIONI	Individuazione dei risultati scientifici o didattici dell'attività da rendicontare	Inserimento nella rendicontazione di risultati scientifici o didattici non attinenti l'attività da rendicontare
						Sopravalutazione dei risultati scientifici o didattici ottenuti
Mancato riconoscimento dei finanziamenti concordati a causa del verificarsi dei rischi suddetti						
Acquisizione dei dati contabili riferiti all'attività da rendicontare	A causa della mancata o insufficiente analisi work in progress delle spese sostenute e da sostenere, dati contabili difformi da quanto preventivato					
	Mancato riconoscimento dei finanziamenti concordati a causa del verificarsi del rischio suddetto					
Acquisizione dei dati relativi alle ore/persona rendicontabili	A causa della mancata o insufficiente analisi work in progress delle ore/persona rendicontabili, i relativi dati risultano difformi da quanto preventivato					
	Mancato riconoscimento dei finanziamenti concordati a causa del verificarsi del rischio suddetto					
Analisi delle norme di rendicontazione	Mancata o insufficiente analisi preventiva delle norme di rendicontazione previste dall'atto di finanziamento					
	A causa del verificarsi dei rischi suddetti, stesura della rendicontazione insufficiente o non conforme a quanto preventivato					

MAPPATURA STRUTTURE DIPARTIMENTALI			
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI
RENDICONTAZIONE DELLE DIVERSE AZIONI	ELABORAZIONE DELLE RENDICONTAZIONI	Stesura della rendicontazione	Mancata, ritardata o insufficiente rendicontazione work in progress con conseguenze negative sulla rendicontazione finale
			Mancata, ritardata o insufficiente rendicontazione work in progress con conseguenze negative sull'erogazione delle varie rate del finanziamento promesso
			Mancata, ritardata o insufficiente rendicontazione finale
			Mancato o insufficiente riconoscimento delle spese eseguite o del finanziamento complessivo a causa della mancata, ritardata o insufficiente rendicontazione presentata
			Chiamata in causa dell'Ateneo al verificarsi dei rischi connessi alla rendicontazione

MAPPATURA RISCHI CORRUTTIVI 2021				
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI	VALUTAZIONE
CONTRATTI PUBBLICI: ACQUISIZIONI DEI BENI E DEI SERVIZI DELLE STRUTTURE ACCADEMICHE DEL POLO DI COLLINA	PROGETTAZIONE	Effettuazione delle consultazioni preliminari di mercato per la definizione delle specifiche tecniche	Attribuzione impropria dei vantaggi competitivi mediante utilizzo distorto dello strumento delle consultazioni preliminari di mercato	BASSO O NON RILEVANTE
		Nomina del responsabile del procedimento	Nomina di responsabili del procedimento in rapporto di contiguità con imprese concorrenti (soprattutto esecutori uscenti)	
			Nomina di responsabili del procedimento privi dei requisiti idonei e adeguati ad assicurarne la terzietà e l'indipendenza	
		Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento	Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di sistemi di affidamento per favorire un operatore	
			Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di tipologie contrattuali per favorire un operatore	
			Elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'improprio utilizzo di procedure negoziate e affidamenti diretti per favorire un operatore	
		Individuazione degli elementi essenziali del contratto	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara	
			Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago per permettere modifiche in fase di esecuzione	
		Determinazione dell'importo del contratto	Abuso delle disposizioni in materia di determinazione del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere	
		Scelta della procedura di aggiudicazione, con particolare attenzione al ricorso alla procedura negoziata	Errata e/o non motivata scelta della procedura da adottare	
Predisposizione di atti e documenti di gara incluso il capitolato	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare			
	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici i contenuti della documentazione di gara			

MAPPATURA RISCHI CORRUTTIVI 2021				
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI	VALUTAZIONE
CONTRATTI PUBBLICI: ACQUISIZIONI DEI BENI E DEI SERVIZI DELLE STRUTTURE ACCADEMICHE DEL POLO DI COLLINA	PROGETTAZIONE	Definizione dei criteri di partecipazione	Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico - economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa	BASSO O NON RILEVANTE
		Definizione del criterio di aggiudicazione	Prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti	
			Formulazione di criteri di valutazione che possono avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici	
	Definizione dei criteri di attribuzione del punteggio	Formulazione di criteri attribuzione dei punteggi (tecnici ed economici) che possono avvantaggiare il fornitore uscente o determinati operatori economici	BASSO O NON RILEVANTE	
	Trattamento e custodia della documentazione di gara	Alterazione della documentazione sia in fase di gara che in fase successiva di controllo		
		Sottrazione della documentazione sia in fase di gara che in fase successiva di controllo		
	Nomina della commissione di gara	Nomina di commissari in conflitto di interesse		
		Nomina di commissari privi dei necessari requisiti		
	Gestione delle sedute di gara	Errori ed omissioni nella stesura dei verbali di gara		
	Verifica dei requisiti di partecipazione	Erronea e/o fraudolenta valutazione della parte tecnica dell'offerta		
	Valutazione delle offerte e verifica di anomalie nelle offerte	Vizi nel giudizio di anomalia non automatici		
Aggiudicazione provvisoria	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito			
Annullamento della gara	Alterazione della documentazione sia in fase di gara che in fase successiva di controllo			

MAPPATURA RISCHI CORRUTTIVI 2021				
AREE	PROCESSI	FASI	REGISTRO DEI RISCHI	VALUTAZIONE
CONTRATTI PUBBLICI: ACQUISIZIONI DEI BENI E DEI SERVIZI DELLE STRUTTURE ACCADEMICHE DEL POLO DI COLLINA	VERIFICA, AGGIUDICAZIONE E STIPULA DEL CONTRATTO	Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto	Alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti	BASSO O NON RILEVANTE
			Alterazione dei contenuti delle verifiche per pretermettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria	
		Effettuazione delle comunicazioni riguardanti i mancati inviti, le esclusioni e le aggiudicazioni	Violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari	
		Formalizzazione dell'aggiudicazione definitiva	Mancato rispetto dei tempi procedurali	
	ESECUZIONE	Verifica delle disposizioni in materia di sicurezza con particolare riferimento al rispetto delle prescrizioni contenute nel Piano di Sicurezza e Coordinamento (PSC) o Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenziali (DUVRI)	Controlli non effettuati e rischio di interferenza	BASSO O NON RILEVANTE
		Effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti	
	RENDICONTAZIONE	Nomina del collaudatore (o della commissione di collaudo)	Attribuzione dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti per ottenere il certificato di collaudo pur in assenza dei requisiti	BASSO O NON RILEVANTE
		Verifica della corretta esecuzione per il rilascio del certificato di collaudo, del certificato di verifica di conformità o dell'attestato di regolare esecuzione (per gli affidamenti di servizi e forniture)	Rilascio del certificato di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici	BASSO O NON RILEVANTE
	Mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera			

Allegato 3- PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA 2022-2024 – Mappatura strutture, rischi corruttivi e rischi gestionali

MAPPATURA RISCHI GESTIONALI 2021			
AREE	PROCESSI	REGISTRO DEI RISCHI	VALUTAZIONE
CONTRATTI PUBBLICI: ACQUISIZIONI DEI BENI E DEI SERVIZI DELLE STRUTTURE ACCADEMICHE DEL POLO DI COLLINA	PROGETTAZIONE	Documentazione tecnica: errori interpretativi nella predisposizione dei documenti progettuali tecnici richiesti dalla normativa vigente	BASSO O NON RILEVANTE
		Compliance normativa: non tempestivo recepimento della normativa di riferimento in tema di appalti, che potrebbe comportare errori in fase di predisposizione della documentazione necessaria per la presentazione del progetto e per le fasi successive.	MEDIO ALTO
		Attività contrattuale: assenza/inadeguatezza della valutazione tecnica necessaria per la valutazione e/o giustificazione dell'acquisto o per il ricorso ad una marca/modello particolare o all'identificazione di un unico fornitore identificato	BASSO O NON RILEVANTE
		Formulazione del fabbisogno: non chiara/parziale definizione dell'oggetto di acquisto per la stipula dei contratti che hanno per oggetto gli acquisti di natura tecnica e/o scientifica	
		Lettera di invito: errori nella definizione dei requisiti di partecipazione al bando	
		Lettera di invito: specifiche inadeguate o mancanti inserite nel bando che non permettono una corretta ed appropriata elaborazione del bando	
		Appalti per forniture di Servizi: inadeguata definizione dello SLA (livello della qualità del servizio)	
		Utilizzo dei sistemi di acquisto elettronici (MEPA e simili) e soddisfacimento dei bisogni dei gruppi di ricerca	
		Fideiussioni e garanzie finanziarie: mancata richiesta di opportune fideiussioni/garanzie finanziarie agli appaltatori, a tutela del potenziale mancato pagamento dei subappaltatori. In caso di mancanza di pagamento ci si rivale sull'appaltatore.	
	Verifica DURC: mancata verifica della regolarità contributiva da parte delle società appaltatrici/subappaltatrici		
ESECUZIONE	Inefficienza società appaltatrice: ritardata o mancata presa di possesso del bene da parte dell'Ateneo a causa di inefficienze delle società appaltatrice o per fallimento stessa	BASSO O NON RILEVANTE	

Piano integrato di attività e organizzazione 2022-2024

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

Pubblicazione a cura di: Direzione Generale

Data di stampa: aprile 2022

Delibera Consiglio di amministrazione: 28 aprile 2022