



# PIAO 2026-2028

---

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ  
E ORGANIZZAZIONE**



**UNIVERSITÀ  
DI TRENTO**



# Indice

<b>Introduzione</b>	5
<b>SEZIONE I Anagrafe dell'amministrazione e contesto di riferimento</b>	7
<b>1.1 Chi siamo</b>	8
1.1.1 L'Ateneo "in cifre"	8
<b>1.2 Cosa facciamo</b>	10
1.2.1 Mandato istituzionale e missione	10
1.2.2 Cosa facciamo, con chi e per chi	11
1.2.3 Come operiamo	12
1.2.4 I nostri risultati	13
<b>1.3 Salute finanziaria</b>	16
<b>1.4 Contesto generale di riferimento</b>	20
<b>SEZIONE II Valore pubblico, performance e anticorruzione</b>	22
<b>2.1 Valore pubblico</b>	23
2.1.1 Il Piano Strategico d'Ateneo 2022-2027 e il collegamento con gli altri Piani	23
2.1.2 Programmazione triennale MUR (PRO3) – triennio 2024-2026	26
2.1.3 Diversity, Equity and Inclusion (DEI) e altre iniziative per favorire l'accessibilità – fattore Social di ESG	28
2.1.4 Obiettivi a favore di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi	31
2.1.5 Verso i criteri ESG: Il Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027 (Azioni 2026)	33
<b>2.2 Performance</b>	34
2.2.1 Descrizione del processo	34
2.2.2 Gli obiettivi delle strutture accademiche	36
2.2.3 Gli obiettivi di performance organizzativa	83
<b>2.3 Rischi corruttivi e trasparenza</b>	123
2.3.1 Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione	124
2.3.2 Programmazione triennale per la trasparenza e l'integrità	127
2.3.3 Interventi pianificati per il triennio 2026-2028	128
<b>SEZIONE III Organizzazione e capitale umano</b>	129
<b>3.1 Risorse umane e struttura organizzativa</b>	130
3.1.1 Il personale di Ateneo	130
3.1.2 Modello organizzativo	132
<b>3.2 Piano del lavoro agile</b>	135
3.2.1 Monitoraggio del lavoro agile	136
3.2.2 Azioni pianificate per l'anno 2026	137
<b>3.3 Il quadro triennale dei fabbisogni di personale</b>	137
3.3.1 Processo di individuazione delle posizioni	138
3.3.2 Programmazione del personale	141
<b>3.4 Bisogni formativi</b>	144
3.4.1 Il Ciclo della Formazione	144
3.4.2 Piano di Formazione del Personale TA e Dirigente 2026-2027	146
<b>3.5 Benessere organizzativo</b>	147
3.5.1 Indagine benessere organizzativo 2025 (sul 2024)	147
3.5.2 Azioni 2026 per il benessere organizzativo	149
<b>SEZIONE IV Monitoraggio e coerenza con la programmazione economico-finanziaria</b>	150
<b>4.1 Monitoraggio</b>	151
4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico	151
4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche	152
4.1.3 Monitoraggio della performance organizzativa e della performance individuale	153
4.1.4 Monitoraggio programmazione del fabbisogno del personale	155
4.1.5 Monitoraggio azioni contro la corruzione e per la trasparenza	156
<b>4.2 Indagini di customer satisfaction</b>	157
4.2.1 Processo di adozione e monitoraggio del PMS	157
<b>4.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</b>	159
<b>Allegati</b>	163

<b>Allegato 1</b>	Gli Indicatori di riferimento per misurare l'impatto del Piano Strategico (aggiornamento a fine 2025)
<b>Allegato 2</b>	Obiettivi assegnati alle Direzioni per l'anno 2026
<b>Allegato 3</b>	Azioni 2026 del Piano Azioni Positive 2025-2027
<b>Allegato 4</b>	Azioni 2026 del Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027
<b>Allegato 5</b>	Approfondimento del contesto esterno ai sensi delle direttive ANAC
<b>Allegato 6</b>	Registro dei rischi, mappatura dei rischi corruttivi e dei rischi gestionali e tabella Trasparenza
<b>Allegato 7</b>	Piano Miglioramento Servizi 2025-2027

# Introduzione

Questo documento, previsto dalla normativa e redatto secondo le indicazioni fornite da ANVUR, ANAC e Dipartimento della Funzione pubblica, integra e unisce le diverse componenti dell'azione amministrativa e gestionale, dando una rappresentazione unitaria dell'Ateneo di Trento e del suo contributo alla creazione di valore pubblico.

Come evidenziato nelle recenti Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica relative al PIAO di dicembre 2025, prima ancora di diventare un documento, il PIAO è un processo integrato di programmazione orientato alla creazione di valore pubblico.

Il processo di redazione di questo documento e degli altri documenti ad esso collegati si inserisce in un ciclo pluriennale che parte dalla pianificazione strategica del valore pubblico, come rappresentato dalla figura che segue.

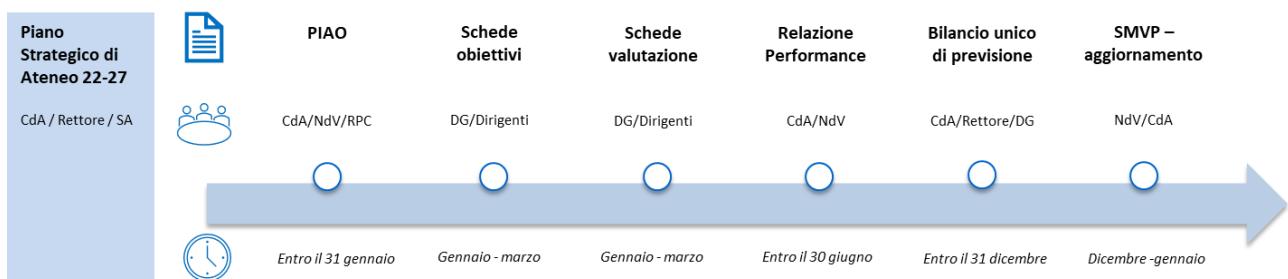


Figura 1 - Fasi del processo di redazione della documentazione di riferimento del PIAO

In particolare, il PIAO viene approvato a fine gennaio dal Consiglio di amministrazione dell'Università di Trento (d'ora in poi nel documento indicata anche come UniTrento) e, al fine di assicurarne la massima diffusione all'interno dell'Ateneo e agli stakeholder esterni, tempestivamente pubblicato sul sito web dell'Ateneo, alla pagina Amministrazione trasparente ([link](#)) e sul Portale del Dipartimento della Funzione pubblica ([link](#)).

A partire da questo quadro, il PIAO si articola in una struttura che consente di inquadrare in modo organico l'identità e il funzionamento dell'Ateneo. In particolare, questo documento prevede una **prima sezione** introduttiva, di descrizione del mandato, della *mission* dell'Ateneo e delle caratteristiche della propria organizzazione, del suo funzionamento e sistema di governance, nonché del contesto di riferimento.

La **seconda sezione** si apre con l'inquadramento strategico e il collegamento con gli altri piani di Ateneo (in particolare il Piano di Azioni Positive, ma anche la Programmazione triennale MUR - Pro3 - e Piano di Sostenibilità Ambientale), per poi soffermarsi su una rappresentazione delle risorse finanziarie dedicate alla realizzazione delle attività nel triennio 2026-2028.

Successivamente, viene descritto il sistema della performance adottato in Ateneo, con particolare riferimento agli obiettivi annuali delle strutture accademiche e della struttura gestionale, integrati da azioni specifiche per il miglioramento dei servizi erogati. Nella definizione del proprio sistema, l'Ateneo ha seguito le indicazioni operative e di metodo fornite da ANVUR.

Il Piano, con particolare riferimento alla performance della struttura gestionale, risponde inoltre a quanto previsto all'art. 19 co. 2 l. d dello Statuto di UniTrento dell'8 gennaio 2024 ([link](#)). In base a questa disposizione statutaria, infatti, *"il/la Direttore/Diretrice generale propone al Consiglio di amministrazione, tenuto conto del piano strategico di Ateneo, un piano pluriennale di sviluppo e miglioramento della qualità dei servizi e riferisce annualmente sullo stato della sua attuazione"* attraverso la Relazione sulla performance. Esso costituisce anche la base per assegnare, a cascata, gli obiettivi al personale con ruoli di responsabilità e a quello direttamente coinvolto nei processi di miglioramento.

La sezione si chiude con il paragrafo dedicato alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che tiene conto delle disposizioni normative di riferimento (Legge n. 190/2012 e D.Lgs. n. 33/2013) e delle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione.

La **terza sezione** è dedicata alle Risorse umane, con una descrizione del modello organizzativo e dei piani di gestione e sviluppo in questo ambito (piano del lavoro agile, piano triennale dei fabbisogni di personale e di formazione). La sezione si chiude con una descrizione delle iniziative previste per il benessere organizzativo del personale e per la valorizzazione del capitale umano.

Infine, nella **quarta sezione** viene data evidenza dei sistemi di monitoraggio della pianificazione strategica e operativa e della realizzazione degli altri Piani di Ateneo, nonché della coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Gli **allegati** completano il documento, fornendo una dettagliata raffigurazione delle azioni previste dai diversi Piani e degli obiettivi operativi 2026.



# **SEZIONE I**

## **Anagrafe dell'amministrazione e conto di riferimento**

# 1.1 Chi siamo

Denominazione	Università degli Studi di Trento	Telefono	+39 0461 281111
Sede	via Calepina, 14 - 38122 Trento	Posta certificata	ateneo@pec.unitn.it
P.IVA - C.F.	340520220	Sito istituzionale	<a href="https://www.unitn.it/">https://www.unitn.it/</a>

## 1.1.1 L'Ateneo "in cifre"

Di seguito si presentano alcuni dati che, rispetto alle proprie attività fondamentali, caratterizzano sinteticamente l'Ateneo di Trento. I dati indicati si riferiscono all'anno 2024, quando non diversamente specificato. Ulteriori dati o aggiornamenti sono consultabili al seguente [link](#).

### LA COMUNITÀ UNIVERSITARIA



<b>847</b>	PROFESSORI E RICERCATORI IN ORGANICO [IN SERVIZIO AL 31/10/2025]
<b>877</b>	UNITÀ DI PERSONALE, DI CUI 843 PTA E 34 C.E.L. ed EX-LETTORI [AL 31/10/2025]
<b>50</b>	VISITING PROFESSOR ED ESPERTI DI ALTA QUALIFICAZIONE [AL 31/10/2025]
<b>2</b>	PROFESSORI IN DOPPIA APPARTENENZA A CONTRATTO [AL 31/10/2025]
<b>466</b>	ASSEGNIсти DI RICERCA ANNO 2025 [AL 31/10/2025]
<b>16.911</b>	STUDENTI ISCRITTI AI CORSI DI LAUREA A.A. 2024-2025 [AL 31/07/2025]
<b>851</b>	DOTTORANDI [AL 31/10/2025]

### LE STRUTTURE DELL'UNIVERSITÀ DI TRENTO



<b>11</b>	DIPARTIMENTI: COLLINA/CITTÀ/ROVERETO
<b>4</b>	CENTRI DI ATENEO
<b>1</b>	SCUOLA DI MEDICINA E CHIRURGIA
<b>2</b>	ALTRI CENTRI DI ECCELLENZA: CENTRO EUROPEO D'ECCELLENZA JEAN MONNET, CENTRO UNIVERSITARIO DI ECCELLENZA PER LA DIFESA IDROGEOLOGICA DELL'AMBIENTE MONTANO (CUDAM)
<b>3</b>	ALTRI CENTRI DI FORMAZIONE: CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO (CLA), CENTRO DI COMPETENZA PER LA FORMAZIONE DEI DOCENTI E L'INNOVAZIONE DIDATTICA (FormID) E SCHOOL OF INNOVATION (SOI)

### GLI SPAZI<sup>1</sup>



<b>5</b>	BIBLIOTECHE DI ATENEO: BIBLIOTECA CENTRALE (BUC), BIBLIOTECA DI POVO (BUP), BIBLIOTECA DI MESIANO (BUM) E BIBLIOTECA DI ROVERETO (BUR), BIBLIOTECA UNIVERSITARIA DIGITALE (BUD)
<b>224</b>	N° DI AULE PER POLO: 114 POLO DI CITTÀ, 77 POLO COLLINA, 33 POLO ROVERETO
<b>15.348</b>	POSTI IN AULE PER POLO: 8.017 POLO DI CITTÀ, 5.573 POLO DI COLLINA, 1.758 POLO DI ROVERETO
<b>1.095</b>	POSTAZIONI IN LABORATORI INFORMATICI PER POLO: 552 POLO DI CITTÀ, 444 POLO DI COLLINA, 99 POLO DI ROVERETO
<b>3.084</b>	POSTAZIONI IN BIBLIOTECHE E SALE STUDIO PER POLO: 2006 POLO DI CITTÀ, 880 POLO DI COLLINA E 198 POLO DI ROVERETO

<sup>1</sup> I dati sono stati aggiornati e riclassificati al 31/12/2024, considerando la nomenclatura utilizzata dal CENSIS e da altri enti di rilevazione.

## DIDATTICA (a.a. 2025/2026)



<b>31</b>	CORSI DI LAUREA E CORSI DI LAUREA A CICLO UNICO, DI CUI 4 INTERATENEO CON SEDE AMMINISTRATIVA IN ATENEO PARTNER
<b>47</b>	CORSI DI LAUREA MAGISTRALE, DI CUI 4 INTERATENEO CON SEDE AMMINISTRATIVA IN ATENEO PARTNER
<b>18</b>	CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA – XLI CICLO
<b>10</b>	MASTER (I E II LIVELLO), DI CUI 4 ATTIVI NEL 2024/2025 E 6 ATTIVI NEL 2025/2026
<b>7</b>	SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE: 5 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE MEDICA (neurologia; anestesia; rianimazione, terapia intensiva e del dolore; radiodiagnostica; medicina d'emergenza-urgenza); 2 SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE PSICOLOGICA (neuropsicologia e psicologia clinica)

## RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO



<b>3.313</b>	N° PRODOTTI DELLA RICERCA PUBBLICATI NEL 2024 E DEPOSITATI NELL'ARCHIVIO ISTITUZIONALE IRIS DI ATENEO
<b>72.587</b>	TOTALE PRODOTTI DELLA RICERCA DEPOSITATI NELL'ARCHIVIO ISTITUZIONALE IRIS DI ATENEO
<b>18%</b>	PERCENTUALE PRODOTTI DELLA RICERCA CORREDATI DA FULL-TEXT AD ACCESSO APERTO SUI PRODOTTI COMPLESSIVAMENTE DEPOSITATI NELL'ARCHIVIO ISTITUZIONALE IRIS DI ATENEO
<b>4,8 M€</b>	PROVENTI PER LA RICERCA COMMISSIONATA
<b>44,4 M€</b>	VALORE ECONOMICO INIZIALE DEI PROGETTI FINANZIATI SU BANDI ESTERNI, AVVIATI NELL'ANNO 2024
<b>57</b>	N° PROGETTI FINANZIATI DALL'UNIONE EUROPEA, AVVIATI NEL 2024
<b>46</b>	PROGETTI ERC (INCLUSI ERC POC) FINANZIATI NEL VII PQ, HORIZON 2020 ED IN HORIZON EUROPE DAL 2007
<b>114</b>	PROGETTI FINANZIATI IN HORIZON EUROPE (INCLUSI 14 ERC)
<b>4</b>	N° DI START-UP ACCREDITATE, IN PORTFOLIO AL 31/12/2024
<b>12</b>	N° DI BREVETTI E PRIVATIVE VEGETALI REGISTRATI E APPROVATI PRESSO SEDI NAZIONALI ED EUROPEE, IN PORTFOLIO AL 31/12/2024 (FAMIGLIE BREVETTUALI)

## PATRIMONIO BIBLIOGRAFICO



<b>536.344</b>	LIBRI
<b>10.949</b>	RIVISTE (696 CORRENTI E 10.253 CESSATE)
<b>14.818</b>	RIVISTE ONLINE (10.157 CORRENTI E 4.653 CESSATI)
<b>88</b>	BANCHE DATI
<b>349.091</b>	E-BOOKS

## INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA



187	NUMERO SERVIZI A CATALOGO BUSINESS
110.000	E-MAIL RICEVUTE AL GIORNO
10.000	E-MAIL SPAM FILTRATE AL GIORNO
2.629	TELEFONI IP
217	IMPIANTI A/V GESTITI
<b>13.988 CORE</b>	CAPACITÀ DI CALCOLO (DI CUI 269 CORE ISTANZIATI)
6.648 TB	CAPACITÀ DI ARCHIVIAZIONE
30.536	PORTE DI RETE
15.000	DISPOSITIVI CONNESSI AL GIORNO

## RISORSE ECONOMICHE



254,2 M€	TOTALE PROVENTI OPERATIVI
138,4 M€	COSTO DEL PERSONALE AL NETTO IRAP
230,4 M€	IMMOBILIZZAZIONI (DI CUI 142,9 PER TERRENI E FABBRICATI)

## 1.2 Cosa facciamo

### 1.2.1 Mandato istituzionale e missione

Il mandato istituzionale e la missione, insieme alle priorità politiche, sono le coordinate stabili all'interno delle quali l'Ateneo di Trento si muove per generare valore pubblico, alla luce dell'analisi del contesto interno ed esterno.

#### Mandato istituzionale

UniTrento è un'istituzione pubblica di ricerca e di alta formazione, che gode di autonomia, ai sensi dell'art. 33 della Costituzione. Garantisce libertà di ricerca, di insegnamento e di apprendimento e costituisce strumento di sviluppo umano, di affermazione democratica e di dignità sociale. Come previsto dal suo Statuto ([link](#)), l'Ateneo agisce in piena indipendenza, favorendo il dialogo e il pluralismo delle idee, nel rispetto del proprio Codice etico.

UniTrento è parte del sistema universitario italiano, attualmente costituito da 100 atenei (di cui 69 statali e 31 non statali), 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.

#### Missione

Il Piano Strategico di UniTrento, richiamando il suo Statuto, individua gli obiettivi e le strategie negli ambiti fondamentali che caratterizzano le tre missioni dell'Ateneo, in particolare:

- garantire una **didattica** di qualità, inclusiva e orientata all'evoluzione del contesto e ai bisogni della comunità universitaria;
- promuovere **ricerca** di alto livello e libertà scientifica, come fondamento dell'innovazione, della didattica e dello sviluppo culturale e socioeconomico;
- contribuire allo **sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale** attraverso la diffusione della conoscenza, l'innovazione e la cooperazione con attori istituzionali e territori.

## **La storia dell'Università di Trento e la sua specificità: la Legge Delega**

UniTrento ha origine dall'Istituto Superiore di Scienze Sociali, fondato nel **1962** dall'Istituto Trentino di Cultura, sostenuto dalla Provincia autonoma di Trento. Nel **1972** avviene la trasformazione in Libera Università degli Studi di Trento e alla Facoltà di Sociologia si aggiungono la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, comprensiva del biennio di Ingegneria, e in seguito, nel 1973, la Facoltà di Economia e Commercio.

Nel **1982** la Libera Università diviene **università statale**, con uno statuto che ne garantisce una speciale autonomia e, nei due anni successivi, vengono istituite le Facoltà di Lettere e Filosofia, di Giurisprudenza e di Ingegneria.

Nel 2004 viene istituita a Rovereto la prima Facoltà di Scienze Cognitive in Italia. L'attuale assetto è l'esito di una trasformazione originata dall'intreccio di due distinti processi: da un lato l'applicazione della **Legge 240/2010 di riforma universitaria**; dall'altro l'applicazione del **D.Lgs.142/2011** (Norma di attuazione) che definisce le modalità di attuazione della **delega alla Provincia autonoma di Trento delle funzioni statali in materia di Università di Trento**, in base a un accordo stipulato nel 2009 tra il Governo centrale e la PAT, assieme a quella di Bolzano e alla Regione Trentino-Alto Adige.

Nel **2012** l'Università si dota quindi di uno **Statuto** che, attraverso un processo partecipato, nel 2023 viene rinnovato, con l'entrata in vigore di una versione aggiornata l'8 gennaio 2024. In base all'attuale Statuto, l'Università, attuando il **principio della combinazione integrata di didattica e ricerca** e con una particolare attenzione al trasferimento delle conoscenze (**terza missione**), si organizza in **strutture accademiche, Dipartimenti e Centri, dotate di una loro autonomia gestionale**.

Attualmente, le strutture accademiche di Ateneo sono articolate in 11 Dipartimenti e 4 Centri, distribuiti nei tre poli di città, collina e Rovereto.

### **1.2.2 Cosa facciamo, con chi e per chi**

#### **Cosa facciamo?**

UniTrento **contribuisce allo sviluppo culturale, formativo, scientifico e tecnologico della società** attraverso l'attività didattica, la ricerca e il trasferimento delle conoscenze svolta nei suoi Dipartimenti e Centri.

L'offerta formativa, attualmente erogata dalle strutture accademiche è costituita principalmente da 31 corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico, 47 corsi di laurea magistrale, 18 corsi di dottorati di ricerca, 5 scuole di specializzazione medica e 2 scuole di specializzazione psicologica ([link](#)).

Per quanto riguarda gli ambiti di **ricerca, valorizzazione e terza missione** delle strutture accademiche, si rinvia alle sezioni del sito web dedicate a ciascuna struttura, a cui si accede attraverso la specifica pagina di raccordo ([link](#)).

In particolare, il trasferimento dei risultati tecnico-scientifici viene promosso tramite l'incentivo a iniziative imprenditoriali accademiche. Le attività di supporto al trasferimento tecnologico si concretizzano in attività di tutela della proprietà intellettuale e brevettazione, trasferimento diretto di tecnologia dall'università all'impresa e iniziative di formazione, incentivazione e sviluppo di una cultura d'impresa tra docenti, ricercatori, dottorandi e studenti che porti alla creazione di nuove imprese ([link](#) per approfondimenti).

#### **Con chi?**

Diversi sono gli shareholder coinvolti, sia esterni che interni, nella fase di pianificazione, ma anche nella fase di implementazione delle attività. I soggetti istituzionali di riferimento sono elencati nella seguente tabella.

Categoria	Soggetto
Fondatore e principale finanziatore	Provincia autonoma di Trento
Finanziatore pubblico nazionale	Stato italiano (tramite MUR, MEF, etc)
Finanziatori pubblici	Unione Europea (programmi e fondi competitivi)
Sostenitori istituzionali, finanziatori e partner	Altri enti nazionali e locali (FBK, FEM, Fondazione CARITRO, etc.)
Partner strategici	Imprese e soggetti privati (attraverso specifici progetti e convenzioni)

*Tabella 1- Gli shareholder dell'Università di Trento*

### Per chi?

I destinatari, anch'essi sia interni che esterni, sono coloro che trarranno beneficio dal valore pubblico generato dall'Ateneo attraverso il perseguitamento dei propri obiettivi strategici, con un efficiente utilizzo delle risorse e una performance efficace. In questa tabella rientrano quindi tutti i soggetti che influenzano o sono influenzati dall'azione dell'Ateneo di Trento poiché incidono direttamente sulle strategie, le priorità e l'allocazione delle risorse dell'Ateneo, sono corresponsabili del perseguitamento del valore pubblico e dei risultati dell'Ateneo, sono portatori di interessi istituzionali distinti rispetto alle categorie di appartenenza.

Categoria	Soggetto
Interni	Studenti e studentesse
Interni	Personale docente e ricercatore
Interni	Personale tecnico-amministrativo, CEL ed ex lettori
Esterni	Alumni
Esterni	Famiglie della comunità universitaria
Istituzionale	Organi di Governo dell'Ateneo
Istituzionale/Pubblico	Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR)
Istituzionale/Pubblico	Provincia autonoma di Trento
Istituzionale/Pubblico	Altri enti ed istituzioni nazionali ed europee
Territoriale	Enti locali e amministrazioni territoriali
Territoriale	Sistema produttivo e imprese
Territoriale	Terzo settore e società civile
Sistema della conoscenza e scuola	Altre università e centri di ricerca
Sistema della conoscenza e scuola	Scuole e istituzioni formative
Internazionale	Partner accademici e scientifici internazionali, reti internazionali

*Tabella 2 - Gli stakeholder dell'Università di Trento*

### 1.2.3 Come operiamo

L'attuale Statuto di UniTrento ([link](#)) promuove un modello di governance condivisa e partecipata; tale impostazione trova esplicita declinazione nell'art. 3 dello Statuto, che definisce un **sistema di governo duale** fondato sul Senato accademico (SA), quale organo di indirizzo e di governo scientifico e didattico, e sul Consiglio di amministrazione (CdA), quale organo di indirizzo e di governo economico-finanziario, di amministrazione e di controllo rispetto ai risultati attesi.

Oltre al SA e al CdA, tra gli **Organi centrali di governo** di Ateneo previsti dallo Statuto troviamo il **Rettore/la Rettrice** e il/la **Presidente del Consiglio di amministrazione**, quest'ultimo/a in qualità di garante della speciale autonomia di cui gode l'Università. Tra gli Organi centrali di Ateneo figura, inoltre, il **Direttore/la Diretrice generale**, responsabile, nel quadro degli indirizzi approvati dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione degli uffici e dei servizi, del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e delle risorse strumentali. Il Direttore Generale coordina tutta la struttura gestionale dell'Ateneo, costituita da 8

Direzioni complessive. Il modello organizzativo adottato è descritto al paragrafo 3.1.1, mentre per una consultazione delle attività presidiate dalle diverse Direzioni, si rinvia alla pagina web dedicata ([link](#)). Inoltre, a questo [link](#) sono riportati tutti i regolamenti di cui l'Ateneo si è dotato, per guidare l'attività amministrativa nei diversi ambiti.

Come indicato anche alla pagina web dedicata agli organi di governo ([link](#)), accanto agli organi centrali di governo sono previste anche altre figure ed Organismi, ovvero:

- Prorettori e Delegati del Rettore;
- La Consulta di Ateneo;
- Il Consiglio Studentesco;
- Il Nucleo di Valutazione;
- Il Collegio dei Revisori dei conti;
- Il Collegio di disciplina.

Nell'ottica di un maggior coinvolgimento della comunità accademica, con la recente revisione statutaria del 2024 alcuni Organi centrali sono stati riconfigurati sia nella composizione che nelle funzioni. Per la consultazione di funzioni e composizione, si rinvia alla pagina web sopra indicata.

A [questa pagina web](#) vengono elencati e descritti gli **Organismi di supporto previsti dallo Statuto** e dal Regolamento generale di Ateneo, nonché dalle direttive nazionali, prevedono ulteriori organismi a supporto del governo dell'Ateneo, alcuni dedicati a specifici ambiti di attività e che hanno come referente, di norma, il Rettore e il Senato accademico. In particolare, sempre con l'intento di dare ascolto a tutte le componenti dell'Ateneo, l'attuale Statuto ha introdotto **due nuovi Organismi consultivi** quali la Consulta del personale tecnico-amministrativo (PTA) e collaboratori ed esperti linguistici (CEL) e la Consulta della componente dottorale e contrattisti di ricerca.

Lo Statuto, al Capo terzo, prevede inoltre altre strutture, tra cui la Scuola di dottorato e Scuola di specializzazione, Organismi di coordinamento tra le strutture accademiche, Strutture di raccordo in ambito didattico e la Scuola di Medicina e Chirurgia. Quest'ultima garantisce l'integrazione delle attività assistenziali, formative e di ricerca svolte da UniTrento in ambito medico-sanitario, con la Provincia autonoma di Trento e l'Azienda provinciale per i servizi sanitari, ora ASUIT.

## 1.2.4 I nostri risultati

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

### L'Ateneo nei ranking

**1° posizione** Nella VQR 2015-2019 per qualità della produzione scientifica nella classe di riferimento, partecipando con 14 Dipartimenti/Centri e 666 docenti, ricercatori accreditati che hanno presentato più di 1.800 prodotti valutabili e 7 casi di terza missione.  
Si evidenzia che per il bando relativo al quinquennio 2020-2024, UniTrento ha partecipato con 15 Dipartimenti/Centri e 843 ricercatori afferenti, per un totale di 2.103 prodotti attesi e 8 casi di terza missione da presentare (1 ogni 100 ricercatori afferenti). Si è in attesa dei risultati, previsti nella prima metà del 2026.

**1° posizione** Nella classifica CENSIS edizione 2025/2026 tra le Università di medie dimensioni (10.000-20.000 iscritti), con voto 93,7/110, segnalando risultati positivi in particolare per i seguenti indicatori: "strutture" (101), "occupabilità dei laureati magistrali e a ciclo unico" (98) e "internazionalizzazione" (110)

**7 Dipartimenti di Eccellenza** Su 180 dipartimenti italiani, 7 Dipartimenti UniTrento sono stati giudicati di Eccellenza dal MUR per il quinquennio 2023-2027, per un totale di 47,6 M€ di sostegno finanziario: Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata; Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica; Ingegneria Industriale; Psicologia e Scienze Cognitive; Giurisprudenza; Lettere e Filosofia; Sociologia e Ricerca Sociale. In particolare, tra gli atenei italiani di medie dimensioni, UniTrento risulta l'unico ad avere ottenuto più

	di due dipartimenti di eccellenza e il primo Ateneo per percentuale di dipartimenti di eccellenza sul totale (64%).
<b>13° università italiana</b>	Tredicesima in Italia tra le 57 università, statali e non, presenti nella classifica THE World University Rankings 2026
	In questa rilevazione, che include più di 3.100 università UniTrento si colloca nella fascia 351-400.
<b>15° università italiana</b>	485esima nel ranking globale QS World University Ranking 2026. UniTrento occupa la posizione 506 ed è 15° in Italia, tra le 46 università presenti nella classifica, grazie in particolare alla qualità della produzione scientifica

## Generare valore pubblico attraverso la ricerca

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** ([PNRR](#)), proposto dall'Italia all'interno del programma Next Generation EU dell'Unione Europea, rimane determinante quale volano di sviluppo di progettualità. Infatti, in un **contesto di riferimento nazionale e internazionale** caratterizzato negli ultimi anni da un clima di incertezza a seguito del persistere di tensioni geopolitiche, ha avuto luogo una frenata nella crescita di molti Paesi, con effetti sull'inflazione con una diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie.

Il PNRR, organizzato in 6 missioni, prevede un ambizioso programma di riforme da realizzarsi entro il 2026 volte a risolvere le debolezze strutturali dell'economia e accompagnare il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale, contribuendo alla sua modernizzazione e all'attrazione di investimenti. Le Università sono principalmente coinvolte nella Missione 4.

Nell'ambito del PNRR, **UniTrento è coinvolta complessivamente in 7 azioni** di cui sei riferite ai progetti Centro nazionale HPC Big Data e Quantum Computing, Ecosistema Innovazione iNEST, Partenariato Esteso Fair e Space it Up<sup>2</sup>, Infrastruttura di Ricerca BBMRI e Infrastruttura d'innovazione Trentino Data Mine, per un finanziamento complessivo di 38 milioni di euro ([link](#)). Si evidenza, inoltre, come l'Ateneo abbia partecipato agli Avvisi pubblicati per Bandi a Cascata promossi dalle azioni PNRR ottenendo, ad oggi, il finanziamento di 42 progetti Bandi a Cascata per un totale di 8,5 milioni di euro. La settima azione in cui l'Ateneo è coinvolto è la partecipazione ai bandi PRIN 2022 e PRIN PNRR 2022 ([link](#)), in cui l'Ateneo ha attualmente 260 progetti finanziati, per un'assegnazione complessiva di oltre 21 milioni di euro. Entrambi i bandi dedicati al finanziamento di progetti di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale sono finanziati con risorse del PNRR.

Grazie all'input e al supporto di Hub Innovazione Trentino, da alcuni anni UniTrento è entrata a far parte di **Extend**, il polo nazionale di trasferimento tecnologico dedicato al settore biofarmaceutico per la ricerca in ambito oncologico/genetico e lo sviluppo di nuovi approcci terapeutici. Si tratta di un'iniziativa promossa da CDP Venture Capital, Fondo Nazionale Innovazione a sostegno dello sviluppo economico, imprenditoriale e dell'innovazione in Italia. L'Ateneo è tra i promotori scientifici di Extend, all'interno di una più ampia rete di atenei e centri di ricerca. Il Polo, grazie a un investimento di 55 milioni di euro stanziato attraverso il Fondo di trasferimento tecnologico, risponde alla necessità di creare una **piattaforma di aggregazione di competenze dei principali attori chiave di ricerca, accelerazione, investimento e-business nel settore biotech** a livello nazionale. Extend investe nelle migliori iniziative di sviluppo di nuovi farmaci e nuovi approcci terapeutici generate nei laboratori e Centri di Ricerca universitari per trasformarle in Start up innovative. Il primo risultato derivante dalla partecipazione dell'Ateneo ad Extend è stato nel 2024, con il finanziamento di 913 mila euro a un progetto di sviluppo del Dipartimento CIBIO sul brevetto "Genome editing della sequenza di Kozak per il trattamento di malattie" per la creazione di una piattaforma di editing genomico in grado di trattare malattie rare.

In ambito internazionale, la partecipazione dell'Ateneo al programma europeo di finanziamento alla ricerca Horizon Europe conferma i dati positivi già rilevati negli anni precedenti. A settembre 2025, l'Ateneo risultava coinvolto in **114 progetti approvati in Horizon Europe**, distribuiti fra i diversi pilastri e azioni del programma. Per quanto riguarda il Pillar I-Excellence Science ed i bandi ERC in particolare, sono **46 i progetti ERC finanziati** tra VII Programma Quadro, Horizon 2020 ed Horizon Europe. Per quanto riguarda i bandi Marie Skłodowska-

<sup>2</sup> Space it up! è un partenariato esteso, finanziato in risposta all'Avviso n. 341 del 15 marzo 2022 nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 4 "Istruzione e ricerca" – Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa" – Investimento 1.3, finanziato dall'Unione europea –NextGenerationEU. Il progetto riceve le risorse stanziate dal PNRR attraverso ASI e MUR.

Curie 2023, nel 2024 sono stati approvati 6 progetti nel quadro del bando Post-doctoral Fellowships, 5 progetti nel quadro del bando Doctoral Network e 1 progetto nel quadro del bando staff exchange. A testimoniare l'ottima performance di UniTrento nell'ottenimento di questo tipo di finanziamenti e nella capacità di attrarre talenti dall'estero, c'è il posizionamento dell'Ateneo tra i primi 8 a livello nazionale secondo l'indicatore "net EU contribution", relativo ai progetti finanziati nel quadro del programma Horizon Europe a settembre 2025 (fonte dati EU Dashboard).

Complessivamente si mantiene elevata la capacità dell'Ateneo di attrarre finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi, raggiungendo complessivamente i 36,3 milioni di euro nel 2024 – tendenza in netto aumento rispetto al valore di 27,8 milioni di euro nel 2023; analogamente, anche per i proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, con un valore di oltre 4,7 milioni di euro nel 2024, si rileva una tendenza in aumento rispetto al valore di oltre 3,7 milioni di euro del 2023 (dati da Bilancio unico di Ateneo 2024, [link](#)).

Tra i finanziamenti per la ricerca da bandi competitivi, si ricordano in particolare le assegnazioni MUR per i **Dipartimenti di Eccellenza** con un'assegnazione di 47,6 milioni di euro. In particolare, per le azioni rivolte al reclutamento del personale, a novembre 2025 hanno preso servizio 28 unità di personale docente, ricercatore e altro personale di ricerca e 16 unità di personale tecnico-amministrativo.

Nel quadro del **Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca** (PNR) e dei criteri stabiliti dal Decreto Ministeriale n. 737/2021, i fondi complessivamente assegnati all'Ateneo, per un valore di oltre 5 milioni di euro, hanno consentito di potenziare in particolare il servizio di supporto e gestione delle attività di ricerca finanziate a livello europeo e con le iniziative PNRR, oltre a potenziare le infrastrutture di ricerca ed i partenariati. Alla fine del terzo anno di attività del fondo, sono state attivate 66 posizioni, tra ricercatori, assegnisti e personale tecnico-amministrativo impegnato nel supporto e valorizzazione della ricerca.

Nel 2024 si sono conclusi i 18 contratti da RTD-A cofinanziati dal **PON Ricerca e Innovazione 2014-2020** sul Decreto Ministeriale n. 1062/2021, con cui il Ministero dell'Università e della Ricerca ha ripartito le risorse **FSE REACT-EU**. Nel triennio 2022-2024 UniTrento, con il cofinanziamento del fondo per 2,1 milioni di euro, ha potuto attivare 18 contratti di ricerca sulle tematiche dell'innovazione e del *green* e svolti in collaborazione con imprese ([link](#) alla pagina di Ateneo con ulteriori informazioni).

Si ricorda che l'Ateneo aderisce, inoltre, a importanti reti di collaborazioni internazionali. È parte di European Consortium of Innovative Universities ([ECIU](#)), consorzio europeo di università dedicato a sviluppare una cultura innovativa all'interno delle loro istituzioni e a sperimentare nuove forme di insegnamento, formazione e ricerca, con un particolare focus al progetto **ECIU University** sostenuto nell'ambito del programma dedicato alle European Universities.

Partecipa inoltre alle attività promosse dal GECT dell'Euroregione **Euregio Tirolo- Alto Adige-Trentino**, nel cui ambito le tre università, di Trento, Bolzano e Innsbruck, collaborano su alcuni obiettivi comuni quali il miglioramento della mobilità, l'ampliamento dell'offerta formativa presso gli atenei partner, il potenziamento della ricerca transfrontaliera e il supporto ai giovani ricercatori ([link](#) alle attività Euregio).

## 1.3 Salute finanziaria

Analizzando le fonti di finanziamento dell'Ateneo, si nota una virtuosa diversificazione delle entrate, che riflette una spiccata capacità di presidiare canali di finanziamento differenziati. La presenza bilanciata di risorse provenienti da contesti locali, nazionali e internazionali conferma non solo l'autorevolezza scientifica dell'Ateneo, ma anche la sua solidità strategica e la capacità di operare efficacemente in contesti competitivi complessi.

L'articolazione nella composizione dei finanziamenti permette di limitare i rischi e di investire in progetti innovativi che potrebbero non rientrare nei criteri rigidi dei finanziamenti standard. La capacità di attrarre fondi internazionali attira inoltre a sua volta talenti (docenti e dottorandi) dall'estero, creando un circolo virtuoso di prestigio e competenze.

La tabella e il grafico che seguono rappresentano la composizione dei finanziamenti dell'Ateneo previsti per l'esercizio 2026.

BUDGET 2026	
CONTRIBUTI PAT	160.494.782
FINANZIAMENTI MINISTERIALI	67.120.844
ALTRI FINANZIAMENTI NAZIONALI E INTERNAZIONALI	87.836.511
CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	22.660.191
<b>PROVENTI PROPRI</b>	<b>338.067.328</b>

Tabella 3- Ammontare dei finanziamenti per fonte anno 2026

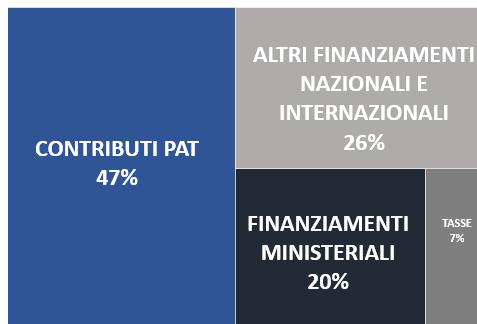


Figura 2 - Composizione dei finanziamenti per fonte anno 2026

Il quadro delle risorse disponibili iscritte nel Bilancio previsionale per l'esercizio 2026 conferma, anche per il prossimo esercizio, il ruolo centrale della Provincia Autonoma di Trento quale primario ente finanziatore. L'incidenza delle risorse erogate dalla PAT si attesta al 47% della dotazione complessiva, seguita dai finanziamenti di fonte nazionale e internazionale (sia di natura istituzionale che commerciale) che concorrono alla formazione delle entrate per una quota pari al 26% e dagli stanziamenti ministeriali che contribuiscono per un 20%. Residuale, ma comunque di importo rilevante, la contribuzione studentesca che concorre al totale per un 7%.

Nella gestione delle proprie risorse e nella programmazione delle proprie attività, a differenza della generalità degli Atenei italiani, UniTrento non attinge direttamente al Fondo di Finanziamento Ordinario (F.F.O.) statale, ma può contare su una **quota base annuale fissa assegnata dalla Provincia Autonoma di Trento**. Il recente incremento di tale finanziamento, frutto dell'intesa tra MUR, MEF e Provincia, costituisce un passaggio essenziale nel garantire all'Ateneo una comprovata solidità finanziaria per il prossimo futuro. La natura strutturale di tale contributo e la relativa costanza nel tempo costituiscono un asset strategico di primaria importanza. Tale stabilità, infatti, non solo garantisce l'integrale copertura degli oneri di funzionamento e delle

spese per il personale, ma permette anche una solida proiezione pluriennale, consentendo la definizione di investimenti e attività con una prospettiva di lungo periodo.

La capacità di pianificazione strategica è ulteriormente rafforzata dalla durata triennale dell'**Atto di indirizzo per l'Università e la Ricerca**, che è lo strumento adottato in attuazione Delega, citata precedentemente.

L'attuale Atto di Indirizzo, relativo al triennio 2023-2025, è arrivato alla conclusione e andrà aggiornato per il triennio 2026-2028. Il processo di finalizzazione, avviato nei mesi scorsi, è stato arricchito da costanti e profici momenti di confronto con l'Ateneo. Il completamento dell'iter è previsto, indicativamente, per i primissimi mesi del 2026.

Tra le iniziative di maggiore rilievo finanziate nell'Atto di indirizzo spicca il progetto **"Scuola di Medicina di Trento e Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina"**, con il quale si intendono progressivamente integrare e potenziare le attività formative di area medica (corso di laurea in Medicina e Chirurgia) attraverso l'accreditamento di nuove scuole di specializzazione ritenute prioritarie per il territorio, nonché di corsi di studio relative alle numerose professioni sanitarie.

La focalizzazione prioritaria sui presupposti per l'arricchimento dell'offerta formativa in ambito sanitario e per il passaggio alla nuova **Azienda Sanitaria Universitaria Integrata del Trentino (ASUIT)** ha fatto slittare a primavera 2026 la redazione del nuovo **Programma di edilizia universitaria pluriennale**, che troverà spazio tra le proposte di assestamento del Bilancio provinciale 2026.

In attesa di tali aggiornamenti, le stime relative all'**edilizia universitaria** per il triennio 2026-2028 tengono conto esclusivamente delle risorse già assegnate con Legge di assestamento 2025 (L.1° agosto 2025, n. 9) e successiva deliberazione della Giunta Provinciale n. 1351 di data 12 settembre 2025.

Sebbene queste coperture finanziarie non consentano ancora di avviare nuovi sviluppi, permettono, tuttavia, di fare fronte almeno agli interventi più urgenti sul patrimonio immobiliare di Ateneo.

Il nuovo Programma di edilizia universitaria dovrebbe garantire la copertura delle ulteriori esigenze di sviluppo strategico per quanto riguarda le dotazioni infrastrutturali ed in particolare gli interventi di sviluppo di nuove aree nei poli universitari per sostenere la forte crescita dell'utenza (dottorandi e dottorande, personale docente e ricercatore, altri collaboratori e collaboratrici), gli investimenti in riqualificazione energetica e sostenibilità, fondamentali per ridurre l'impronta carbonica dell'Ateneo e, infine, i progetti di manutenzione straordinaria dovuta all'invecchiamento del patrimonio immobiliare.

Vi sono rassicurazioni relativamente all'assegnazione da parte della Provincia Autonoma di Trento, con la manovra di assestamento prevista per la primavera del 2026, di circa un terzo del fabbisogno dichiarato dall'Ateneo.

A quanto sopra si aggiungono gli interventi previsti per la realizzazione dello **studentato "Ex-Italcementi"** di Piedicastello-Trento. A sostegno di quest'opera sono previsti un impegno dell'Ateneo per 13,2 milioni di euro, un finanziamento di 12 milioni di euro a carico del Bilancio provinciale e 10,2 milioni di euro quale cofinanziamento del Ministero.

Alla realizzazione delle finalità istituzionali dell'Ateneo concorre anche la **contribuzione studentesca** il cui andamento nel triennio riflette l'ipotesi di mantenimento dell'attuale modello di contribuzione (no-tax area per ISEE <23.000 e per ISEE superiori progressione continua degli importi tasse). I ricavi si stimano sostanzialmente invariati. In base alla tendenza degli ultimi anni, si potrebbe ipotizzare un aumento del numero degli iscritti, anche grazie al Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia. Considerati però gli effetti che potrebbe produrre il cosiddetto "inverno demografico" e tenuto conto delle poche informazioni relativamente al posizionamento degli studenti nelle diverse fasce ISEE, la contribuzione studentesca del triennio viene ipotizzata come sostanzialmente costante.

Il quadro complessivo delle fonti di finanziamento dell'Ateneo si completa con i **proventi derivanti dalla ricerca competitiva e i contributi finalizzati**. L'acquisizione di tali risorse è direttamente riconducibile all'elevato profilo scientifico e all'eccellenza del personale docente e ricercatore, la cui capacità di attrarre finanziamenti esterni consolida ulteriormente il posizionamento e la sostenibilità delle attività di ricerca dell'Ateneo. L'eccellenza dei traguardi raggiunti trova ulteriore conferma negli esiti della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) condotta dall'ANVUR. Grazie ai risultati conseguiti in tale sede, UniTrento accede a specifici finanziamenti

pubblici destinati alla valorizzazione del merito scientifico, consolidando la propria posizione nel panorama accademico nazionale.

Analizzando i finanziamenti ministeriali, dopo alcuni anni di forte crescita, si assiste ora ad una contrazione della voce, dovuta sostanzialmente alla conclusione delle iniziative finanziate dal PNRR. Tali risorse sono state un'inezione eccezionale di risorse (80,8 milioni tra il 2022 e parte del 2026) e sono state utilizzate in coerenza con gli obiettivi e nel rispetto dei tempi per il reclutamento di personale e il potenziamento delle infrastrutture e dei dottorati di ricerca, rafforzando la competitività del sistema della ricerca trentino.

Conclusasi questa specifica parentesi, rimane decisamente significativo il livello di performance dell'Ateneo nel recuperare finanziamenti su base competitiva. A livello nazionale, nel bando PRIN 2022 PNRR l'Ateneo ha ottenuto 6,4 milioni di euro per 65 progetti, di cui 36 come coordinatore nazionale, mentre nel PRIN 2022 sono stati finanziati 194 progetti per 14,5 milioni di euro.

A livello internazionale, le risorse derivanti dalla partecipazione a bandi europei sono aumentate considerevolmente, passando da 33,4 milioni nel 2025 a 38,3 previsti per il 2026. Da evidenziare inoltre la recente acquisizione di due ERC Consolidator Grant, in un contesto di elevatissima competitività con tassi di successo nazionale dell'11,2%, che ha permesso all'Ateneo di raggiungere 48 finanziamenti ERC complessivi dal 2007 ad oggi.

Le prospettive per i prossimi esercizi sono inoltre assolutamente positive sia in ambito nazionale che internazionale considerato che si è in attesa della formalizzazione di alcuni finanziamenti molto rilevanti nell'ambito dei Bandi FIS e che nel biennio 2026-2027 è prevista la presentazione di numerose proposte Horizon Europe (FP10). L'ottimo posizionamento nella VQR permetterà infine di accedere al nuovo Bando Dipartimenti di Eccellenza con solide aspettative.

In merito alla **dinamica dei costi**, l'**organico** di Ateneo, sia docente e ricercatore che tecnico amministrativo, ha visto, soprattutto negli ultimi anni, una **forte crescita dimensionale**, con conseguente significativo aumento anche dei relativi costi a bilancio, aggravati peraltro dagli incrementi previsti dalla normativa di riferimento (adeguamenti ISTAT e rinnovi contrattuali). Gli Organi di Governo, nella programmazione del reclutamento e nei successivi monitoraggi, dovranno considerare che i finanziamenti ministeriali, che in passato avevano coperto in parte alcune posizioni, si esauriranno totalmente o comunque si ridurranno, trasferendo così il costo a carico del bilancio universitario. L'aleatorietà dei finanziamenti a copertura, e soprattutto l'incertezza relativamente alla loro durata nel lungo periodo, rendono indispensabile un costante monitoraggio della spesa.

Sarà inoltre necessario monitorare l'impatto delle nuove figure pre-ruolo introdotte dalla revisione dell'articolo 22 della Legge 240/2010, destinate a sostituire gli strumenti attuali e a incidere sull'indice del personale, in particolare per i contratti di ricerca e gli incarichi post-doc che si configurano come rapporto di lavoro subordinato.

L'Ateneo sta affrontando infine un significativo e costante aumento dei costi della gestione corrente, dovuto sia a fattori esterni (come, ad esempio, per le utenze e i servizi di manutenzione), sia a seguito della scelta di consolidare alcune delle azioni strategiche avviate nell'ambito del Piano Strategico 2022-2027.

In sintesi, grazie ad una **solidità finanziaria assicurata dal contributo provinciale** e ad una **consolidata capacità di attrazione di risorse esterne**, l'Ateneo conferma una performance complessiva di elevato profilo. Cionondimeno, la crescita strutturale degli oneri gestionali, con particolare riferimento alla manutenzione straordinaria, all'efficientamento del patrimonio immobiliare e all'incremento della spesa per il personale impongono interventi di razionalizzazione e di contenimento dei costi nonché un monitoraggio costante delle spese. Tali azioni sono preordinate a garantire la solidità e l'equilibrio del bilancio nel tempo, assicurando al contempo l'invarianza degli standard qualitativi e dei risultati conseguiti dall'Ateneo.

I dati previsionali contenuti nei prospetti per l'esercizio 2026 sono coerenti, come previsto dal Decreto Legislativo 18 luglio 2011 n. 142 (norma di attuazione), con gli obblighi relativi al Patto di Stabilità, precedentemente citato e adottato con deliberazione della Giunta Provinciale n. 707 del 26 maggio 2025.

Gli indici fissati e gli aspetti condivisi riguardano principalmente le seguenti macroaree:

- 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) compensi ai titolari di carica negli organi di amministrazione e controllo;
- e) qualificazione della spesa in ricerca, alta formazione e investimenti;
- f) indicatore annuale dei tempi di pagamento;
- g) condivisione dei servizi con le “società di sistema provinciale”.

Il rispetto dei limiti fissati dal Patto di Stabilità viene verificato in sede di approvazione del Bilancio preventivo e consuntivo d'Ateneo, nonché in occasione dei tre assestamenti di bilancio di marzo, giugno e settembre.

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

# 1.4 Contesto generale di riferimento

## Lo scenario nazionale e internazionale

Nel quadro delle recenti evoluzioni del sistema universitario nazionale, uno degli interventi di maggiore rilievo riguarda l'introduzione di **nuove modalità di accesso ai corsi di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia**, finalizzate a regolamentare l'ingresso ai percorsi formativi. Nell'anno appena trascorso, tra gli elementi di maggiore impatto sull'organizzazione dell'offerta formativa si segnala quindi l'introduzione del cosiddetto **"semestre filtro"**, con effetti sulla gestione dei percorsi didattici, sulle attività di orientamento e sulla programmazione delle risorse anche per l'Ateneo di Trento.

A livello nazionale, inoltre, permangono le **misure di sostegno alla ricerca** che negli ultimi anni hanno favorito una significativa partecipazione delle università ai bandi competitivi, in particolare nell'ambito del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**. In tale contesto UniTrento conferma una buona capacità di partecipazione a programmi e iniziative nazionali, come evidenziato in precedenza.

Questo quadro nazionale si inserisce in un contesto internazionale caratterizzato da una **persistente incertezza geopolitica ed economica**, con effetti che si riflettono non solo sull'andamento dei costi dell'energia e quindi sulle spese complessive degli atenei, ma più in generale sulla sostenibilità finanziaria e sulla capacità di programmazione di tutte le istituzioni universitarie. Tale scenario incide inoltre sulle condizioni di mobilità e attrattività del sistema universitario, influenzando la partecipazione di studenti e ricercatori ai programmi internazionali e richiedendo una costante capacità di adattamento dei processi organizzativi e gestionali.

In tale scenario, UniTrento mantiene una presenza attiva nei principali programmi europei di finanziamento alla ricerca e nella partecipazione a reti e partenariati internazionali.

## Il contesto in cui l'Ateneo opera

Alla luce del quadro nazionale e internazionale delineato sopra, UniTrento opera in un **ambiente complesso e in continua evoluzione**, nel quale fattori normativi, economici e istituzionali incidono sulla programmazione strategica e sull'organizzazione delle sue attività.

Le recenti innovazioni del sistema universitario, in particolare in materia di accesso ai corsi di laurea magistrale a ciclo unico in Medicina e Chirurgia, si riflettono anche a livello dell'Ateneo di Trento. In particolare, l'Ateneo di Trento intende arricchire ulteriormente la sua offerta formativa in ambito medico con **nuove specialità** e con la **trasformazione del Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche in Dipartimento**. In coerenza con le prospettive di sviluppo concordate con la PAT, in collaborazione con l'ASUIT, per il rafforzamento dell'offerta formativa in area medica, gli obiettivi dell'attuale Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche potranno essere rivisti, in base a un aggiornamento delle linee strategiche proprio alla luce delle trasformazioni in atto e dei nuovi accordi, tra i quali quelli che seguiranno dalla trasformazione della struttura accademica da Centro a Dipartimento di Ateneo.

Inoltre, il perdurare di un contesto internazionale caratterizzato da incertezza geopolitica ed economica ha prodotto effetti sulla sostenibilità complessiva delle attività dell'Ateneo, incidendo in particolare sui costi dell'energia e sulla gestione delle infrastrutture, nonché sulla mobilità di studenti e docenti.

Tuttavia, anche in tale quadro di incertezza, continua l'impegno dell'Università di Trento nelle iniziative europee di cooperazione accademica, tra cui la partecipazione all'alleanza **ECIU (European Consortium of Innovative Universities)** nell'ambito della European Universities Initiative sostenuta dall'Unione europea, che favorisce il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca, la sperimentazione di modelli formativi innovativi e il rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo.

Nel corso del 2025 l'Ateneo ha superato il primo triennio di attuazione del Piano Strategico, avviando una fase di valutazione e consolidamento delle azioni intraprese, anche in coerenza con l'evoluzione del contesto di riferimento. Nel 2026 si concretizzerà inoltre il progetto di  **fusione tra il Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive e il Centro interdipartimentale Mente/Cervello** per la costituzione di un **unico dipartimento** che riunirà Neuroscienze, Psicologia e Scienze cognitive. Il nuovo Dipartimento potrà contare sulle competenze e

la reputazione internazionale maturata dalle due strutture accademiche, evitando sovrapposizioni e permettendo di usare al meglio le risorse.

Parallelamente, è proseguito il confronto istituzionale con la Provincia autonoma di Trento in merito al **Piano Edilizio dell'Ateneo**, attualmente in fase di discussione, nell'ambito della programmazione sostenibile condivisa degli interventi infrastrutturali da programmare nel breve, medio e lungo periodo (ESG ambientale).

A fine 2025 si è svolta la visita di accreditamento periodico da parte della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) di ANVUR, che ha rappresentato un momento significativo di verifica del sistema di assicurazione della qualità e dei principali processi organizzativi, didattici e di ricerca dell'Ateneo.

Nel contesto territoriale, UniTrento continua ad intrattenere **relazioni istituzionali e collaborazioni con una pluralità di soggetti pubblici e privati**. In particolare, sono attivi rapporti di collaborazione con i Comuni di Trento e Rovereto, Fondazione CARITRO, enti di ricerca del territorio, tra cui la Fondazione Bruno Kessler e la Fondazione Edmund Mach, sviluppati al fine di favorire il coordinamento delle attività di ricerca e formazione in ambiti di interesse comune, nel rispetto delle specificità istituzionali dei singoli enti.

Riveste inoltre un ruolo sempre più rilevante la collaborazione con la PAT e l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, ora **Azienda Sanitaria Universitaria Integrata del Trentino (ASUIT)**, per lo sviluppo delle attività formative e di ricerca in ambito medico e sanitario. In tale quadro si collocano l'istituzione della Scuola di Medicina e Chirurgia, in collaborazione con l'Università di Verona, e l'attivazione delle Scuole di specializzazione mediche, nonché il percorso di progressiva integrazione tra sistema universitario e sistema sanitario.

Questo percorso si inserisce nella più ampia trasformazione del sistema sanitario provinciale con la nascita, a partire dal 1° gennaio 2026, di ASUIT, che subentra all'APSS e costituisce un modello organizzativo e di governance integrato tra assistenza, didattica e ricerca. Con l'entrata in vigore di ASUIT, l'obiettivo è quello di rafforzare la qualità dell'assistenza sanitaria, sostenere la crescita professionale degli operatori e promuovere l'innovazione scientifica, mettendo in rete cura, formazione dei professionisti e ricerca in un unico sistema integrato. Questo nuovo assetto organizzativo è quindi orientato ad aumentare l'attrattività del sistema sanitario trentino e a consolidare il **ruolo strategico di UniTrento quale partner stabile nelle attività cliniche, formative e di ricerca**, creando valore per il territorio.

Infine, l'analisi di contesto qui presentata si completa con un **esame del contesto esterno**, riferito al **rischio di corruzione e criminalità in Trentino**, curato dal Centro di Scienze della Sicurezza e della Criminalità dell'Università di Trento e di Verona e contenuto nell'Allegato n. 5. Dall'analisi emerge che il rischio al quale è esposta la Provincia Autonoma di Trento si conferma in linea con gli anni precedenti, ovvero un livello di rischio basso, inserendosi dunque in un quadro molto positivo. Il processo di generazione di valore pubblico da parte dell'Ateneo – inteso come benessere economico, sociale e ambientale prodotto per la collettività – non risulta compromesso da potenziali elementi di criticità.



## **SEZIONE II**

### **Valore pubblico, performance e anticorruzione**

## 2.1 Valore pubblico

### 2.1.1 Il Piano Strategico d'Ateneo 2022-2027 e il collegamento con gli altri Piani

Il valore pubblico è un concetto multidimensionale, che rappresenta il livello di benessere sociale, economico, ambientale, sanitario generato da una pubblica amministrazione. Partendo da questa definizione, UniTrento genera valore pubblico quando riesce a produrre conoscenza utile per la società, formare capitale umano qualificato, trasferire innovazione al territorio, operando in modo responsabile, inclusivo e sostenibile. Il Piano Strategico pluriennale tiene conto di questi principi, prevedendo attività ed azioni per la realizzazione dei suoi obiettivi di valore pubblico.

Nel primo anno del suo mandato, il Rettore, congiuntamente al Senato accademico, ha sviluppato il **Piano Strategico (PS) 2022-2027**. Il Piano è previsto dall'art. 4 c. 2 dello Statuto e ha lo scopo di orientare l'azione istituzionale per tutta la durata del mandato del Rettore in carica, ovvero fino a fine marzo 2027. Non si tratta solo di un documento interno, ma è il risultato di un **dialogo aperto e partecipato**, che ha fatto propri gli stimoli ricevuti all'interno dell'Ateneo (da organi, strutture accademiche e gestionali), nonché dagli **interlocutori esterni e territoriali**. In particolare, l'elaborazione del PS ha tratto notevole beneficio anche dagli stimoli emersi nel confronto iniziale con gli stakeholder territoriali, attraverso il lavoro dei tavoli preparatori, presentato all'**Assemblea pubblica di Ateneo "Partecipazione e confronto"** del 12 aprile 2022.

Inoltre, il confronto con gli stakeholder esterni, nonché con la stessa comunità accademica, viene mantenuto vivo per tutta la fase di implementazione del Piano Strategico. A tal fine il **sito di Ateneo** presenta una sezione specifica dedicata al Piano Strategico, costantemente aggiornata, nella quale trovare informazioni sulle direttive strategiche intraprese. Inoltre, grazie all'organizzazione periodica dell'**Assemblea pubblica di Ateneo**, promossa dal Presidente del Consiglio di amministrazione, si realizza un momento di dialogo costante su temi di comune interesse particolarmente strategici per l'Ateneo e la sua comunità. Nel 2024, a quattro anni dall'avvio del corso di laurea magistrale interateneo in Medicina e Chirurgia, UniTrento ha deciso di riflettere sulla percezione, l'impatto e il valore aggiunto che la ricerca medica e la formazione sanitaria apportano al benessere dell'intera società, condividendo valutazioni e proposte sul percorso intrapreso e sui futuri orientamenti.

Nell'Assemblea pubblica di Ateneo del 13 gennaio 2026, il tema scelto è "L'energia del futuro", per esaminare quali sono gli sviluppi della ricerca, le competenze necessarie e il ruolo che il territorio può assumere in uno scenario in rapida trasformazione. L'obiettivo è promuovere una discussione informata e partecipata sul contributo che l'Ateneo può offrire nell'affrontare una transizione energetica complessa, centro delle priorità globali.

L'essenza del PS è la promozione della **crescita di valore e benessere per la collettività**. L'Ateneo si impegna a onorare la sua missione sociale e culturale, contribuendo attivamente allo sviluppo **sostenibile, sociale ed economico**, facendo leva su una didattica e una ricerca di eccellenza e un dialogo costante con il territorio per il trasferimento della conoscenza, con uno sguardo costante al di là dei propri confini. Parallelamente, il Piano pone il **benessere della propria comunità** tra i suoi obiettivi prioritari, attraverso un programma che assicura **equità, pari opportunità, inclusione** e l'offerta di **servizi di qualità**, con grande attenzione alla **sostenibilità**.

Il Piano, pubblicato [qui](#), è stato formalizzato a fine aprile 2022, con un investimento iniziale di circa 10 milioni di euro per il primo triennio (2022-2024). Al termine del primo triennio, grazie all'impostazione dinamica del documento, fin dall'inizio articolato in due parti, sono stati confermati per altri tre anni la **visione**, la **missione**, gli **indirizzi strategici** di sviluppo e gli **obiettivi pluriennali** per la creazione di valore ([PS – Parte I](#)). Al fine di adattare la pianificazione, in risposta alle nuove sfide emerse e alle esigenze del territorio, nonché considerando gli esiti dell'autovalutazione e le risorse a disposizione, è stata infatti **aggiornata la seconda parte del documento** ([PS – Parte II](#)), con le nuove **Azioni previste per il triennio 2025-2027**. Per la realizzazione delle azioni è stato garantito un **sostegno finanziario** sostanzialmente **equivalente** a quello del primo triennio (2025-2027). Gli obiettivi del Piano Strategico che consentono la creazione di valore pubblico sono schematizzati nella seguente figura.

<p><b>Didattica</b></p> <p><b>Innovare la didattica per una formazione di qualità, attenta ai bisogni della comunità universitaria</b> Migliorare la qualità dell'insegnamento in UniTrento ampliando la cultura dell'innovazione e dell'importanza della qualità della didattica in chiave partecipata ed inclusiva;</p> <p>Ampliare l'offerta didattica sull'asse della innovazione, anche per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro sul territorio;</p> <p>Puntare alla centralità dello studente e del suo benessere nel processo di apprendimento e di formazione.</p>	<p><b>Terza missione</b></p> <p><b>Evolvere insieme al territorio e alla società</b> Potenziare le strutture e le attività di intermediazione con il territorio per la diffusione della conoscenza; Potenziare la capacità di progettazione, sperimentazione, sviluppo, attuazione e validazione dei linguaggi della comunicazione della ricerca; Rilanciare il ruolo dell'Ateneo come partner strategico del mondo scolastico provinciale, instaurando un dialogo con i diversi attori.</p>
<p><b>Ricerca</b></p> <p><b>Promuovere la ricerca di alto livello e il progresso della conoscenza</b> Promuovere la qualità della ricerca, ampliando la cultura della competitività e del riconoscimento del merito; Innovare il sistema della ricerca in UniTrento, favorendo il confronto efficace tra ricercatori e personale e adeguando l'infrastruttura, verso un supporto alla ricerca innovativo e specializzato; Posizionare l'Università di Trento tra i riferimenti per Innovazione e rapporto tra ricerca e imprenditorialità; Rendere UniTrento un punto di riferimento a livello nazionale e internazionale sui temi di Research Integrity, dell'Open Data e dell'Open Science.</p>	<p><b>Benessere</b></p> <p><b>Promuovere benessere, equità e inclusione</b> Valorizzare e integrare un insieme di azioni, riferite al benessere individuale e organizzativo, alle politiche di equità, di inclusione e di parità di genere; Individuare, prevenire e rimuovere qualsiasi discriminazione basata su sesso, genere, appartenenza etnica, credo religioso o convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale; Potenziare e migliorare la qualità dei servizi per garantire il benessere psico-sociale della comunità studentesca e nello specifico considerare chi ha bisogni educativi speciali, chi ha difficoltà nei processi di apprendimento e chi risente di forme di disagio psicosociale; Valorizzare le attività sportive e ricreative della e per la comunità universitaria al fine di migliorare il benessere fisico e psicologico e la relazione tra i suoi membri.</p>
<p><b>Competenze</b></p> <p><b>Contribuire allo sviluppo di un modello di crescita fondata su conoscenze, persone, innovazione e cittadinanza attiva</b> Ampliare l'offerta didattica e le attività per la formazione continua del personale interno e del mondo professionale non accademico (tra cui lavoratori/trici, manager, professionisti/e, medici e operatori della salute, mondo scolastico, amministrazione pubblica); Formare studenti/sse dell'Ateneo su competenze, sia hard sia soft, per renderli pronti a entrare nel mondo del lavoro; Potenziare la formazione del personale UniTrento per innalzare il livello di benessere e migliorare il funzionamento della struttura organizzativa.</p>	<p><b>Sostenibilità</b></p> <p><b>Contribuire alla transizione ecologica, alla tutela dell'ambiente e all'ottimizzazione nell'uso di risorse</b> Coordinare a livello di Ateneo le diverse attività nel campo della transizione ecologica ed economia sostenibile, con un approccio interdisciplinare che riguardi energia ed ambiente; Sviluppare una coscienza ambientale e aumentare la consapevolezza nella popolazione della necessità di una transizione ecologica.</p>
<p><b>Scienze della vita e medicina</b></p> <p><b>Promuovere lo sviluppo interdisciplinare delle conoscenze per la protezione della salute</b> Rafforzare le attività di formazione di alta qualità nell'ambito della salute umana; Coordinare le attività nel campo delle Scienze della Vita e della Medicina, valorizzando l'approccio e i contributi interdisciplinari; Contribuire a sviluppare un polo tecnologico territoriale sulle Scienze della vita, in collaborazione con la PAT.</p>	<p><b>Internaz.ne</b></p> <p><b>Valorizzare la collaborazione internazionale e la capacità di attrazione</b> Rafforzare la reputazione e la dimensione internazionale e la capacità di attrazione dell'Ateneo di Trento in riferimento a risorse sia umane sia finanziarie</p>
	<p><b>Fattori abilitanti e tecnologie</b></p> <p><b>Potenziare tecnologie e infrastrutture per un Ateneo dinamico</b> Realizzare un nuovo Piano edilizio dell'Ateneo; Favorire la trasformazione digitale dell'Ateneo attraverso la revisione dei processi amministrativi e loro completa digitalizzazione; Rafforzare il supporto alla ricerca con il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, sia dal punto di vista amministrativo sia dal punto di vista tecnico e scientifico; Rafforzare il supporto alla didattica attraverso il miglioramento delle infrastrutture al fine di favorire la sinergia fra didattica in presenza e didattica online.</p>

*Figura 3 - Gli obiettivi del PS di Competenze, Scienze della Vita/Medicina, Sostenibilità, Internazionalizzazione e Fattori abilitanti*

La programmazione strategica pluriennale per la realizzazione degli obiettivi si basa su **3 Aree**, **4 Cluster** e **2 Elementi trasversali**, a cui sono collegate le Azioni strategiche, come evidenziato nella figura seguente:



*Figura 4 – Le 3 Aree, 4 Cluster e 2 Elementi trasversali del PS*

In particolare, per il secondo triennio sono state individuate **55 Azioni**, molte delle quali caratterizzate da una forte **interdisciplinarità**. Delle 55 Azioni previste, **6 sono nuove, 38 confermate e 11 rinnovate**. Inoltre, rispetto alla programmazione del I triennio, **4 Azioni** sono state dichiarate **concluse** e non rinnovate, perché si sono raggiunti gli obiettivi fissati o perché si è deciso di sostenerne le attività, ormai a regime, con fondi ordinari di Ateneo. Per ciascuna Azione sono riportate schede dettagliate che specificano il collegamento con i pilastri, o ambiti di riferimento (principale ed eventuali altri collegati) e gli SDG, attività, tempi e referenti per la realizzazione e il monitoraggio.

Preme evidenziare, in particolare, le 6 nuove Azioni rispetto al primo triennio inserite nella Seconda Parte del documento Piano Strategico, definite in risposta ai cambiamenti di contesto, quali:

- Per l'Area strategica **Didattica**: **54.CLiCC**, attraverso la quale sviluppare competenze in lingue straniere, con focus su DSA e internazionalizzazione della didattica in lingua inglese, **55.FLEX-DID** per aumentare la flessibilità dell'offerta formativa e adeguare gli spazi d'Ateneo, mantenendo attrattività e competitività;
- Per l'Area strategica **Terza Missione**: **56.FABLAB**, con un ampliamento e diversificazione dei FabLab, (espandendo il Polo Ferrari e aprendo nuove sedi specializzate a Rovereto e in centro città), **57.RAP-SOC**, creando un'unità di supporto alla coprogettazione di attività di Terza Missione con enti del terzo settore, per supportare i ricercatori nelle attività di divulgazione e disseminazione;
- Per l'Elemento trasversale **Fattori Abilitanti**, sull'attuale e delicato tema dell'intelligenza artificiale: **58.AI\*GOV**, attraverso cui realizzare un framework regolatorio per l'uso etico e trasparente dell'Intelligenza Artificiale Generativa in didattica, ricerca e amministrazione e **59.AI\*RAG**, per sviluppare e implementare una piattaforma scalabile di *Retrieval-Augmented Generation*, con cui offrire supporto automatizzato in linguaggio naturale agli utenti (in sinergia con Azione 45.DIGIT)".

Come descritto nel documento “*Sistema di Governo dell'Ateneo 2022-2027*”, la governance del PS ruota attorno al Rettore, con il supporto del **Comitato Guida** che, riunendosi ogni sei settimane circa, ne gestisce la programmazione operativa, garantendo il coordinamento tra le strutture e gli attori coinvolti, assicura il monitoraggio delle Azioni e il raggiungimento degli obiettivi, avviando - se opportuno - azioni correttive o

integrative. A titolo di esempio, il Comitato Guida nella recente riunione di dicembre 2025 ha ritenuto opportuno valutare di integrare le Azioni del Piano Strategico sul tema dell'Intelligenza Artificiale, considerando di ampliare ulteriormente le Azioni esistenti in coordinamento con i soggetti interessati.

Il Comitato Guida fornisce inoltre un valido supporto all'interpretazione dei risultati raggiunti. Recentemente, ha infatti esaminato gli indicatori quantitativi individuati per il secondo triennio, così come approvato dal Senato accademico nella seduta del 14 gennaio 2025. Tali indicatori, già inseriti nel PIAO 2025-2027 ([link](#)), sono ora presentati in coda a questo documento nell'Allegato n. 1 in una versione aggiornata a fine 2025.

Per una più completa descrizione del processo di monitoraggio e valutazione, si rinvia alla Sezione IV, paragrafo 4.1.1.

La pianificazione strategica d'Ateneo è il riferimento principale per la **programmazione pluriennale di Dipartimenti e Centri**. Le strutture accademiche sviluppano i propri piani pluriennali, individuando strategie e obiettivi triennali, individuando i relativi indicatori di medio/lungo termine per misurare e quantificare il risultato raggiunto in termini di grado di efficacia delle strategie. La **programmazione annuale** degli obiettivi operativi (azioni) definisce attività, con relativi indicatori, corredate da un valore di partenza e un target finale. Durante l'anno, in più momenti avviene il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni, per consentire un tempestivo aggiustamento. A fine anno, in vista della nuova programmazione, le strutture accademiche riflettono sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi pluriennali, ma il vero momento di autovalutazione avviene al termine del triennio, con una autoanalisi di ampio respiro.

La **programmazione operativa delle strutture gestionali**, guidata dal Direttore Generale, discende dal Piano Strategico e si rapporta alle Azioni strategiche d'Ateneo, tenendo conto anche delle priorità delle strutture accademiche e degli esiti dell'indagine di *customer satisfaction*, sulla cui base si fonda il **Piano Miglioramento Servizi**, descritto al paragrafo 4.2.1 e riportato integralmente come Allegato n. 7.

La Sezione 2.2, dedicata al piano della performance, illustrerà pertanto la pianificazione operativa 2026 di tutte le strutture (accademiche e amministrative/gestionali), evidenziando il collegamento con le Azioni strategiche ed eventualmente con gli altri Piani di Ateneo, primo fra tutti il Piano Miglioramento Servizi, ma anche il **Piano Azioni Positive**, nonché il **Piano di Sostenibilità Ambientale**.

L'obiettivo è garantire la completa integrazione tra il ciclo della performance e la pianificazione strategica, focalizzandosi su obiettivi chiari e indicatori e target precisi, anche per obiettivi operativi trasversali come la semplificazione e la digitalizzazione, la sostenibilità e l'inclusione. In questo modo emerge il contributo delle diverse strutture a quanto pianificato a livello strategico.

L'Ateneo sta continuando a lavorare nell'ottica di semplificare e aumentare la coerenza tra i diversi documenti programmatici, sia strategici che operativi, anche grazie al coinvolgimento del Presidio della Qualità e ai preziosi suggerimenti del Nucleo di Valutazione. Proprio in materia di qualità, si ricorda che a novembre 2025 si è svolta la visita di accreditamento periodico ANVUR, secondo il modello attualmente previsto (AVA3), che ha verificato i requisiti di accreditamento periodico, tra cui particolare importanza riveste il grado di integrazione del processo di pianificazione e programmazione ai diversi livelli.

Anche l'attenzione al territorio e agli stakeholder con i quali collaborare nella creazione del valore pubblico rientra appieno nella filosofia del modello AVA3. La periodica organizzazione dell'Assemblea pubblica di Ateneo e dei tavoli preparatori, per volere del suo Presidente va anch'essa in questa direzione.

## 2.1.2 Programmazione triennale MUR (PRO3) – triennio 2024-2026

L'anno 2025 ha visto l'approvazione da parte del MUR, con DM 561 del 5 agosto 2025, del progetto presentato dall'Ateneo con riferimento alla **programmazione triennale** per il triennio 2024-2026, processo avviato con il DM 773 del 10 giugno 2024, che ne ha definito le linee generali di indirizzo.

L'Ateneo ha potuto concorrere all'assegnazione delle risorse tra le università statali con riferimento agli obiettivi B ed E (rispettivamente promozione dell'attività di ricerca svolta dalle università e valorizzazione del contributo del sistema universitario alla competitività del Paese).

Il progetto presentato affianca ed integra le attività previste dal Piano Strategico di Ateneo, concentrandosi sullo sviluppo delle seguenti **due Azioni** nell’ambito dell’obiettivo E “Valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità”:

1. “Sviluppo delle competenze del personale docente, anche in considerazione dei TLC, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, co.1, l.240/2010)”;
2. “Sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile, e integrazione del Fondo per la Premialità (art.9, c.1, l.240/2010)”.

Grazie ad una valutazione molto positiva del progetto (14 punti/15), l’Ateneo è riuscito ad ottenere circa il 93% delle risorse richieste, anche se la conferma del finanziamento è comunque subordinata alla verifica del raggiungimento dei target prefissati per gli indicatori individuati, a fine 2026.

La tabella seguente contiene gli indicatori di riferimento individuati dall’Ateneo e target per la misurazione.

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

*Tabella 4 - Indicatori di riferimento e target per la misurazione della Programmazione 2024-2026*

In particolare, la **prima Azione** è rivolta al **personale docente** e mira a **sviluppare specifiche competenze di didattica innovativa**, con l’obiettivo di elevare progressivamente la qualità della didattica, rendendola innovativa e partecipata, in linea con i più alti standard internazionali. Dalla convinzione che le iniziative innovative debbano essere promosse e incoraggiate dalla governance e non lasciate solo alla libera iniziativa individuale dei docenti, è nato un progetto strategico di innovazione didattica, che ha portato all’istituzione del FormID (Teaching and Learning Center) - Azione 1 del PS, ora principalmente sostenuto da fondi ordinari.

Parte delle risorse della programmazione triennale sarà dunque dedicata al finanziamento del FormID, liberando risorse per ulteriori attività.

Attraverso la **seconda Azione**, rivolta in particolare al **personale tecnico-amministrativo**, l’Università intende rafforzare la propria identità internazionale, creando un ambiente multiculturale che favorisca la crescita, la socializzazione e il benessere dell’intera comunità. Le risorse saranno dedicate ad **incentivare la mobilità internazionale** del personale amministrativo, tecnico e dirigenziale, integrando i fondi europei per le borse di mobilità Erasmus+, oltre che ad ampliare i **percorsi formativi** differenziati volti alla **crescita delle competenze linguistiche** e ad acquisire una **piattaforma per l’apprendimento linguistico**.

## 2.1.3 Diversity, Equity and Inclusion (DEI) e altre iniziative per favorire l'accessibilità – fattore Social di ESG

### Politiche e azioni in ambito Diversity, Equity and Inclusion (DEI)

La **pianificazione** in questo ambito è affidata a vari documenti, primo fra tutti il **Piano Strategico** 2022-2027 aggiornato per il **secondo triennio 2025-2027**, con riferimento al Cluster Benessere. Altri strumenti di pianificazione sono il **Piano triennale di Azioni Positive (PAP)** e il **Gender Equality Plan (GEP)**.

Le azioni individuate sono oggetto di monitoraggio periodico, sia con riferimento al Piano Strategico, che al GEP. Inoltre, contribuiscono al **monitoraggio** dell'attuazione degli interventi e della loro efficacia strumenti quali il **Bilancio di Genere**, il **Rapporto annuale Pari Opportunità** e la **Relazione annuale del Comitato Unico di Garanzia**. In particolare, in quest'ultimo documento sono rendicontati alcuni dati in ottica di genere, quali ad esempio il rispetto delle disposizioni riferite alla composizione delle Commissioni di concorso.

Anche il **Piano Strategico 2025 – 2027** ricomprende diversi obiettivi associati alle politiche in materia di equità, diversità e inclusione, data la trasversalità delle tematiche. In particolare, tra le **Azioni** mirate al Benessere si citano:

- **Azione 20.E&D** – Interventi per la tutela dei diritti, l'equità, la valorizzazione delle diversità e la parità di genere;
- **Azione 21.INCLUSIONE** – Rafforzamento dei servizi dedicati all'inclusione e al miglioramento del benessere individuale e organizzativo;
- **Azione 22.LIBERTÀ** – Rafforzamento dei progetti di accoglienza di studiose e studiosi a rischio e altre azioni sul tema della libertà accademica.

A queste si aggiunge con riferimento al Cluster competenze:

- **Azione 29.SICURA - Sicurezza nei luoghi di lavoro. Cultura della sicurezza e sicurezza inclusiva.**

Per una descrizione dettagliata delle Azioni strategiche per il triennio 2025-2027, si rinvia in particolare alla Parte II del PS.

Relativamente alle attività previste per l'anno 2026, nell'ambito dell'Azione 20.E&D continueranno le attività volte al superamento delle asimmetrie di genere nelle carriere scientifiche (mantenimento degli incentivi per favorire le chiamate di personale di ricerca del genere sottorappresentato, a parità di merito soprattutto nelle aree STEM e valutazione della loro efficacia, collaborazione con le scuole per orientamento e sensibilizzazione sugli stereotipi di genere). Proseguiranno le iniziative per l'integrazione della dimensione di genere nella didattica e nella ricerca, con eventi sulla dimensione di genere nella scienza e l'erogazione di microcredenziali in *gender studies*. Si punterà inoltre alla formazione dei responsabili in tema di age management e avrà luogo la terza edizione percorso formativo "Pratiche di cittadinanza".

Anche in tema di Inclusione (**Azione 21.INCLUSIONE**), verranno potenziati i servizi offerti, con la realizzazione di iniziative formative rivolte al PTA su disabilità, DSA e altri bisogni speciali e verranno messi a disposizione materiali informativi. È inoltre in programma l'organizzazione del convegno annuale sul tema della disabilità. Nel corso del 2026 si intende concludere la mappatura dei progetti di ricerca in Ateneo in tema di disabilità e DSA e la condivisione dei relativi risultati. Proseguirà anche un'iniziativa formativa per il PTA avviata nel 2025, denominata "Ciclo della violenza", in cui vengono trattate anche le discriminazioni riferite alla disabilità. Sempre nell'ambito della sicurezza inclusiva, in coordinamento con l'**Azione 29.SICURA**, proseguirà il Progetto "Safety tips", con la produzione e diffusione di video sulla sicurezza. Nella cornice di questa Azione strategica avrà luogo la formazione obbligatoria per lavoratori strutturati UniTrento e la formazione offerta a studenti e studentesse (rischio medio). Verranno organizzati seminari tematici in occasione delle giornate internazionali e nazionali sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e un convegno sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nell'ambito dell'Azione strategica **22.LIBERTÀ**, si darà continuità a progettualità quali "FUTURA", "UNICORE", "SUXR", di accoglienza e sostegno anche post-laurea. Si promuoveranno attività di sensibilizzazione e formazione sui temi della pace/disarmo/diritti umani (Rete RUniPace), oltre che di formazione sul tema della libertà accademica. Si prevedono anche seminari sul tema, presso le scuole secondarie superiori.

**Il Piano di Azioni Positive 2025- 2027**, redatto in attuazione del D. Lgs. 11 aprile 2006, n.198, ha ottenuto il parere favorevole del Comitato Unico di Garanzia, in data 11 dicembre 2024, e del Senato accademico, nella seduta del 18 dicembre 2024.

Tale pianificazione di durata triennale è aggiornata annualmente. L'Allegato n. 3 questo documento riporta in particolare la programmazione 2026, che partendo dal Piano di Azioni Positive dell'Ateneo per il triennio 2025 – 2027, tiene conto degli obiettivi di riferimento inclusi nel Piano Strategico e degli obiettivi di sostenibilità definiti dall'Agenda 2030. L'aggiornamento annuale ha ottenuto il parere favorevole del Comitato Unico di Garanzia nella seduta del 11 dicembre 2025.

I target annuali individuati per il 2026, che riportano le azioni ritenute prioritarie ed attuabili nell'anno considerato, mantengono la classificazione in 7 ambiti di intervento:

- egualanza di genere
- benessere organizzativo, salute e sicurezza
- conciliazione vita-lavoro
- inclusione, disabilità e altri bisogni speciali
- appartenenze etnico culturali e linguistiche, convinzioni religiose e libertà accademica
- orientamento sessuale e identità di genere
- generazioni diverse al lavoro

Questi ambiti sono finalizzati a promuovere, nelle attività e nel modello organizzativo dell'Ateneo, una cultura di inclusione e di valorizzazione delle differenze, attivare le competenze per prevenire e contrastare le discriminazioni dirette e indirette, comprese molestie e violenze, mantenere e rafforzare i servizi e gli sportelli di supporto. Molte delle azioni proposte per il 2026 sono dirette a rendere operativi gli obiettivi di formazione e sensibilizzazione sulle tematiche DEI, sia rispetto alla componente studentesca, che all'interno dell'organizzazione.

L'Allegato n. 3 è redatto in forma sintetica, al fine di una maggiore fruibilità e per offrire un quadro sinottico delle 45 azioni previste nel 2026, mentre si rinvia al [Piano triennale di Azioni Positive 2025- 2027](#) per una descrizione di maggiore dettaglio. Il PAP, con l'aggiornamento per il 2026, riporta gli elementi essenziali riferiti a ciascuna azione: la classificazione per ambito/i di intervento, il ruolo cui è attribuita la responsabilità, le eventuali collaborazioni con altri soggetti, il target annuale e l'indicatore da utilizzare per il monitoraggio, l'eventuale richiesta di budget per ciascuna azione, oltre alla indicazione del finanziamento complessivo. Alcune tra le azioni individuate, riferite in modo particolare alla comunicazione, sensibilizzazione e formazione, hanno carattere trasversale agli ambiti di intervento. Infine, allo scopo di sottolineare il raccordo di alcune azioni del PAP con il Piano Strategico, laddove necessario, ne viene riportato il riferimento. Durante il 2026 verrà aggiornata la programmazione con l'individuazione dei target per l'anno successivo.

Il Bilancio di Genere e il Gender Equality Plan - Piano per l'uguaglianza di genere (GEP), fanno specifico riferimento alle politiche in tema di parità di genere. Nel 2025 l'Ateneo:

- ha approvato il **Bilancio di Genere** edizione 2024, utile ad offrire una approfondita analisi della situazione di UniTrento rispetto a tali tematiche. Il documento, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 27 marzo 2025, previo parere favorevole del Comitato Unico di Garanzia in data 19 febbraio 2025 e del Senato accademico in data 26 febbraio 2025, è disponibile [qui](#);
- nel 2025, l'Ateneo, con il supporto dell'Ufficio Equità e Diversità, **ha concluso un attento monitoraggio del *Gender Equality Plan* per il triennio 2022-2024, che è stato condiviso con i vertici** al fine della redazione della nuova programmazione. Nel corso del secondo semestre del 2025, si è provveduto, inoltre, a redigere una proposta di aggiornamento della struttura del documento, in ottica di semplificazione, e al rinnovo delle rappresentanze nel Tavolo tecnico dedicato, necessaria premessa per la redazione in forma partecipata della nuova programmazione triennale.

Si ricorda che il GEP, il cui aggiornamento è previsto nei primi mesi del 2026, si propone come strumento di *Gender mainstreaming* finalizzato a pianificare, sostenere e monitorare in maniera organica e strutturata gli obiettivi di equità di genere dell'Ateneo, ponendosi in relazione con il PS e altri documenti programmatici di Ateneo, in particolare PAP e Bilancio di Genere.

Le finalità sono le seguenti:

- superare le **asimmetrie di genere** esistenti nell'Ateneo, e in particolare nelle posizioni di responsabilità e di governo, attraverso la promozione di azioni concrete, volte 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, in collaborazione con le strutture accademiche. Gli interventi pianificati operano sia sul piano strutturale, che in termini di informazione (raccolta e diffusione di dati), sensibilizzazione e accrescimento della consapevolezza sulle discriminazioni di genere e i loro effetti, in particolare nell'ambito delle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics). In questo ambito rientra il percorso formativo "Pratiche di cittadinanza" mirato a offrire alla componente studentesca saperi e strumenti per una cittadinanza attiva;
- migliorare il **benessere organizzativo nelle sue diverse dimensioni, la salute e la sicurezza** di chi studia e lavora in Ateneo, impegnandosi sul piano della prevenzione e del contrasto alle discriminazioni e proseguendo l'attività del Tavolo "**Sicurezza, differenze, inclusione**";
- considerare la complessità per l'organizzazione collegata alla presenza di **generazioni diverse**, portatrici di esigenze, competenze ed esperienze differenti, assicurando interventi nell'ottica di migliorare il benessere, la salute e sicurezza, la collaborazione e l'*engagement* del personale (v. Tavolo "Sicurezza, differenze, inclusione");
- proseguire gli interventi volti a garantire l'accessibilità delle sedi universitarie, il diritto allo studio delle persone con disabilità e altre esigenze specifiche, la formazione sulle tematiche dell'**inclusione** e l'accessibilità dei percorsi formativi per il personale, promuovere e far conoscere i progetti di ricerca e didattica realizzati nell'Ateneo sui temi dell'inclusione e sostenere gli studi in questo ambito;
- mantenere i progetti mirati a consentire l'accesso ai percorsi di studio per **studenti rifugiati/e e richiedenti asilo e l'accoglienza di studiose/i a rischio**.

### Altre iniziative a favore dell'accessibilità

Il tema dell'accessibilità ha diverse accezioni, che includono, oltre all'accessibilità **culturale e sociale**, che consiste nel rendere inclusivi i servizi offerti (come descritto in precedenza), l'accessibilità **fisica** (ambienti privi di barriere architettoniche), l'accessibilità **digitale, documentale** (siti, app e documenti – digitali e non fruibili da tutti, anche da persone con difficoltà o disabilità) quella **comunicativa** (linguaggio chiaro, sottotitoli, CAA - Comunicazione Aumentativa Alternativa).

L'impegno dell'Ateneo si concentra un po' su tutte le aree dell'accessibilità, a partire da quella **fisica**. Da diversi anni l'obiettivo perseguito è quello di abbattere le barriere architettoniche, attraverso interventi di adeguamento o nuove progettazioni per garantire facile accesso a tutte le proprie strutture.

In tema di **accessibilità digitale e comunicativa**, il **sito web di Ateneo**, reso disponibile da gennaio 2025, è stato ideato con approccio di analisi e progettazione UCD (User Centered Design), finalizzato a progettare, realizzare e mantenere siti internet e servizi digitali utili e facili da usare, secondo una metodologia centrata sull'utente. A livello tecnico, il portale è stato progettato in conformità allo standard internazionale WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines) livello AA e alla Legge 4/2004 (Legge Stanca) e successive modifiche, seguendo prevalentemente le linee guida AGID. In particolare, sono state riorganizzate tutte le architetture informative e completamente revisionati i contenuti, secondo un approccio di *plain language*, finalizzato al miglioramento della qualità e alla semplificazione del linguaggio (efficacia comunicativa e "sburocratizzazione"), con contestuale traduzione in lingua inglese. È stato scelto e utilizzato il font Roboto Slab, ad alta leggibilità, anche per persone con DSA. Sono stati effettuati test con tool per la verifica di contrasto colori sfondo/font, nel rispetto dei criteri WCAG 2.1 livello AA e i contenuti sono stati organizzati con intestazioni gerarchiche corrette (H1, H2, H3). Su ambiente di test, sono state effettuate con gruppi di stakeholder a campione, sessioni di test di usabilità con utenti reali, al fine di valutare l'efficacia dell'interfaccia, della navigabilità e della comprensione del *labeling* prescelto, oltre a chiarezza e accessibilità nella comunicazione.

Oltre alle tecniche utilizzate per garantire l'accessibilità per la navigazione (implementazione di una struttura di navigazione chiara e coerente su tutte le pagine, presenza di breadcrumbs per orientare l'utente nel percorso di navigazione, menu accessibili da tastiera con supporto per la navigazione sequenziale, come tasti Tab e

frecce), grande attenzione è stata posta anche all'accessibilità multimediale. In particolare, si è ricorso a sottotitoli e trascrizioni per i contenuti video (propri di YouTube, repository per tutti i video presenti sul portale), oltre a descrizioni testuali alternative (tag alt) per tutte le immagini informative.

Per mantenere gli standard previsti, vengono periodicamente svolte verifiche di accessibilità mediante test automatici (Siteimprove) e manuali e vengono raccolti feedback da utenti con disabilità - tramite uffici competenti. Inoltre, è disponibile un indirizzo e-mail dedicato - all'interno di un pagina web dedicata all'accessibilità - per richiedere supporto o segnalare contenuti non accessibili, garantendo risposta entro le tempistiche previste dalla normativa. Il personale/editor che gestisce i contenuti web viene aggiornato tramite attività di formazione ed è previsto un supporto costante da parte dell'Ufficio web.

Il nostro Ateneo ha posto particolare attenzione al tema dell'**accessibilità documentale**, elemento cruciale per diffondere la conoscenza e permettere l'acquisizione di competenze nell'ottica di un approccio "accessibile by design" che prevede l'accessibilità dall'inizio della redazione del documento e non "un di più" da aggiungere al termine delle attività.

Il personale amministrativo di Ateneo risulta opportunamente formato in materia, attraverso un corso di formazione obbligatoria per tutti i neoassunti. Inoltre, per favorire l'autonomia nella redazione di documenti accessibili, il personale ha la possibilità di consultare linee guida specifiche prodotte dal gruppo di lavoro interno costituito dal Responsabile della Transizione Digitale di Ateneo.

Per favorire l'accessibilità documentale, l'Ateneo ha inoltre introdotto, all'interno della piattaforma Service Desk, un **servizio dedicato alla "Consulenza in tema di accessibilità documentale"** identificato con il codice S00483. Il servizio è stato pensato per fornire un supporto mirato nella redazione della documentazione in casi particolari altrimenti non risolvibili in autonomia e si rivolge al personale interno dell'Ateneo (personale docente e ricercatore, personale tecnico amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici). Il servizio attuale è rivolto ad una vasta utenza, ma con una prevalenza di attenzione al supporto della redazione di documentazione di natura amministrativa.

Il concetto di accessibilità si intreccia anche con quello di sostenibilità, collocandosi all'interno del pilastro Sociale di ESG, che riguarda l'impatto di un'organizzazione sulle persone e sulla comunità. L'Ateneo sta infatti intraprendendo un percorso, con il supporto di consulenti esterni, per valorizzare le proprie iniziative anche in questo ambito.

## 2.1.4 Obiettivi a favore di digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi

Molte sono le azioni, previste dal Piano Strategico, volte a favorire la **digitalizzazione**, la **semplificazione** e la **reingegnerizzazione dei processi**, nella cornice dell'Elemento trasversale "**Fattori abilitanti e tecnologie**". Per una descrizione completa e aggiornata per il secondo triennio di programmazione, si rinvia alle corrispondenti schede strategiche ([link](#)).

Queste azioni trovano inoltre realizzazione nella programmazione operativa dalle diverse strutture gestionali, sotto la guida della **Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari**.

L'anno 2026 rappresenterà uno snodo importante per il tema della digitalizzazione all'interno della pianificazione pluriennale dell'Ateneo. La strategia complessiva persegue obiettivi di trasformazione digitale, semplificazione amministrativa e reingegnerizzazione dei processi, con l'intento ultimo di ottimizzare le procedure esistenti, rendendole più efficaci, accessibili e sicure. Questo approccio mira a superare la frammentazione delle consuetudini tra le diverse Direzioni e Dipartimenti, promuovendo una cultura di processo che integri sinergicamente aspetti tecnologici, normativi e organizzativi, inclusi i temi della privacy e della trasparenza.

## Evoluzione dei Sistemi Gestionali e Amministrativi

Nel corso del 2026 giungerà a maturazione il complesso percorso di rinnovamento dei sistemi informativi centrali. Per quanto concerne l'area delle Risorse Umane (Azione **46.HRSYS**), l'obiettivo primario sarà il consolidamento del nuovo portfolio di applicativi: le attività si concentreranno sulla piena messa in esercizio del nuovo sistema di gestione delle presenze e sulla migrazione della gestione giuridica di tutto il personale, sia tecnico-amministrativo che docente e ricercatore, sulla nuova piattaforma. Contestualmente, si procederà a

documentare e reingegnerizzare i processi (Azione **44.DIGIT**) relativi alla gestione dei dottorandi, evidenziando le nuove modalità di automazione e organizzazione del lavoro.

Parallelamente, l'Ateneo affronterà (Azione **47.ERPSYS**) una fase decisiva per la sostituzione del sistema ERP Contabile, in previsione della fine del supporto per l'attuale versione SAP. Il 2026 sarà dedicato alla finalizzazione della scelta del software: si concluderà l'attività di selezione tecnica basata sulla raccolta dei requisiti completata nel corso del 2026 e verranno avviate le procedure di acquisizione entro la fine dell'anno.

Sempre in ambito amministrativo, si prevede un intervento specifico sul processo di liquidazione delle missioni: l'attività punterà a una revisione del processo (Azione **44.DIGIT**) e dei flussi in ottica di semplificazione, valutando l'introduzione di controlli automatizzati basati su sistemi di Intelligenza Artificiale per efficientare le procedure di rimborso.

Nell'ambito del supporto alla ricerca, si continuerà con la messa in opera della nuova infrastruttura digitale dedicata (Azione **51.RICSYS**). Le attività si focalizzeranno sulla definizione delle fasi del ciclo di vita di un progetto, sull'integrazione con i sistemi informativi amministrativi e sulla reportistica specifica per le diverse figure coinvolte, dalla governance ai singoli docenti fino al personale di supporto, stabilendo inoltre le modalità di gestione documentale all'interno del nuovo sistema.

Completa l'azione di trasformazione digitale la formalizzazione dell'elenco di tutti i processi di Ateneo (Azione **44.DIGIT**) delle Direzioni centrali sulla base del censimento *bottom-up* effettuato e la conclusione dell'attività di mappatura dei processi e studio BPR (*Business Process Reengineering*) afferenti alla dismissione dei cespiti e all'acquisto di beni e servizi.

## Service Management

Raggiunta la maturità del progetto di introduzione delle *best practices* di Service Management (Azione **45.SERVICE**), si proseguirà con l'*onboarding* dei nuovi Servizi o dei Servizi ancora non mappati delle Direzioni Centrali. Per garantire standard qualitativi elevati si avvierà una azione di introduzione dei Service Level Agreement (SLA) per i servizi ICT: nel corso del 2026 verrà predisposto un modello di SLA, che sia coerente anche con le funzioni di governance della sicurezza NIS2 (Azione **48.CYBERSYS**), la cui implementazione è prevista per l'anno 2027.

## Innovazione

Sul fronte dell'innovazione tecnologica a supporto dell'utenza, il 2026 vedrà il consolidamento dell'Intelligenza Artificiale generativa (Azione **59.AI\*RAG**) attraverso l'industrializzazione della tecnologia "StrIA", sistema di supporto all'utenza integrato con il sistema di Service management (Azione **45.SERVICE**). Il sistema, già utilizzato in modo sperimentale per i Servizi offerti agli studenti di un Corso di studio, sarà esteso ai Corsi di Studio di ulteriori tre Dipartimenti, consolidando l'uso di assistenti virtuali avanzati e focalizzando le energie del personale sui casi ad alto valore aggiunto. Con la medesima tecnologia si prevede il rilascio del supporto AI dedicato ai servizi HR e l'estensione del supporto AI ai servizi ICT per tutta la comunità accademica.

In aggiunta alle azioni sopra riportate, nell'aggiornamento alla Pianificazione strategica per il triennio 2025-2027 si è prevista la realizzazione di un quadro regolatorio per l'uso dell'Intelligenza Artificiale generativa (Azione **58.AI\*GOV**). L'Ateneo, infatti, riconosce l'**Intelligenza Artificiale Generativa** come una tecnologia dirompente che richiede un approccio strategico e sistematico per massimizzare le opportunità e gestire i potenziali rischi. Si vuole pertanto sviluppare una governance per l'utilizzo dell'AI generativa, promuovendo innovazione, etica e trasparenza nelle attività didattiche, di ricerca e amministrative. Nel corso del 2025 sono state elaborate delle policy generali sull'impiego dell'AI generativa, che verranno seguite da linee guida specifiche per la didattica, la ricerca e l'amministrazione, tenendo conto delle peculiarità di ciascun ambito. Inoltre, si sta valutando un ulteriore ampliamento delle azioni in questo ambito. L'obiettivo è migliorare, attraverso l'uso consapevole della tecnologia di AI Generativa, la qualità dell'insegnamento, aumentare la produttività nella ricerca e ottimizzare i processi amministrativi, garantendo sempre la protezione dei dati e la conformità alle normative.

## 2.1.5 Verso i criteri ESG: Il Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027 (Azioni 2026)

Da diversi anni, l'Ateneo partecipa attivamente alle sfide globali allineate agli Obiettivi 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU (SDG), concentrandosi sulla sostenibilità ambientale delle attività accademiche, la diffusione della cultura della sostenibilità e il miglioramento della qualità dell'aria all'interno dei propri spazi. Questo è testimoniato anche dalla presenza dell'Ateneo all'interno della Rete delle Università per lo sviluppo Sostenibile (RUS), che conta quasi 90 università aderenti.

Nel tempo si sono susseguiti diversi Piani di Sostenibilità Ambientale, il primo dei quali, redatto nel 2016, conteneva una *roadmap* per il raggiungimento di 14 diversi obiettivi raggruppati in quattro macroaree di intervento (Emissioni, energia e risorse naturali, Edifici e procedure, Cultura e insegnamento, Salute e benessere). Un secondo Piano di Sostenibilità Ambientale è stato approvato, dopo un anno di transizione che ha consentito di ridefinire le strategie, per gli anni 2020 e 2021. La pandemia ha influenzato significativamente il contesto e di conseguenza l'implementazione delle attività e a seguito della successiva crisi energetica si è ritenuto opportuno attendere una fase post-emergenza per redigere un nuovo piano.

Nella cornice del Piano Strategico di Ateneo 2022-2027, che vede tra i principali ambiti il Cluster Sostenibilità, nel 2024 è stato adottato un Piano di Sostenibilità Ambientale “di transizione”, funzionale alla definizione quantitativa degli obiettivi di un piano pluriennale successivo, che risultasse temporalmente in linea con gli altri piani di Ateneo.

L'attuale **Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027**, frutto del lavoro partecipato di studenti, personale tecnico-amministrativo, docenti e ricercatori all'interno del Green Office, è reso pubblico alla pagina web [UniTrento e l'ambiente](#).

Il Piano è articolato in 4 macroaree, all'interno delle quali sono state individuate **11 aree di intervento**. Ogni area è presidiata da appositi Gruppi di lavoro del Green Office ([link](#)):

- impronta carbonica dell'Ateneo
- energia
- gestione rifiuti
- consumo di acqua potabile
- mobilità sostenibile
- sistemi di monitoraggio dei consumi
- green Procurement
- comunicazione della sostenibilità
- curriculum accademico
- qualità ambienti indoor
- cibo

L'Allegato n. 4 contiene una tabella con le Azioni del Piano previste per l'anno 2026, con l'indicazione dei responsabili e dei referenti amministrativi, indicatori e target. Risulta evidente il collegamento con l'Azione strategica **36.SOSAMB**, relativa all'adozione e implementazione del Piano di Sostenibilità Ambientale.

L'impegno dell'Ateneo in ambito sostenibilità non è circoscritto all'ambito ambientale. Molti sono gli obiettivi e le azioni strategiche già implementate, nel Cluster Sostenibilità, Benessere e Competenze. Nel 2025 è stata avviata un'analisi, con il contributo di consulenti esterni, con riferimento alle tre aree della **sostenibilità (ESG - area Economica, Sociale e Governance)**, con l'obiettivo di individuare, valorizzare e potenziare tutte le iniziative per lo sviluppo sostenibile, arrivando presto alla definizione di indicatori significativi e alla redazione del primo **Bilancio sostenibile di UniTrento**.

## 2.2 Performance

### 2.2.1 Descrizione del processo

Come raffigurato nella figura seguente, l'albero della performance è la mappa logica, articolata su più livelli, che mira a rappresentare i legami tra *mission* dell'Amministrazione, aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi e piani operativi, definiti tenendo conto del contesto interno e degli stimoli provenienti dall'esterno.

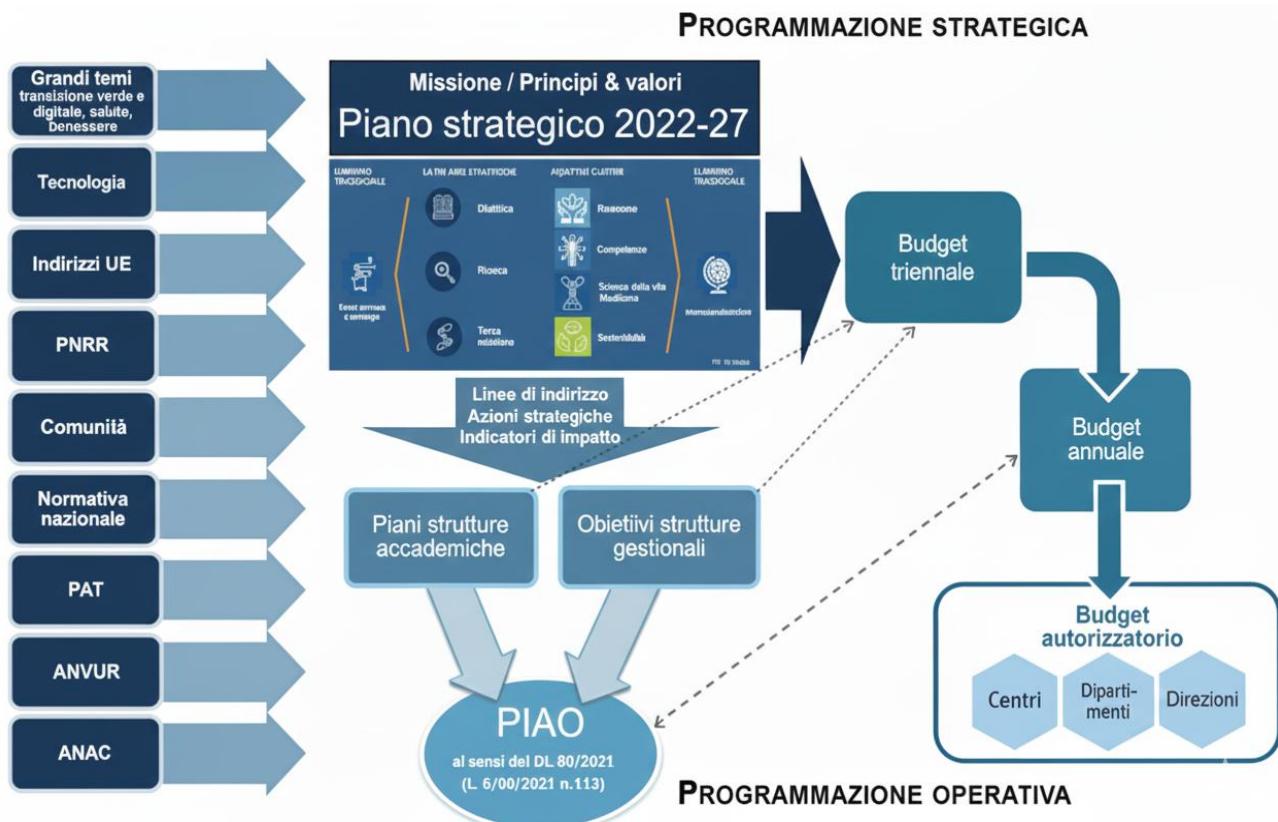
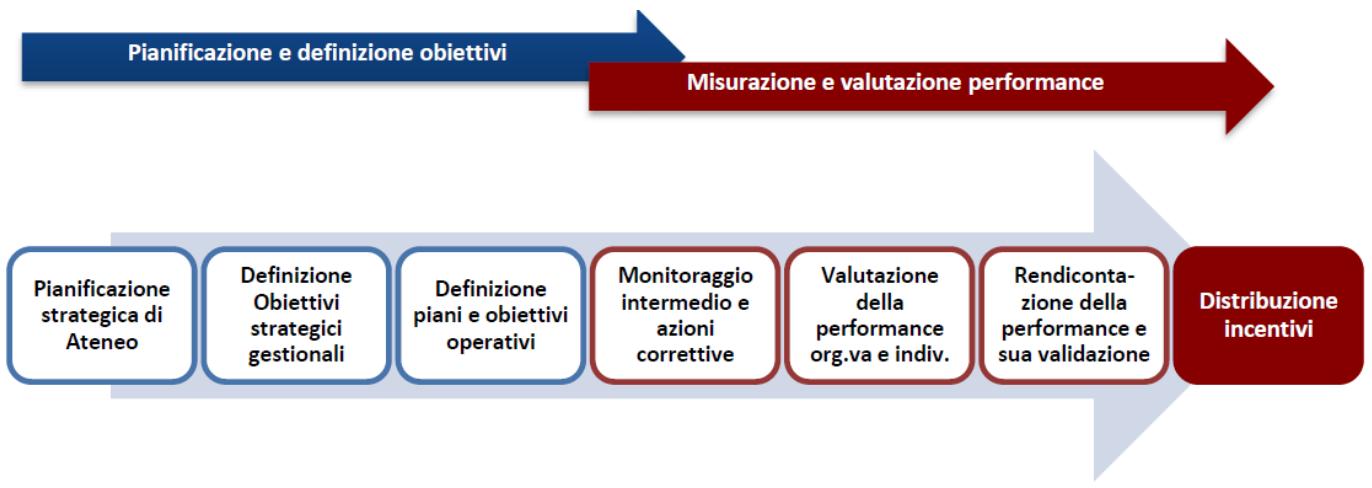


Figura 5 - La programmazione strategica

Al livello più alto, a partire dalla *mission* dell'Ateneo e dalla *vision*, nel Piano Strategico vengono definiti gli **obiettivi strategici pluriennali** di grande rilevanza strategica, ossia i traguardi da raggiungere in un arco temporale medio-lungo nei diversi ambiti. Gli obiettivi strategici pluriennali si traducono poi in **Azioni strategiche triennali**. Per ogni ambito (Area strategica/cluster/elemento trasversale). Anno per anno, dalla pianificazione triennale discendono **obiettivi operativi annuali**. Agli obiettivi operativi vengono associati indicatori e target, in base ai quali misurare i risultati annuali. Attraverso l'assegnazione di tali obiettivi operativi di struttura ai/alle Dirigenti viene dato avvio al ciclo di gestione della performance individuale, con l'assegnazione a cascata degli obiettivi individuali ai livelli sottostanti.

La misurabilità dei risultati viene garantita definendo per ciascun obiettivo operativo l'**indicatore**, il dato di partenza (**baseline**) e il **target** da raggiungere per il pieno raggiungimento. A livello di obiettivo individuale, o, oltre al target al 100% vengono declinati i target nei livelli a scalare: (quasi completamente raggiunto, parzialmente raggiunto, etc.). La valutazione individuale si completa con la valutazione dei comportamenti.

La figura seguente mostra le interconnessioni del processo di pianificazione e implementazione del Piano Strategico e il ciclo di gestione della performance, sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, pubblicato [qui](#).



*Figura 6 - Dal processo di pianificazione e implementazione del Piano Strategico al ciclo di gestione della performance*

## 2.2.2 Gli obiettivi delle strutture accademiche

Come già anticipato, il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo prevede anche che ogni Dipartimento e Centro elabori un proprio **Piano Strategico triennale**. I piani triennali contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'Ateneo (nelle aree strategiche Didattica, Ricerca e Terza Missione e negli altri ambiti), pur nel pieno rispetto dell'autonomia delle singole strutture accademiche.

I piani si traducono **annualmente** in **obiettivi operativi**, che concorrono al graduale raggiungimento degli obiettivi pluriennali di sviluppo e miglioramento della struttura e dell'Ateneo nel suo complesso.

Gli attuali piani, declinati a fine 2024 per il triennio 2025-2027, sono ora al secondo anno di programmazione. Nelle pagine seguenti sono riportati gli obiettivi operativi identificati per il 2026, in coerenza con gli obiettivi pluriennali nelle diverse aree strategiche, cluster ed elementi trasversali, oltre ad altri ambiti, quali organizzazione interna e comunicazione.

Per ciascuna Azione è riportata una **stima di budget** per la realizzazione, nell'ambito del finanziamento annuale per il Piano Strategico, definito dal Consiglio di amministrazione a gennaio 2025, eventualmente integrato da fondi esterni o propri della struttura.

Di seguito si riportano le Azioni approvate da ciascun Consiglio di Dipartimento o Centro, in coerenza con il proprio Piano strategico triennale. Viene indicato il riferimento agli ambiti principali, agli obiettivi strategici, talvolta declinati per linea strategica. In alcuni casi gli indicatori di azione riprendono gli indicatori del Piano.

## CIBIO - DIPARTIMENTO DI BIOLOGIA CELLULARE, COMPUTAZIONALE E INTEGRATA

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
Obiettivo strategico di riferimento: ObR1 - Supporto alla ricerca Dipartimentale				
<b>Azione R1.1</b> - Sistema “peer-mentoring” per la presentazione di domande di finanziamento (Bandi Fondazione AIRC e/o Fondazione Telethon).	<ul style="list-style-type: none"> <li>N. incontri effettuati.</li> <li>N. proposte discusse e poi inviate.</li> </ul>	0 0	2 2	€ 3.000
<b>Azione R1.2</b> - Incontri “CIBIO-CISMed” per incentivare la ricerca traslazionale				
	N. incontri effettuati	0	2	€ 3000
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Scienze della Vita e Medicina</b>				
Obiettivo strategico di riferimento: ObR2 - Creazione di una Bio-Banca 4.0				
<b>Azione R2.1</b> - Allestimento di procedure standardizzate per l'operatività (accesso, processazione e distribuzione di campioni) della biobanca	Numero di procedure attivate	4	>4	€ 2000
<b>Azione R2.2</b> - collaborazione con ospedali e associazioni di pazienti per il conferimento di campioni alla biobanca	Numero di accordi stipulati	0	Almeno 1	€ 3000
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Didattica</b>				
Obiettivo strategico di riferimento: ObR3 – Dottorato				
<b>Azione R3.1</b> - Identificare e risolvere i problemi tra Tutors e dottorandi/e.	Numero di segnalazioni da parte dei/delle dottorandi/e	nd	0	
<b>Azione R3.2</b> - Promuovere l'indipendenza degli studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione della presentazione dei risultati della ricerca nel WIP e nel corso obbligatorio “Scientific Publishing and communication”</li> <li>organizzazione PhD Colloquia</li> </ul>	- valutazioni positive per WIP e da migliorare per corso obbligatorio  - PhD Colloquia series con	- valutazioni positive (da 24/30) per il corso obbligatorio  - organizzazione dei PhD Colloquia	€ 3.000

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
		4-5 speakers		
Azione R3.2 - aumentare interazioni sociali tra dottorandi/e	Numero di iniziative non scientifiche e momenti di condivisione rivolti alla comunità dei/delle dottorandi/e	2 eventi nel 2025	3 eventi nel 2026	€ 3.000
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: ObD1 - Revisione della Laurea Magistrale in Quantitative and Computational Biology</b>				
Azione D1.1 - Finalizzazione nuovo ordinamento QCB	Avvio Fase 3	Fase 2	Fase 3	
Azione D1.2 - Promuovere il nuovo CdS, e in generale i CdS del Dipartimento, al fine di aumentare il numero di iscritti	Materiale da pubblicare via social	Video	Nuovo materiale	€ 3.000
<b>Obiettivo strategico di riferimento: ObD2 - Erogazione di contenuti disciplinari in modalità blended</b>				
Azione D2.1 - Promuovere la formazione dei docenti sull'utilizzo delle modalità blended.	Numero di docenti formati	5	8	
Azione D2.2 - Numero di corsi aggiornati con nuovo materiale	Avvio nuovi corsi	4	6	€ 2.000
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: ObTM1 - Sostenere la formazione scolastica e promuovere la ricerca del Dipartimento sul territorio</b>				
Azione TM.1 - Valigetta del Biotecnologo e incontri di formazione per docenti con esperti di argomenti innovativi di biotecnologie cellulari e molecolari	Numero di prestiti	0	Almeno 6 prestiti	€ 7.000
TM1.2 - Organizzazione di un appuntamento annuale dedicato alla cittadinanza, le associazioni di pazienti e le fondazioni che operano sul territorio Trentino anche includendo la celebrazione del Ventennale DiCIBIO	Numero di eventi	0	Almeno 1	€ 6.000
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				€35.000

## DEM - DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Comunicazione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Migliorare la visibilità e la riconoscibilità del DEM</b>				
<b>Azione 1.1:</b> Definizione di uno schema sintetico per la visualizzazione dei tratti distintivi del DEM	Pubblicazione dello schema su pagina web del DEM	No	Sì	
<b>Azione 1.2:</b> Creazione di alcuni video brevi di presentazione dell'offerta formativa	N. video realizzati	2	5	
<b>Azione 1.3:</b> Mappatura del nuovo sito web di Dipartimento ed elaborazione proposte di personalizzazione dei contenuti	Mappa del sito	No	Sì	
<b>Azione 1.4:</b> Prosecuzione del percorso di accreditamento per ottenere la certificazione internazionale EQUIS	% di completamento del processo di accreditamento	10%	40%	€ 75.000, di cui € 53.000 a carico PS 2026
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Migliorare la capacità di produzione scientifica di alta qualità e di partecipazione a bandi competitivi dei membri del DEM</b>				
<b>Azione 2.1:</b> Organizzazione di giornate di hosting di journal editors e di convegni scientifici di particolare rilievo	N. di eventi	3	4	
<b>Azione 2.2:</b> Programma di seminari interdisciplinari per favorire la cross-fertilization tra le aree di ricerca	N. di seminari multidisciplinari all'interno della serie seminari DEM	2	3	
<b>Azione 2.3:</b> Incontri informali di confronto su opportunità e criticità tra la Direzione (Area Ricerca) e i/le ricercatori/ricci del DEM	N. di incontri	0	2	
<b>Azione 2.4:</b> Revisione dei criteri di distribuzione dei fondi per la ricerca tra i componenti del DEM	N. riunioni dedicate alla formulazione e discussione dei nuovi criteri	0	3	
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Competenze, Sostenibilità</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Migliorare l'attrattività e l'efficacia dell'offerta didattica nei CdS e delle altre attività formative</b>				
<b>Azione 3.1:</b> Finalizzazione delle proposte di revisione dell'offerta formativa di secondo livello (LM)	N. di LM con modifiche di ordinamento/regolamento	0	4	
<b>Azione 3.2:</b> Consolidamento utilizzo tutor didattica innovativa	N. di ore di tutor di didattica innovativa assegnate	218	230	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 3.3:</b> Sperimentazione didattica blended (Laboratorio di pianificazione finanziaria e Lab. Mercati part-time)	N. di CFU per i quali è stata attivata didattica blended	0	16	
<b>Azione 3.4:</b> Sperimentazione dell'utilizzo di Chatbot personalizzati con contenuti degli insegnamenti	N. di insegnamenti con sperimentazione	0	2	
<b>Azione 3.5:</b> Attivazione sperimentale di un Open Badge	N. Open Badge attivati	0	1	
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Migliorare l'organizzazione e la visibilità delle nostre attività di terza missione</b>				
<b>Azione 4.1:</b> Individuazione aree tematiche attorno alle quali raggruppare le attività di terza missione del DEM	Schema tematico	No	Si	
<b>Azione 4.2</b> Organizzazione di eventi su temi rilevanti per il territorio che prevedano la partecipazione di Associazioni di categoria o altri soggetti istituzionali locali (es. Trentino Sviluppo, Camera di Commercio, ecc.), studenti e altri stakeholder del territorio (es. aziende, enti del terzo settore, ecc.).	N. eventi organizzati	2	2	
<b>Area principale di riferimento: Organizzazione interna, Benessere</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Migliorare l'efficacia dei processi decisionali e il benessere di tutti i membri della comunità dipartimentale</b>				
<b>Azione 5.1:</b> Predisposizione di un piano per organizzare i flussi e l'elaborazione dei dati a supporto dei processi decisionali del dipartimento	Presentazione del piano in Consiglio di Dipartimento	No	Si	
<b>Azione 5.2:</b> Predisposizione di un breve questionario interno su soddisfazione per partecipazione ai processi decisionali e benessere	Somministrazione del questionario ai membri del DEM	No	Si	
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€53.000</b>

## DFG - FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Incremento delle iscrizioni al corso di Laurea Magistrale in Global Law Making</b>				
<b>Azione 1.1 – Consolidamento iscrizione al Corso di laurea magistrale GLaM</b>	Iscritti al I anno a.a. 2026/2027	23	Mantenimento del numero di iscritti ≥ a 20	€ 2500
<b>Azione 1.2 – Promozione dei CdS in lingua inglese (CEILS – GlAM)</b>	a) partecipazione a fiere di carattere internazionale  b-c) potenziamento dei canali social per la promozione dei CdS in inglese	a) 1 b) 0 c) 1	a) Partecipazione ad almeno 1 fiera e/o saloni internazionali e/o ad eventi promozionali in punti strategici all'estero Ue-extra UE) entro il 2026  b) attivazione profilo instagram e/o Linkedin  c) mantenimento e potenziamento profilo facebook	
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Attuare modelli e pratiche di didattica innovativa</b>				
<b>Azione 2.1 – Potenziamento delle attività di didattica innovativa</b>	Nr. attività di didattica innovativa programmate (moot court; cliniche legali, laboratori applicativi)	a) 3 cliniche legali b) 2 moot court	Mantenimento e/o o potenziamento del numero delle attività pianificate	€ 5.500
<b>Azione 2.2 – Mantenimento e aggiornamento dei laboratori applicativi.</b>	Nr. di laboratori applicativi attivati e aggiornati rispetto alle nuove esigenze	22	Mantenimento di almeno 20	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
			laboratori, con aggiornamento dei contenuti per almeno 5 di essi	
<b>Azione 2.3 – Partecipazione di docenti alle attività di formazione organizzate dal FormID</b>	Nr. di docenti che hanno partecipato alle attività di formazione del FormID	3	Mantenimento e/o o incremento del numero di docenti partecipanti alla formazione del FormID	
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Acquisizione e sviluppo delle soft skills in armonia con competenze giuridiche specifiche e tecniche (Skills del giurista)</b>				
<b>Azione 3.1 – Ampliamento dell'offerta formativa per lo sviluppo delle soft skills</b>	a) Nr. nuove edizioni Leadership Program  b) Nr. nuove edizioni corso "buona scrittura"  c) Nr. iniziative seminariali	a) 1 (3a ed.attivata)  b) 0  c) 1	a) 1  b) 1  c) 1	€ 6.000
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Ricerca e Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Consolidamento e lo sviluppo della leadership accademica e formativa nel campo del diritto e delle politiche migratorie</b>				
<b>Azione 4.1 – Rinnovo attivazione Master DIRPOM</b>	Rinnovo attivazione 3 edizione del Master DIRPOM	0	1	€ 2.000
<b>Azione 4.2 – Organizzazione di convegni nazionali e internazionali su diritto e politiche delle migrazioni</b>	Realizzazione almeno 2/3 iniziative seminariali convegnistiche nelle tematiche del network IMISCOE	0	3/4	€ 1.000
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Sviluppo della didattica e della ricerca nelle aree di studio portanti della Facoltà: Diritto comparato, diritto europeo e metodo; Diritto, scienze economico-sociali e della vita, nuove tecnologie dei dati; Minoranze religiose; Transizione ecologica, impresa e diritti umani; Trasformazioni della Giustizia</b>				
<b>Azione 5.1 – Organizzazione di convegni nazionali e internazionali e potenziamento delle attività didattiche ai fini di una formazione di qualità</b>	a) Nr seminari/convegni nazionali e internazionali	a) 0	a) da 5 a 10	€ 21.000

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
	b) Consolidamento delle nuove attività didattiche attivate nel 2025 c) pubblicazioni volumi e articoli d) incontri con le parti interessate per la progettazione di una Scuola per le relazioni sindacali 5.0 dedicata a temi come l'algorithmic management e le nuove forme di lavoro	b) 0 c) 0 d) 0	b) da 2 a 4 c) da 1 a 3 d) da 1 a 2	
<b>Azione 5.2 – Organizzazione di convegni nazionali e internazionali e lo studio di fattibilità per la creazione di 1 centro di ricerca che raccolga dati ecologici, economici e sociali</b>  Creazione di 1 database sulla giurisprudenza relativa alla responsabilità delle imprese	a) Nr. attività convegnistiche/seminariali nazionali e/o internazionali b) studio di fattibilità per la creazione di 1 centro di ricerca che raccolga dati ecologici, economici e sociali c) creazione di 1 database sulla giurisprudenza relativa alla responsabilità delle imprese	a) 0 b) 0 c) 0	a) da 2 a 4 b) 1 c) 1	€ 15.000
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 53.000</b>

## DF - DIPARTIMENTO DI FISICA

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Qualità nella didattica: innovazione, rapporto con le industrie e potenziamento dei Laboratori Didattici</b>				
Azione 1.1 - Iniziative di visite in altri Atenei per riportare esperienze sulla didattica partecipativa in ambiente STEM	Numero di visite effettuate	3 nel 2025	1	€ 4.000 €
Azione 1.2 - Rinnovamento dei LABDID attraverso l'acquisto e messa in esercizio della strumentazione, individuata di concerto con le/i docenti delle discipline interessate, e realizzazione del progetto esecutivo per l'adeguamento della rete dati nella struttura edilizia preesistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisto nuova strumentazione</li> <li>• - N. laboratori cablati</li> </ul>	<p>Acquistata strumentazione identificata e finanziata nel 2025.</p> <p>Effettuata scelta tra gli scenari escludendo quelli troppo impegnativi in termini di spesa e di complessità degli interventi.</p> <p>Cablato un laboratorio, in modalità autonoma, come prototipo.</p>	<p>Acquistata ulteriore strumentazione (specchi ad elevata riflettività, modulatore di trasmissività) per realizzare e caratterizzare cavità ottiche ed esperimenti di spettroscopia.</p> <p>Cablati ulteriori 3 laboratori</p>	€ 6.000 (strumentazione) + 1.000 € (rete dati)
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Fisica delle interazioni fondamentali e osservazione della Terra e dell'universo</b>				
Azione 2.1 -Organizzazione visite guidate o giornate seminariali presso centri di ricerca nazionali ed internazionali. La conoscenza diretta da parte di studenti e giovani ricercatori delle infrastrutture, centri di ricerca, industrie leader nel settore della ricerca in Italia e all'estero è un elemento importante di formazione scientifica	Organizzazione visita/ritiro scientifico	Iniziative di questo genere sono state realizzate nel 2025 per la prima volta: esse hanno mostrato di	Organizzare 2 visite: A) visita al CERN in collaborazione con EURAC	€3.600

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
		essere utili momenti di formazione e socializzazione tra studenti e docenti per cui intendiamo riproporle cambiando i luoghi delle visite	B) visita ai Laboratori del Gran Sasso C) giornate nazionali del DIN	
Azione 2.2 - Azioni in supporto alla parità di genere e alla divulgazione, con attività di sensibilizzazione (rivolte a scuole e pubblico in generale) legate ai temi della parità di genere, allo scopo di fare emergere eventuali problematiche e promuovere le pari opportunità nella fisica delle interazioni fondamentali e nelle scienze legate all'esplorazione dell'Universo	Organizzazione e partecipazioni a seminari divulgativi	Si tratta della prosecuzione dell'azione iniziata nel 2025 in linea con le linee guida di Ateneo	Partecipazione/organizzazione a iniziative seminariali e pubbliche sostenendo i temi della parità di genere (2)	€1.000
<b>Area principale di riferimento: Sostenibilità</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Physics of matter - Materials, Energy and the Environment</b>				
<b>Azione 3.1</b> -Potenziamento del network di ricerca del DF su argomenti legati ai materiali e all'energia con il coinvolgimento degli enti che costituiscono l'ecosistema della ricerca del DF (INFN, CNR, FBK). Organizzazione di un workshop con la partecipazione di ricercatori del DF e degli enti di ricerca.	N. Ricercatori coinvolti nell'organizzazione del workshop (di cui % non afferente al Dipartimento)	1 workshop interno al DF nel 2025, 1 workshop energia con imprese	coinvolgimento di almeno 20 ricercatori di cui almeno il 25% non afferente al dipartimento.	€ 1.800
<b>Azione 3.2</b> - Realizzazione di iniziative per presentare e promuovere la ricerca sperimentale nell'area della fisica dei materiali. Organizzazione di una visita presso le facility dell'European Photon e Neutron Campus di Grenoble (Francia), dedicata a studenti del terzo anno della LT in Fisica e della LM in Fisica.	N. Studenti partecipanti a una visita di studio all'estero		coinvolgimento di almeno 5 studenti tra LT e LM	€ 1.800
<b>Azione 3.3</b> - Potenziamento della didattica in fisica dei materiali (sperimentale, teorica o computazionale) nell'ambito del dottorato di ricerca. Invito di docenti esterni al dipartimento per delle lezioni nel quadro dei corsi del dottorato in Fisica (es.	N. inviti a docenti esterni al Dipartimento per lezioni nel corso di dottorato in Fisica	1 invito nel 2025.	almeno 1 invito nel 2026.	€ 500

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
Advanced Techniques in Experimental Physics) per l'insegnamento di tecniche avanzate non disponibili all'interno del DF.				
<b>Azione 3.4</b> - 1 workshop di fisica teorica della materia computazionale dedicato ai materiali sull'energia e alle applicazioni rilevanti per applicazioni industriali aperto alle maggiori istituzioni pubbliche e private di ricerca in Italia.	N. workshop organizzati	un workshop organizzato nel 2024	Un workshop da organizzare entro fine agosto 2026.	€ 1.800
<b>Azione 3.5</b> - Organizzazione di seminari interni all'area quantum physics of matter sulle tematiche legate all'energia	N. seminari organizzati	5 seminari nel 2025	5 seminari nel 2026	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Q@TN: Scienze e Tecnologie Quantistiche a Trento</b>				
<b>Azione 4.1</b> - Organizzazione di eventi rivolti al pubblico generale di divulgazione e disseminazione scientifica, formazione di dottorandi e consolidamento delle reti collaborative accademiche, nonché incontri con imprese e aziende per lo scouting di tecnologie e la promozione di trasferimento tecnologico	N. eventi organizzati	A.A. 2024/25: - 1 evento divulgativo rivolto al pubblico generale; - 4 workshop sulle tecnologie quantistiche; - nessun incontro specificamente con rappresentanti delle imprese.	- organizzati almeno 2 eventi divulgativi rivolti al pubblico generale, policy makers, o imprenditoria industriale; - organizzati 2-4 workshop/invite d seminars/scuole di dottorato. - organizzato 1 evento con rappresentanti dall'industria.	€ 6.500
<b>Azione 4.2</b> -Consolidamento e ampliamento delle proposte didattiche nell'area delle Quantum Science and Technology (QST) e studio di fattibilità di un master di secondo livello di Quantum Engineering	- N. insegnamenti in area QST offerti nel dottorato;  - Elaborazione Studio di fattibilità del master	- Corsi su tematiche rilevanti per l'area QST attivati in LT e LM di fisica, scuola di dottorato tenuta.	- 1 nuovo insegnamento in area QST offerto nel dottorato di fisica  - Elaborato studio di fattibilità del master; definita	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
		- Gruppo di lavoro stabilito, primi contatti con potenziali partner industriali presi.	una time-line per una possibile attivazione.	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Competenze e Fattori abilitanti e tecnologie</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Physics of COmplex Systems and Emergent NetwOrks (COSENO)</b>				
<b>Azione 5.1</b> - Organizzazione di una seconda edizione del Workshop COSENO	N. eventi organizzati	1 evento organizzato nel 2025	1 evento da organizzare nel 2026	€ 4.500
<b>Azione 5.2</b> - Finanziamento per PhD students che vogliono presentare i loro lavori sulle tematiche dell'Obiettivo strategico a conferenze internazionali	N. finanziamenti	0 nel 2025	almeno 2 finanziamenti	€ 2.000
<b>Azione 5.3</b> - Organizzazione di seminari interni UNITN tra relatori di diversi dipartimenti	N. eventi organizzati	0 eventi organizzati nel 2025	2 eventi da organizzare nel 2026	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Scienze della Vita/Medicina</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob6 - Fisica Medica</b>				
<b>Azione 6.1</b> - Istituzione di un tavolo di confronto territoriale su tematiche della fisica medica che coinvolga un ampio numero di stakeholders (e.g. altri Dipartimenti Unitn, unità APSS, FBK, INFN, ecc) (0,5k€)	Istituzione e incontro tavolo di confronto	Tavolo di lavoro istituito tra Unitn, APSS ed INFN TIFPA, primo incontro tenutosi nel 2025	Organizzazione di un secondo incontro del tavolo di lavoro durante il 2026	€ 500
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob7 - Censimento, coordinamento e potenziamento delle iniziative di Terza Missione (TM)</b>				
<b>Azione 7.1</b> - Organizzazione IPSP 2026	Svolgimento evento	regolarmente svolta edizione 2025	svolta edizione 2026	
<b>Totali risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 35.000</b>

## DICAM - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE E MECCANICA

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Rafforzare la capacità di attrazione dei corsi di studio</b>				
<b>Azione 1_LS1</b> - Valorizzare le iniziative di <b>orientamento in ingresso</b> istituzionali (Porte aperte, Orienta, etc.) e proprie (Giornata delle matricole, etc.) attraverso la revisione dei contenuti proposti, un maggiore coordinamento interno e la produzione di idoneo materiale informativo	Piano coordinato delle attività di Dipartimento per l'orientamento e produzione del materiale promozionale necessario	Bozza di piano coordinato (0.5)	Piano coordinato definitivo e materiale promozionale prodotto (1)	€ 2.000
<b>Azione 2_LS1</b> - Continuare a organizzare l' <b>orientamento interno</b> (con rilevamento del numero di partecipanti) <b>per</b> i corsi di Laurea Magistrali (in aula al I e al III anno delle LT) e valorizzare i contenuti delle LM	Nr. iniziative di orientamento strutturato in itinere verso le LM del DICAM	0	≥ 2	
<b>Azione 1_LS2</b> - Implementare e rafforzare le <b>attività di comunicazione sui social</b> (facebook, linkedin, etc.) tramite l'attivazione di un contratto di collaborazione	Nr. campagne informative e di comunicazione relativamente all' Orientamento e promozione in ingresso e in itinere	0	≥ 3 (specificando il titolo e il canale di diffusione utilizzato per ogni campagna di comunicazione utilizzati)	€ 22.000
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Consolidare e innovare l'offerta formativa per rispondere alle sfide attuali della società</b>				
<b>Azione 1_LS1</b> - Promuovere, nei Consigli di Dipartimento (CdD) e/o Collegi di Area Didattica (CAD), la <b>sperimentazione di modalità didattiche innovative</b> (flipped classroom, instant polling, lavori in piccoli gruppi), con il supporto di ore di tipo B e studenti 150 ore, e la <b>presentazione delle "Linee guida di Ateneo sul Blended Learning"</b> approvate dal SA l'11 giugno 2025 (a cura della Prorettice o del Delegato alla Didattica)	Nr. delle comunicazioni nei CdD e/o CAD (con pto all'OdG) che promuovono le forme di didattica innovativa e la presentazione delle LG	0	≥ 1	€ 7.000
<b>Azione 1_LS2</b> - Continuare l'iter per la realizzazione del laboratorio <b>didattico di Idrologia e Risorse idriche</b>	Istituzione del laboratorio didattico di Idrologia e Risorse idriche	No	Si	
<b>Azione 1_LS3</b> - <b>Relazioni dei partecipanti ad iniziative FormID o similari ai colleghi</b> nei Consigli di Dipartimento (CdD) o nei Collegi di Area Didattica (CAD).	Nr. delle relazioni dei partecipanti ad iniziative FormID o similari nei CdD e nei CAD	Questo indicatore in precedenza non è stato	≥ 2	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
		monitorato dal Dipartimento.		
<b>Azione 2_LS4 - Continuare l'iter di progettazione di nuove iniziative di master di II livello (Ingegneria delle strutture e delle tecnologie aerospaziali).</b>	Nr. iniziative di master di II livello progettate	0	1	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Valorizzare l'interdisciplinarietà e la trasversalità della ricerca e mantenerne l'elevata qualità</b>				
<b>Azione 1_LS1 - Organizzare la seconda assemblea annuale del DICAM riguardante la ricerca basata su un'interazione reciproca con i partner del territorio.</b>	Assemblea annuale DICAM	No	Si	€ 2.000
<b>Azione 2_LS1 - Implementare la costruzione di un database di agile consultazione ed interrogazione dei principali partner delle attività di ricerca del DICAM, sia pubblici che privati, profit e non-profit, locali, nazionali e internazionali.</b>	Attuazione del database	No	Si	€ 1.000
<b>Azione 2_LS2 - Attivare borse visiting professor (3 visiting) soprattutto early-stage researcher</b>	N. borse attivate	0	5	€ 9.000 (attività a scavalco 2026-27, tot. 15.000)
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Sfruttare le potenzialità della Terza Missione come strumento di valorizzazione e possibile orientamento applicativo della attività di Ricerca, nonché come fonte e sostegno ad attività didattiche a professionalità avanzata</b>				
<b>Azione 1_LS1 - Organizzare incontri di formazione con esperti per conoscere potenzialità, opportunità ed esempi di successo della TM anche relativamente alla imprenditorialità accademica (con il possibile coinvolgimento di dottorandi) e acquisizione materiale monografico/formativo.</b>	Nr. di incontri con esperti	0	≥2	€ 3.500
<b>Azione 2_LS2 - Organizzare incontri del Tavolo TM con i CAD, per individuare prospettive di interazione tra attività di TM e didattica.</b>	Nr. di Incontri Tavolo TM - CAD	0	≥ 1	
<b>Azione 1_LS3 - Creare il Logo Terza Missione DICAM (bando per studenti DICAM).</b>	Logo Terza Missione DICAM	No	Si	€ 1.000
<b>Area principale di riferimento: Internazionalizzazione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Rafforzare la dimensione internazionale del Dipartimento</b>				
<b>Azione 1_LS1 - Implementare il percorso di tripla laurea di II livello in "Meccanica dei materiali e delle strutture sostenibili" (MS^2) e monitorare l'aumento di iscrizioni atteso con la seconda cohorte del programma EMJM nell'anno accademico 2026/27.</b>	Nr. di partecipanti alla tripla laurea MS^2 prima e dopo il primo anno del progetto EMJM nel 2025/26	12 studenti previsti per l'a.a. 2025/26	≥ 12 studenti per l'a.a. 2026/27	
<b>Azione 2_LS1 - Implementare il percorso di tripla laurea di II livello EMJM "Engineering for Environmental Sustainability and International Cooperation" (EESIC) e monitorare il numero di iscrizioni atteso con la prima cohorte del programma EMJM nell'anno accademico 2026/27</b>	Nr. di partecipanti alla tripla laurea EESIC nel primo anno del progetto EMJM	No	≥ 10 studenti per l'a.a. 2026/27	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 1_LS2 - Continuare a pubblicizzare e attivare le <b>opportunità di mobilità internazionale</b> per il personale docente, ricercatore e PTA del DICAM e in ingresso per colleghi stranieri (per es. Fulbright) all'interno dei <b>Consigli di Dipartimento (CdD) e/o Collegi di Area Didattica (CAD)</b></b>	Nr. delle comunicazioni nei CdD e/o CAD	0	1 comunicazione al CdD 1 comunicazione per ogni CAD	€ 6.500
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 54.000</b>

## DISI - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Internazionalizzazione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob 1 - Aumentare il livello di internazionalizzazione delle lauree triennali</b>				
Azione 1_LS1 - Potenziamento comunicazione verso bacini selezionati	Indicatore 1.1 - Numero di studenti internazionali iscritti	49	54	€ 8.833,34
Azione 1_LS2 - Incremento numero borse per studenti non EU	Indicatore 1.2 - Numero di studenti non EU con borsa	8 (base annuale)	10 (base annuale)	
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Sviluppo di metodologie didattiche innovative basate su AI</b>				
Azione 2_LS1 - Uso AI generativa per analisi e sviluppo software	Indicatore 2.1 - Numero totale di ore in cui gli studenti interagiscono con piattaforme basate su AI nei corsi programmazione	6 ore/stud/sem	6 ore/stud/sem	
Azione 2_LS2 - Impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale come ausilio negli insegnamenti	Indicatore 2.2 - Numero totale di ore in cui gli studenti interagiscono con piattaforme per apprendimento basate su AI	0 ore/stud/sem	3 ore/stud/sem	€ 8.833,33
Azione 2_LS3 - Creazione di un laboratorio didattico per le infrastrutture di calcolo per AI	Indicatore 2.3- Numero di corsi incentrati sul laboratorio	0	2	€ 0
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Scienze della Vita/Medicina</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Applicazioni delle ICT e dell'AI alla medicina e potenziamento dei rapporti con la Scuola di Medicina</b>				
Azione 3_LS1 - Studio interazione paziente-sistema e sulle dinamiche intra-operatorie	Indicatore 3.1 - Numero di pubblicazioni e workshop organizzati su studio dinamiche interoperatorie	0	1	€ 8.000,00
Azione 3_LS2 - Laboratorio diagnostica medica	Indicatore 3.2 - Numero di collaborazioni avviate con medicina su applicazioni di diagnostica automatica	0	2	€ 7.900,00
Azione 3_LS3 - Applicazioni della robotica alla chirurgia endoscopia ad accesso vascolare	Indicatore 3.3 - Numero di studenti coinvolti in Meditech challenge su chirurgia ad accesso vascolare	0	8	€ 0
<b>Area principale di riferimento: Ricerca, Sostenibilità</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Applicazioni delle ICT e dell'AI alla sostenibilità</b>				
Azione 4_LS1 - Laboratorio di sostenibilità di Internet	Indicatore 4.1 - Numero di corsi che	1	3	€ 6.183,33

	includeranno tematiche di sostenibilità			
	<b>Indicatore 4.2 - N. di eventi organizzati sul tema</b>	1	3	
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Potenziamento dei rapporti con scuole, comunità locali e industria</b>				
Azione 5_LS1 - Formazione e aggiornamento professionale in ambito Medico	<b>Indicatore 5.1 - Numero corsi aggiornamento personale medico in facility AGIR</b>	3	4	€ 0
Azione 5_LS2 - Musica, creatività e tecnologia	<b>Indicatore 5.2 - Numero partecipanti a eventi su musica e creatività</b>	120	200	€ 13.250,00
Azione 5_LS3 - Osservatorio AI	<b>Indicatore 5.3 - Numero corsi e tavole rotonde organizzate da Osservatorio AI</b>	5*	7	€ 0
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 53.000</b>

\*Il valore di baseline 5 si riferisce al dato di chiusura di questo indicatore a fine 2025. L'indicatore è da intendersi in modo cumulativo.

## DII - DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento Ob1 - Aumentare il numero delle immatricolazioni al corso di laurea triennale in Ingegneria Industriale</b>				
<b>Azione 1.1</b> – Costituzione del Gruppo di Lavoro sulla Didattica (GLD) avente come membri i responsabili dei CdS, il Delegato alla Didattica ed il Direttore di Dipartimento. Lo scopo principale è organizzare le attività di monitoraggio e miglioramento di tutti i CdS del Dipartimento e promuovere azioni coordinate fra i vari CdS offerti. Azione valida anche per Ob2) ed Ob3)	Numero di incontri del gruppo di lavoro	10	10	
<b>Azione 1.2</b> – Consolidare ed aumentare il numero di azioni di orientamento: numero di presentazioni nelle scuole (PS), visite ai laboratori (VL), presentazioni e visite per gli eventi “Porte Aperte” (PA)	Numero di presentazioni nelle scuole e attività di orientamento in loco	PS: 10 VL: 6 PA: 5	PS: 12 VL: 8 PA: 5	€ 1.500 (su fondi dip.)
<b>Obiettivo strategico di riferimento Ob2 - Aumentare il numero delle iscrizioni ai corsi di laurea magistrale e promuovere la loro sostenibilità</b>				
<b>Azione 2.1</b> - Costituzione del Gruppo di Lavoro sulla Didattica (GLD) avente come membri i responsabili dei CdS, il Delegato alla Didattica ed il Direttore di Dipartimento. Lo scopo principale è organizzare le attività di monitoraggio e miglioramento di tutti i CdS del Dipartimento e promuovere azioni coordinate fra i vari CdS offerti. Azione valida anche per Ob1) ed Ob3)	Numero di incontri del gruppo di lavoro	10	10	--
<b>Azione 2.2</b> - Aumentare il numero di post sui canali social del dipartimento o articoli sulla stampa locale inerenti alla laurea magistrale.	Numero di post sui canali social e numero di articoli sulla stampa locale	Instagram: 87 Facebook: 83 Linkedin: 122	Instagram: 87 Facebook: 83 Linkedin: 122	€ 25.000 (*) +5.000 (**) (*) A tal fine verrà affidato un incarico annuale ad una persona esperta di comunicazione che possa curare i contenuti e la pubblicazione di post sui canali social del DII (**) costo per promozione post su canali social e su Alma Laurea

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 2.3 – Istituzione di un gruppo di lavoro con un componente per ciascun CdS per promuovere l'orientamento verso le lauree magistrali.</b>	Istituzione del gruppo e avvio attività (SI/NO)	NO	SI	
<b>Obiettivo strategico di riferimento Ob3 - Migliorare la qualità dell'offerta didattica</b>				
<b>Azione 3.1 - Istituzione del “Premio alla Didattica” e del regolamento connesso</b>	Istituzione del premio (SI/NO)	NO	SI Istituzione di due premi: uno per l'eccellenza e uno per l'innovazione nella didattica	€ 5.000 (su fondi dip)
<b>Azione 3.2 – Organizzazione di riunioni periodiche dei docenti di un CdS promosse dai Coordinatori</b>	Numero di incontri all'anno	1	1	
<b>Azione 3.3 – Costituzione del Gruppo di Lavoro sulla Didattica (GLD) avente come membri i responsabili dei CdS, il Delegato alla Didattica ed il Direttore di Dipartimento. Lo scopo principale è organizzare le attività di monitoraggio e miglioramento di tutti i CdS del Dipartimento e promuovere azioni coordinate fra i vari CdS offerti. Azione valida anche per Ob1) ed Ob2)</b>	Numero di incontri del gruppo di lavoro	10	10	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento Ob4 - Promuovere la partecipazione a bandi competitivi internazionali di finanziamento</b>				
<b>Azione 4.1 - Assegnazione di premi di riconoscimento per i ricercatori che parteciperanno alla stesura di progetti in risposta a bandi competitivi internazionali</b>	Istituzione del premio (SI/NO)	NO	SI Istituzione di due premi per promuovere la progettualità (partecipazione a bandi competitivi) e la qualità (pubblicazioni in riviste di elevata qualità) della ricerca	€ 5.000

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Obiettivo strategico di riferimento Ob5 - Aumentare il numero di pubblicazioni su riviste di elevata qualità (Q1)</b>				
<b>Azione 5.1</b> - Assegnazione di premi di riconoscimento per i ricercatori che parteciperanno alla stesura di progetti in risposta a bandi competitivi internazionali	Istituzione del premio (SI/NO)	NO	SI Istituzione di due premi per promuovere la progettualità (partecipazione a bandi competitivi) e la qualità (pubblicazioni in riviste di elevata qualità) della ricerca.	(€ 5.000 - vedi azione 4.1)
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento Ob6 - Intensificare e migliorare le interazioni con i portatori di interesse esterni (stakeholders)</b>				
<b>Azione 6.1</b> - Rinnovare sito di dipartimento per la parte relativa alla descrizione dei laboratori	Realizzazione del nuovo sito web del DII (SI/NO)	NO	SI	
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 35.000</b>

## DLF - DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione e Internazionalizzazione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Sviluppo di reti di collaborazione strutturate e permanenti, di didattica, di ricerca e di Terza missione</b>				
Azione 1.1 (Ob1:LS2) - Consolidamento e sviluppo dell'IPHILONET - International Philosophy Network: Joint Program for Teaching and Research	<p><b>a (1.1):</b> Incremento del numero degli Accordi e Convenzioni con Istituzioni nazionali e internazionali</p> <p><b>b (1.2):</b> Incremento degli interventi di didattica di elevata qualificazione di Terza Missione (conferenze, convegni e pubblicazioni di alta divulgazione)</p> <p><b>c (1.3):</b> Organizzazione di incontri tra partner di progetto/Centro</p>	<p><b>a (1.1):</b> a) Convenzione tra DLF e ENS Lyon approvata a ottobre 2025;</p> <p>b) estensione accordo bilaterale con UFSC (Università di Florianopolis - Brasile) e DLF (nr. 1 studente incoming 2025)</p> <p>c) //</p> <p><b>b (1.2):</b></p> <p>a) Realizzazione di due edizioni di winter school residenziale plurilingue di Novacella, dedicata alle tradizioni di pensiero italiane, col contributo economico e scientifico di ENS Lyon e KULeuven.</p> <p>b) Realizzazione di didattica innovativa per LM con seminari e convegni con relatori di prestigio internazionale (corso Voices from Contemporary Philosophy); realizzazione di seminari e convegni internazionali (per rivista Politica e religione)</p> <p>c) Consolidamento del corso in lingua inglese (e</p>	<p><b>a (1.1):</b> a) Attuazione della Convenzione tra DLF e ENS Lyon</p> <p>b) progettazione di un nuovo accordo bilaterale con la Cina</p> <p>c) Creazione laboratorio congiunto Dipartimento FBK su Health and Humanities</p> <p><b>b (1.2):</b></p> <p>a-b) Realizzazione della terza edizione della Winter School di Novacella, multilingue, dedicata alle tradizioni italiane di pensiero, in collaborazione con ENS Lyon e KULeuven (9-13.02.2026), della quarta edizione del corso Voices from Contemporary Philosophy (nr. 6 invitati internazionali, multilingue)</p> <p>c) Realizzazione della quarta edizione del corso Philosophical Insights (in lingua inglese e tedesca)</p> <p><b>c (1.3):</b> Incontro a Trento con partner di UFSC (Università di Florianopolis – Brasile) e KU (Katholieke Universiteit) Leuven</p>	€ 9.043,65

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
		tedesca) Philosophical Insights c (1.3): /		
<b>Azione 1.2 (Ob1:LS3) - Consolidamento e sviluppo delle attività di sviluppo del Centro GeCo - Centro Geo-cartografico di studio e documentazione</b>	<b>a (1.1): Incremento del numero degli Accordi e Convenzioni con Istituzioni nazionali e internazionali</b> <b>b (1.2): Prosecuzione degli interventi di Terza Missione (conferenze, convegni e pubblicazioni di alta divulgazione)</b>	<b>a (1.1): Protocollo d'intesa tra Unitn-DLF, PAT per le attività del Ge.Co.</b> <b>b (1.2): Seminari, convegni e conferenze organizzate con il progetto "Sviluppo del GeCo - Cartografia e public geography tra passato e presente per l'innovazione, la ricerca e la progettazione territoriale"</b>	<b>a (1.1): Stipula di almeno un accordo o convenzione con ente di ricerca nazionale e con un ente internazionale a potenziamento delle attività del Centro</b> <b>b (1.2): Organizzazione di almeno un evento seminariale di ricerca, disseminazione e divulgazione</b>	€ 6.485,85
<b>Azione 1.3 (Ob1:LS4) - Istituzione del seminario internazionale permanente di estetica, semiotica dell'arte e cultura visuale (Aesthetics, Semiotics of Art, and Visual Culture) – AeSAViC</b>	<b>a (1.2): Incremento degli interventi di Terza Missione (conferenze, convegni e pubblicazioni di alta divulgazione)</b>	<b>a (1.2): Nr. 3 conferenze con relatori internazionali e nazionali svolte nell'anno 2025</b>	<b>a (1.2): Incremento del numero degli interventi previsti del 66,6% circa, ossia nr. 5 conferenze.</b>	€ 2.192,40
<b>Area principale di riferimento: Didattica e Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Sperimentare forme di apprendimento non standard per migliorare la qualità della formazione</b>				
<b>Azione 2.1 (Ob2:LS1) - Consolidamento, stabilizzazione e ampliamento delle attività sperimentali del progetto OE (Officina Espositiva)</b>	<b>a (2.1): Incremento del numero delle attività formative al di fuori del contesto curriculare (attività formative sostitutive del tirocinio, esercitazioni, attività laboratoriali, attività didattiche innovative)</b>	<b>a (2.1):</b> a) nr. 8 tirocini b) su nr. 2 mostre previste, una si è svolta con Galleria Civica, l'altra è in fase di realizzazione con MUSE c) nr. 2 workshop già svolti su nr. 2 previsti d) nr. 2 conferenze/seminari già svolti e nr. 2 già	<b>a (2.1):</b> a) nr. 3 tirocini b) conclusione della mostra in collaborazione con MUSE. Non sono previste ulteriori mostre nel 2026 c) nr. 1 seminario/workshop in collaborazione con il progetto di eccellenza "Confini instabili" d) nr. 4 conferenze di cui nr. 2 in collaborazione con il progetto "Confini instabili" e) nr. 1 contributo per viaggio di studio	Residui anno 2025

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
		organizzate su nr. 4 previste e) avvio procedure per contributo viaggi studio		
<b>Azione 2.2</b> (Ob2:LS2) - Istituzione del progetto di didattica innovativa e di qualità <i>DidAlps: le Alpi antiche tra ricerca e didattica</i>	<p><b>a (2.1):</b> Incremento del numero delle attività formative al di fuori del contesto curriculare (attività formative sostitutive del tirocinio, esercitazioni, attività laboratoriali, attività didattiche innovative)</p> <p><b>b (2.2):</b> Incremento del numero dei Visiting Professor in stretto collegamento con il Progetto di eccellenza</p> <p><b>c (2.3):</b> Creazione di reti per attivare nuove forme di apprendimento</p>	<p><b>a (2.1) – b (2.2):</b></p> <p>a) Riprogettato il sito in vista dell'implementazione dei suoi contenuti anche a fini didattici; avviati i contatti con M. Tarpin (Univ. Grenoble Alpes) per la programmazione del suo periodo a Trento in qualità di Visiting Professor e coordinatore delle attività didattiche laboratoriali</p> <p>b) Proseguita e ultimata in sinergia con il FormID e il Castello del Buonconsiglio la progettazione di forme di didattica innovativa nell'ambito del corso "Introduzione alla storia del mondo romano"</p> <p>c) progettato il percorso di Alternanza scuola lavoro "Fare Storia Antica nell'era delle Digital Humanities: dal sito Alpantiche al Social Media Management" e inserito tra le proposte di tirocini curricolari UniTn pubblicato online e inviato al servizio istruzione della PAT</p>	<p><b>a (2.1) – b (2.2):</b></p> <p>a-b) Realizzazione di contenuti per l'implementazione del sito sotto la supervisione didattico-scientifica del Visiting Professor; erogazione del corso "Introduzione alla storia del mondo romano" (II sem. a.a. 2025-26) con attività laboratoriali presso il Castello del Buonconsiglio</p> <p>c) avvio dei primi percorsi di Alternanza scuola-lavoro incentrati anche sulle <i>Digital Humanities</i></p> <p><b>c (2.3):</b> Stipula di una Convenzione con il Castello del Buonconsiglio, con la Soprintendenza ai Beni Archeologici, con il Museo Alto Garda e con l'Università di Innsbruck</p>	Fondi internazionalizzazione del Dipartimento per Visiting e residui 2025

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
		<p><b>c (2.3):</b> Consolidati i rapporti con il Castello del Buonconsiglio attraverso la stipula di una convenzione (una volta insediata la nuova Direzione, a inizio dicembre '25) e con l'Università di Innsbruck grazie anche alla partecipazione al Workshop Euregio "An Alpine Landscape of Holiness. Hagiographical Traditions, Places and Landmarks in between Trento, Chur and Bavaria and their (supra-)regional Contexts"</p> <p>(Toblach 24-26. October 2025)</p>		
<b>Azione 2.3 (Ob2:LS3) - Progettazione di ambienti atti a favorire lo sviluppo di competenze interculturali e in ambito di traduzione letteraria</b>	<b>a (2.1):</b> Incremento del numero delle attività formative al di fuori del contesto curriculare (attività formative sostitutive del tirocinio, esercitazioni, attività laboratoriali, attività didattiche innovative)	<p><b>a (2.1):</b></p> <p>a) nr. 1 Summer school per studenti internazionali su fondi di Ateneo</p> <p>b) ciclo di incontri di lezioni tenuti da docenti della rete internazionale</p> <p>c) Premio LETRA 2026 e Summer School di traduzione letteraria "Tradurre la narrativa" LETRA Anno 2026 - sono previsti 5 laboratori di traduzione letteraria di 18 ore l'uno relativamente a 5 aree linguistiche (francese, inglese, spagnolo, svedese, tedesco) con due incontri con: scrittori/scrittrice; direttore/direttrice editoriale</p>	<p><b>a (2.1):</b></p> <p>a) /</p> <p>b) ciclo di n. 3 incontri di lezioni tenuti da docenti della rete internazionale</p> <p>c) Premio LETRA 2026 e Summer School di traduzione letteraria "Tradurre la narrativa" LETRA Anno 2026 - sono previsti 5 laboratori di traduzione letteraria di 18 ore l'uno relativamente a 5 aree linguistiche (francese, inglese, spagnolo, svedese, tedesco) con due incontri con: scrittori/scrittrice; direttore/direttrice editoriale</p>	€10.962,00 e Residui anno 2025
<b>Azione 2.4 (Ob2:LS4): Consolidamento del LIMS come Laboratorio di ricerca e di didattica interdipartimentale dell'Ateneo</b>	<b>a (2.1):</b> Mantenimento del numero delle attività formative al di fuori del contesto curriculare	<b>a (2.1):</b>	<p><b>a (2.1):</b></p> <p>a) continuazione LIMS lunch seminars sul tema "Memoryscapes. Ancient and modern' (in</p>	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
	<p>(attività formative sostitutive del tirocinio, esercitazioni, attività laboratoriali, attività didattiche innovative)</p> <p><b>b (2.2):</b> Incremento del numero di reti attive e di nuove collaborazioni</p> <p><b>c (2.3):</b> Numero di eventi di Terza Missione e riconoscimenti scientifici</p>	<p>a) svolgimento regolare LIMS lunch seminar (nr. 6)</p> <p>b) Internships: svolgimento regolare internships nr. 2:(spring 2025 Ben Cassell, KCL; fall 2025 Polina Tuzova, Univ. San Pietroburgo)</p> <p>c) prosecuzione nuovo format LIMS seminars: data sessions (nr. 4)</p> <p>d) guest lectures all'interno dei corsi sui memory studies</p> <p>e) sperimentazione LIMS lecture exchange</p> <p>f) /</p> <p><b>b (2.2):</b></p> <p>a) Partecipazione come stakeholder a bando CERV (<a href="https://citizens-equality-rights-values.campaign.europa.eu/index_it">https://citizens-equality-rights-values.campaign.europa.eu/index_it</a>) con Museo Storico Italiano della guerra</p> <p>b) /</p> <p>c) workshop Transformations and ruptures in urban spaces: A diachronic and interdisciplinary perspective in collaborazione con FBK (specificamente con ISIG e</p>	<p>collaborazione con il Progetto di eccellenza SIGRH)</p> <p>b) continuazione LIMS internships (all'interno di Erasmus già attivi o in modalità free mover) – da nr. 2 a 4</p> <p>c) prosecuzione format LIMS seminars: data sessions (nr. 4)</p> <p>d) nr. 2 guest lectures all'interno dei corsi di memory studies, nr. 1 primavera + nr. 1 autunno</p> <p>e) continuazione della sperimentazione LIMS lecture exchange</p> <p>f) visite curriculare sul territorio (Gallerie di Piedicastello, Museo della Guerra Rovereto, Bolzano)</p> <p><b>b (2.2):</b></p> <p>a) Potenziamento Convenzione con il Museo Storico Italiano della guerra</p> <p>b) Convenzione con centro TraMe – Bologna</p> <p>c) potenziamento della convenzione con ISIG e ISR e programmazione di un evento scientifico comune a novembre 2026</p> <p>d) partecipazione al Memory Studies Association Research Center Meeting in programma a Praga a ottobre 2026</p> <p><b>c (2.3):</b></p> <p>a) seconda edizione del LIMS 4 Alzheimer settembre 2025 (potenziale inserimento nel Protocollo Unicità nella programmazione 2026)</p> <p>b) collaborazione e partecipazione a Living Memory Festival gennaio 2026</p> <p>c) Attivazione <i>LIMS prize best interdisciplinary essay</i> in collaborazione con la Memory Studies Association</p>	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
		<p>ISR) workshop in collaborazione con FBK</p> <p>d) partecipazione del LIMS al Memory Studies Association Research Center Meeting, Vilnius, Lituania, 23-24 Ottobre 2025</p> <p><b>C (2.3):</b></p> <p>a) LIMS 4 Alzheimer, 23 settembre 2025, workshop scientifico "Memorie difettose" ed evento di disseminazione con Comune e Centro Alzheimer 'Attraverso i tuoi occhi'</p> <p>b) partecipazione a Living Memory Festival gennaio 2025</p> <p>c) /</p>		
<b>Azione 2.5 (Ob2:LS5): Incrementare e sostenere un approccio diretto alle opere, ai monumenti e ai musei</b>	<b>a (2.1): Incremento del numero delle attività formative al di fuori del contesto curriculare (attività formative sostitutive del tirocinio, esercitazioni, attività laboratoriali, attività didattiche innovative)</b>	<b>a (2.1): Nr. 5 Visite svolte nel 2025</b>	<b>a (2.1): Organizzazione di nr. 5 viaggi studio (Arezzo a visitare le Opere di Michele da Firenze e Piero della Francesca; Milano al Museo del Castello sforzesco; Castello di Avio; altri da programmare)</b>	€ 5.481,00 e Residui anno 2025
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Ricerca, Terza Missione, Fattori abilitanti e tecnologie</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Promuovere lo sviluppo di temi e metodologie di ricerca e di didattica trasversali</b>				
Azione 3.1 (Ob3:LS1) - Seminario permanente e altre iniziative di Digital Humanities	<b>a (1.1): Incremento del numero dei prodotti digitali</b> <b>b (1.2): Nr. 7 eventi</b>	<b>a (1.1): Nr. 2 prodotti digitali</b> <b>b (1.2): Nr. 7 eventi</b>	<b>a (1.1): Nr. 2 nuovi prodotti digitali:</b> - una banca dati a scopo didattico (archivistica) per inserimento di metadati, trascrizioni, note di commento e immagini), replicabile e	Residui anno 2025

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
	<p><b>b</b> (1.2): Incremento del numero degli eventi collegati alle Digital Humanities</p> <p><b>c</b> (1.3): Incremento del numero delle tesi in ambito umanistico</p> <p><b>d</b> (1.4): Incremento pubblicazioni in ambito Digital Humanities</p>	<p><b>c</b> (1.3): Elaborazione di una tesi dottorale</p> <p><b>d</b> (1.4): Nr. 2 pubblicazioni in corso di stampa</p>	modificabile per altri progetti analoghi - creazione di un modello di edizione digitale di testi narrativi con note di commento, marcatura e indicizzazione dei motivi letterari. <b>b</b> (1.2): Nr. 5 eventi (Seminario DH 25/26 e 26/27 primo semestre per dottorandi e studenti delle Lauree magistrali) <b>c</b> (1.3): Conclusione di una tesi <b>d</b> (1.4): Nr. 2 pubblicazioni stampate	
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Orientamento</b>				
<b>Azione 4.1</b> (Ob4:LS1): Istituzione di UniTn - Classics	<b>a</b> (4.1): Progetto di orientamento destinato alle Lettere classiche	<b>a</b> (4.1): Avvio procedura di reclutamento collaboratore per progetto di orientamento destinato alle Lettere classiche	<b>a</b> (4.1): Realizzazione del progetto annuale di orientamento destinato alle Lettere classiche con il supporto del collaboratore reclutato a inizio anno	€ 1.218,00 e Residui anno 2025
<b>Azione 4.2</b> (Ob4:LS2): Istituzione Latin Lab  Struttura di coordinamento tra Dipartimento e territorio finalizzata a rafforzare le attività di formazione linguistica, orientamento scolastico, ricerca e attività culturali nell'ambito della lingua latina attraverso didattica, esercitazioni, seminari specialistici, eventi e attività convegnistiche rivolte anche ad alunni e docenti della scuola secondaria (certificazione di lingua latina e aggiornamento professionale)	<b>a</b> (4.1): Incremento del numero di reti attive <b>b</b> (4.2): Incremento del numero dei progetti attivati con le Istituzioni scolastiche del territorio e di altre Aree geografiche nazionali e dell'Euregio	<b>a</b> (4.1): a) nr. 6 istituti trentini con 130 studenti coinvolti per la Certificazione della lingua latina 2025 b) // <b>b</b> (4.2): a) Evento di terza missione/inaugurazione del Laboratorio b) //	<b>a</b> (4.1): a) Consolidamento della rete degli istituti scolastici trentini e degli studenti coinvolti nella Certificazione b) Stipula di almeno nr. 1 accordo o convenzione con ente di ricerca nazionale e/o una con ente internazionale a potenziamento delle attività del Laboratorio e del networking didattico-scientifico; <b>b</b> (4.2): a) Organizzazione di almeno un evento seminariale di ricerca, disseminazione e divulgazione con gli enti partner b) Organizzazione di almeno un evento/seminario specialistico per studenti e	€ 4.500

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione*	Baseline a inizio 2026*	Target al 31/12/2026*	Risorse finanziarie previste
			dottorandi.	
Azione 4.3 (Ob4: LS3) - Unitn Humanities Ambassadors	a (4.1): Creazione della rete	a (4.1): Avviato il processo di creazione della rete	a (4.1): Creazione della rete degli ambasciatori reclutati tra Dirigenti e docenti di più regioni italiane possibili	€ 1.218,00 e Residui anno 2025
<b>Area principale di riferimento: Ricerca e Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Terza Missione</b>				
Azione 5.1 (Ob5:LS1) - Laboratorio del presente	a (5.1): Numero di eventi che coinvolgono docenti delle scuole superiori, studiosi, cittadini e cittadine	a (5.1): Convegno "Amor proprio e amore di sé" - 15-16 ottobre 2025 realizzato con fondi universitari	a (5.1): organizzazione di un nuovo convegno su una delle tematiche della linea strategica <ul style="list-style-type: none"><li>• pubblicazione degli atti del convegno realizzato nel 2025 con relativa presentazione al pubblico;</li><li>• - arricchimento del sito del LaborLET con una sezione relativa al Laboratorio del Presente (LP) anche a fini di Terza missione</li></ul>	€ 2.740,50
Azione 5.2 (Ob5:LS2) - Osservatorio delle trasformazioni ed evoluzioni contemporanee delle lingue romanze (francese, spagnolo)	a (5.1): Numero di eventi che coinvolgono docenti delle scuole superiori, studiosi, cittadini e cittadine	a (5.1): n.1 workshop organizzato dall'area di ispanistica (finanziato con i fondi di ricerca del Dipartimento).	a (5.1): n. 2 seminari/workshop sulla traduzione del testo teatrale e la sua <i>mise en scène</i> (organizzati dall'area di ispanistica e di francesistica).  Gli eventi coinvolgeranno traduttori e registi, e saranno aperti ai docenti delle scuole superiori e alla cittadinanza.	€ 2.740,50
Azione 5.6 (Ob5:LS3): Consolidamento e sviluppo delle attività di orientamento e di III missione in ambito filosofico	a (5.1): Numero di eventi che coinvolgono docenti delle scuole superiori, studiosi, cittadini e cittadine	a (5.1):  Nr. eventi svolti nell'anno 2025 pari a: <ul style="list-style-type: none"><li>•nr. 8 sul Circolo dei lettori</li><li>•nr. 6 sulla Filosofia delle donne</li></ul>	a (5.1):  Programmazione di: <ul style="list-style-type: none"><li>• nr. 8 incontri sul Circolo dei lettori</li><li>• nr. 6 incontri sulla Filosofia delle donne</li></ul>	Residui anno 2025
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				€ 53.000, di cui una quota di € 2.764,10 accantonata per le progettualità 2027

\*Si fornisce una numerazione progressiva per facilitare la lettura (in parentesi è indicato il riferimento agli indicatori definiti per il Piano triennale

## DM - DIPARTIMENTO DI MATEMATICA

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Orientamento in ingresso e rapporti con le scuole</b>				
<b>Azione 1.1 - Didattica della matematica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) n. attività proposte in ambito formazione insegnanti; n. insegnanti in attività di ricerca-azione</li> <li>(b) n. attività proposte in ambito didattica innovativa a livello di scuola secondaria</li> <li>(c) n. attività in ambito orientamento formativo</li> <li>(d) numero tesi LM su argomenti didattici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) n.1 Scuola estiva per insegnanti; n.10 Insegnanti coinvolti in attività di ricerca-azione</li> <li>(b) n.15 laboratori di matematica, con la collaborazione del docente di matematica</li> <li>(c) n.4 percorsi intensivi di orientamento; n.1 scuola estiva per studenti del penultimo anno della SSSG; n.1 percorso di orientamento e autovalutazione coordinato su più scuole con lezione universitaria (7 scuole, 16 insegnanti e 200 studenti)</li> <li>(d) n.2 tesi LM su argomenti didattici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) n.1 Scuola estiva per insegnanti; n.2 Seminari su argomenti di didattica della matematica; n.1 Workshop intensivo sull'uso didattico dell'intelligenza artificiale; n.10 Insegnanti coinvolti in attività di ricerca-azione</li> <li>(b) n.15 laboratori di matematica con la collaborazione del docente di matematica</li> <li>(c) n.3 percorsi intensivi di orientamento ("Uno sguardo matematico sul clima"; "Machine learning"; "Probabilità e decisioni"); n.1 scuola estiva per studenti del penultimo anno della SSSG; n.1 percorso di orientamento e autovalutazione coordinato su più scuole, con lezione universitaria (5 scuole, 10 insegnanti e 200 studenti)</li> <li>(d) n.2 tesi LM su argomenti didattici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>€ 1.000 (per scuola estiva insegnanti)</li> <li>€ 700 per workshop intensivo</li> <li>€ 500 per scuola estiva studenti</li> <li>€ 700 (per seminari in didattica)</li> </ul> <p><b>Totale a carico PS 2026: € 1.000</b></p> <p>Cofinanziamento Dip.to: € 1.900</p>
<b>Azione 1.2 - Comunicazione della matematica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Numero di proposte di comunicazione inviate a un evento scientifico (e.g. Festival della Scienza di Genova, EDUCA, Fosforo)</li> <li>(b) Numero di seminari di comunicazione della matematica</li> <li>(c) Numero di workshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) n. 2</li> <li>(b) n. 2</li> <li>(c) n. 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) n.1</li> <li>(b) n. 2</li> <li>(c) n.1 workshop (su strumenti per la comunicazione della matematica realizzati nell'anno).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>€ 1.000 per preparazione materiali e missione di una persona per seguire il laboratorio</li> <li>€ 700 spese di viaggio + alloggio (1 notte)</li> </ul>

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
				<p>per due persone € 1.000 spese di viaggio + vitto/alloggio (1 settimana ca.) per una persona</p> <p><b>Totale a carico PS 2026: € 1.000</b></p> <p>Cofinanziamento Dip.to: € 1.700</p>
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Accompagnare l'esperienza degli studenti/studentesse nel percorso di laurea</b>				
<b>Azione 2.1</b> - Tavolo di discussione con i dipartimenti di Ingegneria per individuare strategie per incentivare la fruizione del Percorso MatBase	Numero di incontri con i delegati dei dipartimenti DII, DISI e DICAM	n.d.	Almeno 2 incontri	
<b>Azione 2.2</b> - Tutorato disciplinare area matematica: monitorare frequenza al tutorato in matematica e grado di soddisfazione nei corsi in cui è attivo.	(a) N. posizioni di tutor in area matematica;  (b) rapporto tutor/studenti nei vari corsi	Contratti tutor area matematica 2025/26 per tutti i corsi di laurea	(a) mantenere numero di contratti attivati nell'ultimo triennio;  (b) ottimizzare la distribuzione dei tutor nei vari corsi ottenendo un rapporto tutor/studenti di 1/25 (e garantendo almeno due tutor per corso)	Copertura da parte della DDSS mediante Fondo di Ateneo dei contratti di tutorato che non trovano capienza mediante il Fondo Giovani.
<b>Azione 2.3</b> - Bandire borse di studio biennali per studenti di master meritevoli che intendano proseguire con un dottorato di ricerca nell'ambito Analisi-Geometria	Numero borse assegnate all'anno	n. 2 borse assegnate nel 2025	n. 2 borse assegnate nel 2026	<p>€ 22.000</p> <p><b>Totale a carico PS 2026: € 22.000</b></p>
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Sviluppo delle reti di collaborazione nazionale e internazionale del Dipartimento</b>				

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 3.1 - Attività di promozione della ricerca matematica in un'ottica di collaborazioni internazionali e svolgimento di ricerca di alto livello scientifico tramite l'organizzazione di convegni, workshop e scuole avanzate e tramite programmi di scambio e cooperazione (Research-in-Pairs) tra ricercatrici e ricercatori internazionali</b>	Numero di convegni, scuole o workshop (CSW) e numero di Research-in-Pairs (RIP)	n. 7 CSW e n. 10 RIP	n. 10 CSW e n. 7 RIP	€ 20.000  <b>Totale a carico PS 2026: € 5.000</b> Cofinanziamento Dip.to: € 15.000
<b>Area principale di riferimento: Scienze della Vita/Medicina, Didattica e Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Matematica per la Biologia e la Medicina</b>				
<b>Azione 4.1 - Consolidare e favorire le collaborazioni con altri gruppi di ricerca mediante lo scambio di ricercatori e studenti;</b>	n. visite e ospiti	n. 4 Prof. visitatori e n. 7 Visite internazionali di studenti iniziate e n.1 programmata, n. 3 Visite internazionali personale docente	Mantenere il numero totale (12) tra prof. visitatori e visite internazionali. 3 o più visite internazionali personale docente	€ 1.000
<b>Azione 4.2 - Proseguire il ciclo di seminari su tematiche inerenti al laboratorio (seminari EPIMAT e su altre tematiche)</b>	n. seminari	n.10 seminari tematici	n.10 o più seminari tematici	€ 1.000
<b>Azione 4.3 - Organizzare workshops brevi interdisciplinari per favorire l'incontro con ricercatori di Biologia e Medicina;</b>	n. workshop tematico che coinvolga enti esterni	n.1 Workshop interdisciplinare	n.1 Workshop interdisciplinare	€ 2.000
<b>Azione 4.4 - Mantenere il volume di progetti di ricerca finanziati esternamente;</b>	n. progetti presentati a bandi competitivi	n.4 progetti presentati	n.4 progetti da presentare nel 2026	
<b>Azione 4.5 - organizzare incontri di orientamento (del tipo career day) tra studenti e istituti/aziende che collaborano col Laboratorio e alumni</b>	n. attività di orientamento e "job guidance"	Incontro di orientamento (3/10/ 2025) con 9 relatori esterni e divulgazione tra studenti delle lauree triennali e magistrali	Incontro di orientamento sul track "Mathematics for Biology and Medicine", inserendo relatori interni e/o esterni	€ 2.000  <b>Totale Azioni Ob4 a carico PS 2026: € 3.000</b> Cofinanziamento Dip.to: € 3.000
<b>Area principale di riferimento: Didattica, Ricerca e Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Matematica per la cybersicurezza</b>				

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 5.1</b> - Sviluppare competenze e la crescita del capitale umano dell'Ateneo (corpo studentesco, PDR, PTA, lifelong learner) con riferimento ai temi della valorizzazione della ricerca legata a cybersicurezza.	Una media di 2 posizioni all'anno	n. 2 lavori nel 2025	2	€ 500
<b>Azione 5. 2</b> - Ampliare le occasioni di scambio e collaborazione con attori privati e istituzioni pubbliche nell'ecosistema della ricerca nell'ambito della cybersicurezza	Una media di 3 lavori all'anno	n. 5 lavori nel 2025	1	€ 500 <b>Totale Azioni Ob5 a carico PS 2026: € 1.000</b>
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob6 - Fondamenti matematici per l'intelligenza artificiale: algebra non-lineare, analisi, statistica e probabilità</b>				
<b>Azione 6.1</b> - Sviluppo delle attività del Laboratorio TensorDec: attività di ricerca interdisciplinare, masterclass internazionali, outreach e valorizzazione della didattica con studenti di triennale	(a) N. eventi formativi organizzati, tirocini, tesi magistrali  (b) N. attività di outreach (partecipazione a festival, allestimento teca divulgativa)  (c) N. missioni internazionali finanziate  (d) Cofinanziamento convegni internazionali	(a) 1 masterclass, 8 seminari, 4 corsi brevi, 7 tirocini, 6 tesi magistrali  (b) 4 attività di outreach/anno, 0 teca divulgativa, 1 bottega del matematico  (c) 1 missione extra finanziate	(a) 1 masterclass 10 seminari 4 corsi brevi 9 tirocini 7 tesi magistrali  (b) almeno 2 attività di outreach (festival/scuole/scienza), 1 teca divulgativa attrezzata con attività studenti, 1 bottega del matematico  (c) 4 missioni extra - WICA IV - Research in Paris - workshop Foundations of Causal Inference all'Isaac Newton (Cambridge) - 17 CLAPEM (Montevideo)  (d) cofinanziamento per l'organizzazione di DSSV 2026	<b>TensorDec:</b> € 4.500 ricerca € 2.000 formazione € 4.000 outreach  <b>Matematica Statistica e Data Science:</b> € 4000 seminari e corsi brevi € 3.000 missioni extra € 3.000 cofinanziamento DSSV2026  <b>MLDSS:</b> € 2.000 seminari  <b>Totale Azioni Ob6 a carico PS 2026: € 2.000</b> Cofinanziamento Dip.to: € 20.500

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 6.2</b> - Sviluppo delle attività del gruppo Matematica Statistica and Data Science.	(a) N. eventi formativi (b) N. tirocini (c) N. tesi magistrali (d) N. missioni internazionali finanziate (e) N. conferenza internazionali	(a) 4 seminari, 4 corsi brevi (b) 6 tirocinio (c) 5 tesi magistrali (d) 3 (e) 1	(a) 4 seminari,4 corsi brevi (b) 8 tirocini (c) 6 tesi magistrali (d) 4 (e) 1 (DSSV2026)	
<b>Azione 6.3</b> - Numero di iniziative di divulgazione e collaborazioni industriali/internazionali avviate o rafforzate nel triennio	(1) partecipazione a bottega del matematico (2) tirocini (3) tesi magistrali	(1) 1 (2) 1 (3) 1	(1) 1 (2) 1 (3) 1	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob7 - Sostegno dell'attività di ricerca del Dipartimento</b>				
<b>Azione 7.1</b> - Bandire borse post-dottorali in matematica di base, per sostenere la ricerca di eccellenza e attrarre giovani talenti	Mensilità borse postdoc finanziate con fondi della dotazione annuale per la ricerca	0	12	€ 30.000
<b>Azione 7.2:</b> - Organizzare convegni/scuole su tematiche di analisi geometrica, finalizzate alla formazione e all'attrazione di studenti, dottorandi e giovani ricercatori	(a) n. anni di supervisione di studenti dottorato su temi affini al progetto; (b) n. scuole/convegni organizzati; (c) n. pubblicazioni scientifiche accettate su riviste presenti nel primo 10% di classifica "Scimago"	(a) 0 (b) 0 (c) 0	(a) 4 (b) 1 (c) 8	€ 9.000 (5k€: summer school 4k€: ciclo seminari)  Azioni OB 7 interamente cofinanziate da Dip.to e fondi docenti
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				€ 35.000

## DIPSCO - DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Promuovere la qualità della didattica in chiave partecipativa, inclusiva e flessibile</b>				
<b>Azione 1.1</b> – Attivare e monitorare attività didattiche innovative in tutti e tre i livelli della formazione. Tale azione si concretizzerà portando avanti il progetto di ricerca azione basato sull'approccio student-voice che coinvolge student* del CdL in STPC nell'analisi di strategie didattiche innovative degli insegnamenti del Dipartimento, che attraverso la diffusione degli strumenti di valutazione predisposti dal FormID per l'analisi di attività didattiche flessibili o blended.	Numero di attività monitorate	5 insegnamenti monitorati nel 2026	5 ulteriori attività monitorate	€ 20.000
<b>Area principale di riferimento: Sostenibilità</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Agire per il Futuro: Comportamenti Sostenibili e Azioni Misurabili</b>				
<b>Azione 4.1</b> - Azione per incrementare la mobilità sostenibile delle e degli accademici/che	Numero di docenti e ricercatori che, all'atto della organizzazione di una missione, scelgono di utilizzare mezzi di trasporto sostenibili.	Esistenza di un sistema di rimborso, comunicato in Consiglio di dipartimento, con definizione delle linee guida per i rimborsi. Lancio del piano di rimborsi.	Almeno 10 docenti che hanno beneficiato di un rimborso utilizzando mezzi di trasporto sostenibili.	€ 10.000
<b>Area principale di riferimento: Organizzazione interna</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 - Istituzione di un dipartimento nell'ambito della Psicologia, delle Scienze Cognitive e delle Neuroscienze che sarà parte integrante del Cluster Scienze della Vita e Medicina</b>				
<b>Azione 5.1</b> Creazione del futuro dipartimento nell'ambito della Psicologia, delle Scienze Cognitive e delle Neuroscienze che sarà parte integrante del Cluster Scienze della Vita e Medicina	Creazione del Nuovo Dipartimento	Sono state organizzate diverse assemblee congiunte (DiPSCo-CiMeC) per discutere la visione strategica comune e la definizione del nuovo nome del futuro Dipartimento. Queste attività hanno posto le basi per l'integrazione istituzionale e scientifica all'interno del Cluster Scienze della Vita e Medicina.	Istituzione del nuovo Dipartimento dal 1° ottobre 2026	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob7 - Potenziare la Ricerca e Innovare per l'Eccellenza</b>				
<b>Azione 7.1</b> - Aumento della media di domande di finanziamento annui da parte dei/delle componenti del dipartimento. L'obiettivo è incentivare e monitorare la partecipazione a grant nazionali e internazionali, sia pubblici che privati, con l'intento di accrescere le opportunità di finanziamento e supportare lo sviluppo di nuove linee di ricerca.	media di n. domande di finanziamento annui/cad	Media ultimi 4 anni: 0.89 per persona (calcolato su 39 afferenti)	Media ultimi 3 anni: 0.93 per persona	€ 5.000
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 35.000</b>

## DSRS - DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Didattica flessibile e mondo del lavoro</b>				
Azione 1.1 -Svolgimento di incontri con le Parti interessate relativi alle competenze richieste nel mondo del lavoro	Incontro Dipartimentale con le parti interessate =0/1	Incontri svolti dai singoli CdS o al massimo per 2-3 CdS in forma aggregata	Svolto 1 incontro di Dipartimento (compresi focus specifici per area)	€ 1.000
Azione 1.2 -Sviluppo tutorial	Formazione e Sviluppo tutorial	2 tutorial di 12 ore video-registrati e resi disponibili tramite Moodle	Formato il personale ai fini dello sviluppo di tutorial. Se i tempi della formazione erogata da FormID lo permetteranno, si pone come obiettivo lo sviluppo di 2 tutorial	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca e Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Open science</b>				
Azione 2.1 -Svolgimento di incontri di formazione per il personale docente e ricercatore del dipartimento riguardanti i pilastri di Open Science	Incontro formativo Dipartimentale =0/1	Nessun incontro formativo	Definito il piano di lavoro e organizzato 1 incontro formativo	€ 1.000
Azione 2.2 -Percentuale di deliverables riguardanti etica e data management accettati senza richieste di modifica dall'ente finanziatore	Realizzazione azione su	Dati non disponibili	Analisi dei dati del <i>Continuous</i>	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
	percentuale di deliverables		Reporting del Portale europeo per la ricerca	
<b>Azione 2.3</b> -Organizzazione e svolgimento di un workshop di riflessione su FAIR data management, repository e IA, individuazione degli aspetti critici e stesura di un breve documento a riguardo, con particolare riferimento alle scienze sociali	Costituzione gruppo di lavoro su white paper	Workshop su Al organizzato per 2025	Costituzione di un gruppo di lavoro e definizione del piano di azione.	
<b>Azione 2.4</b> -Numero di pubblicazioni in Open Access del personale docente e ricercatore del Dipartimento	Analisi e individuazione percentuale pubblicazioni open access=0/1	Estrazione dati da Iris e validazione degli stessi	Raccolta dei dati, analisi degli stessi e identificazione del target di incremento percentuale per il 2027.	
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione e Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Comunicazione della ricerca</b>				
<b>Azione 3.1</b> - Ciclo di seminari tematici: organizzazione di eventi periodici rivolti a un pubblico ampio e diversificato	N. seminari tematici rivolti a pubblico ampio e diversificato – anno 2026	0 seminari tematici rivolti a pubblico ampio e diversificato	5 seminari tematici rivolti a pubblico ampio e diversificato	
<b>Azione 3.2</b> -Settimana delle Scienze Sociali: realizzazione di una settimana dedicata alla promozione delle Scienze Sociali, durante la quale docenti e ricercatori/trici, sia interni sia esterni al DSRS, potranno presentare tematiche di grande richiamo, con l'obiettivo di favorire il dialogo con il territorio e il coinvolgimento della società civile	Svolgimento settimana tematica =0/1	0 settimane tematiche. Gruppo di lavoro costituito nel corso del 2025	Definizione del piano di lavoro e organizzazione di 1 settimana tematica	€ 8.895 da PS 2026, Cofinanziamento Dipartimento € 8.895
<b>Azione 3.3</b> - Introduzione di competenze specializzate in relazione a competenze nel Social Media Management e nella divulgazione scientifica, per supportare l'organizzazione degli eventi e garantire una comunicazione efficace e mirata, ampliando al contempo la rete di collaborazioni con altre università, enti e aziende	Avvio attività professionale di Social Media Management e divulgazione scientifica =0/1	0 risorse dedicate	Attivazione del servizio con personale specializzato	€ 10.000
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Opportunità di mobilità e percorsi di studio con doppia titolazione</b>				

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 4.1</b> -Sviluppo di offerte didattiche e di ricerca che intercettino studenti internazionali	Cruscotto ANVUR - indicatore ic12 % studenti iscritti al I° anno del corso di laurea e laurea magistrale che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	In base ai dati dell'Ufficio Studi rielaborati da DRI e DSRS (aprile 2025) le % a.a. 24/25 sono: SOC 0,72% SI 0 % SS 0 % SRS 27,5% OST 0 % MOVASS 1,78% DS 17,8 GLOCAL 4%	Aumento del 1,5% per i CdS non completamente erogati in lingua inglese, 2% per i CdS completamente erogati in lingua inglese	€...
<b>Azione 4.2</b> - Introduzione ulteriori attività didattiche in lingua inglese	Aumento percentuale di attività didattiche per i 3 livelli di Cds e master	77 attività didattiche per i 3 livelli di Cds e master	Aumento del 7%	
<b>Azione 4.3</b> - Promuovere azioni volte ad aumentare e diversificare la mobilità internazionale di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.	Aumento percentuale di persone in mobilità	Dati 2024/2025 dati verranno resi disponibili dalla Divisione Relazioni Internazionali	Aumento del 5%	
<b>Area principale di riferimento:</b> Organizzazione interna, Didattica, Ricerca, Terza Missione				
<b>Obiettivo strategico di riferimento:</b> Ob5 - Incremento competenze a supporto di ricerca, assicurazione qualità e comunicazione				
<b>Azione 5.1</b> - Attivazione unità dedicate per supporto alla ricerca, l'assicurazione della qualità e la comunicazione della scienza.	Individuazione risorse dedicate e profili	1 risorse dedicate	3 risorse dedicate (di cui 1 da	€ 35.000

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
			mobilità interna, 1 da collaborazione in essere, 1 da reclutamento su piano Eccellenza	
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 53.000</b>

## CIMeC – CENTRO INTERDIPARTIMENTALE MENTE/CERVELLO

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Innovare la didattica per una formazione di qualità</b>				
Azione 1.1 - Avvio discussione per la revisione dell'Ordinamento LM-55	Istituzione Tavolo di Lavoro	0	Proposta di revisione	
Azione 1.2 - Istituzione di un percorso di studio in "Mind and Brain Sciences" in inglese all'interno della già esistente offerta didattica in Psicologia, nell'ambito del nuovo Dipartimento	Istituzione Tavolo di Lavoro	0	Produzione del documento necessario alla Fase 0	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Promuovere la qualità della ricerca</b>				
Azione 2.1 – Proseguimento dei Project Proposal Meetings (PPM)	Numero di PPM effettuati	7	Almeno 3 PPM effettuati	
Azione 2.2 – Potenziamento del Polo di Neuroimaging di Manifattura attraverso l'attivazione di nuove collaborazioni di ricerca con enti pubblici, privati e/o industria	Numero di collaborazioni attivate	2	1 nuova collaborazione di ricerca formalizzata o in fase di formalizzazione	
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Promuovere il ruolo di CIMeC nella diffusione delle conoscenze inerenti le scienze della vita con un approccio transgenerazionale</b>				
Azione 3.1 - Continuazione dell'iniziativa divulgativa "CIMeC Città"	Numero di incontri realizzati per iniziativa	4	4	
Azione 3.2 - Prosecuzione del contratto di un Social Media Manager (attivato nel 2025 come azione specifica per migliorare la terza missione), con contratto di collaborazione triennale	contratto di collaborazione attivo	Contratto attivo, in scadenza a giugno 2028	prosecuzione delle attività di Social Media Management	€ 25.000
<b>Area principale di riferimento: Scienze della Vita/Medicina</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Promuovere l'istituzione di un nuovo Dipartimento nell'ambito della Psicologia, delle Scienze Cognitive e delle Neuroscienze</b>				
Azione 4.1 - Definizione delle linee strategiche e formalizzazione di accordi transitori. Questo processo permetterà di stabilire le modalità operative per la creazione del nuovo Dipartimento	Tavoli di lavoro per specifiche aree (es.	Richiesta di istituzione del nuovo	Istituzione del nuovo Dipartimento	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
	scientifica, amministrativa, tecnica, gestionale)	Dipartimento (Nome, “Vision Statement”, Affiliati) presentata al Senato accademico	conclusa	
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 25.000</b>

## CISMed - CENTRO INTERDIPARTIMENTALE DI SCIENZE MEDICHE

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Incremento offerta formativa in ambito medico-sanitario</b>				
<b>Azione 1.1</b> – Integrazione della Scuola di Medicina Generale nella gestione di UniTN/Scuola di Medicina: Promozione dell'integrazione tra le attività formative della Scuola di Medicina Generale e quelle promosse da UniTrento con partecipazione attiva ai lavori del Comitato di coordinamento per garantire l'integrazione della Scuola di Medicina Generale nei sistemi gestionali (di APSS) e didattici dell'Università di Trento e trasferimento della sede della Scuola negli spazi dell'Ateneo	a) Numero di incontri del Comitato di Coordinamento della Scuola di Medicina generale b) Condivisione dell'assetto organizzativo presso gli uffici del NEST a seguito del trasferimento della sede della Scuola di Medicina generale	a) 1 b) 0	a) 3 b) 1	
<b>Azione 1.2</b> – Governance didattica-amministrativa dei corsi di laurea delle professioni sanitarie interateneo: Erogazione Master Metodi tutoriali e didattici nella formazione continua e universitaria e di moduli accreditati ECM. Diffusione della tutorship nelle sedi di tirocinio dei Corsi di Laurea delle professioni sanitarie - Progettare e accreditare corsi di formazione pedagogica per tutor di tirocinio	N. di corsi/anno Accreditati ECM sull'insegnamento clinico professionale	3	6	Risorse APSS
<b>Azione 1.3</b> - Governance didattica dei corsi di laurea delle professioni sanitarie interateneo e supporto amministrativo: Rafforzare le iniziative di orientamento a favore dei corsi delle professioni sanitarie e realizzare Open day e formare studenti orientatori	N. incontri di orientamento interdisciplinare nei licei	5	10	Risorse APSS
<b>Azione 1.4</b> – Progettazione di nuove scuole di specializzazione e consolidamento scuole esistenti: Accreditamento scuole di specializzazione per l'a.a. 2025/2026 mediante l'identificazione aree cliniche e specialistiche più richieste nella rete sanitaria, collaborando con il Ministero della Salute e altri enti regolatori per ottenere i riconoscimenti necessari e sviluppare piani di studio dettagliati per ciascuna nuova scuola di specializzazione – Implementazione gestione informatizzata dei libretti-diario	a) N. Scuole di Specializzazione accreditate per l'a.a. 2025/26 b) N. programmi di gestione implementati	a) 5 b) 0	a) 6 b) 1	Nuovo Atto di Indirizzo, borse ministeriali e provinciali
<b>Azione 1.5</b> - Progettazione e attivazione Corso di Dottorato: Attivazione Corso di Dottorato	a) Costituzione Collegio Docenti  b) Elezione Coordinatore/trice	a) 0 b) 0 c) 0	a) 1 b) 1 c) 1	Nuovo Atto di Indirizzo, borse ministeriali e provinciali

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
	c) Nomina Commissione selezione candidati ciclo 42			
<b>Azione 1.6 - Acquisto visori Virtual Reality (VR) per attività didattiche pratiche</b>	Numero di corsi che utilizzano visori VR	0	2	€ 25.000
<b>Azione 1.7 - Progettazione e attivazione master di II livello in Neurologia Cognitivo-Comportamentale</b>	Numero di master offerti dalla Scuola/CISMEd	0	1	Società Italiana di Neurologia + Tasse universitarie
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Implementazione pratiche di miglioramento della qualità dell'offerta formativa</b>				
<b>Azione 2.1</b> - Promozione delle iniziative di didattica innovativa (FORMID): Aumentare la partecipazione dei docenti afferenti a CISMed/Scuola nelle attività di didattica innovativa promosse da FORMID, con lo scopo di introdurre nuove metodologie didattiche nell'ambito della formazione medico-sanitaria	% di docenti afferenti che partecipano ad almeno un corso FORMID	25%	35%	
<b>Azione 2.2</b> – Sviluppo accordi di mobilità internazionale: Nuovi accordi di mobilità internazionale destinati agli studenti	N. di accordi stipulati	8	10	
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Promuovere, favorire, rafforzare la Ricerca</b>				
<b>Azione 3.1</b> - Consolidamento della ricerca nelle aree strategiche individuate nello scorso triennio ed estensione ad ulteriori discipline	N. di docenti con afferenza al CISMed per ricerca > 50%	28-30	37	Nuovo Atto di Indirizzo
<b>Azione 3.2</b> – Integrazione delle attività di ricerca e delle infrastrutture di supporto	Completamento acquisizione strumentazione dei laboratori CISMed a Mattarello	0	2	Nuovo Atto di Indirizzo
<b>Azione 3.3</b> – Supporto alle attività di networking	N. progetti avviati	10 (4 CER + 6 CET)	20	
<b>Azione 3.4</b> - Acquisizione finanziamenti esterni	N. proposte progettuali a bandi competitivi	7	11	
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Sviluppo di attività di sensibilizzazione sul tema dell'educazione alla salute</b>				
<b>Azione 4.1</b> – Iniziative rivolte alla cittadinanza: Organizzazione, in collaborazione con ASUIT, della Giornata di Promozione della Salute	N. di iniziative rivolte alla cittadinanza	4	5	€ 500

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Azione 4.2</b> - Iniziative per le comunità universitarie: Organizzare iniziative rivolte alle comunità studentesche; Realizzazione di check-up gratuiti o agevolati per studenti e personale, in collaborazione con i servizi sanitari locali, oppure introduzione di programmi che promuovano alimenti sani e sostenibili nei distributori automatici presenti nelle strutture universitarie	N. di iniziative rivolte alle comunità studentesche	1	2	
<b>Azione 4.3</b> – Iniziative di orientamento: Organizzazione iniziative di orientamento anche in collaborazione con il progetto MedOdontOrientaDomain (MOOD) per futuri studenti della LM41 anche al fine di condividere la linea di azione a livello nazionale riguardo l'accesso a medicina per l'a.a. 2026/2027, organizzazione incontri informativi dedicati ai futuri specializzandi alle scuole di specializzazione	N. di iniziative di orientamento	27	30	€ 500
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob5 – Sviluppo delle attività di trasferimento tecnologico</b>				
<b>Azione 5.1</b> - Trasferimento tecnologico nell'area preclinica, traslazionale e clinica: Organizzare incontri tra i docenti interessati, i competenti uffici di Ateneo e le realtà trentine operanti nell'ambito della valorizzazione della ricerca	N. di incontri organizzati	1	3	
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 26.000</b>

## C3A – CENTRO AGRICOLTURA ALIMENTI AMBIENTE

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Consolidare la quota di autofinanziamento</b>				
<b>Azione 1.1</b> - Rafforzare la partecipazione e il coordinamento di progetti di ricerca interdisciplinari	N. progetti sottomessi	11	15 (11 nel 2025 e 4 nel 2026)	
<b>Azione 1.2</b> - Rafforzare la dotazione infrastrutturale del centro	Piano spazi	0	1	
<b>Azione 1.3</b> - Seminari organizzati al C3A e promossi agli altri Dipartimenti/Centri e istituti di ricerca locali e non  Fonte: Corso di Dottorato in Scienze Agroalimentari e Ambientali	N. Seminari	8	10	€ 5.000
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Incrementare la quota di pubblicazione su riviste Open Access</b>				
<b>Azione 2.1</b> - Divulgazione ai nuovi dottorandi e post-doc del video sugli accordi trasformativi registrato nel 2025	1 seminario	0	1	
<b>Azione 2.2</b> - Copertura parziale dell'Open Access delle pubblicazioni in categoria Q1 in cui risulta come primo autore un/a giovane ricercatore/ricercatrice (dottorandi e post-doc) il cui supervisore risulta come coautore della pubblicazione e contribuisce alla VQR del centro	numero di pubblicazioni finanziate	0	2	€ 4.000
<b>Area principale di riferimento: Didattica</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Aumentare l'attrattività dei corsi di Viticoltura ed Enologia ed Agrifood Innovation Management e consolidare il numero di iscritti, la loro qualità e provenienza</b>				
<b>Azione 3.1</b> - Organizzazione di eventi/presentazioni/seminari presso scuole superiori ed altre università in collaborazione	N° eventi effettuati	10	10	
<b>Azione 3.2</b> - Stipula di accordi per integrazione di percorsi didattici	Convenzione firmata	1	1	
<b>Azione 3.3</b> - Analisi e revisione dei percorsi formativi dei CdS	N° analisi e revisione dei CdS	2	2	
<b>Azione 3.4</b> - Analisi e revisione di attività didattiche flessibili	N. attività didattiche flessibili in modalità blended analizzate e revisionate nel	3	3	

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
	corso Agrifood Innovation Management			
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Aumentare la visibilità del Centro e l'attrattività per gli investimenti privati nella ricerca e migliorare la comunicazione e il trasferimento tecnologico</b>				
<b>Azione 4.1</b> - Organizzazione evento strategico di comunicazione rivolto alle aziende interessate all'innovazione nel settore agroalimentare e ambiente	evento	0	1	€ 2.000
<b>Azione 4.2</b> - Implementazione di un programma di newsletter e di seminari on-line rivolti agli stakeholders (suddivisi in ricercatori, imprese, agronomi, pubblico generico), dell'infrastruttura tecnica e tecnologica per la realizzazione e di una mailing list dei destinatari	infrastruttura, mailing list	0, 0	1,1	€ 3.000
<b>Azione 4.3</b> - Aumento della visibilità del C3A sui social media mediante aumento dei post e delle interazioni, mediante la strutturazione di modelli standard per post e reels per facilitarne l'utilizzo da parte dei membri per C3A	IG e Linkedin followers	da inserire 01/01/26	+ 10%	€ 15.000 (di cui 6.000 su PS 2026 e quota parte residui 2025)
<b>Azione 4.4</b> - Produzione del video istituzionale e delle brochure del C3A e di AIM	video e brochure	0	3	€ 6.000
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 26.000</b>

## SSI - SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI

Azione pianificata dalla struttura nel 2026	Indicatore di azione	Baseline a inizio 2026	Target al 31/12/2026	Risorse finanziarie previste
<b>Area principale di riferimento: Didattica + Competenze</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob1 - Aumentare la soddisfazione del corpo studentesco per l'offerta didattica</b>				
Azione 1.1 - Organizzazione Laboratori Applicativi SAWGA	(a) N. medio partecipanti  (b) N. student+ coinvolt+ (singol+)	(a) 20  (b) 75 (target 2025)	(a) 20  (b) 75 (consolidamento iniziativa)	€ 11 500
Azione 1.4 – Practitioner Talks	N. incontri	2 (2025)	Almeno 3	€ 3 000
<b>Area principale di riferimento: Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob2 - Rafforzare l'identità di ricerca della SIS</b>				
Azione 2.1 – Visiting scholars	N di visting scholars accolti	1 (2025)	Almeno 2	€ 5 000
Azione 2.2 – Organizzazione workshop di ricerca multidisciplinari	N. di workshop	1 (2025)	Almeno 2	€ 5 000
<b>Area principale di riferimento: Terza Missione + Benessere</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob3 - Promuovere la cultura delle Relazioni Internazionali</b>				
Azione 3.1 – Incontri pubblici su temi di attualità internazionale (promossi dalla SIS e/o in collaborazione con altri enti e istituzioni)	N. incontri svolti	3	Almeno 5	€ 500
<b>Area principale di riferimento: Internazionalizzazione + Cluster competenze + Didattica + Ricerca</b>				
<b>Obiettivo strategico di riferimento: Ob4 - Aumentare il grado di internazionalizzazione della SIS e delle sue attività</b>				
Azione 4.1 – Organizzazione eventi congiunti con partner APSIA	N. iniziative congiunte	0	Almeno 1	€ 1 000
Azione 4.2 – Formazione a COIL (Collaborative Online International Learning)	N. docenti coinvolti	0	Almeno 1	€ 1 000
<b>Totale risorse PS 2026 a disposizione per la realizzazione del Piano</b>				<b>€ 27 000</b>

## 2.2.3 Gli obiettivi di performance organizzativa

La **struttura tecnico-gestionale** assicura il funzionamento dell'Ateneo, supportando docenti e studenti, garantendo l'efficacia delle attività ordinarie e fornendo servizi mirati alle esigenze degli organi di governo e degli *stakeholder* esterni.

In coerenza con le **priorità strategiche d'Ateneo** e la **programmazione economico-finanziaria**, a questo scopo sono programmati annualmente gli **obiettivi operativi della struttura gestionale**.

La definizione degli obiettivi operativi si inserisce nel ciclo di gestione della performance per la struttura gestionale che prende avvio con la raccolta, da parte del Direttore Generale, delle esigenze e istanze degli organi di governo e degli utenti interni ed esterni e del personale. Il Direttore Generale indirizza le priorità per l'individuazione degli obiettivi da proporre, d'intesa con i Dirigenti e con i referenti delle aree funzionali. Alcuni obiettivi, di più ampio respiro, hanno un periodo di riferimento **pluriennale** e vengono poi declinati in **obiettivi operativi annuali**. Questa fase del processo si svolge a fine anno con riferimento all'anno successivo, parallelamente alla predisposizione del bilancio di previsione, in modo da garantire adeguata copertura finanziaria alle attività da svolgere per la realizzazione degli obiettivi. La proposta, elaborata dal Direttore Generale viene sottoposta all'approvazione del Consiglio di amministrazione entro gennaio dell'anno di riferimento del piano integrato.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi viene verificato in itinere attraverso monitoraggi formali a fine aprile e fine settembre. Il monitoraggio può sostanziarsi in un intervento correttivo dell'azione di perseguitamento 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. Per ulteriori dettagli, si rinvia alla Sezione IV, paragrafo 4.1.3.

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

Per ciascun obiettivo operativo vengono indicati sinteticamente:

- il **riferimento alla pianificazione strategica**, indicando l'ambito strategico e specificando il contributo fornito alla realizzazione delle Azioni di rilevanza strategica, nonché agli **altri Piani** di Ateneo (Piano Miglioramento Servizi, Piano Azioni Positive, Piano di Sostenibilità Ambientale);
- l'**arco temporale** di riferimento e descrizione, con eventuale indicazione di obiettivo pluriennale;
- l'**ambito di miglioramento e i destinatari**;
- le **principali azioni previste** nel corso del 2026 per la realizzazione dell'obiettivo;
- uno o più **indicatori** associati a un target;
- il valore di partenza dell'indicatore e il **target** da raggiungere nel 2026, cioè il valore programmato o atteso per il raggiungimento dell'obiettivo (per semplicità di lettura viene descritto solamente il target corrispondente al pieno raggiungimento dell'obiettivo - livello massimo: "totalmente raggiunto");
- le strutture gestionali (Direzioni) **responsabili o corresponsabili** (con l'indicazione dei servizi interessati, esplicitati in Figura 7) e le strutture coinvolte;
- le **eventuali risorse** economiche ed **esigenze organizzative e formative**.

# DIREZIONE GENERALE

## 1. DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

- 1a - Servizi di gestione/organizzazione didattica
- 1b - Servizi front-office studenti
- 1c - Servizi per mobilità internazionale e cooperazione
- 1d - Servizi di orientamento
- 1e - Servizi per l'apprendimento linguistico e certificazioni
- 1f - Servizi per l'innovazione didattica (FomID) e per l'e-learning
- 1g - Servizi per corsi di dottorato e per dottorandi
- 1h - Servizi per lo sviluppo processi online e supporto utenti
- 1i - Servizi per la formazione insegnanti
- 1j - Altri servizi a studenti e laureati

## 2. DIREZIONE SERVIZI ALLA RICERCA E VALORIZZAZIONE

- 2a - Servizi di supporto alla ricerca
- 2b - Servizi per il trasferimento tecnologico e la ricerca collaborativa
- 2c - Servizi per la gestione dei progetti e la selezione del personale di ricerca
- 2d - Servizi a supporto della promozione e valutazione della Produzione Scientifica

## 3. DIREZIONE SERVIZI DIGITALI E BIBLIOTECARI

- 3a - Gestione sistemi informativi
- 3b - Gestione infrastrutture tecnologiche e multimediali
- 3c - Servizi front-office utenti
- 3d - Servizi di front-office utenti biblioteca
- 3e - Servizio gestione pubblicazioni cartacee
- 3f - Servizio biblioteca digitale
- 3g - Servizio prestito interbibliotecario

## 4. DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE

- 4a - Servizi di ingegneria e servizi di architettura
- 4b - Servizi gestionali e manutentivi
- 4c - Servizi patrimoniali
- 4d - Servizi ambiente e sicurezza

## 5. DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

- 5a - Gestione rapporto di lavoro
- 5b - Reclutamento
- 5c - Servizio accoglienza
- 5d - Gestione rapporto di lavoro
- 5e - Reclutamento
- 5f (a) - Valutazione personale e gestione sistemi incentivanti
- 5f (b) - Relazioni sindacali
- 5g - Formazione personale
- 5h - Servizi a favore del personale
- 5i - Servizi di supporto alla conciliazione
- 5l - Servizi di accesso e ricevimento del pubblico presso le strutture

## 6. DIREZIONE CENTRALE ACQUISTI

- 6a - Servizi amministrativi a supporto della ricerca e didattica
- 6b - Servizi approvvigionamenti e contabilità a supporto ai dipartimenti
- 6c - Gestione gare e acquisti

## 7. DIREZIONE COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE

- 7a - Servizi organizzazione eventi e branding
- 7b - Servizi pubblicazioni e stampa
- 7c - Servizi web e social media
- 7d - Servizi a supporto dell'internazionalizzazione
- 7e - Servizi di stage e placement
- 7f - Servizi relazioni esterne
- 7g - Servizi per lo sport diffuso
- 7h - Servizi per progetti speciali

## 8. STRUTTURE DI STAFF INCARDINATE NELLA DIREZIONE GENERALE

- 8a - Servizi generali
- 8b - Servizi di supporto agli organi
- 8c - Servizio protocollo e gestione documentale
- 8d - Servizio di supporto all'assicurazione di qualità
- 8e - Servizi a supporto delle decisioni
- 8f - Servizi legali
- 8g - Servizi di prevenzione corruzione e per la Trasparenza
- 8h - Servizi di consulenza sulla privacy
- 8i - Servizi di prevenzione e protezione
- 8j - Servizi contabilità analitica, budget e supporto alle decisioni
- 8k - Servizi di tesoreria centrale ed entrate
- 8l - Servizi di fiscalità
- 8m - Servizi di contabilità generale e bilancio d'esercizio

*Figura 7- Tabella dei Servizi per Direzione*

Il budget dedicato alla realizzazione degli obiettivi proposti, definito in base alla rilevanza strategica e alla criticità degli obiettivi da raggiungere, viene evidenziato nelle schede che seguono e assegnato all'interno del budget della struttura gestionale. Ove non specificato, la realizzazione dell'obiettivo si intende perseguita avvalendosi delle risorse interne alla struttura, attraverso costi ordinari di funzionamento. Al fine di monitorare eventuali necessità di reclutamento o di formazione del personale coinvolto nelle iniziative, viene data inoltre evidenza di interventi organizzativi o formativi funzionali alla realizzazione dell'obiettivo di performance.

Tutti gli obiettivi organizzativi sono assegnati ai Dirigenti come **obiettivi individuali** e a cascata, sui loro collaboratori di primo e secondo livello, per garantirne il presidio e il raggiungimento del target. Obiettivi trasversali a tutti i Dirigenti, come quello relativo alle ore minime di formazione, verranno assegnati come obiettivi individuali.

A livello individuale, nelle schede obiettivo il target è declinato 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), in modo da facilitare la misurabilità e il monitoraggio nel corso dell'anno.

Seguendo una logica di semplificazione, per l'anno 2026 sono stati pianificati complessivamente 38 obiettivi operativi, undici in meno rispetto all'anno precedente, di cui sei la cui responsabilità è assegnata a più Direzioni. A dimostrazione degli sforzi profusi per lo sviluppo di soluzioni tecnologiche all'avanguardia a servizio delle attività dell'Ateneo, quasi un terzo degli obiettivi è relativo all'ambito strategico Fattori abilitanti e Tecnologie.

Di questi, tredici obiettivi risultano strettamente collegati alle azioni del Piano Miglioramento Servizi 2025-2027, definito in risposta all'esito delle indagini relative alla soddisfazione degli utenti e al benessere del personale. Tre obiettivi sono collegati al Piano Azioni Positive, due alla Programmazione triennale MUR 2024-2026, tre al Piano di Sostenibilità Ambientale e uno alla Sezione 2.3 di questo documento (Azioni per l'anticorruzione e la trasparenza).

Nella seguente tabella viene raffigurata la suddivisione degli obiettivi per ambito del Piano Strategico 2022-2027 (Area, Cluster, Elemento trasversale), ai quali si aggiungono due ulteriori ambiti: "Comunicazione" (trasversale, organizzativo) e "Anticorruzione/Trasparenza" (in risposta alle disposizioni normative).

Ambito	N. obiettivi	%
Didattica	5	13%
Ricerca	5	13%
Terza Missione	1	3%
Benessere	5	13%
Competenze	2	5%
Scienze della Vita / Medicina	2	5%
Sostenibilità	3	8%
Fattori abilitanti / Tecnologie	12	32%
Comunicazione	2	5%
Anticorruzione / Trasparenza	1	3%
<b>Totale complessivo</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

*Tabella 5- Suddivisione per ambito strategico degli obiettivi operativi 2025 delle strutture gestionali*

Nelle tabelle seguenti, gli **obiettivi operativi 2026 sono presentati distintamente per ciascun ambito strategico**. Per una vista diversa degli obiettivi operativi 2026, per struttura gestionale, si rinvia all'Allegato n. 2.

Inoltre, la Relazione sulla performance 2025 darà evidenza di un'elaborazione a consuntivo sui servizi erogati, le risorse assegnate e i volumi gestiti per Direzione, al fine di valorizzare le attività ordinarie delle Direzioni e le relative risorse a disposizione. Si segnala infatti che, al fine di razionalizzare le attività di raccolta ed elaborazione dati, tale elaborazione non viene più realizzata a preventivo, pertanto non più richiamata in questo documento.

## Area Strategica Didattica

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: DIDATTICA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 2. FULL - Formazione Universitaria Lingue e Linguaggi</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi:</b> /								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo:</b> /								
D1. Adozione di un sistema gestionale per il CLA al fine di favorire la digitalizzazione dei processi amministrativi e gestionali, nonché l'analisi dei dati relativi alla didattica e alle prove di conoscenza	Obiettivo pluriennale (2022-2027) nuovo gestionale per il CLA	Strutture accademiche e Comunità studentesca	Organizzativo, digitale	Consolidare il nuovo gestionale, tenendo a riferimento gli esiti della survey somministrata agli studenti e realizzando con Cineca il piano di sviluppo 2026, da condividere anche con gli altri atenei che adotteranno il sistema	Grado di sviluppo del sistema gestionale CLA	Sistema in produzione	- analizzati risultati della survey per la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti - definito e realizzato il piano di lavoro 2026 con Cineca, coinvolgendo altri atenei	Responsabile: DDSS (servizi 1e, 1a, 1b)  Altre strutture coinvolte: DSDB
<b>Ambito strategico di riferimento: DIDATTICA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 4. DOTTORATI - Programmi di Dottorato di ricerca</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi:</b> /								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo:</b> /								

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>D2.</b> Attività finalizzate a utilizzo delle funzionalità della soluzione informatica sviluppata da Cineca a beneficio di Dottorati/andi, al fine di automatizzare alcune attività con registrazione informazioni da rendicontare a terzi (MUR, ANVUR)	Obiettivo pluriennale (2022-2027) gestionale per i Dottorati	Dottorande/i e strutture accademiche	Organizzativo, digitale	Estendere le funzionalità del sistema e adottarlo in produzione per almeno due Dottorati	Grado di sviluppo del sistema gestionale Dottorati	Utilizzate nell'ambiente di pre-produzione le nuove funzionalità per l'offerta formativa e lo study plan	Sistema avviato in produzione per almeno due Dottorati	Responsabile: DDSS (servizi 1g, 1h)  Altre strutture coinvolte: DSDB e strutture accademiche responsabili dei Dottorati
<b>Ambito strategico di riferimento: DIDATTICA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 1. FormID - Teaching and Learning Center dell'Università di Trento</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Pro3</b>								
<b>D3.</b> Supporto a FormID nella realizzazione delle iniziative finalizzate a promuovere l'innovazione didattica nei corsi di studio	Obiettivo pluriennale (2022-2027) attivazione e messa regime del Teaching and learning center di Ateneo	Docenti e strutture accademiche	Organizzativo, digitale	Gestione di tutti gli eventi, con puntuale registrazione delle ore di frequenza, anche ai fini del raggiungimento dell'obiettivo previsto nella programmazione triennale	Grado di realizzazione degli eventi e livello di fruizione da parte dei docenti	nel 2025 consumivate circa 5.000 ore fruite dai docenti	- realizzate tutte le iniziative previste dal piano annuale del FormID - oltre 6.000 ore fruite dai docenti, nel 2026, in iniziative FormID	Responsabile: DDSS (servizi 1f)  Risorse economiche: 110k€
<b>Ambito strategico di riferimento: DIDATTICA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 6. MICRO-CREDENTIALS - Le micro-credentials nell'offerta formativa</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
D4. Supporto alle strutture accademiche nella gestione dell'offerta formativa per la formazione continua e rilascio micro-credenziali	Obiettivo pluriennale (2025-2027) potenziamento offerta formativa per la formazione continua (LLL)	Strutture accademiche e persone in formazione continua	Organizzativo, reputazionale	Definizione di un processo per la progettazione/erogazione/rilascio di microcredenziali nell'offerta formativa di Ateneo, anche mediante l'adozione di un Regolamento/Linee guida	- Grado di definizione/approvazione di un Regolamento/ Linee guida - Grado di implementazione del processo di progettazione/erogazione/rilascio di micro-credenziali	- Regolamento /Linee guida non presente - processo progettazione/erogazione/rilascio non formalizzato	- Regolamento/Linee guida adottato - Processo progettazione/erogazione/rilascio formalizzato	Responsabile: DDSS (servizi 1i, 1h)  Risorse economiche: 18k€
<b>Ambito strategico di riferimento: DIDATTICA, RICERCA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: /</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
D5. Sviluppare un'offerta formativa da parte delle Biblioteche UniTrento	Obiettivo pluriennale 2026-2027	Comunità di Ateneo e cittadinanza	Formativo, comunicativo, reputazionale	Potenziare le iniziative di formazione erogate in presenza e a distanza integrando nei corsi di studio offerti dai Dipartimenti un percorso interdisciplinare, supportato da strumenti FAD, sull'uso delle risorse bibliografiche online, la redazione di un testo accademico e la gestione della	Mooc realizzati	Bozza di un piano formativo e ipotesi di realizzazione di un Mooc	Realizzazione e implementazione di un corso Mooc dedicato entro il 31.12.2026	Responsabile: DSDB (servizi 3d, 3f)

<b>Codice e descrizione obiettivo operativo 2026</b>	<b>Arco temporale di riferimento</b>	<b>A chi è rivolto</b>	<b>Ambito di miglioramento</b>	<b>Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Target 100% fine 2026 programmato/atteso</b>	<b>Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative</b>
				bibliografia. Realizzazione e promozione di un MOOC sull'uso delle risorse bibliografiche online, la redazione di un testo accademico e la gestione della bibliografia				

## Area Strategica Ricerca

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: RICERCA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 14. SURICERCA - Innovazione e specializzazione del servizio di supporto alla ricerca</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
R1. Etica ed integrità della ricerca: realizzazione piano formativo dedicato a personale docente e tecnico amministrativo	2026-2027	PTA e PDR	Reputazionale	L'attività prevede l'organizzazione di un percorso di formazione dedicato a PTA e PDR per l'applicazione di quanto previsto dal quadro nazionale su sicurezza ed integrità della ricerca	Numero incontri realizzati	Nessun incontro formativo realizzato	- Programmazione percorso - Documento su strumenti - 6 incontri dedicati di formazione - 2 incontri Tavolo Etica ed integrità	Responsabile: DSRV (servizi 2a, 2b, 2c, 2d)  Risorse economiche: 5k€ (formazione), 30 k€ (quota CER)
<b>Ambito strategico di riferimento: RICERCA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 14. SURICERCA - Innovazione e specializzazione del servizio di supporto alla ricerca</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: 16. Valutazione della Qualità della ricerca VQR 2020-2024: Supporto integrato alle attività di presentazione prodotti di ricerca, casi di terza missione e progetti (in risposta a criticità evidenziate DDA.B1. Qualità Ricerca)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
R2. Definizione servizi piattaforma CRITERIUM per il monitoraggio attività della ricerca	2026 - 2028	PTA e PDR	Economico, reputazionale, digitale	Ad integrazione delle attività a supporto della qualità di ricerca, si definiranno le tipologie di utilizzo del software Criterium per l'autovalutazione della produzione scientifica	- Mappatura possibilità utilizzo - Incontri di presentazione nell'ambito del TIR - 3 Riunioni con coinvolgimenti	Supporto realizzato per VQR 2020-2024	- Documento mappatura possibilità di utilizzo ed individuazione 2 Dipartimenti "pilota" - Presentazione risultati dell'utilizzo in una riunione del TIR e del PQA - Realizzazione 3 riunioni per ciascuno dei dipartimenti "pilota"	Responsabile: DSRV (servizi 2d)  Risorse economiche: 35 k€ (abbonamento piattaforma e formazione)

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
					o Dipartimenti e Centri			
<b>Ambito strategico di riferimento: RICERCA, FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 51. RICSYS - Infrastruttura digitale per la Ricerca</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
R3. RICSYS: reportistica	Obiettivo pluriennale (2022-2027) sistema RICSYS	PTA e PDR	Digitale, organizzativo	L'attività sarà finalizzata alla definizione della reportistica del sistema dedicata alla governance, al PDR ed al PTA	- Mappatura lista report e individuazione report - Percentuale report realizzati sulla base della lista individuata e condivisa con la Prorettorezza alla Ricerca	Documento specifica AP senza specifica dei progetti	- Definita reportistica visione docente, visione governance e versione backoffice - Definite liste documenti rilevanti e modalità di caricamento documenti	Corresponsabili: DSDB (servizi 3a) e DSRV (servizi 2a, 2b, 2c, 2d)
<b>Ambito strategico di riferimento: RICERCA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 10. FACILE - Facilitare iniziative di Ateneo sulle missioni del PNR, PNRR, PON e Horizon Europe</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
R4. Progetti PNRR e PNR: conclusione delle attività di monitoraggio e rendicontazione	2026-2027	PTA	Economico, reputazionale	Nel corso del 2025 si prevede di concludere il processo di monitoraggio, rendicontazione ed audit per i progetti PNRR di cui è beneficiaria l'Università di Trento. Si prevede la stesura di un documento riassuntivo da presentare	Rendicontazioni effettuate per i progetti finanziati in cui l'ateneo è soggetto attuatore (TDM, BBMRI, INEST Bandi a cascata, PRIN)	Rendicontazioni presentate fino al 30.10.2024	- Documento riassuntivo presentato in Consulta di Ateneo e Senato Accademico - 100% delle rendicontazioni effettuate in riferimento a quelle richieste	Responsabile: DSRV (servizi 2a, 2c)  Altre strutture coinvolte: DCA  Risorse economiche: 70 k€ (cofin personale TDF)

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				in Consulta, Senato accademico				
<b>Ambito strategico di riferimento: RICERCA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 10. FACILE - Facilitare iniziative di Ateneo sulle missioni del PNR, PNRR, PON e Horizon Europe</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
R5. Gestione progetti PNRR Infrastruttura TDM: proseguire le attività del soggetto attuatore nella fase di avvio della società	Gestione progetti PNRR: avvio e supporto al soggetto attuatore (prosegue dal 2023-2025)	Personale docente e ricercatore	Organizzativo	Impostare e realizzare le attività del soggetto attuatore in condivisione con le altre Direzioni ed i soci privati. Completamento del progetto infrastrutturale e della rendicontazione delle spese ammesse a finanziamento, supporto alla società e al relativo organo amministrativo in fase di avvio dell'attività commerciale	Percentuale copertura alle attività degli organi della Società e degli affidamenti di lavori, beni e servizi disposti nell'ambito del PPP	Progetto infrastrutturale in completamento e previsione di avvio in esercizio dell'attività commerciale della società	Supporto alla rendicontazione del 100% delle spese ammesse a finanziamento, supporto alla società e al relativo organo amministrativo in fase di avvio dell'attività commerciale (80% delle sedute)	Responsabile: DCA (servizi 6a)  Altre strutture coinvolte: DSRV

## Area Strategica Terza Missione

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: TERZA MISSIONE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: /</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 17. Sviluppo attività di formazione sui temi della tutela proprietà intellettuale anche in collaborazione con partner ECIU (in risposta a criticità evidenziate: DDA.B5. Proprietà intellettuale)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
TM1. Supporto a strategie di valorizzazione dei risultati della ricerca in progetti collaborativi realizzati dall'Ateneo come coordinatore in Horizon Europe	2026-2027	PTA e PDR	Economico, reputazionale	Nel 2026 si prevede di avviare la ricognizione dei risultati della ricerca, attraverso riunioni con i gruppi di ricerca coinvolti	- Documento di identificazione dei progetti in 4 Dipartimenti (DISI, DII, DICAM, CIBIO) e delle strategie di valorizzazione - Percentuale progetti TMHorizon Europe (ruolo coordinatore) monitorati attraverso incontri dedicati	Nessuna analisi formalizzata	- Documento di identificazione dei progetti da monitorare e strategia di valorizzazione dei risultati condiviso con i Prorettori e Delegati di riferimento - 50% progetti monitorati, con 2 incontri per ciascun progetto	Responsabile: DSRV (servizi 2b, 2c, 2d)  Risorse economiche: 65 k€ (risorse da progetti Horizon Europe dedicati)

## Cluster Benessere

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: BENESSERE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 25. BENESSERE ORGANIZZATIVO - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Piano Azioni Positive 2025-2027</b>								
BE1. Valorizzazione del PTA e CEL attraverso la stipula del nuovo CCI APRaN per il triennio 2025-27 e l'implementazione degli istituti in esso previsti.	Definizione CCI: obiettivo annuale  Attivazione degli istituti premiali: obiettivo sul periodo di vigenza contrattuale	PTA e CEL	Organizzativo, gestionale ed economico	Stipula e implementazione del CCI 2025-27 che disciplini i seguenti aspetti: - revisione del sistema premiale vigente, in merito alla gestione degli incentivi di produttività collettiva e individuale, salvaguardia degli istituti che garantiscono il presidio dei servizi strategici d'Ateneo e di flessibilità organizzativa; - previsione di specifiche forme di raccordo tra i vari istituti di cui ai rispettivi CCI (APRaN e ex CCNL) che dovranno essere disciplinate sia all'interno del CCI ex CCNL, sia del CCI ex APRaN. - revisione del SMVP, in relazione a	- Grado di definizione del nuovo CCI 2025-27 a fronte della piattaforma UniTrento presentata in sede APRaN - Grado di attivazione degli istituti premiali previsti dal CCI	CCI 2022-24	- Conclusa la trattativa sindacale e sottoscrizione dell'ipotesi di accordo entro luglio 2026, compatibilmente con gli esiti e l'andamento della negoziazione sindacale. - Individuata, di concerto con la PAT, l'eventuale modalità di certificazione del CCI nelle more dell'adozione della norma di attuazione, che dovrebbe attribuire tali competenze alla Corte dei Conti territorialmente competente	Responsabile: DRUO (servizi 5fa; 5fb)  Risorse economiche: 3,8 k€ CCI APRaN + 2,9 k€ CCI ex CCNL (annui)

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				quanto disciplinato dal CCI 2025-27; - definizione di un piano di sviluppo delle carriere del PTA EP				
<b>Ambito strategico di riferimento: BENESSERE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 25. BENESSERE ORGANIZZATIVO - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
BE2. Garantire la corretta implementazione del nuovo modello di reclutamento del Personale Docente e Ricercatore, attraverso una adeguata organizzazione interna e un corretto ed efficace supporto allo sviluppo regolamentare	Obiettivo annuale	PDR, Contrattisti di ricerca, incaricati post doc	Organizzativo, gestionale	- Analisi e revisione della normativa interna in coerenza con il nuovo modello definito dalla Governance accademica - Revisione dell'assetto organizzativo degli uffici coinvolti nel reclutamento finalizzato anche ad una gestione corretta ed efficace degli istituti pre ruolo e delle modifiche in via di definizione riguardo le modalità di accesso, valutazione e reclutamento del PDR	- Livello di adeguamento normativo interno - Livello adeguamento dell'organizzazione degli uffici	Ultima revisione regolamentare primavera 2025	- Adeguamento normativo concluso entro i termini definiti dalla Governance - Revisione organizzativa degli uffici coerentemente con quanto previsto dal nuovo modello di reclutamento	Responsabile: DRUO (servizi 5fa; 5fb)  Esigenze organizzative: 1 RU per gestione figure pre ruolo
<b>Ambito strategico di riferimento: BENESSERE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 25 BENESSERE ORGANIZZATIVO - Interventi di gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Piano Azioni Positive 2025-2027</b>								

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>BE3.</b> Coordinare l'implementazione di tutte le azioni collegate al miglioramento del Benessere organizzativo, comprese quelle contenute nel Piano Strategico (Aree Monitoraggio, Benessere, Crescere, Sicura) e nel PAP, di competenza della DRUO	Obiettivo annuale	PTA	Organizzativo, welfare	Realizzazione delle azioni di monitoraggio e valutazione di cui ai rispettivi Piani, secondo le tempistiche concordate con il Prorettore al Benessere Organizzativo	Grado di sviluppo e realizzazione delle azioni	Azioni concluse a fine 2025	Realizzate tutte le azioni previste per l'attuazione del "Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato", secondo le tempistiche definite nel piano	Responsabile: DRUO (servizi 5fa, 5g)  Altre strutture coinvolte: CUG  Risorse economiche: 102k€ budget ordinario + 108k€ risorse PS
<b>Ambito strategico di riferimento: BENESSERE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 26. FUN - Interventi a supporto di attività sportive, ricreative e di intrattenimento</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
<b>BE4.</b> X Million Steps Challenge	2026-2027	Comunità universitaria	Benessere	Lancio di una challenge interna all'Ateneo basata sul raggiungimento di un obiettivo di passi (marzo-giugno), con premi incentivanti. Definizione del regolamento con il coinvolgimento delle parti interessate. Individuazione dello strumento di monitoraggio dei passi (valutazione app FBK). Attivazione di sponsorizzazioni per	Grado di sviluppo del progetto X Million Steps Challenge	Valutazioni di App disponibili	- Definizione del regolamento - Individuazione dell'applicazione - Individuazione sponsor per premi - Realizzazione campagna di lancio	Responsabile: DCRE (servizi 7g)

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				rafforzare risorse e premi. Avvio e monitoraggio della challenge nel periodo previsto				
<b>Ambito strategico di riferimento: BENESSERE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 21. INCLUSIONE - Rafforzamento dei servizi dedicati all'inclusione e al miglioramento del benessere individuale e organizzativo</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi:</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Piano Azioni Positive 2025-2027</b>								
BE5. Analisi di fattibilità relativa allo sviluppo dell'offerta formativa di Ateneo rivolta al PTA in ottica di accessibilità	Obiettivo pluriennale (2025-2027)	PTA	Organizzativo, formativo, reputazionale	- Istituzione e avvio di un gruppo di lavoro - Analisi del contesto e dei bisogni - Ricerca e definizione delle procedure adeguate all'ambiente universitario e alle attività di formazione richieste/proposte da UniTrento - Stima dei costi e delle risorse - Redazione del documento finale (con programmazione successivi step)	Redazione e condivisione con i soggetti competenti di un documento di analisi di fattibilità e di una proposta di programmazione della fase operativa	Al momento non è disponibile un'analisi in merito all'accessibilità della formazione rivolta al PTA	- Istituito un gruppo di lavoro - Pianificato e coordinato tutti gli incontri del gruppo di lavoro; - Entro novembre: condiviso documento di analisi di fattibilità e programmazione anno 2027	Responsabile: DG-Staff (servizi 8a)  Altre strutture coinvolte: DRUO, DPI, DSDB

## Cluster Competenze

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: COMPETENZE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 28. CRESCERE - Formazione del PTA e Dirigenti</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Pro3</b>								
<b>CO1.</b> Incrementare la partecipazione del personale TA alle opportunità di mobilità internazionale in uscita, focalizzandosi sull'ampliamento delle competenze professionali (Staff Training) in linea con gli obiettivi strategici Pro3	Obiettivo annuale	PTA	Organizzativo, gestionale, internazionalizzazione	- Implementazione delle procedure interne per la candidatura e la gestione della mobilità in uscita (Erasmus Staff Training e altre forme), riducendo l'iter burocratico per l'utente finale. - Campagna di comunicazione mirata e continuativa per sensibilizzare il personale sulle opportunità di Staff Training, evidenziando i benefici per lo sviluppo professionale.	Numeri di candidature e mobilità in uscita (Staff Training) approvate e realizzate	Attuali dati Erasmus Staff training e mobilità internazionale	32 Staff training conclusi entro 31 luglio 2026	Responsabile: DRUO (servizi 5g)  Altre strutture coinvolte: DCRE  Risorse economiche: 50k€
<b>Ambito strategico di riferimento: COMPETENZE, DIDATTICA, TERZA MISSIONE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 31. JOB - Supporto alla formazione di competenze per l'accesso al mondo del lavoro e delle professioni e l'avvio di attività imprenditoriali, 4. DOTTORATI - Programmi di Dottorato di ricerca, 15. COMRIC - Cabina di Regia per la Comunicazione della Ricerca in Università e dell'Università</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								

<b>Codice e descrizione obiettivo operativo 2026</b>	<b>Arco temporale di riferimento</b>	<b>A chi è rivolto</b>	<b>Ambito di miglioramento</b>	<b>Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Target 100% fine 2026 programmato/atteso</b>	<b>Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative</b>
<b>C02. Dottorati e mondo del lavoro</b>	Obiettivo annuale	Dottorandi	Formativo	Si ritiene rilevante sviluppare delle attività di formazione specifiche per dottorandi per sviluppare le loro soft skill per aiutarli all'ingresso nel mondo del lavoro al di fuori dell'ambiente accademico e sviluppare altresì le loro capacità comunicative per una maggiore responsabilizzazione della attività di terza missione.	Grado di sviluppo delle attività	Una prima esperienza di seminario che necessita di essere perfezionata	- Realizzazione di un seminario di orientamento al lavoro specifico per dottorandi - Sottoscrizione di un accordo con Borsa del placement e le attività ForDoc della fondazione Emblema - Realizzazione di un corso PHD UniTrento Open Mike	Responsabile: DCRE (servizi 7e)  Risorse economiche: 12k€

## Cluster Scienze della Vita / Medicina

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: SCIENZE DELLA VITA / MEDICINA, BENESSERE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: /</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
M1. Rendere operativo il protocollo d'intesa tra PAT e Università per lo svolgimento delle attività assistenziali di Didattica e Ricerca, a seguito della Costituzione dell'ASUIT (con particolare riguardo agli istituti di gestione dei rapporti di lavoro dei professori in assistenza)	Obiettivo annuale	PDR area Medicina e altro personale di area medica	Organizzativo, gestionale	Regolamentazione di dettaglio e applicazione degli Istituti di gestione del rapporto di lavoro contenuti all'interno del Protocollo	% di istituti, di cui alla gestione del rapporto di lavoro PDR, regolamentati e disciplinati	Struttura attuale della Scuola di Medicina e Chirurgia	100% di istituti regolamentati entro 31.12.2026	Responsabile: DRUO (servizi 5a; 5fb)  Altre strutture coinvolte: DG-Staff, DDSS, CISMed e Scuola di Medicina e Chirurgia
<b>Ambito strategico di riferimento: SCIENZE DELLA VITA / MEDICINA, RICERCA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 33. RICERCA VITA - Scienze della Vita/Medicina, attività di ricerca interdisciplinare</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
M2. Ricerca sanitaria: rafforzamento attività Ufficio Programmi strategici in ambito ricerca sanitaria	2026-2027	PTA e PDR	Reputazionale, economico	L'attività prevede l'organizzazione di un tavolo di lavoro che consenta di realizzare un supporto alla ricerca sanitaria integrato tra i servizi realizzati a livello centrale, di Dipartimento e di ASUIT	Numero incontri realizzati	Incontri realizzati con staff ricerca CISMED	- Documento programmazione percorso annuale con individuazione aree di collaborazione - Realizzazione 10 incontri - Definizione di linee guida dedicate a docenti e ricercatori	Responsabile: DSRV (servizi 2a, 2c, 2d)  Risorse economiche: 50 k€ (cofinanziamento 2 persone TDF)

## Cluster Sostenibilità

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: SOSTENIBILITÀ'</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 36. SOSAMB - Piano di Sostenibilità Ambientale</b>								
Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 13. Incrementare la visibilità e la comunicazione sulle attività realizzate dall'Ateneo in ambito Sostenibilità ESG (in risposta alle criticità evidenziate DDA.F1 Comunicazione gen.) e 6. Incrementare l'efficienza energetica delle strutture universitarie e migliorare in generale la sostenibilità ambientale dell'Ateneo (in risposta a criticità evidenziate DDA.D4. Sostenibilità e PTA.B4. Sostenibilità)								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027</b>								
SO1. Identificare una Road Map di Sostenibilità con la definizione di una ESG Governance (ruoli e responsabilità). Redazione del primo Bilancio di Sostenibilità UniTrento	2026-2028 (Ampliamento del precedente Obiettivo pluriennale: Incrementare l'efficienza energetica delle strutture universitarie e migliorare in generale la sostenibilità ambientale dell'Ateneo, che prosegue dal 2023)	Comunità universitaria e stakeholder esterni	Sociale, organizzativo, reputazionale e ambientale	<p>Per DCRE e DPI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redazione del Bilancio di Sostenibilità di UniTrento</li> <li>- Definizione di un modello organizzativo per il governo e l'implementazione della strategia di sostenibilità</li> <li>- Elaborazione della strategia di comunicazione agli stakeholder</li> </ul> <p>Per DG-Staff:</p> <p>Predisposizione delle informazioni relative agli indicatori di competenza (Ufficio Studi) relativi al Bilancio di Sostenibilità di UniTrento.</p> <p>Tale attività presuppone le seguenti operazioni:</p>	<p>Per DCRE e DPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilancio di Sostenibilità UniTrento</li> <li>- Modello organizzativo UniTrento in ambito sostenibilità</li> </ul> <p>Per DG-Staff:</p> <p>Comunicazione dei dati riferiti agli indicatori di competenza (data owner: Ufficio Studi) per il Bilancio di Sostenibilità UNITN</p>	<p>Per DCRE e DPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizzazione dell'esistente in materia di sostenibilità in UniTrento</li> <li>- Mappatura e analisi delle aspettative e delle questioni di sostenibilità degli stakeholder interni ed esterni</li> </ul> <p>Per DG-Staff:</p> <p>Benchmarking con altre Università e posizionamento rispetto alle tematiche di sostenibilità e ESG</p> <p>Per DG-Staff:</p> <p>L'Ufficio Studi partecipa alla fase di</p>	<p>Per DCRE e DPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redazione e pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità UniTrento</li> <li>- Definizione del modello organizzativo</li> </ul> <p>Per DG-Staff:</p> <p>Raccolta e monitoraggio degli indicatori di competenza</p>	<p>Corresponsabili: DCRE (servizi 7b, 7c, 7f), DPI (servizi 4a, 4b, 4d), DG-Staff (servizi 8e)</p> <p>Risorse economiche: 50k€ + 2k€ per redazione grafica bilanci</p>

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				a) chiarimento sulla definizione del contenuto e delle finalità degli indicatori; b) attribuzione di target/benchmark per valutare le prestazioni; c) identificazione delle fonti e del processo di reperimento; d) definizione della metodologia di calcolo e dell'unità di misura; e) definizione della frequenza e modalità di rilevazione dei dati; f) raccolta dei dati e monitoraggio		mappatura degli indicatori con i seguenti obiettivi: a) segnalare eventuali criticità degli indicatori che si riferiscono all'ambiguità nella loro definizione e/o misurabilità; b) identificare i possibili "data owner" uffici/funzioni organizzative che hanno la responsabilità gestionale e decisionale primaria di uno specifico set di dati		
<b>Ambito strategico di riferimento: SOSTENIBILITÀ'</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 36. SOSAMB - Piano di Sostenibilità Ambientale</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027: 6. Incrementare l'efficienza energetica delle strutture universitarie e migliorare in generale la sostenibilità ambientale dell'Ateneo (in risposta a criticità evidenziate DDA.D4. Sostenibilità e PTA.B4. Sostenibilità e)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027 - Area 1. Impronta carbonica dell'Ateneo, Area 2. Energia, Area 5. Mobilità sostenibile</b>								
SO2. Riduzione della carbon footprint dell'Ateneo e definizione di un piano di efficientamento energetico degli edifici	Obiettivo pluriennale: Incrementare l'efficienza energetica delle strutture universitarie e migliorare in generale la sostenibilità ambientale	comunità universitaria e stakeholders esterni	Sociale, reputazionale, economico e ambientale	- Calcolo annuale delle emissioni Scope1, Scope 2 e Scope 3 dell'Ateneo secondo standard ISO - Identificazione degli scenari di intervento energetici necessari per migliorare l'efficienza energetica degli edifici e avvio delle prime	- Censimento delle emissioni - Piano pluriennale per l'efficientamento energetico degli edifici - Numero iniziative avviate	- Censimento delle emissioni carboniche anno 2024 - Avviato piano di modellazione energetica degli edifici	- Pubblicato il censimento emissioni carboniche 2025 (entro settembre 2026), secondo standard ISO - Formalizzato lo scenario di efficientamento energetico su un primo gruppo di 10 edifici - Avviata la progettazione e, ove possibile esecuzione, dei primi interventi di	Responsabile: DPI (servizi 4a, 4b, 4d)  Altre strutture coinvolte: DCRE (servizi 7c)  Risorse economiche: 2.000k€

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
	dell'Ateneo (prosegue dal 2023)			iniziativa individuate dallo studio			efficientamento energetico individuati dallo studio	
<b>Ambito strategico di riferimento: SOSTENIBILITÀ</b>								
Azione strategica di riferimento: /								
Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /								
Collegamento con altri Piani di Ateneo: /								
<b>S03.</b> Candidatura delle Biblioteche UniTrento all'IFLA (International Federation of Library Associations) Green Award, in linea con le politiche a favore della Sostenibilità del Green Office dell'Ateneo.	Obiettivo annuale	Comunità di Ateneo	Comunicativo reputazionale	Raccogliere la documentazione a sostegno delle buone pratiche delle Biblioteche UniTrento in ambito Sostenibilità e candidare le Biblioteche UniTrento all'IFLA (International Federation of Library Associations) Green Award	Grado di preparazione della candidatura	- Piano di sostenibilità - Nessuna biblioteca italiana ha finora vinto l'IFLA award	- Candidatura presentata entro i termini previsti dal bando. - Miglioramento dei servizi delle Biblioteche alla luce del Piano di Sostenibilità.	Responsabile: DSDB (servizi 3d, 3e, 3f e 3g)  Altre strutture coinvolte: DPI

## Elemento trasversale Fattori abilitanti e Tecnologie

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 46. HRSYS - Rinnovo del sistema HR + 44. DIGIT - Trasformazione Digitale</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA1. Consolidare il nuovo portfolio di applicativi gestionali HR	Obiettivo pluriennale (2022-2027) nuovo sistema HR	PTA e Dottorandi/e	Digitale, organizzativo	PER DSDB: L'attività sarà finalizzata a rendere operativo il nuovo gestionale presenze e, contestualmente, la gestione giuridica di PTA e PDR sul nuovo sistema HR. Ci si concentrerà inoltre sui processi di gestione dei dottorandi da migrare sul nuovo sistema nella loro forma as-is e nella forma reingegnerizzata (BPR) to-be con l'evidenza degli elementi di	PER DSDB: - Grado di attivazione del Sistema di Gestione presenze - Grado di migrazione della gestione PTA sui nuovi sistemi - Grado di migrazione della gestione PDR sui nuovi sistemi - Grado di aggiornamento applicativo Valutazione e organizzazione - Grado di documentazione as-is/to-be dei processi di gestione dei dottorandi sul	Per DSDB: - Gara europea nuovo sistema presenze in corso di assegnazione - Analisi eventi giuridici PTA in corso - Analisi eventi giuridici PDR in corso - Adattamento dell'applicativo Valutazione e Org. da avviare - Documentazione processi dottorandi assente  Per DDSS: Documentazione processi dottorandi assente	Per DSDB: - Nuovo sistema di gestione presenze in esercizio entro il 31.12.2026 - Gestione giuridica PTA in esercizio sul nuovo sistema entro il 31.12.2026 - Gestione giuridica PDR in esercizio sul nuovo sistema entro il 31.12.2026 - Rinnovo applicativo valutazione in funzione di CSA entro 31.12.2026 - Entro il 31.12.2026 processi di gestione dottorandi documentati e BPR realizzato con evidenza della digitalizzazione (automazione informatica e organizzazione) che verrà realizzata  Per DRUO: - Gara europea nuovo sistema presenze in corso di assegnazione	Corresponsabili: DSDB (servizi 3a), DDSS (servizi 1g, 1h), DRUO (servizi 5a, 5d, 5fa), DSRV (servizi 2c)  Risorse economiche: - 424,3 k€ (per affido quinquennale in gara europea per sistema presenze) risorse PS - 20 k€ (per analisi processi) risorse PS - 77,8 k€ (massimale per migrazione gestione giuridica) risorse PS

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				<p>digitalizzazione introdotti sia dal punto di vista dell'automazione applicativa che dovrà essere realizzata che del modello organizzativo sotteso</p> <p>Per DDSS: Si effettuerà l'analisi sui processi di gestione dei dottorandi da migrare sul nuovo sistema nella loro forma as-is e nella forma reingegnerizzata (BPR) to-be con l'evidenza degli elementi di digitalizzazione introdotti sia dal punto di vista dell'automazione applicativa che dovrà essere realizzata che del modello</p>	<p>nuovo sistema HR</p> <p>Per DDSS: Grado di documentazione as-is/to-be dei processi di gestione dei dottorandi sul nuovo sistema HR</p> <p>Per DRUO: - Grado di attivazione del Sistema di gestione Presenze</p> <p>- Grado di migrazione della gestione PTA sui nuovi sistemi</p> <p>- Grado di migrazione della gestione PDR sui nuovi sistemi</p> <p>- Grado di aggiornamento applicativo Valutazione e organizzazione</p> <p>Per DSRV:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi eventi giuridici PTA e PDR in corso</li> <li>- Adattamento dell'applicativo Valutazione e Org. da avviare</li> <li>Per DSRV: Figure non strutturati (pre-ruolo) normate da Regolamento di Ateneo</li> </ul>	<p>digitalizzazione (automazione informatica e organizzazione) che verrà realizzata</p> <p>Per DRUO: - Nuovo sistema di gestione presenze in esercizio entro 31.12.2026</p> <p>- Gestione giuridica PTA in esercizio sul nuovo sistema entro 31.12.2026</p> <p>- Gestione giuridica PDR in esercizio sul nuovo sistema entro 31.12.2026</p> <p>- Rinnovo applicativo valutazione in funzione di CSA entro 31.12.2026</p> <p>Per DSRV: Processi di gestione non strutturati documentati e BPR realizzato con evidenza della digitalizzazione (automazione informatica e organizzazione) che verrà realizzata entro il 31.12.2026</p>	

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				<p>organizzativo sotteso</p> <p>Per DRUO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proseuzione attività di implementazione del nuovo sistema applicativo HR:</li> <li>- rendere operativo il nuovo gestionale delle presenze</li> <li>- rendere operativa il gestione giuridica di PTA e PDR sul nuovo sistema HR</li> <li>- aggiornamento applicativo valutazione e organizzazione in funzione di CSA</li> </ul> <p>Per DSRV:</p> <p>L'attività sarà finalizzata a rendere operativo il nuovo gestionale presenze documentando i processi di</p>	Grado di migrazione della gestione non strutturati sui nuovi sistemi			

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				gestione del personale non strutturato da migrare sul nuovo sistema nella loro forma as-is e nella forma reingegnerizzata (BPR) to-be con l'evidenza degli elementi di digitalizzazione introdotti sia dal punto di vista dell'automazione applicativa che del modello organizzativo sotteso				
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 47. ERPSYS - Rinnovo del sistema ERP Contabile</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA2. Completamento software selection nuovo ERP contabile e avvio della fase di acquisizione	Obiettivo pluriennale (2022-2027) nuovo sistema ERP	PTA e PDR	Digitale, organizzativo, economico	Verrà chiusa l'attività di software selection avviata nel 2025. Verrà quindi presa una	- Grado di preparazione del documento di software selection - Grado di acquisizione dei	- Interviste effettuate nel corso del 2025 - Individuato AQ Consip per l'acquisizione dei servizi di realizzazione	- Attività di software selection conclusa entro il 30.06.2026 - Decisione in merito al software da acquistare presa entro il 30.09.2026 - Avviato il processo di procurement con la scrittura	Corresponsabili: DSDB (servizi 3a) e DG-Staff (servizi 8j, 8k, 8l, 8m), Altre strutture coinvolte: DCA

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				decisione in merito al software da acquisire. Verranno infine contrattualizzati (o, in alternativa, avviato il procurement in caso di gara europea) i servizi di realizzazione: acquisizione licensing, sviluppo/personalizzazione del nuovo sistema, migrazione e change management del personale.	servizi di realizzazione		dei documenti entro il 31.12.2026	Risorse economiche: 500 k€ risorse PS
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 48. CYBERSYS - Cybersicurezza</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 11. Avviare un percorso di condivisione delle scelte che hanno portato all'introduzione del secondo fattore di autenticazione (in risposta a criticità evidenziate DDA.E2. Posta elettronica)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA3. Adeguamento ai criteri di sicurezza previsti dalla Direttiva Europea NIS2 e dal suo recepimento italiano	Obiettivo pluriennale (2025-2027) adottare un framework organizzativo, gestionale e di controllo basato sul modello	Tutta la comunità di Ateneo	Organizzativo, reputazionale, digitale	- Attivazione delle procedure di segnalazione degli incidenti di sicurezza secondo quanto previsto dall'Agenzia per	- Grado di documentazione del processo di Incident Security Management e della procedura di segnalazione incidenti di	- Piano di remediation per il perimetro delle Direzioni Centrali - Metodologia di identificazione della postura di sicurezza consolidata	- CSIRT attivo con processo di Security Incident Management e procedura di segnalazione incidenti di sicurezza ad ACN entro il 31.03.2026 - Formazione agli organi apicali erogata entro il	Responsabile: DSDB (servizi 3b)  Altre strutture coinvolte: strutture accademiche

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
	internazionale NIST CSF 2.0 nella sua declinazione proposta dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale per l'implementazione della Direttiva NIS2			la Cybersicurezza Nazionale (ACN) nell'ambito del dispiegamento della Direttiva NIS2, con particolare riferimento all'avvio operativo del CSIRT di Ateneo - Erogazione della formazione agli organi apicali, così come previsto dal recepimento della Direttiva NIS2. Incontri presso i Dipartimenti per diffondere una Security awareness - Analisi della postura di sicurezza di due Dipartimenti - Avvio delle attività previste dal piano di Remediation con particolare riferimento alla preparazione dei documenti di	sicurezza ad ACN. - Ore di formazione erogate agli organi apicali. - Numero di incontri nei Dipartimenti di Security awareness - Grado di completamento della postura di sicurezza su due Dipartimenti - Grado di esecuzione delle attività di remediation - Grado di completamento della documentazione di Governance (funzione GV del CSF2.0) - Grado di attivazione del SOC h24		30.06.2026 - Documentazione di Governance (funzione GV del CSF2.0) predisposta in bozza finale per l'approvazione della Governance di Ateneo entro il 30.09.2026 - Procurement del servizio di SOC h24 avviato con la predisposizione della documentazione entro il 31.07.2026 - Completata la postura di sicurezza di due Dipartimenti entro il 31.12.2026 - Erogati gli incontri di Security awareness in 4 Dipartimenti entro il 31.12.2026	Risorse economiche: 250 k€ risorse PS

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				Governance (funzione GV del CSF2.0), al dispiegamento organizzativo conseguente e all'attivazione di un SOC h24				
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 59. AI*RAG - Realizzazione di una piattaforma AI RAG integrata con Service Desk</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 9. Rilascio di un chatbot con tecnologia generativaAI (StrIA) di supporto all'utenza per i servizi informatici per risolvere i problemi di ricerca delle informazioni (in risposta a criticità PTA.D2. Help desk) e 19. Realizzazione di una piattaforma di AI che ospita i servizi a supporto della carriera dello studente, realizzata con tecnologia RAG basata su Servizi e Knowledge Base configurati e popolati in Service Desk</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA4. Miglioramento del servizio all'utenza attraverso l'AI, industrializzando la tecnologia STRIA (Structured Text Retrieval with Intelligence Assistance)	Obiettivo pluriennale (2025-2027) è lo sviluppo di una piattaforma scalabile di AI RAG (Retrieval-Augmented Generation) progettata per offrire supporto automatizzato in linguaggio naturale agli utenti dei Servizi di Ateneo.	PTA e studenti/sse	Organizzativo, digitale	Per DDSS: Sviluppo e diffusione dell'agente di AI nei servizi finalizzati alla gestione della posizione amministrativa dello studente  Per DRUO: - Adozione della tecnologia StrIA, declinata sull'ambito di servizi e processi DRUO (almeno in uno dei seguenti ambiti:	Per DDSS: Grado di diffusione dell'agente di AI nei servizi finalizzati alla gestione della posizione amministrativa dello studente  Per DRUO: - Grado di sviluppo dei del progetto di miglioramento servizi DRUO con AI	Per DDSS: Agente (nei servizi di gestione posizione amministrativa studenti) avviato in via sperimentale in 1 Dipartimento  Per DRUO: - Attuale gestione dei processi di - Reclutamento PTA, - Onboarding, - Amm.ne PTA  Per DSDB: - 1 istanza StrIA operativa - Istanza StrIA "Studenti" attiva su 1	Per DDSS: Agente (nei servizi finalizzati alla gestione della posizione amministrativa dello studente) avviato in almeno 3 Dipartimenti  Per DRUO: - Completamento scrittura Knowledge Base per almeno uno degli ambiti da realizzare tramite AI entro il 31.10.2026 - Implementazione delle azioni e rilascio agli utenti DRUO entro il 31.12.2026  Per DSDB: - Piattaforma tecnologica (Servizi, contenitori KB, connettori con SI dedicati)	Corresponsabili: DSDB (servizi 3a e 3c), DDSS (servizi 1b; 1c; 1h), DRUO (servizi 5d; 5e; 5g)  Risorse economiche: 70 k€ risorse PS  Esigenze organizzative: formazione nel campo AI

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				<p>reclutamento PTA, onboarding, Amministrazione del personale)</p> <p>- Rilascio delle funzionalità definite per l'anno 2026</p> <p>Per DSDB:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si prevede un ampiamento del perimetro di servizio sull'area Didattica e di industrializzare la tecnologia "StrIA" rilasciata nel 2025 diffondendola in altri due ambiti: i servizi informatici, in sinergia con il Piano di Miglioramento dei Servizi, e un set di servizi HR.</li> <li>- Si intende inoltre, al fine di facilitarne la diffusione, documentare in un "Kit per l'adozione di</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero di istanze StrIA operative</li> <li>- Grado di preparazione del "Kit per l'adozione di StrIA</li> </ul>	<p>Dipartimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoscenza non documentata delle attività funzionali all'avvio di una StrIA</li> </ul>	<p>StrIA "HR" resa disponibile entro 30.09.2026</p> <p>- Supporto tramite StrIA ai Servizi ICT della DSDB disponibile a tutti gli utenti della comunità UniTrento entro il 31.12.2026</p> <p>- Piattaforma tecnologica (Servizi, contenitori KB, connettori con SI dedicati) StrIA "Studenti" configurata per essere estesa ad altri 3 Dipartimenti entro il 31.12.2026</p>	

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				StrIA" le attività da svolgere per attivare nuove StrIA in differenti contesti				
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 45. SERVICE - Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 10. Introduzione degli SLA a valenza interna (in risposta a criticità PTA.D2. Help desk)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA5. Introduzione degli SLA (Service Level Agreement) sui Servizi ICT	Obiettivo pluriennale PS (2022-2027) introduzione del Service Management nelle strutture gestionali Obiettivo pluriennale PMS (2025-2027) introduzione degli SLA	PTA	Organizzativo	Si prevede di documentare il modello degli SLA che verranno adottati, anche in accordo con le funzioni GV (Governance) che saranno adottate con il dispiegamento della NIS2, di condividere internamente alla DSDB il modello, di identificare e descrivere i misuratori che verranno implementati e di iniziare la loro strumentazione	- Grado di preparazione del documento che illustra il modello degli SLA ICT - Numero di misuratori identificati - Numero di misuratori strumentati	- Non esiste un documento che illustra il modello degli SLA ICT - Nessun misuratore identificato - Nessun misuratore strumentato	- Predisposto e condiviso documento che illustra il modello degli SLA ICT, anche in accordo con le funzioni GV in ambito NIS2 - Misuratori da implementare identificati ed elencati in un documento	Responsabile: DSDB (servizi 3a e 3c)  Risorse economiche: 250 k€ risorse PS e budget ordinario
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 44. DIGIT - Trasformazione digitale</b>								

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 1. Analisi del processo di autorizzazione e rendicontazione delle spese di missione e dell'andamento dei carichi di lavoro; individuazione delle criticità e formulazione di proposte di revisione organizzativa a supporto della riforma del regolamento interno di Ateneo, in ottica di semplificazione (risposta a criticità evidenziate DDA.C3. Missioni)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA6. Analisi e revisione del flusso dei controlli nei processi di rimborso spese di missione gestiti sull'applicativo etravel, mediante progettazione di soluzioni basate su sistemi di intelligenza artificiale per la semplificazione	Semplificazione processi interni (prosegue dal 2024)	PTA, PDR e Dottorandi	Organizzativo, digitale	In parallelo con la revisione del Regolamento missioni, si riprogetterà il flusso digitalizzato di liquidazione prevedendo l'introduzione di automatismi basati su sistemi AI, allo scopo di rendere più efficiente il processo	- Grado di mappatura del processo di liquidazione missioni - Grado di completamento dell'analisi e del progetto	Applicativo con flusso elettronico di richiesta e trasmissione documentazione in uso, acquisita anche in forma cartacea per controllo non automatico	- Mappatura del processo di liquidazione e BPR in ottica AI completata - Progettazione interventi applicativi in ottica AI completata	Corresponsabili: DCA (servizi 6a) e DSDB (servizi 3a)  Risorse economiche: 20 k€ (per analisi processi) risorse PS
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 28. CRESCERE - Formazione del PTA e Dirigenti</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 1. Analisi del processo di autorizzazione e rendicontazione delle spese di missione e dell'andamento dei carichi di lavoro; individuazione delle criticità e formulazione di proposte di revisione organizzativa a supporto della riforma del regolamento interno di Ateneo, in ottica di semplificazione (risposta a criticità evidenziate DDA.C3. Missioni)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA7. Aggiornamento e adeguamento della regolamentazione interna dell'Ateneo e avvio di un percorso di semplificazione dei processi interni	Semplificazione processi interni (prosegue dal 2024)	Utenti e operatori dei servizi amministr.	Organizzativo	Completamento del processo di adeguamento e semplificazione, con approvazione dei regolamenti sugli acquisti e diffusione delle	N. regolamenti interni approvati e linee guida predisposte e per l'azione di diffusione	N. 2 regolamenti condivisi e n. 2 predisposti per la proposta di approvazione	N. 5 regolamenti sottoposti ad approvazione e relative linee guida pubblicate	Responsabile: DCA (servizi 6a)  Altre strutture coinvolte: DG e altre Direzioni per singoli regolamenti e linee guida (DINUO per

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				linee guida operative (spese di rappresentanza, incarichi, contratti conto terzi, spese economici, Regolamento missioni)				incarichi, DSRV per conto terzi, DCRE per rappresentanza)
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
Azione strategica di riferimento: /								
Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /								
Collegamento con altri Piani di Ateneo: /								
FA8. Riconfigurazione del documento "Sintesi Gestionali a consuntivo" che consenta opportune analisi di medio periodo a livello di Ateneo (organi di governo) e analisi operative a livello di centro di responsabilità per un utilizzo più consapevole delle risorse assegnate	Elaborazione nel 2026 sulla base di dati storici a consuntivo	Organi di Governo	Reportistica direzionale	- Aggiornamento dimensioni di analisi e definizione nuova rappresentazione informativa - Riorganizzazione dei dati storici - Definizione serie storica dei dati gestionali rilevati per totale Ateneo e per singolo Centro di Responsabilità - Stesura di un documento illustrativo della procedura eseguita	Grado di realizzazione delle nuove rappresentazioni e di individuazione degli indicatori	Sintesi Gestionali a consuntivo	- Entro giugno: individuazione nuove rappresentazioni; - Entro agosto: riorganizzazione dei dati storici; - Entro novembre: predisposizione delle rappresentazioni con andamento storico dei dati rilevati per totale Ateneo e per singola Struttura Accademica e degli indicatori	Responsabile: DG-Staff (servizi 8j)

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 52. SPAZI - Gestione degli spazi e Piano Edilizio</b>								
Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027: 7. Incrementare gli investimenti nell'ambito delle manutenzioni straordinarie su fabbricati e impianti, con particolare riferimento agli interventi per l'efficientamento dei sistemi di climatizzazione estiva/invernale e di impermeabilizzazioni delle coperture (in risposta a criticità evidenziate PTA.B3. Logistica, STUD1.B1,2,3, STUD.SUCC.B1,2,3)								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027</b>								
FA9. Revisione del Piano Edilizia di Ateneo e progressivo adeguamento degli spazi di Ateneo a disposizione delle strutture accademiche e dei servizi tecnici e amministrativi, per rispondere alle crescenti e mutevoli esigenze	Obiettivo pluriennale: Piano Edilizia di Ateneo (2025-2035)	Comunità universitaria	Economico e organizzativo	Coerentemente con le risorse economiche disponibili, graduale e costante trasformazione del patrimonio immobiliare, per la realizzazione di nuovi spazi e l'adeguamento degli spazi esistenti. Definizione di un piano edilizio che individui priorità di intervento suddivise per tipologia: nuove infrastrutture, riqualificazioni strutturali, riqualificazioni energetiche, interventi conservativi di	Lavori in corso (30%): rispetto delle tempistiche contrattualmente previste, adattando gli interventi a sopravvenuti fabbisogni d'ateneo  Lavori da avviare (40%): numero di contratti avviati  Progettazioni (30%): elaborazione documentazione tecnica relativa al livello di progettazione prefissato	Lavori in corso: Povo 0 e Mesiano: adeguamento antincendio; Povo 0: adeguamento impianto di rilevazione gas; Cavazzani: adeguamento impianto di spegnimento archivio; Via Rosmini: riqualificazione uffici IV piano  Progettazione in corso o completata: Mesiano: laboratori Space ItUp; Povo 1: nuovo impianto fotovoltaico; Ed. 14 Manifatture Rovereto: impianto rilevazione gas; Villa Gherta: ripristino copertura e infissi; Studentato Piedicastello; Povo 0: nuova centrale frigo	Lavori in corso (30%): completato avanzamento dei lavori secondo le tempistiche contrattualmente previste, approvando eventuali varianti in corso d'opera per sopravvenuti fabbisogni d'Ateneo  Lavori da avviare (40%): realizzati almeno 4 contratti/attivazioni tra le iniziative di progettazioni in corso o completate  Progettazioni da fare: avvio di almeno 5 progettazioni (30%)	Responsabile: DPI (servizi 4a, 4b, 4d)  Altre strutture coinvolte: DDSS, DSDB, DCA, DG-Staff  Risorse economiche: > 10Mil€ Piano Edilizia

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				manutenzione straordinaria		Mesiano: sostituzione collettore principale pompe; Mesiano: sopraelevazione parcheggio; Mesiano: nuovi uffici laboratori geotecnica Progettazioni da fare: Mesiano: progettazione intervento su facciate, copertura ed eff. energetico ex biblioteca Mesiano: progettazione per rifacimento copertura sede principale Economia: realizzazione impianto fotovoltaico in copertura; Compendio ex CTE: piano di riqualificazione urbana; Scuola Medicina: consolidamento fabbisogno; P. Fedrigotti: consolidamento e riqualificazione parziale dependance (PFTE); Manifattura Tabacchi: DOCFAP per nuovo edificio per didattica; Manifattura Tabacchi; DOCFAP per		

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
						riqualificazione ed. Zigherane; Mattarello: rifacimento manto copertura blocco tecnologico; Palazzo Piomarta: impianto rilevazione fumi; Palazzo Piomarta: segnaletica e accessibilità sede; Economia: messa a norma archivi interrati; Mattarello - messa a norma archivi e impianto rilevazione fumi		
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 52. SPAZI - Gestione degli spazi e Piano Edilizio</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 8. Efficientare i sistemi di videosorveglianza dell'Ateneo e creare un Crisis Team per la gestione delle emergenze in ambito security (in risposta a criticità evidenziate DDA.D3. Logistica gen.)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA10. Adeguamento e miglioramento degli impianti	Obiettivo pluriennale: Incrementare la sicurezza dell'Ateneo (prosegue dal 2023)	Comunità universitaria	Reputazionale, organizzativo	-Implementazione delle azioni prioritarie indicate nei documenti dei Rischi Security per le principali sedi di Ateneo - Creazione di un Crisis Team e avvio nella stesura di	- Formalizzazione di un Crisis Team - Livello di implementazione delle azioni indicate nei documenti dei Rischi Security	- Completato il piano di sostituzione delle apparecchiature di videosorveglianza obsolete; - Redatti Documenti di Valutazione dei Rischi Security	- Formalizzato un Crisis Team con la relativa stesura di una procedura per la gestione delle emergenze in ambito security; - Avviate ulteriori azioni individuate nei documenti dei Rischi Security	Responsabile: DPI (servizi 4b)  Altre strutture coinvolte: GdL con personale delle Direzioni e dei Dipartimenti/Centri  Risorse economiche: 50k€

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
				procedure e linee guida per la gestione delle emergenze in ambito security				
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 52. SPAZI - Gestione degli spazi e Piano Edilizio</b>								
Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 – 5. Sviluppare una reportistica che consenta, attraverso il sistema informativo adottato per la gestione del patrimonio immobiliare di ateneo (Infocad), di produrre dashboard utili ad implementare una manutenzione predittiva sulla base della tipologia, la frequenza e la numerosità degli interventi eseguiti su impianti e fabbricati								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA11. Graduale implementazione in Ateneo del Building Information Modeling (BIM) per la progettazione, realizzazione e gestione degli immobili	Obiettivo pluriennale: Implementazione del Building Information Modeling (BIM)	Personale della DPI	Organizzativo	- Avvio di un percorso formativo BIM, specificatamente profilato sulle esigenze della DPI, anche in considerazione degli strumenti di gestione immobili (Infocad) già disponibili - Definizione di una bozza di Atto organizzativo come previsto dalla normativa in materia	- Attività di formazione - Atto organizzativo	Formazione generica avviata	- Formazione specialistica del personale DPI - Formalizzazione dell'Atto organizzativo	Responsabile: DPI (servizi 4b)  Altre strutture coinvolte: GdL con personale delle Direzioni e dei Dipartimenti/Centri  Risorse economiche: 40k€
<b>Ambito strategico di riferimento: FATTORI ABILITANTI E TECNOLOGIE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: 45. SERVICE - Adozione del modello di Service Management nelle strutture gestionali</b>								

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: PMS 2025-2027 - 1. Analisi del processo di autorizzazione e rendicontazione delle spese di missione e dell'andamento dei carichi di lavoro; individuazione delle criticità e formulazione di proposte di revisione organizzativa a supporto della riforma del regolamento interno di Ateneo, in ottica di semplificazione (risposta a criticità evidenziate DDA.C3. Missioni)</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
FA12. Implementare il Service Desk con la digitalizzazione dei servizi a supporto di approvvigionamenti e di gestione dei progetti di ricerca finanziati e altri ambiti di pertinenza	Semplificazione processi interni (prosegue dal 2024)	Utenti e operatori dei servizi amministrativi	Digitale, organizzativo	Prosecuzione ed estensione degli ambiti di implementazione delle sezioni aggiornate e interattive del Service Desk di Ateneo per l'acquisizione di informazioni e modelli procedurali con riferimento a processi che coinvolgono diffusamente altre Strutture, quali l'organizzazione di eventi e seminari, ospitalità, missioni	Estensione servizio con riferimento agli ambiti di acquisti, organizzazione eventi e seminari, ospitalità, missioni	Pubblicazione servizio con riferimento ad affidamenti diretti e gare ad evidenza pubblica	Messa in esercizio della sezione con modulistica, documenti informativi, istruzioni operative e procedura interattiva di Service Desk per aggiornamento periodico	Responsabile: DCA (servizi 6a)  Altre strutture coinvolte: DSDB, DSRV, Strutture accademiche (staff di dipartimento)

## Comunicazione

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: COMUNICAZIONE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: /</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
<b>COM1.</b> Adozione di Linee Guida condivise con ASUIT per la comunicazione della Scuola di Medicina	Obiettivo annuale	Comunità universitaria e stakeholders esterni	Comunicativo	In considerazione della nascita di ASUIT, si rende necessario istituire delle Linee Guida che permettano alle strutture ASUIT e UniTrento di identificare le competenze specifiche di ciascuna in ambito comunicazione per ciò che riguarda i comunicati stampa, canali social ed eventi	Grado di sviluppo delle attività		- Incontri preparatori tra ASUIT e UniTrento - Realizzazione di un documento condiviso - Presentazione del documento alle governance - Condivisione del documento con i docenti/medici interessati	Responsabile: DCRE (servizi 7a, 7c, 7f)
<b>Ambito strategico di riferimento COMUNICAZIONE</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: /</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: /</b>								
<b>COM2.</b> Comunicazione Web: Siti per Dipartimenti e Centri in linea con il nuovo portale di Ateneo	2026-2027	Comunità universitaria e stakeholders esterni	Comunicativo	Raccolta e uniformazione dei contenuti dei siti di Sociologia, Fisica, Giurisprudenza ed Economia in vista della nuova architettura web. Integrazione dei siti	Grado di sviluppo e pubblicazione dei siti	Nuovo portale di Ateneo e realizzazione di un modello standard personalizzabile per Dipartimenti e Centri	- Raccolta e organizzazione dei contenuti dei siti di Sociologia, Fisica, Giurisprudenza ed Economia - Raccolta e organizzazione dei contenuti dei siti Dipsco e Cimec per realizzare un unico	Responsabile: DCRE (servizi 7c)  Altre strutture coinvolte: DDSS e DSRV

<b>Codice e descrizione obiettivo operativo 2026</b>	<b>Arco temporale di riferimento</b>	<b>A chi è rivolto</b>	<b>Ambito di miglioramento</b>	<b>Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore iniziale</b>	<b>Target 100% fine 2026 programmato/atteso</b>	<b>Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative</b>
				Dipsco e Cimec in un unico portale. Implementazione progressiva dei siti dei restanti Dipartimenti e Centri			sito - Implementazione dei siti dei restanti Dipartimenti e Centri - Pubblicazione di almeno 6 siti di Dipartimenti e Centri	

## Anticorruzione e Trasparenza

Codice e descrizione obiettivo operativo 2026	Arco temporale di riferimento	A chi è rivolto	Ambito di miglioramento	Descrizione delle azioni previste nel 2026 per la realizzazione dell'obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target 100% fine 2026 programmato/atteso	Responsabilità (servizi interessati), altre strutture coinvolte/ corresponsabili, risorse economiche ed esigenze organizzative
<b>Ambito strategico di riferimento: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA</b>								
<b>Azione strategica di riferimento: /</b>								
<b>Collegamento con il Piano Miglioramento Servizi: /</b>								
<b>Collegamento con altri Piani di Ateneo: Sezione Rischi Corrottivi e Trasparenza PIAO 2026-2028</b>								
AT1. Aggiornamento della mappatura dei processi amministrativi delle strutture di servizio di Ateneo in seguito a modifiche del quadro normativo di riferimento e di azioni organizzative implementate	Obiettivo pluriennale (2026 -2027)	Comunità universitaria e stakeholder di Ateneo	Organizzativo e reputazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predisposizione degli elenchi, in forma tabellare e mirati alle singole Direzioni considerate, dei processi e dei rischi da valutare</li> <li>- Valutazione, da parte del responsabile di Direzione e da eventuali altri funzionari, dei rischi e dei processi specifici della struttura considerata</li> <li>- Definizione delle eventuali azioni di mitigazione e tempificazione delle stesse</li> <li>- Redazione dell'elenco complessivo contenente tutte le valutazioni delle strutture considerate</li> </ul>	Numero delle strutture sottoposte a mappatura	Mappature precedentemente elaborate	<p>Mappatura di almeno quattro strutture attraverso le seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definizione delle strutture da mappare entro gennaio 2026;</li> <li>- redazione degli elenchi tabellari entro il mese di marzo 2026;</li> <li>- fase della valutazione entro il mese di luglio 2026;</li> <li>- successive fasi entro il mese di dicembre 2026</li> </ul>	<p>Responsabile: DG-Staff (servizi 8g)</p> <p>Altre strutture coinvolte: strutture sottoposte a mappatura nell'anno 2026</p> <p>Esigenze organizzative: Formazione specifica alle Direzioni</p>

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Questa sezione è stata redatta in continuità con i precedenti piani di prevenzione della corruzione e della trasparenza, in particolare con il Piano triennale 2018-2020, che ha recepito i contenuti della Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 ed in particolare del terzo capitolo della stessa, dedicato alle istituzioni universitarie. Sono stati inoltre analizzati i contenuti del PNA 2025-2027, approvato nel novembre 2025, e delle indicazioni per la definizione di questa sezione, approvate dal Consiglio ANAC in data 23 luglio 2025, applicandoli per quanto possibile.

Di seguito si darà dunque conto delle diverse attività realizzate e delle azioni da implementare per promuovere e diffondere la conoscenza dei principi generali di etica e legalità o per rispondere a precise esigenze gestionali in qualità di misure di mitigazione di specifici rischi. Tali attività contribuiscono a creare valore pubblico, in quanto prevengono fenomeni di cattiva amministrazione e perseguono obiettivi di imparzialità, riducendo eventuali sprechi. In questo senso, le azioni in materia di prevenzione della corruzione sono del tutto funzionali al raggiungimento dei diversi obiettivi di performance e facilitano la realizzazione degli obiettivi di valore pubblico.

Non solo, il percorso intrapreso dall'Ateneo per una sostenibilità ESG ed in particolare con riferimento al "Pilastro G – Governance" passa anche attraverso la trasparenza, l'etica e l'impegno nella lotta alla corruzione. Un'attenta analisi e un'adeguata gestione dei rischi ne costituiscono un primo strumento fondamentale.

Il piano triennale di intervento viene definito sulla base dell'analisi del contesto, sia interno che esterno all'Ateneo, l'identificazione, l'analisi, la ponderazione e la valutazione dei rischi corruttivi, e dei rischi gestionali, nonché il trattamento del rischio, incluse l'identificazione e la programmazione di idonee misure mitigatrici.

### La mappatura dei processi e dei rischi

Nel "Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza 2021-2023", pubblicato [qui](#), sono esposte le modalità metodologiche di gestione della mappatura dei processi e dei rischi all'interno di UniTrento, in risposta a quanto richiesto da ANAC nel PNA 2019. Nel corso degli anni si è provveduto ad una progressiva mappatura con riferimento alle diverse strutture. Il gruppo di lavoro che si occupa di mappatura dei processi e dei rischi di Ateneo ha condotto, nel corso dell'anno 2025, l'analisi per il Dipartimento di Fisica, seguendo la stessa metodologia descritta nel documento specifico sopra richiamato, a cui si rimanda per la consultazione ([link](#)).

### Mappatura 2025 e Registro dei Rischi per il Dipartimento di Fisica

Nel corso dell'anno 2025, il gruppo di lavoro dedicato ha interagito con il Direttore del Dipartimento di Fisica e con il responsabile del relativo staff amministrativo, seguendo modalità di analisi che hanno permesso di considerare e valutare i processi e i rischi di interesse del Dipartimento in modo completo ed esaustivo. I risultati della mappatura, completa del Registro dei rischi, sono riportati nell'Allegato n. 6 "Registro dei rischi, mappatura dei rischi corruttivi e dei rischi gestionali e tabella Trasparenza".

Il Dipartimento di Fisica svolge attività di ricerca in vari settori della fisica, sia in ambito teorico che sperimentale, spaziando dalle interazioni fondamentali alla struttura della materia, dallo studio del cosmo a quello degli atomi e delle molecole. Alle ricerche di tipo fondamentale si affiancano progetti mirati allo sviluppo tecnologico in settori quali le tecnologie quantistiche, la transizione ecologica, le tecnologie per lo spazio e per la salute. Per queste ricerche il Dipartimento si avvale di una stretta collaborazione con l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, il Consiglio Nazionale delle Ricerche, l'Agenzia Spaziale Italiana e altri enti di ricerca nazionali e internazionali. A livello locale, la struttura accademica collabora strettamente con la Fondazione Bruno Kessler e la Fondazione Edmund Mach.

Il Dipartimento di Fisica presenta inoltre le seguenti peculiarità:

- un elevato grado di internazionalizzazione della sua ricerca;
- il budget è costituito soprattutto da fondi di provenienza esterna, molti dei quali ottenuti a seguito della partecipazione a bandi nazionali o internazionali o assegnati da altri enti di ricerca, oltre che da commesse da imprese ed enti;

- la presenza di strutture e laboratori costituiti da macchinari ed impianti di alto livello, per accedere ai quali è necessario il rispetto di stringenti misure di sicurezza.

I risultati della mappatura corruttiva non si discostano da quelli ottenuti nei precedenti self assessment riguardanti altri dipartimenti, registrando magnitudini di fatto inesistenti.

Al contrario, la mappatura gestionale registra alcuni rischi con magnitudo residua, cioè al netto delle azioni di mitigazione già applicate, alta o altissima per i quali sono state indicate le misure di mitigazione adottabili.

## 2.3.1 Azioni e misure generali di prevenzione della corruzione

### Misure regolamentari

I contenuti dei vigenti regolamenti rispondono ad esigenze di buon funzionamento dell'ente ed in particolare delle aree che rappresentano il core business dell'attività delle università, ovvero la didattica e la ricerca. Gli stessi rispondono a molte delle osservazioni mosse da ANAC nella sua Delibera n. 1208/2017 e dal MIUR nell'Atto di indirizzo n. 39 dd. 14/05/2018: la loro applicazione implica una forte mitigazione dei rischi relativi alle materie sottoposta a regolamentazione.

Nel corso del 2025 sono entrati in vigore, fra gli altri, i seguenti regolamenti:

- *Regolamento unico per il conferimento di contratti di ricerca, incarichi post-doc e incarichi di ricerca di cui agli artt. 22, 22 bis e 22 ter L. 240/2010.*

Recependo le modifiche e le integrazioni apportate di recente ai contenuti della Legge n. 240/2010 in materia di reclutamento del personale ricercatore, il regolamento introduce in Ateneo le nuove figure di ricercatori a tempo determinato. La norma interna disciplina in modo puntuale l'iter amministrativo, stabilendo le modalità di selezione, i contenuti dei relativi bandi, le modalità di nomina delle commissioni giudicatrici, le regole di svolgimento del rapporto di lavoro e le incompatibilità, in modo da ridurre al minimo i rischi che possono sorgere sia nel corso dell'iter di reclutamento che durante il periodo di vigenza del rapporto di lavoro.

- *Regolamento per la gestione dei rifiuti speciali dell'Università di Trento.*

La norma interna pone una serie di norme da rispettare, fissa anche l'iter da seguire per lo smaltimento dei rifiuti speciali e individua le figure responsabili, in un ambito strettamente legato all'attività di ricerca e, a volte, anche a quella didattica. Il regolamento contribuirà a ridurre in modo sensibile la magnitudo dei relativi rischi, ivi comprese eventuali cause legali, in un'ottica non solo di corretta amministrazione, ma anche di generazione di valore pubblico.

- *Policy generale sull'uso di strumenti di intelligenza artificiale generativa.*

La policy ([link](#)), che costituisce l'output dell'Azione strategica 58. AI\*GOV, fissa i principi che dovranno essere rispettati da tutta la comunità accademica. In sintesi, i principi da seguire sono i seguenti:

- uso dell'IA etico, trasparente e dichiarato, garantendo l'onestà intellettuale e la tutela della reputazione dell'Ateneo;
- responsabilità dell'utente per la verifica critica dei contenuti, la qualità dei dati e la citazione delle fonti, evitando bias o violazioni del copyright.

Tali principi rappresentano altrettante misure, potenzialmente molto impattanti, di mitigazione dei rischi connessi all'utilizzo dei sistemi generativi IA.

- *Regolamento in materia di emolumenti per le cariche accademiche di Ateneo.*

Il regolamento ha lo scopo di razionalizzare e riequilibrare il sistema dei compensi corrisposti ai titolari di incarichi accademici; ciò nel rispetto dei principi di proporzionalità e considerando parametri quali complessità dell'incarico, la qualità e la quantità dell'impegno richiesto, l'omogeneità dei criteri di determinazione dei compensi stessi, la specificità dei settori in cui sono chiamati ad operare i titolari di tali incarichi; il tutto operando in assoluta trasparenza e non determinando nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

## **Formazione**

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

I temi della prevenzione della corruzione e la trasparenza vengono in parte trattati anche in altre attività formative. Ulteriori attività formative sono indicate nel PIAO nella sezione dedicata al [Piano triennale dei fabbisogni di personale](#) ed in quella relativa ai [Bisogni formativi](#).

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

All’interno di UniTrento opera un’apposita Commissione per il controllo degli incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore, istituita ai sensi del Regolamento di Ateneo per l’attività di controllo in materia di incompatibilità e cumulo di impieghi e incarichi del personale docente e ricercatore”, approvato con D.R. del 4 luglio 2018.

L’attività di controllo ordinaria è proseguita anche nel corso del 2025, con l’analisi dei dati relativi ad un campione pari al 3% del PDR di Ateneo, così come stabilito da apposita delibera del Senato accademico. Nel corso degli anni il campione di soggetti sottoposti a controllo è stato di circa 19-20 unità all’anno. Considerato che la probabilità di svolgere incarichi extraistituzionali è risultata maggiore nelle fasce più alte del personale docente e ricercatore la Commissione riserva il 50% del campione ai professori ordinari, mantenendo però il criterio casuale di individuazione sulla base degli elenchi di personale.

In particolare, l’estrazione del campione di 21 soggetti per il 2025 è avvenuta attraverso il seguente iter: il personale docente e ricercatore (PDR) è stato suddiviso in 3 strati in base alla qualifica (campo: “ruolo”): Professori ordinari (PO), Professori associati (PA) e Ricercatori (inclusi Ricercatori a tempo indeterminato, RtdA, RtdB e RTT). Per ciascuno strato si è creato un file separato ordinato in base al codice numerico identificativo del docente e, tramite lo strumento di analisi “Campionamento”, si è proceduto all’estrazione casuale della lista che risulta così composta: 50% PO; 30% PA; 20% Ricercatori che corrispondono a 11 PO, 6 PA e 4 R (per ciascuno strato sono stati considerati due ulteriori nominativi di “riserva”).

L’Incompatibilità ed i conflitti di interesse riguardano anche il personale tecnico ed amministrativo: il D. Lgs. 165/2001 prevede infatti che i dipendenti pubblici non possano svolgere incarichi retribuiti che non siano stati conferiti o previamente autorizzati dall’amministrazione di appartenenza. Inoltre, il d.lgs. 33/2013, all’art. 18 prevede che venga pubblicato l’elenco degli incarichi conferiti o autorizzati a ciascuno dei propri dipendenti, con l’indicazione della durata e del compenso spettante per ogni incarico; tale elenco, che fino al 2024 veniva aggiornato e pubblicato in base alle indicazioni degli uffici preposti, attualmente è sostituito con un link di rinvio al sito della [Funzione pubblica](#). L’Università, al fine di ricevere eventuali segnalazioni attinenti all’attività di whistleblowing, ha predisposto le “Linee guida per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte di dipendenti, collaboratori e studenti Università di Trento”. Riguardo a modalità di presentazione, gestione e valutazione delle richieste, si rinvia ai precedenti Piani, consultabili nell’apposita sezione del [sito di Ateneo](#).

A tal proposito, si ricorda che l’UniTrento rispettava già il disposto di cui al D.Lgs. 24/2023 attuativo della [Direttiva \(UE\) 2019/1937](#) riguardante “la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”. Presso UniTrento è inoltre presente la Consigliera di fiducia, il cui ruolo consiste nel raccogliere, all’interno dell’Università stessa, segnalazioni riguardanti atti di discriminazione, molestie sessuali e morali, vicende di mobbing e porre ad esse concreto rimedio, con tecniche di prevenzione e di risoluzione.

## **Rotazione del personale**

La rotazione del personale è una misura di mitigazione del rischio corruttivo che ANAC stabilisce vada considerata in una logica di necessaria complementarietà con le altre misure di prevenzione della corruzione (delibera ANAC n. 831/2016).

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

Al fine di favorire la mobilità volontaria interna del personale tecnico/amministrativo, è istituita una procedura online, all'interno dell'area riservata al personale dipendente, attraverso la quale è possibile presentare domanda di mobilità. Tale richiesta, presentata dal dipendente, viene presa in carico dalla Direzione Risorse Umane e inserita in apposita bacheca "Mobilità interna", disponibile nell'area riservata Infoservizi di MyUnitn.

Per quanto riguarda il personale docente e ricercatore, i Direttori di Dipartimento sono di fatto soggetti a rotazione ordinaria, poiché la durata del loro incarico è di tre anni e sono rieleggibili consecutivamente una sola volta. Il personale docente e ricercatore è inoltre soggetto a cessazioni, nuove assunzioni e trasferimenti, sia di dipartimento che di Ateneo, come risulta nella tabella sotto riportata e pertanto questi "spostamenti" rientrano a pieno effetto nella rotazione ordinaria.

La seguente tabella illustra i dati relativi alla rotazione ordinaria per l'anno 2025:

Ruolo	Rotazione	Note
Nuove assunzioni PTA	52 + 4	4 comandi in entrata
Trasferimenti interni PTA	42	21 sono modifiche della denominazione dell'ufficio
Cessazioni/trasferimenti PTA	23 + 9	9 comandi esterni
Attribuzione incarichi di responsabilità	10	
Revoca/fine incarichi di responsabilità	1	
Nuove assunzioni PDR	44	Esclusi i passaggi di fascia
Trasferimenti interni PDR	2	
Cessazioni/trasferimenti PDR	45	
Direttori	0	Nel corso del 2025 sono stati rieletti tre Direttori già in carica

*Tabella 6 – Rotazione ordinaria del personale anno 2025 – dati aggiornati al mese di novembre 2025*

Con particolare riferimento ai Direttori delle strutture accademiche, se nel corso del 2026 si prevede un ricambio limitato, in quanto è in scadenza il mandato di soli 3 Direttori (CISMEd, Fisica e Scuola di Studi Internazionali), nel 2027 si realizzerà un più ampio avvicendamento, dato che ben 8 strutture accademiche dovranno eleggere il proprio Direttore (CIBio, Economia e management, DICAM, DISI, DII, Lettere e filosofia, Matematica, Sociologia e Ricerca Sociale). Nel 2028 verrà a scadere il mandato di altri 2 Direttori (C3A e Giurisprudenza).

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

Riguardo alla rotazione straordinaria, la sua applicazione è prevista dall'art. 16, co. 1, lett. L-quater) D. Lgs. N. 165/2001, come misura di carattere successivo al verificarsi di fenomeni corruttivi. La norma citata prevede infatti la rotazione «del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva». Anche nel corso dell'anno 2025 l'Ateneo non ha avuto necessità di utilizzarla.

## 2.3.2 Programmazione triennale per la trasparenza e l'integrità

### Trasparenza

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

ANAC, nel PNA 2019, ha ribadito 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.

UniTrento, adeguandosi alla vigente normativa in materia di privacy, “dopo aver verificato la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione dell'atto o del documento nel proprio sito web istituzionale”, pubblica solo quei dati personali realmente necessari e proporzionati alla finalità di trasparenza perseguita nel caso concreto.

### Amministrazione trasparente

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

Il sistema organizzativo, volto ad assicurare la trasparenza dell'Ateneo, si basa sulla responsabilizzazione di ogni singola struttura e dei relativi responsabili: il RT ha un ruolo di regia, di coordinamento e di monitoraggio sull'effettiva pubblicazione, ma non sostituisce tali responsabili – così come individuati nell'apposita tabella contenente lo schema degli obblighi di pubblicazione e dei relativi responsabili della trasparenza-nell'elaborazione, nella trasmissione e nella pubblicazione dei dati.

La pubblicazione può avvenire direttamente da parte della struttura che ha curato il procedimento o da parte dell'Ufficio Partecipazioni esterne e Prevenzione Corruzione, a cui sono stati trasmessi preliminarmente i dati, o tramite l'utilizzo dell'applicativo “Ateneo aperto” (il quale permette la pubblicazione immediata dei dati relativi a tutta una serie di transazioni aventi rilevanza contabile). L'Ufficio svolge periodicamente il monitoraggio di tutti i dati ed i documenti pubblicati e, nel caso in cui si verifichino ritardi o mancanze ed omissioni nella pubblicazione, è contatta i referenti della pubblicazione, in modo da risolvere il disagio nel più breve tempo possibile.

Le pagine di Amministrazione trasparente risultano sempre complete ed aggiornate nel rispetto della normativa vigente come appurato annualmente dai controlli effettuati dal Nucleo di valutazione, che a sua volta opera secondo le indicazioni di controllo previste da ANAC. La sezione Amministrazione trasparente nel corso del 2023 è stata oggetto di un riassetto che ha portato all'eliminazione delle pagine non di interesse dell'amministrazione universitaria; riassetto che ha preso spunto dall'analogia iniziativa assunta da ANAC all'interno del proprio portale di Amministrazione trasparente.

Il PNA 2025/2027 ha analizzato le sezioni Amministrazione trasparente dei diversi enti pubblici, ribadendo i principi generali e analizzando le principali criticità riscontrate. Riguardo alla sezione Amministrazione trasparente di UniTrento, si rileva che nessun intervento è stato o dovrà essere compiuto per uniformarne i contenuti ai dettati del PNA 2025, in quanto sono rispettate sia le indicazioni di ANAC in materia di integrità, costante aggiornamento, completezza e simili, che quelle di AGID in tema di accessibilità (struttura chiara ed intuitiva, compatibilità con strumenti assistivi, etc.). Vengono inoltre rispettati anche gli standard internazionali citati nel PNA, quali le WCAG 2.1 e la norma UNI CEI EN 301549:2021.

### 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 e accesso civico generalizzato ex art. 5 D. Lgs. n. 33/2013.

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

Alla data del 30 novembre 2025, sono state ricevute e gestite 9 istanze di accesso civico così come riportate anche nel registro accessi, pubblicato sulle pagine di Amministrazione trasparente. In particolare, le richieste pervenute sono le seguenti.

Per l'accesso generalizzato:

- 2 delibere
- sovvenzioni da industria tabacco
- posti riservati CISMed
- dati immobili
- rapporti UniTrento - elenco aziende
- dati studenti.

Per l'accesso generalizzato e documentale:

- compenso commissione
- contratti, compensi singolo soggetto
- delibere, Dipartimenti di eccellenza e dati ricerche
- delibere e Dipartimenti di eccellenza

Nel 2025 si sono inoltre presentati quattro casi di accesso misto civico/documentale.

### **2.3.3 Interventi pianificati per il triennio 2026-2028**

Oltre alle consuete attività di monitoraggio volte a favorire la trasparenza e a proseguire l'attuazione delle misure anticorruttive fondamentali per la riduzione della magnitudo dei rischi (come l'aggiornamento del portale "Amministrazione Trasparente", la formazione del personale e la gestione delle richieste di accesso civico sopracitate), l'Università ha pianificato tre interventi strategici per il prossimo triennio:

#### **1. Aggiornamento sul Whistleblowing**

Con l'approvazione delle nuove linee guida ANAC (26 novembre 2025), è avviata l'analisi delle novità normative per verificare se sia necessario integrare o modificare le attuali disposizioni interne sulle segnalazioni di illeciti.

#### **2. Revisione della Mappatura dei Rischi**

A seguito dei recenti cambiamenti organizzativi e normativi che negli ultimi anni hanno interessato la struttura amministrativo-gestionale dell'Università, è opportuno aggiornare l'analisi dei processi e dei rischi dell'Amministrazione Centrale.

Considerate le dimensioni e la numerosità delle Direzioni, si prevede di condurre l'aggiornamento completo dell'Amministrazione Centrale nel prossimo biennio (conclusione entro dicembre 2027), adottando modalità di lavoro che riducano al minimo il carico burocratico per gli uffici coinvolti.

Successivamente, nel 2028 l'analisi si concentrerà nuovamente sulle singole strutture accademiche, che non sono state di recente interessate dalla mappatura.

#### **3. Nuove policy su integrità e buona condotta nella ricerca**

Nel corso del 2026, verrà redatto un documento specifico per declinare la responsabilità etica e professionale, esplicitando i potenziali conflitti di interesse finanziari legati alla ricerca scientifica. Questa iniziativa si colloca all'interno di un più ampio lavoro di gruppo, il Tavolo "Research integrity and research ethics", che si propone come obiettivo la promozione di una condotta etica e professionale in ogni fase del lavoro di ricerca, sia individuale che collettivo.



# **SEZIONE III**

## **Organizzazione e capitale umano**

## 3.1 Risorse umane e struttura organizzativa

### 3.1.1 Il personale di Ateneo

Complessivamente, il personale in servizio in Ateneo a ottobre 2025, comprensivo di quello docente e ricercatore, dirigente, tecnico-amministrativo e collaboratori esperti linguistici, ammonta a circa 1.700 unità. Il personale docente e ricercatore (PDR) in servizio presso l'Ateneo al 31 ottobre 2025 è costituito da 847 unità. Nelle tabelle seguenti sono presentati i dati di dettaglio del personale afferente alle varie strutture, suddiviso per ruolo e tipologia di afferenza.

In particolare, nella Tabella 7 è indicato il numero dei professori/ricercatori in organico al 31 ottobre 2025 per Dipartimento e per Centro di afferenza, per quei ricercatori che hanno afferenza esclusiva a un Centro. La Tabella 8 riporta invece il numero dei professori/ricercatori afferenti ai Centri di Ateneo di cui all'art. 28, co. 1, dello Statuto di UniTrento e il relativo Dipartimento di afferenza, obbligatorio per le figure diverse dai ricercatori post doc.

Afferenza 1	I	II	R	RTT	RTDB	RTDA	TOTALE
Dip. CIBIO	22	50		2	1	3	78
Dip. di Economia e Management	32	40	1	2	5	3	83
Dip. di Fisica	16	31		3	1	9	60
Dip. di Ing. Civile, Ambientale e Mecc.	31	45	2	5	3	8	94
Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione	21	31	1	1	1	19	74
Dip. di Ing. Industriale	19	37		4	1	5	66
Dip. di Lettere e Filosofia	28	50	5	4	7		94
Dip. di Matematica	18	24	1		3	8	54
Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	26	37	4	8	3	4	82
Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale	27	33	1	2	2	1	66
Fac. di Giurisprudenza	34	38	2	6	4	4	88
C3A						1	1
CIMEC						7	7
Scuola di Studi Internazionali							0
<b>Totale complessivo</b>	<b>274</b>	<b>416</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>72</b>	<b>847</b>

Tabella 7 - Personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 1 (31.10.2025)

Afferenza 2	Afferenza 1	Afferenza 3	I	II	R	RTT	RTDB	RTDA	TOT.
C3A	Dip. CIBIO		1	7					8
	Dip. DEM			1					1
	Dip. DICAM		9	8					17
	Dip. DII			2					2
	Dip. di Matematica		1					1	2
	Dip. DSRS		1	2					3
	Fac. di Giurisprudenza			1					1
	C3A							1	1
<b>C3A Totale</b>			<b>12</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>35</b>
CIMEC	Dip. CIBIO			4					4
	Dip. CIBIO	CISMed		1					1
	Dip. DII			3					3
	Dip. DISPCO		6	11	1	1	1		20
	Dip. DIPSCO	CISMed	6	3					9
	Dip. di Fisica			2		1			3
	Dip. di Fisica	CISMed	1			1			2
	Dip. di Matematica			1					1
	CIMEC							7	7
<b>CIMEC Totale</b>			<b>13</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>50</b>

Afferenza 2	Afferenza 1	Afferenza 3	I	II	R	RTT	RTDB	RTDA	TOT.
CISMed	Dip. CIBIO		14	13		1			28
	Dip. CIBIO	CIMEC		1					1
	Dip. di Ing. e Scienza dell'Informazione		1	1					2
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive		1	5	1	1			8
	Dip. di Psicologia e Scienze Cognitive	CIMEC	6	3					9
	Dip. di Fisica	CIMEC	1			1			2
	Dip. di Fisica			2					2
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale			1					1
	Fac. di Giurisprudenza		1						1
<b>CISMed Totale</b>			<b>24</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>54</b>
Scuola di Studi Internazionali	Dip. di Economia e Management		3	3					6
	Dip. di Lettere e Filosofia		2	3	1				6
	Dip. di Sociologia e Ricerca Sociale		2	7		1			10
	Fac. di Giurisprudenza		5	3					8
<b>Scuola di Studi Internazionali Totale</b>			<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>

Tabella 8 - Personale docente e ricercatore per Dipartimento/Centro di afferenza e ruolo - afferenza 2 e 3 (31.10.2025)

Il personale dirigente e tecnico-amministrativo (PTA) in servizio presso l'Ateneo al 31 ottobre 2025 è costituito da 843 unità. A questi si aggiungono 34 collaboratori esperti linguistici a tempo indeterminato. Nella Tabella 9 sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture, distinti per categoria contrattuale.

Strutture	Operatori		Collaboratori		Funzionari		EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n.	%
Dipartimento CIBIO			3	8%	34	87%	2	5%			<b>39</b>	<b>5%</b>
Dipartimento di Economia e Management			1	11%	8	89%					<b>9</b>	<b>1%</b>
Dipartimento di Fisica			9	20%	29	64%	7	16%			<b>45</b>	<b>5%</b>
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica			3	10%	27	87%	1	3%			<b>31</b>	<b>4%</b>
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione			3	17%	15	83%					<b>18</b>	<b>2%</b>
Dipartimento di Ingegneria Industriale			7	25%	18	64%	3	11%			<b>28</b>	<b>3%</b>
Dipartimento di Lettere e Filosofia			3	23%	10	77%					<b>13</b>	<b>2%</b>
Dipartimento di Matematica			1	17%	4	67%	1	17%			<b>6</b>	<b>1%</b>
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive			3	25%	9	75%					<b>12</b>	<b>1%</b>
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale			3	25%	9	75%					<b>12</b>	<b>1%</b>
Facoltà di Giurisprudenza			2	20%	8	80%					<b>10</b>	<b>1%</b>
Centro Agricoltura Alimenti Ambiente (C3A)			2	50%	2	50%					<b>4</b>	<b>0%</b>
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello (CiMeC)					21	84%	4	16%			<b>25</b>	<b>3%</b>

Struttura	Operatori		Collaboratori		Funzionari		EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n.	%
Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche - CISMed					10	100%					10	1%
Scuola di Studi Internazionali			1	25%	3	75%					4	0%
Direzione Centrale Acquisti			12	17%	54	76%	4	6%	1	1%	71	8%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne			18	31%	38	64%	2	3%	1	2%	59	7%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti			43	37%	71	62%			1	1%	115	14%
Direzione Generale			15	21%	48	69%	6	9%	1	1%	70	8%
Direzione Patrimonio Immobiliare			5	16%	21	68%	4	13%	1	3%	31	4%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	3	6%	8	16%	33	67%	4	8%	1	2%	49	6%
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	1	1%	6	9%	56	80%	6	9%	1	1%	70	8%
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1	1%	23	21%	75	67%	12	11%	1	1%	112	13%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>5</b>	<b>1%</b>	<b>171</b>	<b>20%</b>	<b>603</b>	<b>72%</b>	<b>56</b>	<b>7%</b>	<b>8</b>	<b>1%</b>	<b>843</b>	<b>100%</b>

Tabella 9- Personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria (31.10.2025)

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

### 3.1.2 Modello organizzativo

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in **otto Direzioni** (comprese le strutture di staff incardinate nella Direzione Generale), coordinate dal Direttore Generale, il cui elenco è stato riportato al paragrafo 1.2.3 (Come operiamo).

L'assetto organizzativo è pensato per potenziare, personalizzare e integrare i servizi di supporto decentrati, garantendo livelli qualitativi omogenei alle diverse strutture e rendendo, al contempo, più efficace il collegamento tra Amministrazione centrale e strutture accademiche.

Pertanto, i servizi delle Direzioni Didattica e Servizio Studenti (DDSS), Servizi Digitali e Bibliotecari (DSDB), Centrale Acquisti (DCA), Servizi alla Ricerca e Valorizzazione (DSRV) e Comunicazione e Relazioni esterne (DCRE) sono organizzati sui tre poli di Città, Collina e Rovereto. Questi servizi, infatti, sono gestiti con la logica della prossimità all'utenza e prevedono la presenza di personale afferente all'Amministrazione centrale anche presso il polo di Collina e di Rovereto, ossia dove hanno sede le restanti strutture accademiche.

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

Nello specifico, in figura 8 è riportato l'organigramma dell'Amministrazione centrale aggiornato al 31.10.2025. Il totale dell'organico è pari a 843 unità, afferente per 577 unità (68%) alle **Direzioni** e per 266 unità (32%) ai **Dipartimenti/Centri**.

La descrizione della struttura tecnico-amministrativa, in dettaglio, è riportata aggiornata al 2026 nel documento "Organizzazione della struttura tecnico-amministrativa – Allegato A" ([link](#)).

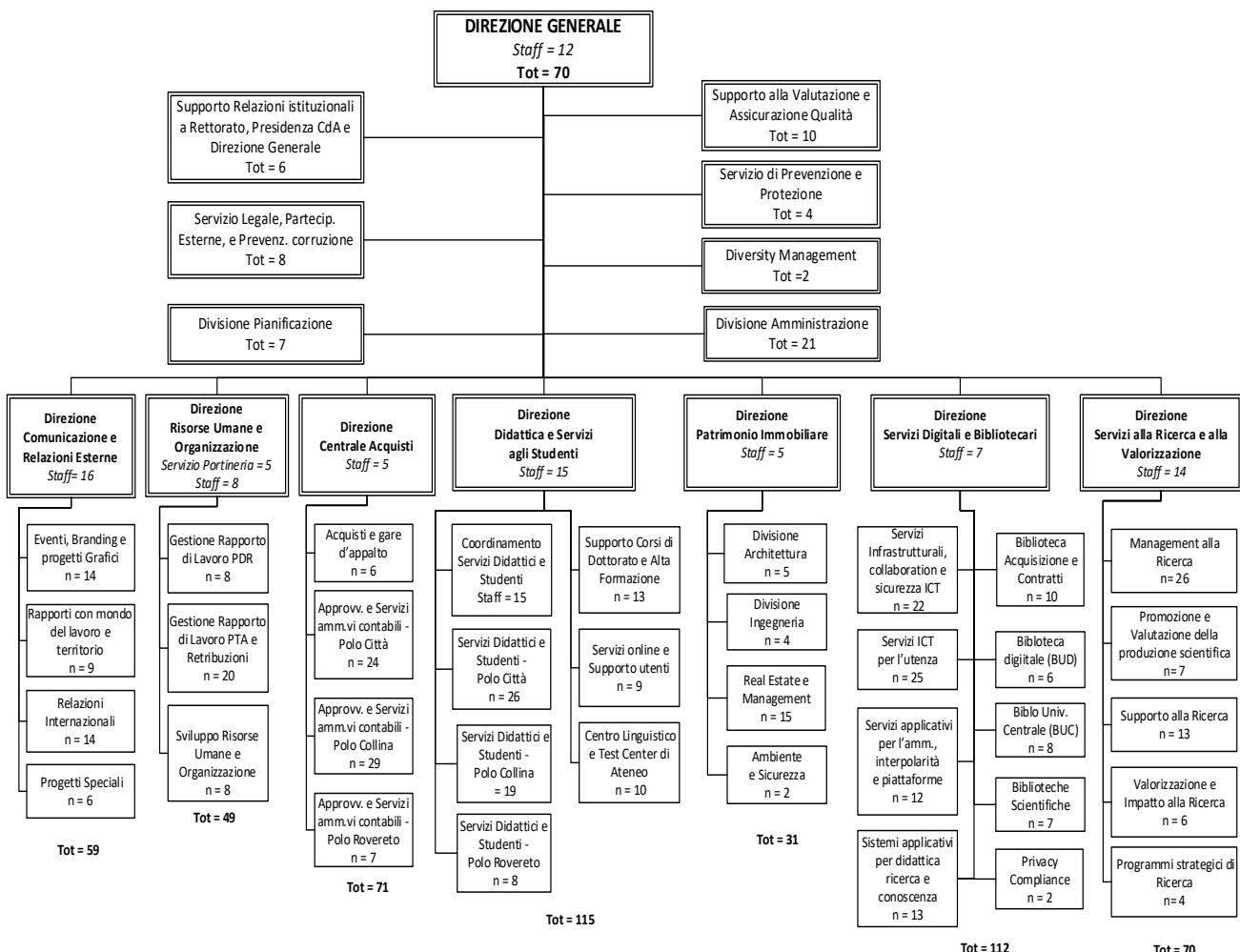
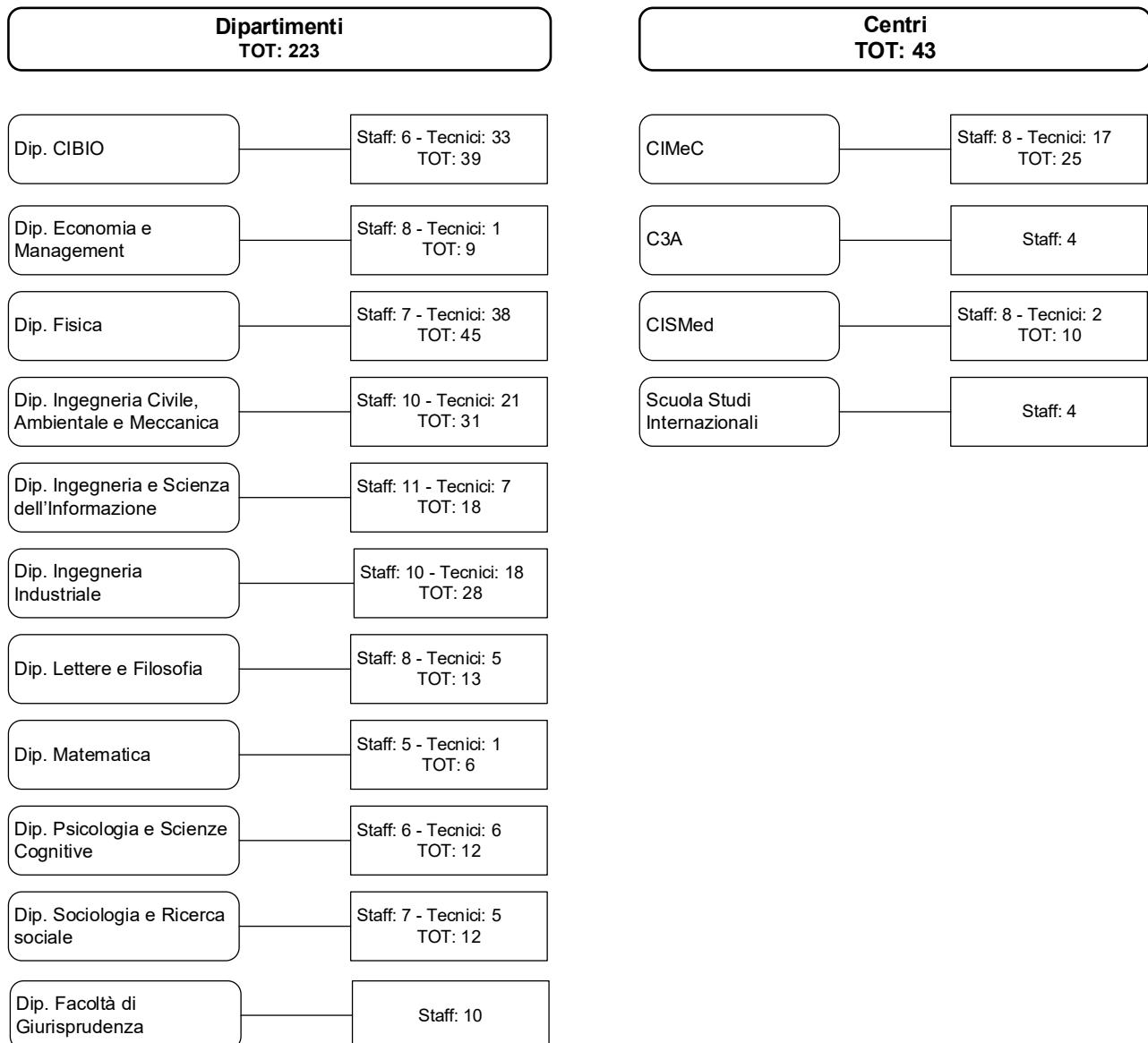


Figura 8 - Organigramma dell'area “Amministrazione centrale” e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31/10/2025

Nota 1: Il totale per singola struttura comprende il Dirigente, conteggiato nella voce “Staff”.

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



*Figura 9 - Rappresentazione dell'area “Strutture accademiche” e personale tecnico-amministrativo (unità) al 31.10.2025*

*Nota 1: 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.*

*Nota 2: Per ciascuna struttura, la voce “Staff” comprende il personale che svolge attività nel settore amministrativo o gestionale; la voce “Tecnici” comprende il personale che svolge attività nel settore tecnico, scientifico, tecnologico o informatico.*

## 3.2 Piano del lavoro agile

Il CCNL Comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021, firmato il 18 gennaio 2024, ha introdotto una novità di rilievo nella regolamentazione del lavoro agile, disciplinata dal Titolo III capo I del CCNL. In applicazione di quanto previsto dal citato articolo, e dopo opportuno confronto con le OO.SS e RSU, è stato redatto il “*Regolamento per il lavoro agile del personale TA*” di UniTrento, emanato con DR n.16 del 10 gennaio 2025, che disciplina il lavoro agile quale forma di organizzazione della prestazione lavorativa. Questa modalità di lavoro è volta a perseguire l’innovazione organizzativa e il miglioramento del servizio, garantendo, al contempo, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nonché una mobilità sul territorio più sostenibile (ESG sociale e ambientale).

In attesa dell’adozione del nuovo regolamento, sono stati prorogati tutti gli accordi individuali di lavoro agile in essere, inizialmente fino al 30 giugno 2024, poi estesi fino a inizio marzo 2025. La proroga ha avuto effetto automatico, senza necessità di alcun intervento da parte dei dipendenti; i nuovi contratti di lavoro agile sono stati stipulati a partire dal 14 febbraio 2025.

A far data dal 1° marzo 2025, l’istituto del lavoro agile ha di fatto sostituito il precedente istituto dello smart working. Il contesto normativo di riferimento del “nuovo lavoro agile”, disciplinato dal citato Regolamento del 18/01/2025, prevede quanto segue.

### Accesso al lavoro agile

Può inoltrare richiesta di accesso al lavoro agile tutto il personale a tempo indeterminato e il personale a tempo determinato con contratto superiore ai 6 mesi.

### Durata dell'accordo e tipologie di lavoro agile

L'accordo individuale di lavoro agile viene stipulato, di norma, a tempo indeterminato per un massimo di 6 giorni al mese. Tuttavia, su richiesta del responsabile di primo livello, in relazione a specifiche esigenze organizzative della Struttura, l'accordo può essere definito a termine.

In presenza di condizioni di particolare tutela, l'accordo può prevedere fino a un massimo di 10 giorni al mese. In questi casi, l'accordo individuale rimane valido finché permangono le condizioni di tutela; al termine delle stesse, il lavoro agile viene ricondotto alla sua forma ordinaria.

### Modalità di svolgimento del lavoro agile

La norma prevede che per l'accesso al lavoro agile sia sottoscritto un accordo individuale tra il lavoratore e l'Amministrazione che disciplini nel dettaglio modalità e limiti di effettuazione della prestazione in modalità di lavoro agile. La prestazione lavorativa in modalità agile è contabilizzata con una durata pari all'orario teorico giornaliero della giornata, come previsto dal piano orario individuale. Non richiede timbrature in entrata e uscita, ma prevede degli orari di contabilità (mattina e pomeriggio) della durata massima di 4 ore, definite dal responsabile di primo livello all'interno di specifiche fasce orarie. Il lavoro agile può essere svolto anche a metà giornata, prevedendo un tetto massimo di giornate al mese, maggiore in caso di condizioni di particolare tutela.

Sono previste le seguenti forme alternative di lavoro agile:

- per esigenze di conciliazione (fino a un massimo di 10 gg/mese);
- rivolto al personale con particolari esigenze di conciliazione, individuato mediante graduatoria;
- rivolto al personale con particolari condizioni di fragilità;
- di tipo organizzativo (fino a un massimo di 6 gg/mese), concesso per esigenze di cura o in considerazione di altri fattori, quali età del dipendente, distanza dal luogo di lavoro, ecc;
- di tipo occasionale, concesso a lavoratori che svolgono mansioni non remotizzabili in via ordinaria (giornate da concordare con il Responsabile, per specifiche attività che possono essere svolte a distanza).

### 3.2.1 Monitoraggio del lavoro agile

L'istituto del lavoro agile viene costantemente monitorato in due principali ambiti.

**A livello organizzativo**, in occasione delle indagini annuali sul Benessere Organizzativo e sul livello di soddisfazione della Qualità dei servizi. In particolare, nel 2023 il questionario di rilevazione del Benessere organizzativo è stato integrato con una specifica sezione dedicata al lavoro agile. Per gli anni successivi, si è ritenuto di non prevedere un'apposita sezione sul lavoro agile, ma di condurre l'indagine annuale sul benessere organizzativo seguendo il modello ANAC e associando, come ormai di prassi, la sezione dedicata al disagio psicologico (misurato mediante lo strumento GHQ) e altre potenziali fonti di stress lavoro-correlato, tra cui figurano anche voci relazionate alla conciliazione famiglia-lavoro, tra cui lavoro agile e telelavoro.

**A livello individuale**, attraverso la verifica delle attività svolte. Il monitoraggio sulla prestazione resa in modalità agile avviene attraverso il riscontro dei risultati ottenuti. Tra personale in lavoro agile e diretto Responsabile sono condivisi obiettivi puntuali e chiari, che consentono di monitorare i risultati della prestazione lavorativa da remoto. A tal fine, la richiesta di autorizzazione alla prestazione in lavoro agile è inoltrata al responsabile prima dell'inizio della giornata lavorativa, attraverso il sistema individuato dall'Amministrazione, e deve riportare l'indicazione di massima delle attività che si intendono svolgere nella giornata.

Successivamente, sono demandate al Responsabile le modalità di controllo e verifica delle attività svolte in lavoro agile, attraverso la valutazione dei risultati ottenuti.

Da segnalare, infine, che per assicurare il buon andamento delle attività e degli obiettivi, collaboratore e Responsabile si confrontano almeno con cadenza semestrale e comunque ogniqualvolta il Responsabile rilevi il rischio che si concretizzi uno dei motivi di recesso da parte dell'Amministrazione. A fine anno 2024, il contesto del lavoro agile presso UniTrento era il seguente:

PTA di cui in SW	n. PTA	% PTA	gg teoriche	gg utilizzate (media)	% utilizzo rispetto al teorico	% PTA che utilizza almeno il 90% teorico
Conciliativo	251	30%	10	5,9	59%	16%
Organizzativo	453	54%	6	2,8	47%	14%
Occasionale	23	3%	2	0,4	18%	0%
no SW	108	13%	--	--	--	--
<b>Totale</b>	<b>835</b>	<b>100%</b>				

Tabella 10 - Andamento lavoro agile al 31 dicembre 2024

Il 1° marzo 2025 segna uno spartiacque nella modalità di registrazione del lavoro agile: venuto meno l'obbligo di timbratura, il lavoratore è libero di articolare la prestazione lavorativa, salvo il rispetto della fascia di inoperabilità e delle fasce di contattabilità. La prestazione in lavoro agile viene calcolata sulla media oraria giornaliera di 7h e 12 min. Nelle sottostanti tabelle è riportato l'andamento del lavoro agile nel periodo 1.11.2024 – 31.10.2025, distinto per struttura, tenendo conto della diversa modalità di calcolo delle ore lavorate.

Direzioni	Totali ore lavorate	% ore in LA	% ore in presenza
Direzione Centrale Acquisti	101.308	26%	74%
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne	81.266	26%	74%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	164.190	23%	77%
Direzione Generale	104.960	22%	78%
Direzione Patrimonio Immobiliare	44.037	9%	91%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	65.496	18%	82%
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione	97.773	33%	67%
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	159.810	20%	80%
<b>Totale complessivo</b>	<b>818.840</b>	<b>23%</b>	<b>77%</b>

Tabella 11 - ore in lavoro agile rispetto al totale ore lavorate, nel periodo 1°nov 2024 - 31 ott. 2025 (Direzioni)

Dipartimenti e Centri	Totale ore lavorate	% ore in LA	% ore in presenza
Servizi Tecnici	47.586	14%	86%
Staff	157.636	19%	81%
Tecnici di laboratorio	183.205	7%	93%
<b>Totale Dipartimenti e Centri</b>	<b>388.427</b>	<b>12%</b>	<b>88%</b>

Tabella 12 - ore in lavoro agile rispetto al totale ore lavorate, nel periodo 1°nov 2024 - 31 ott. 2025 (Dipartimenti/Centri)

### 3.2.2 Azioni pianificate per l'anno 2026

La riforma del lavoro agile figura tra le azioni previste nel **Piano di azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e il contenimento dello stress lavoro correlato - 2024**, elaborata di concerto con il Prorettore per il Benessere organizzativo, e si è concretizzata nella stipula del “Regolamento per il lavoro agile del personale TA”, del 10 gennaio 2025.

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

Alla luce dell'indagine di cui al regolamento, si procederà eventualmente ad aggiornare le policy del lavoro agile e a pianificare le necessarie azioni di miglioramento.

## 3.3 Il quadro triennale dei fabbisogni di personale

Il decreto legislativo n. 142/2011, relativo alla delega alla Provincia delle funzioni amministrative e legislative statali in materia di Università, all'art. 2, co. 3, prevede che spetta alla Provincia stabilire, d'intesa con UniTrento, gli obblighi e i vincoli per l'attuazione del concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica. In caso di mancato raggiungimento dell'intesa entro il 31 maggio dell'anno di riferimento, trovano applicazione per l'Università le disposizioni previste a livello statale.

A decorrere dall'esercizio 2011, pertanto, con specifiche intese, vengono individuati gli obblighi e i vincoli a carico dell'Università per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica. Da ultimo la Giunta Provinciale, con delibera n. 707 di data 26 giugno 2025, ha approvato il Patto di Stabilità avente ad oggetto “Approvazione degli obblighi e vincoli a carico dell'Università degli studi di Trento per il concorso al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica”.

### Vincoli al reclutamento del personale

Sono definiti limiti alle assunzioni a tempo indeterminato del PTA e CEL, che trovano attuazione attraverso una programmazione triennale a scorrimento approvata annualmente dal Consiglio di amministrazione (di norma nel mese di giugno), a valle della definizione dei vincoli di stabilità di seguito richiamati. Vengono inoltre stabiliti ulteriori vincoli da rispettare per il reclutamento di PDR.

Nell'atto di programmazione viene indicata la disponibilità assunzionale programmata per il primo anno di riferimento (2026), mentre per i rimanenti anni del triennio è indicato il turnover stimato.

L'attuazione dei piani assunzionali del personale PDR e PTA per ciascun anno è comunque subordinata al rispetto di ulteriori misure di contenimento delle spese di personale. È necessario, infatti, assicurare ogni anno un valore non superiore al **70% del rapporto tra il costo del personale non finanziato da terzi** e la somma tra l'assegnazione stabilita per la **quota base** (di cui all'articolo 2, co. 2 della legge provinciale n. 29/1993) e l'ammontare di **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.

In particolare, novità di rilievo definita nel Patto di Stabilità 2025-26 è quella relativa alla possibilità di incremento del contingente del personale a tempo determinato. È previsto, infatti, che il suddetto contingente non debba essere superiore al 50% del personale, finanziato con fondi PNR e PNRR, in servizio al 31 dicembre 2024.

Rimangono in ogni caso escluse da detto limite le assunzioni necessarie a garantire adeguato supporto tecnico e amministrativo per la realizzazione delle azioni previste nel PS 2022-2027.

### 3.3.1 Processo di individuazione delle posizioni

#### Analisi storica dell'andamento organico (2021-2025)

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 dicembre di ogni anno considerato, suddivisi per personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo.

Ruolo	Anno di riferimento				
	2021	2022	2023	2024	2025 (stima)
I	229,47	242,12	246,25	262,30	278,21
I TD	0	0	0	0	0
II	310,31	336,76	367,30	367,37	392,20
RTI	28,83	21,72	19,16	18,45	17,00
RTDa	57	72,39	86,28	77,75	73,06
RTDb	102,44	102,48	102,22	100,78	59,10
RTT	-	-	-	5,62	26,18
<b>Totale</b>	<b>728,05</b>	<b>775,47</b>	<b>821,21</b>	<b>832,27</b>	<b>845,75</b>

Tabella 13 - Consistenza Personale Docente e ricercatore – TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento				
	2021	2022	2023	2024	2025 (stima)
Dirigenti	0,0	1,0	2,0	2,0	2,0
EP - Elevate	55,5	52,6	50,3	48,9	49,3
D - Funzionari	394,8	408,8	459,2	488,2	512,7
B/C - Operatori e	163,2	160,1	143,1	140,9	128,5
<b>Totale</b>	<b>613,5</b>	<b>622,5</b>	<b>654,6</b>	<b>680,0</b>	<b>692,5</b>

Tabella 14 - Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e dirigente - tempo indeterminato - TPE al 31.12

Categoria	Anno di riferimento				
	2021	2022	2023	2024	2025 (stima)
Dirigenti	6,8	6,8	6,0	6,0	6,0
EP - Elevate	2,4	3,1	5,1	6,9	5,2
D - Funzionari	28,7	26,5	32,2	44,5	45,7
B/C - Operatori e	39,7	48,9	46,8	42,6	46,1
<b>Totale</b>	<b>77,6</b>	<b>85,3</b>	<b>90,1</b>	<b>100,0</b>	<b>103,0</b>

Tabella 15 - Consistenza Personale Tecnico Amministrativo e dirigente - tempo determinato - TPE al 31.12

## Previsioni cessazioni e facoltà assunzionali

Il reclutamento del personale universitario di Ateneo, come detto, è soggetto ai vincoli di cui al Patto di Stabilità, legati a indicatori di sostenibilità economico-finanziaria.

Il CdA, infatti, approva la programmazione triennale, assicurando il rispetto del vincolo già richiamato relativo alla limitazione della spesa del personale (vincolo del 70%).

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e assicurare allo stesso tempo 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:

Qualifica/ruolo	Valore POE
1 professore I fascia	1
1 professore II fascia	0,7
1 ricercatore TI	0,5
1 ricercatore TDb	0,5
1 ricercatore Tenure Track	0,5

Qualifica/ruolo	Valore POE
1 Dirigente	0,65
1 EP	0,4
1 D	0,3
1 C	0,25
1 B	0,2

Le cessazioni liberano disponibilità, in termini di punti POE, nell'anno successivo a quelle in cui si verificano. La capacità assunzionale ordinaria a disposizione per la programmazione nel triennio 2025-2027 - nella previsione di una riassegnazione del 100% delle cessazioni negli anni precedenti - è quella di cui alle tabelle seguenti.

Nel mese di giugno 2025 il CdA ha approvato la programmazione 2025-2027, tenuto conto del dato relativo alle cessazioni certe, suddivise per struttura e per Area, sulla base delle quali verrà calcolato il turnover. Con medesima Delibera, il CdA ha autorizzato l'assunzione a tempo determinato fino al 50% del contingente a tempo determinato finanziato su fondi PNR e PNRR al 31/12/2024.

Si segnala, infine, che a partire dal 2026, una modifica all'art. 30 del D.Lgs 165/2001 (comma 2-bis) prevede che le amministrazioni pubbliche che intendono assumere almeno 10 persone in un anno devono riservare almeno il **15% delle assunzioni** a procedure di mobilità (passaggi di personale da altri enti), privilegiando i dipendenti provenienti da altre amministrazioni, già in posizione di comando da almeno un anno.

Le posizioni eventualmente non coperte all'esito di tale procedura sono destinate ai concorsi e, in caso di mancata attivazione delle procedure di mobilità entro l'anno di riferimento, le facoltà assunzionali autorizzate per l'anno successivo sono ridotte del 15 per cento, con conseguente adeguamento della dotazione organica, e i comandi in essere presso l'amministrazione cessano allo scadere del termine di sei mesi dall'avvio delle procedure concorsuali e non possono essere riattivati per diciotto mesi.

#### PTA - ANNO TURNOVER 2025

Struttura	Area			Totale per struttura
	Collaboratori	Funzionari	EP	
Dipartimento CIBIO	1			1
Dipartimento di Economia e Management	1	1		2
Dipartimento DICAM	1	1		2
Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
Dipartimento di Matematica	1			1
Direzione Centrale Acquisti	2	2		4
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne		2		2
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	1			1
Direzione Generale	2		1	3
Direzione Patrimonio Immobiliare	2			2
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	1	1		2
Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione		1		1
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari		5		5
<b>Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>27</b>

Tabella 16 - Capacità assunzionale ordinaria per Personale Tecnico Amministrativo triennio 2025-2027 (turnover 2025)

#### PTA - ANNO TURNOVER 2026

Struttura	Area			Totale per struttura
	Collaboratori	Funzionari	EP	
Dipartimento di Fisica		2		2
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive		2		2
Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne		2		2
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti		2		2
Direzione Generale		2	1	3
Direzione Risorse Umane e Organizzazione		1		1
Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari	1	1		2
Facoltà di Giurisprudenza		1		1
<b>Totale turnover 2026 (cessazioni 2025)</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Tabella 17 - Capacità assunzionale ordinaria per Personale Tecnico Amministrativo 2025-2027 (turnover 2026)

Il turnover 2027 per il PTA non è stato valorizzato, non essendo previste cessazioni di personale TA per l'anno 2026 al momento della delibera del CdA di data 30 giugno 2025.

#### PDR - ANNO TURNOVER 2025

Struttura	RUOLO			Totale per struttura
	I	II	RTI	
Facoltà di Giurisprudenza			1	1
Dipartimento di Lettere e Filosofia	2			2
Dipartimento di Fisica	1	2		3
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	1	1		2
Dipartimento di Economia e Management	1	1		2
Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale	1			1
Dipartimento di Matematica		1		1
<b>Totale turnover 2025 (cessazioni 2024)</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Tabella 18 - Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2025-2027 (turnover 2025)

## PDR - ANNO TURNOVER 2026

Struttura	RUOLO			Totale per struttura
	I	II	RTI	
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica		2	1	3
Dipartimento di Lettere e Filosofia	4		1	5
Dipartimento di Matematica	2	1		3
Dip. Biologia Cell. Comput. e Integrata - CIBIO	1			1
Dipartimento di Economia e Management	3			3
Dipartimento di Ingegneria Industriale	1			1
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	1			1
Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale	1			1
Facoltà di Giurisprudenza	1			1
<b>Totale turnover 2026 (cessazioni 2025)</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

Tabella 19 - Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2025-2027 (turnover 2026)

## PDR - ANNO TURNOVER 2027

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

Tabella 20 - Capacità assunzionale ordinaria per Personale Docente e Ricercatore triennio 2025-2027 (turnover 2027)

### 3.3.2 Programmazione del personale

In attesa di avviare la programmazione 2026-2028 nella prima metà del 2026, di seguito viene descritto l'iter per la pianificazione delle assunzioni del PDR, PTA e dei Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) per il triennio 2025-2027, in linea con le direttive nazionali (come l'Atto d'indirizzo MUR) e nel rispetto della sostenibilità di bilancio.

#### Programmazione 2025-2027 del personale Docente e Ricercatore (PDR)

Il Consiglio di amministrazione ha approvato nella seduta del 30 giugno 2025 la proposta di assegnazione delle risorse utilizzabili per il reclutamento di PDR e PTA e CEL nel triennio 2025-2027, nel rispetto della sostenibilità di bilancio e delle disposizioni regolamentari interne. Il CdA ha tenuto conto di quanto previsto dall'Atto d'indirizzo per l'università e la ricerca 2023-2025 e dalla relativa sezione riferita al Patto di Stabilità, nonché dal Piano Straordinario B del MUR per il reclutamento di personale universitario 2024-2027 con particolare riguardo alla predisposizione della programmazione triennale delle assunzioni e progressioni del PDR e PTA.

In particolare, è stato stabilito di assegnare per il reclutamento di PDR nel triennio 2025-2027, ad integrazione di quanto già approvato con le proprie delibere del 29 giugno 2023, del 21 dicembre 2023 e del 27 giugno 2024, risorse nella seguente misura:

- **2025: 10,00 POE** assegnati, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni verificatesi nell'anno 2024;
- **2026: 17,80 POE** assegnati, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni previste per l'anno 2025;
- **2027: 10,40 POE** assegnati, corrispondenti al limite del 100% delle cessazioni previste per l'anno 2026.

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

Conformemente a tali indicazioni, si è avviato l'iter per la formulazione dei **Piani di reclutamento per il triennio 2025-2027**. Questi Piani, accompagnati da un'autovalutazione sul triennio concluso, sono stati approvati in prima fase nei Consigli di Dipartimento e Centro e successivamente dal Senato accademico nella seduta del 29 gennaio 2025.

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

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

- le aree disciplinari (SSD e ambiti di ricerca) di desiderato sviluppo in relazione alla strategia di ricerca della struttura accademica;
- i nuovi ambiti di intervento didattico che richiedevano competenze attualmente non presenti nell'organico dell'Ateneo e un'analisi dei fabbisogni didattici per ambito disciplinare;
- la programmazione del turnover di personale, le posizioni riferite al Piano straordinario per il reclutamento, le posizioni relative ai Dipartimenti di Eccellenza, ecc.

Nella programmazione, inoltre, si è tenuto conto degli ambiti di sviluppo strategico per il secondo triennio, del vincolo delle risorse disponibili e di alcuni parametri, quali l'equilibrio dell'organico e il mantenimento della consistenza numerica del personale della struttura accademica, attraverso un reclutamento bilanciato con le cessazioni.

### **Programmazione triennale del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) e CEL**

Il reclutamento di PTA e CEL si svolge in un'ottica di equilibrio tra la necessità di mantenere un'elevata qualità dei servizi (coprendo le cessazioni) e l'esigenza di potenziare gli ambiti strategici di sviluppo dell'Ateneo.

Il Direttore Generale e il responsabile della Direzione Risorse Umane e Organizzazione definiscono, attraverso incontri periodici a livello di *Board dei Dirigenti*, le necessità e le priorità di reclutamento del PTA, in coerenza con il Piano Strategico di Ateneo. Il piano triennale viene poi dettagliato a livello di singola struttura, con autorizzazioni mensili all'assunzione.

### **Assegnazione delle Risorse per PTA e CEL**

Nella seduta del 30 giugno 2025, il Consiglio di amministrazione ha stabilito le seguenti risorse per il reclutamento di PTA e CEL nel triennio 2025-2027 (in aggiunta a quanto già deliberato):

#### **2025:**

- **7,55 POE** (100% delle cessazioni di personale TA intervenute nel 2024 - Turnover)
- **6,00 POE** per riequilibrare le dimensioni tra personale accademico e tecnico-amministrativo e per potenziare aree strategiche prioritarie individuate dal Piano Strategico 2022-2027 (Sistemi informativi e cybersicurezza, Assicurazione della Qualità, Acquisti e approvvigionamenti, Servizi agli studenti e di valorizzazione della ricerca, Servizi a supporto del personale DR per la gestione di nuove figure contrattuali a supporto della ricerca, Privacy della ricerca); le effettive assegnazioni alle strutture saranno definite mensilmente dal Direttore Generale
- **0,80 POE** (100% delle cessazioni di personale CEL intervenute nel 2024 - Turnover)
- **max 21 assunzioni** (assunzioni di PTA a tempo determinato: 50% del personale finanziato da fondi PNR/PNRR in servizio al 31 dicembre 2024)

**2026: 4,55 POE** (100% delle cessazioni di personale TA previste per l'anno 2025)

**2027: 0,00 POE** (al momento non sono previste cessazioni di personale TA e CEL per l'anno 2026)

### **Meccanismi di progressione interni per il PTA**

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

Il CCNL 2019-2021 del 18 gennaio 2024, ha valorizzato ulteriormente il sistema della carriera interna, recuperando il riconoscimento di un metodo di crescita professionale all'interno dell'ente di appartenenza, coerente con il nuovo sistema di classificazione. Il contratto ha aggiornato inoltre le progressioni tra le aree, valorizzando le esperienze e le professionalità maturate.

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

Il piano delle progressioni verticali deve essere previsto all'interno della programmazione del personale, che per l'Ateneo di Trento, ai sensi del Patto di Stabilità, deve essere approvato dal CdA. Nella seduta del 27 giugno 2024 il CdA ha approvato la determinazione dei POE disponibili e di **22 posti** da assegnare alle progressioni transitorie tra Aree a favore del personale TA, come segue:

- **18 Progressioni** da Area dei Collaboratori ad Area dei Funzionari da destinare alle strutture gestionali
- **4 Progressioni** da Area dei Collaboratori ad Area dei Funzionari da destinare alle strutture accademiche

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

A luglio 2024 è stato infine emanato il “Regolamento per la disciplina transitoria delle procedure valutative per le progressioni tra le aree” (D.R. n.1064 del 30 luglio 2024), che disciplina le modalità di svolgimento delle procedure selettive di tipo comparativo per i passaggi dall'Area Collaboratori all'Area Funzionari, finalizzate a riconoscere e valorizzare il possesso dell'esperienza e delle professionalità maturate anche in deroga al titolo di studio richiesto per l'accesso all'area Funzionari.

Il bando è stato emesso a fine novembre 2024. In relazione alle 22 posizioni disponibili, a loro volta suddivise in 11 differenti profili, sono state presentate 75 candidature. Le procedure selettive si sono svolte tra fine marzo e inizio aprile 2025 e si sono concluse con l'approvazione delle graduatorie finali in data 17 aprile 2025, determinando il passaggio di 22 dipendenti dall'Area dei Collaboratori all'Area dei Funzionari.

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

## 3.4 Bisogni formativi

L'Ateneo predisponde periodicamente un Piano di Formazione biennale, destinato al personale tecnico-amministrativo (PTA), dirigente e CEL con l'obiettivo di sviluppare le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici e migliorare le performance organizzative e individuali. Il processo formativo è circolare e include la raccolta dei fabbisogni, coinvolgendo dirigenti, rappresentanze sindacali e altri organi istituzionali, per definire azioni formative trasversali e tecnico-specialistiche. Le iniziative, che spaziano dalle competenze digitali a quelle manageriali e al benessere lavorativo, sono allineate con le direttive nazionali e gli obiettivi del Piano Strategico 2022-2027 dell'Ateneo. Infine, il piano formativo è implementato e ne viene monitorato l'impatto per orientare la programmazione futura.

### 3.4.1 Il Ciclo della Formazione

Il processo di pianificazione della formazione si fonda su una **programmazione biennale** che, per garantire coerenza con le evoluzioni del contesto e gli obiettivi programmatici e strategici dell'Amministrazione, si articola in **piani formativi operativi annuali**. Questo consente l'aggiornamento costante delle sue parti.

Tale processo è definito come **ciclo circolare**, composto dalle seguenti macro-fasi:

1. Pianificazione
2. Ricognizione delle esigenze formative
3. Programmazione di dettaglio
4. Attuazione
5. Monitoraggio dell'impatto della formazione

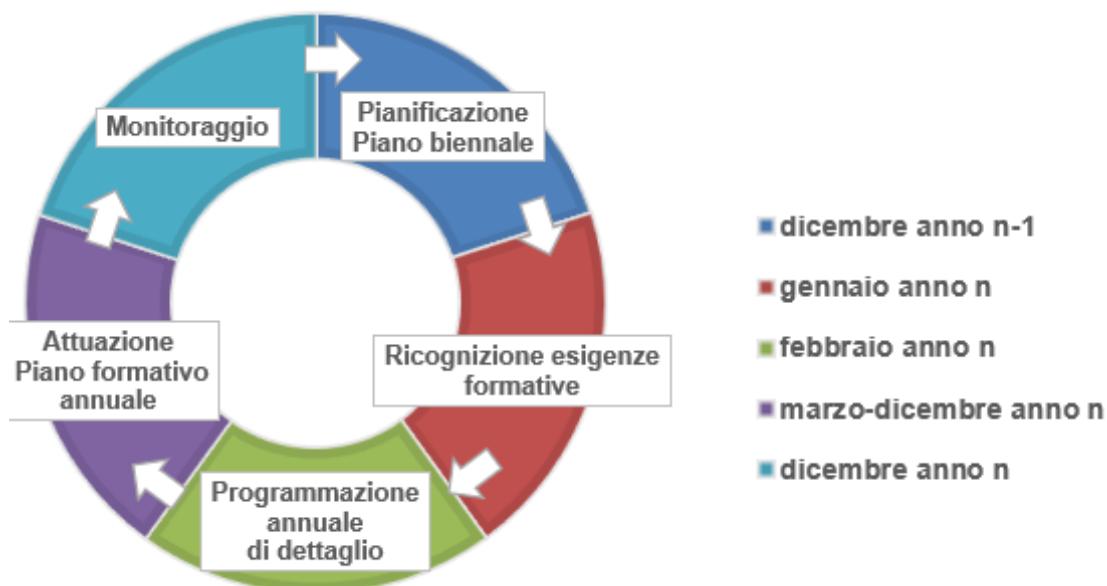


Figura 10 - Macro-fasi del ciclo della formazione

#### Pianificazione e rilevazione biennale dei fabbisogni

La fase di pianificazione si concretizza attraverso l'identificazione e la raccolta delle segnalazioni provenienti da figure apicali e Organi rappresentativi. Il processo si avvale di una rilevazione biennale dei fabbisogni formativi che vede coinvolti i diretti responsabili di struttura.

Gli *stakeholder* principali coinvolti nella definizione delle linee guida e nell'identificazione delle necessità formative sono:

- i Dirigenti;
- il Comitato Unico di Garanzia (CUG);
- la Consulta del Personale Tecnico Amministrativo e CEL;
- il Collegio dei Responsabili di Staff dei Dipartimenti/Centri che contribuisce, pur non essendo Organo formalmente costituito.

Come previsto dall'art.81 comma 6 del CCNL 2019-21, è inoltre previsto il confronto con le Rappresentanze Sindacali (OO.SS. e RSU) in merito alle linee generali dei piani per la formazione del personale.

Le diverse istanze raccolte vengono sottoposte a un processo di aggregazione dei fabbisogni formativi trasversali e ricorrenti che interessano ampie fasce del Personale Tecnico Amministrativo (PTA). Questo permette di definire azioni formative a maggiore impatto e valore aggiunto per l'intera Amministrazione, che costituiscono il *Piano Formativo Biennale*.

### Riconoscione e programmazione di dettaglio annuale

Il Piano formativo biennale, una volta definito, viene condiviso con i Responsabili di primo e secondo livello per una riconoscione dettagliata delle esigenze formative dei propri collaboratori.

Questa fase distingue tra due tipologie di iniziative:

- iniziative formative rivolte alla totalità del personale TA
- iniziative formative rivolte a specifiche figure professionali.

Per agevolare questa riconoscione, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione condivide con i Responsabili (inclusi i Responsabili di Staff) una *scheda di dettaglio* delle iniziative previste nel piano biennale. In questa fase, il coinvolgimento dei collaboratori da parte dei Responsabili è fortemente consigliato per garantire la condivisione delle iniziative, la valorizzazione delle competenze e l'efficacia del processo.

I dati raccolti da questa riconoscione orientano la programmazione di dettaglio del piano formativo annuale. Annualmente è inoltre possibile aggiornare le segnalazioni, integrare i dati relativi a neoassunti o a mobilità interne.

### Attuazione e offerta formativa

L'attuazione del piano avviene attraverso l'erogazione delle singole iniziative. Le iniziative offerte dall'Ateneo si caratterizzano per la loro trasversalità, essendo di interesse generale per il personale TA e perseguitando l'accrescimento delle competenze e delle abilità professionali e personali dell'individuo e dell'organizzazione.

L'offerta formativa può essere integrata nel corso dell'anno con ulteriori interventi mirati:

- iniziative organizzate a partire da segnalazioni dei soggetti istituzionali di UniTrento
- interventi in relazione a nuovi scenari o strumenti adottati dall'Ateneo che richiedono un adeguamento delle competenze e delle abilità
- interventi mirati all'implementazione di modelli organizzativi rinnovati e a supporto delle policies della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, con attenzione al benessere lavorativo.

Oltre alla formazione centralizzata, si inseriscono le iniziative formative **tecnico-specialistiche di settore**, gestite direttamente dalle singole strutture (Dipartimenti e Centri) con risorse proprie, per dare risposta specifica ai bisogni formativi settoriali dei lavoratori. Dal 2025 sono stati costituiti dei fondi ad hoc, anche al fine di favorirne la rendicontazione.

### Monitoraggio dell'impatto

L'ultima macro-fase del ciclo consiste nel monitoraggio dell'impatto della formazione. Questo avviene attraverso l'utilizzo di questionari di valutazione della didattica e l'invio di *feedback* alle figure apicali dell'amministrazione. I risultati di tale monitoraggio sono fondamentali per la successiva definizione della programmazione per l'anno successivo.

### **3.4.2 Piano di Formazione del Personale TA e Dirigente 2026-2027**

Il Piano Formativo 2026-2027 è concepito come un documento di programmazione e attuazione, redatto sulla base delle indicazioni del Piano Strategico (PS) di Ateneo e in recepimento delle linee guida a livello nazionale. Tali linee guida includono riferimenti a normative sulla capacità amministrativa per l'attuazione del PNRR, e direttive ministeriali relative alla pianificazione della formazione funzionale alla transizione digitale, ecologica e amministrativa, oltre che alla misurazione e valutazione della performance individuale e alla valorizzazione delle persone.

Il processo di redazione e attuazione del Piano formativo 2026-2027, redatto in base al processo descritto nel paragrafo precedente, si articola nelle seguenti fasi temporali e procedurali.

1. **Riconoscione iniziale con i Dirigenti (agosto 2025):** nel mese di agosto 2025 è stato avviato il processo di riconoscione attraverso colloqui individuali con tutti i Dirigenti dell'Ateneo. L'obiettivo era raccogliere feedback sull'offerta formativa del precedente Piano 2024-2025, valutare le prospettive di sviluppo dei rispettivi ambiti per il biennio successivo e individuare nuove proposte formative orientate verso aree di sviluppo strategiche.
2. **Definizione della proposta e consultazione con gli Organi di riferimento (novembre 2025):** le indicazioni raccolte dai Dirigenti sono state aggregate e allineate rispetto agli asset strategici nazionali e di Ateneo, portando alla definizione di una proposta formativa per il biennio 2026-2027. Nel mese di novembre 2025, tale proposta è stata sottoposta all'analisi di altri organi di riferimento interni (CUG, Consulta del PTA e CEL, Collegio dei Responsabili di Staff). Le segnalazioni, i suggerimenti e le richieste di integrazione pervenute da questi organi sono state recepite, nel rispetto dei vincoli di bilancio e degli asset strategici. Questo processo ha portato alla stesura della proposta del nuovo Piano formativo.
3. **Riconoscione dettagliata con i Responsabili (dicembre 2025):** la Direzione Risorse Umane e Organizzazione ha condiviso con tutti i Responsabili di 1° e 2° livello, nonché i Responsabili di Staff, una scheda di dettaglio per la riconoscione delle esigenze formative del personale TA. Questa scheda include le iniziative presenti nel piano biennale che non sono legate a ruoli specifici (es. Referenti privacy). È stato caldamente consigliato il coinvolgimento dei collaboratori per garantire la condivisione e l'efficacia del processo.
4. **Definizione della programmazione annuale (gennaio/febbraio 2026):** l'indagine di rilevazione dei fabbisogni formativi si conclude a metà gennaio 2026, per poi passare alla fase di analisi e aggregazione dei dati al fine di definire la programmazione di dettaglio del piano formativo annuale.
5. **Attuazione e contenuti strategici (2026):** Nel corso dei successivi mesi del 2026 si procederà quindi alla realizzazione delle iniziative previste, in base alle risorse disponibili e alla capacità di assorbimento, con una parte sostanziale dell'offerta dedicata allo sviluppo delle competenze digitali nella pubblica amministrazione.

Il Piano Formativo 2026-2027, con le iniziative dettagliate per il biennio, è pubblicato su [Service Desk](#), nell'area riservata alla formazione.

## 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.

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 Prorettore per il benessere organizzativo, UniTrento ha inserito nei questionari altre eventuali sezioni di approfondimento in aggiunta al modello ANAC:

- disagio psicologico (misurato mediante lo strumento GHQ);
- ulteriori potenziali fonti di stress lavoro-correlato, con voci dedicate 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.

### 3.5.1 Indagine benessere organizzativo 2025 (sul 2024)

Nel 2025 il questionario annuale sul Benessere organizzativo è stato somministrato al PTA e CEL tra metà luglio e fine agosto; i/le partecipanti nel rispondere alle domande erano invitati/e a fare riferimento all'ultimo anno lavorativo.

Il **questionario** utilizzato è quello proposto da **ANAC**; prevede la somministrazione di una serie di item, ai quali si chiede di rispondere utilizzando una scala che varia da 1 (benessere minimo) a 6 (benessere massimo), per un totale di 65 item raggruppabili in 13 aree di benessere.

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

Come per l'anno 2024, infine, anche nel 2025 è stata approfondita la **valutazione della performance del/la Dirigente** (suddividendo tra chi ha e non ha un rapporto di lavoro diretto con il responsabile di primo livello), in ottemperanza alla Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 contenente "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale".

Tutti i dati rilevati sono stati quindi elaborati nei mesi di settembre/ottobre, fornendo un primo report. Successivamente, gli esiti dell'indagine di Trento sono stati inviati al gruppo di progetto *Good Practice*, per un'analisi di benchmark condotta tra gli atenei che aderiscono al progetto. I principali risultati emersi dalle indagini condotte sono riassunti nei paragrafi che seguono.

#### Modello ANAC

Gli item sono i seguenti.

**I/le rispondenti** - Il numero totale di rispondenti validi (risposte ad almeno il 50% del questionario), è pari al 59% dell'intera popolazione del PTA (517 su 876), dato in calo rispetto al 2024 (circa 7% in meno), probabilmente anche a causa del diverso periodo in cui il questionario è stato somministrato.

**Le aree di più elevato benessere** – Considerando l'intera popolazione come riferimento, le aree di più elevato benessere sono quelle relative ad Assenza di discriminazioni (44% esprime elevata soddisfazione), Immagine (36%), Lavoro (35%), Colleghi/e (35%), Salute e sicurezza (33%), Superiore gerarchico per l'equità (33%) e per la crescita (30%) e Appartenenza (27%), tutte con una media superiore al 4 su una scala da 1 a 6.

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

**Confronto con precedenti rilevazioni** – L'analisi temporale (confronto delle medie 2025 con quelle del 2024) mette in evidenza una situazione di generale miglioramento o stabilità su tutte le dimensioni, confermata anche nel confronto con il triennio precedente. Se si considera il confronto con l'ultimo triennio, i miglioramenti più evidenti riguardano le dimensioni Performance, Organizzazione, Funzionamento del sistema di valutazione, Contesto di lavoro e Superiore gerarchico-crescita, aree organizzative sulle quali è più possibile intervenire e sulle quali si osservano gli esiti degli investimenti effettuati negli anni.

**Confronti per variabili socio-anagrafiche** – I confronti trasversali hanno rilevato medie significativamente più alte per gli uomini, rispetto alle donne, sulle dimensioni Salute e sicurezza, Equità, Funzionamento del sistema di valutazione e Superiore gerarchico-crescita. Inoltre, per quanto riguarda l'età, le persone tra i 51 e i 60 anni percepiscono più discriminazioni.

**Confronti per variabili organizzative** – I confronti trasversali mettono in evidenza differenze significative tra i gruppi su alcune dimensioni specifiche per le quali, in generale, sono emerse medie più alte per chi ha anzianità inferiore a 5 anni, per chi lavora nell'Amministrazione centrale e per chi ha ruoli di responsabilità.

**Implicazioni di intervento** – Rispetto alle aree sulle quali permane la necessità di pianificare interventi, emerge anche quest'anno l'equità, con riferimento alla retribuzione, ma anche all'assegnazione dei carichi di lavoro e alla distribuzione delle responsabilità.

Per quanto riguarda gli aspetti legati al lavoro, in generale risultano positivi. Fa eccezione il senso di realizzazione, che potrebbe essere ulteriormente sviluppato. Si conferma anche quest'anno l'importanza del ruolo dei/le responsabili nel riconoscimento del proprio valore individuale, anche a partire dai risultati del sistema di valutazione.

In merito al contesto del lavoro, è importante investire sulla *condivisione delle informazioni*, delle strategie, degli obiettivi e dei risultati dell'organizzazione.

L'item relativo alla **formazione** ha registrato un lieve miglioramento; sarà importante monitorarlo attentamente considerando gli investimenti che l'organizzazione ha avviato su questo tema e le modifiche normative in atto.

L'item sulla **definizione dei compiti e dei ruoli**, inoltre, è leggermente calato, richiamando l'importanza di avviare processi di aggiornamento dei diversi ruoli e di comunicazione e condivisione degli stessi.

Anche quest'anno, infine, si conferma la necessità di una diversa attenzione alla popolazione più *senior*. È quindi particolarmente importante valorizzare il *know-how* e l'esperienza di chi lavora da più tempo in organizzazione e favorire un loro maggior coinvolgimento, aspetti su cui l'organizzazione ha già avviato alcune riflessioni.

## Disagio psicologico GHQ

I dati fanno riferimento a 480 rispondenti, pari al 54,8% della popolazione costituita da tutto il PTA di UniTrento (n = 876).

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

Nel 2025 la percentuale di partecipanti a rischio (punteggio GHQ  $\geq 4$ ) è pari a 30.2% dei rispondenti, in linea con il dato del 2024 (30.1%). Tra coloro che presentano disagio, il 58.6% lo attribuisce alla sfera lavorativa, dato in calo rispetto a quanto registrato nei tre anni precedenti. Infine, la percentuale di rispondenti, rispetto all'intero campione, che sperimenta disagio e lo attribuisce al lavoro è pari al 17.7%, inferiore di circa un 1 punto percentuale rispetto al 2024, confermando una tendenza in diminuzione negli ultimi tre anni.

## Approfondimento 2025 sulla Valutazione dei Dirigenti

L'ultima parte del questionario Benessere 2025 intendeva indagare la performance dei/le Dirigenti dal punto di vista del personale, distinguendo tra chi ha un rapporto di lavoro diretto con il/la Dirigente e chi no. In generale, le domande erano finalizzate a indagare le percezioni del PTA su alcune competenze, tra cui la comunicazione, la capacità di motivare e valorizzare il personale, l'assunzione di responsabilità, la gestione del clima lavorativo

e dei conflitti.

La percentuale di rispondenti all'indagine è stata pari al 68,5% del PTA (n = 876), per un totale di 517 questionari ritenuti validi e analizzati (pari al 59,02% del PTA).

Tra coloro che hanno un rapporto di lavoro diretto con il Dirigente (175 rispondenti), la valutazione complessiva della performance del Dirigente è stata medio-alta ( $M = 4,22$  su scala 1-6) e in linea con quella del 2024.

Per coloro che invece non hanno un rapporto di lavoro diretto (305 partecipanti), le domande poste erano in numero inferiore, registrando una valutazione complessiva della performance del Dirigente pari a 3,36 (scala 1-6), più bassa di quasi 1 punto rispetto a quella di chi ha un rapporto di lavoro diretto con il proprio Dirigente, ma in linea con quella registrata nel 2024.

### **3.5.2 Azioni 2026 per il benessere organizzativo**

Per l'anno 2026, l'Amministrazione proseguirà nella realizzazione delle azioni di competenza, finalizzate all'attuazione del **Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo e contenimento dello stress lavoro correlato**, concordato con il Prorettore per il Benessere organizzativo. Tale Piano include le attività previste nella programmazione 2026 del Cluster Benessere del Piano Strategico, avallate dal Comitato Guida a fine 2025.



## **SEZIONE IV**

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

## 4.1 Monitoraggio

### 4.1.1 Monitoraggio Valore Pubblico

Il processo per il conseguimento degli obiettivi del Piano Strategico, di definizione e monitoraggio delle Azioni e di valutazione dei risultati è assicurato attraverso un sistema di governance dedicata, che consiste nell'individuazione, per ogni ambito (aree strategiche, cluster strategici, elementi trasversali), di un responsabile principale, il *Programme Lead* (PL).

I PL hanno il compito di supervisionare e coordinare il lavoro dei referenti delle singole Azioni, di coordinare l'attribuzione delle risorse, di monitorare lo svolgimento delle attività e le spese ad esse collegate, oltre che di coadiuvare il Rettore nella redazione della Relazione annuale di attuazione e quella dei risultati, facilitare la valutazione del processo da parte degli organi preposti. L'organismo che raccoglie i coordinatori di ambito è il Comitato Guida, presieduto dal Rettore. Il Comitato Guida di riunisce circa ogni sei settimane, per garantire un continuo monitoraggio. Le sue funzioni sono descritte in modo più dettagliato nel documento “*Sistema di governo dell'Ateneo 2022-2027*”.

I referenti delle Azioni, per la realizzazione delle attività, assicurano il coordinamento con le strutture accademiche e gestionali coinvolte e con eventuali altri Prorettori e Delegati.

La valutazione dei risultati, completa anche dell'analisi di un prospetto sugli indicatori definiti per il triennio di programmazione, sfocia in un'apposita Relazione annuale, presentata al Senato accademico entro fine anno, denominata **Relazione sui Risultati del Piano Strategico**. Questa relazione, prevista dalle “*Linee guida per il processo di pianificazione strategica e operativa, monitoraggio e autovalutazione dei risultati*” approvate dal Senato accademico in data 22 novembre 2023, esamina l'andamento di ciascun indicatore quantitativo scelto a riferimento per la valutazione dell'efficacia della strategia. In questo modo è possibile valutare, se opportuno, l'introduzione di azioni correttive.

I risultati conseguiti sono frutto del lavoro congiunto di molteplici attori istituzionali e Organismi di Ateneo, in stretta sinergia con i Dipartimenti/Centri e con le Direzioni coinvolte negli aspetti organizzativi e gestionali.

Per ciascuna Azione strategica, il documento PS – Parte II individua, oltre ai PL principali, le altre figure coinvolte nell'implementazione dell'Azione. I principali passaggi relativi al monitoraggio del Piano Strategico (Azioni e Risultati) sono raffigurati nella figura che segue:

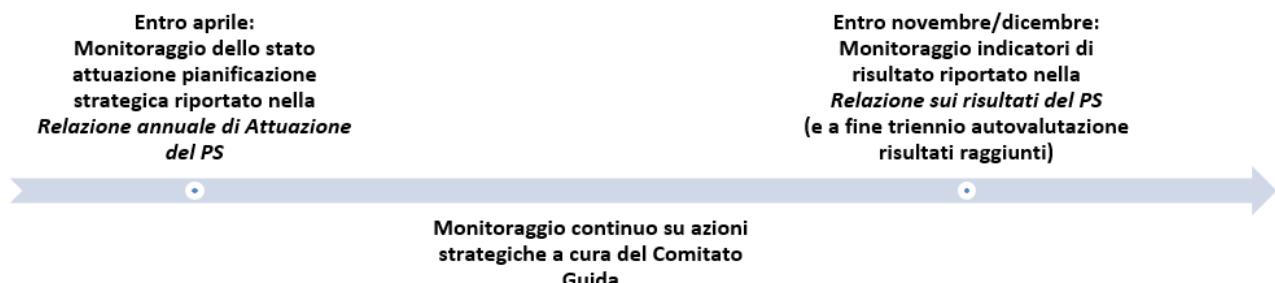


Figura 11 - Monitoraggio del Piano Strategico

Le linee guida per la programmazione di cui l'Ateneo si è dotato a fine 2023, riguardano sia le strutture accademiche che la struttura gestionale. Il documento stabilisce procedure e tempistiche comuni per l'intero ciclo di gestione, recependo pienamente i requisiti di AVA3. L'attuale modello nazionale, infatti, richiede alle università l'adozione di processi formalizzati per la programmazione delle risorse e l'assicurazione della qualità, basati su verifiche periodiche, analisi dei risultati e revisione dei processi.

Anche per l'anno 2025 appena concluso è stata presentata al Senato accademico, nella seduta del 12 novembre 2025, una prima Relazione sui risultati del Piano Strategico 2025, nella fase iniziale del secondo triennio di programmazione. Dall'analisi, completa di monitoraggio sul valore degli indicatori associati agli ambiti strategici

e indicatori AVA3 (Allegato n. 1) emerge un bilancio complessivamente positivo, senza evidenziare criticità rilevanti.

Il processo delineato dalle Linee guida sopra richiamate, prevede inoltre, al termine del triennio, un'autovalutazione più completa e approfondita del grado di conseguimento degli obiettivi triennali prefissati e dei risultati effettivamente ottenuti, che contribuiscono a creare valore per l'Ateneo e per il territorio di riferimento. Il processo di autovalutazione si basa sia sulla raccolta sistematica di informazioni qualitative/quantitative, sia sulla riflessione collegiale negli organi competenti di Ateneo e delle strutture accademiche. L'autovalutazione viene presentata in SA e trasmessa al Nucleo per un suo parere. L'autovalutazione qualitativa e quantitativa considera anche altri elementi, quali le risorse finanziarie, le attrezzature disponibili, il Piano di sviluppo del personale, i documenti di programmazione triennale d'Ateneo e le Politiche per la qualità di Ateneo.

#### 4.1.2 Monitoraggio obiettivi delle strutture accademiche

A partire dalla programmazione strategica descritta nel proprio Piano triennale, corredata da indicatori quantitativi/qualitativi e relativi target e tenuto conto delle risorse finanziarie, infrastrutturali e di personale disponibili, ogni struttura accademica definisce una programmazione più operativa, basata su specifiche azioni da realizzarsi nell'anno.

Il cronoprogramma delle attività è il seguente:

##### Programmazione e monitoraggio delle Azioni

###### Entro metà maggio:

- Rendicontazione finale delle azioni dell'anno precedente, con approvazione del documento in Consiglio di Dipartimento/Centro (tale rendicontazione confluisce nella Relazione della performance).
- Primo Monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni dell'anno corrente, al 30/04

###### Entro fine ottobre:

- Secondo Monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni dell'anno precedente, al 30/09
- Programmazione delle azioni previste per l'anno successivo, con approvazione del documento in Consiglio di Dipartimento/Centro (tali Azioni confluiscono nel PIAO dell'anno successivo).

##### Monitoraggio annuale dei Risultati

###### Entro metà novembre:

- Monitoraggio annuale degli obiettivi di risultato presenti dei propri piani triennali, con riferimento all'anno in corso, sulla base dell'andamento degli indicatori di risultato, tenuto conto anche di altre fonti informative interne ed esterne (audit NdV, VQR, ranking internazionali, Dipartimenti di Eccellenza, Almalaurea ecc.).

I principali passaggi previsti sono quindi raffigurati nella Figura che segue:

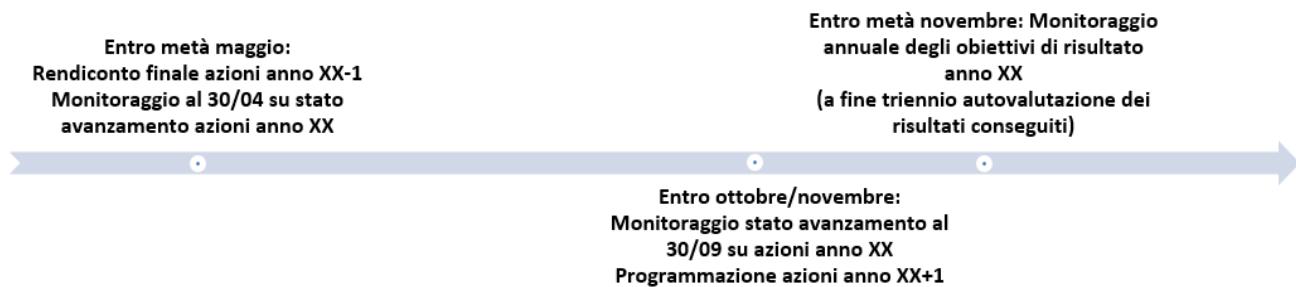


Figura 12 - Cronoprogramma delle attività

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

Anche nel corso del 2025 il monitoraggio si è svolto regolarmente nel mese di maggio e novembre e, subito dopo il secondo monitoraggio e a seguito di una prima valutazione dei risultati nel primo anno di implementazione del nuovo piano triennale, **si è proceduto ad elaborare la programmazione delle azioni per l'anno 2026**. Le relative azioni, complete di una stima per la realizzazione delle attività, sono riportate al paragrafo 2.2.2.

Anche per i Dipartimenti e i Centri, il monitoraggio effettuato in più momenti dell'anno ha lo scopo di individuare tempestivamente eventuali criticità nella realizzazione delle attività previste e prevedere azioni correttive. I piani triennali sono condivisi con il Senato accademico e, in caso di specifica richiesta, trasmessi al Nucleo di Valutazione.

#### 4.1.3 Monitoraggio della performance organizzativa e della performance individuale

Per quanto riguarda la performance delle strutture gestionali, nel corso dell'anno 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 perseguitamento 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. 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.

I principali passaggi previsti sono quindi raffigurati nella figura che segue:

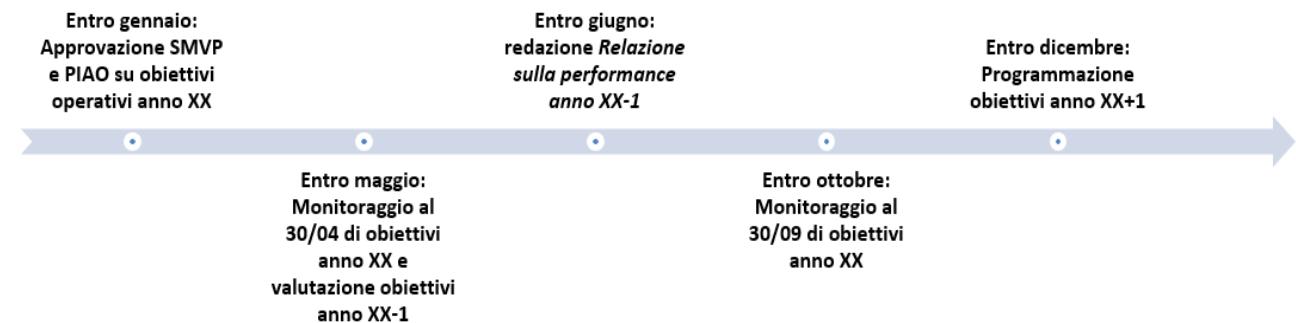


Figura 13 - Cronoprogramma attività

La **performance organizzativa** esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegne rispetto ai traguardi prefissati. Viene monitorata prendendo in considerazione le seguenti macro-dimensioni:

- *Piano Strategico*: 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. È previsto un monitoraggio periodico delle azioni inserite nel Piano Strategico, che i Dirigenti attuano secondo modalità e tempistiche definite dal comitato Guida.
- *Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi*: riguarda la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate. Si tratta di un aspetto legato alla dimensione produttiva, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari. Il sistema di controllo di gestione e reporting adottato

dall'Ateneo consente un adeguato monitoraggio degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.

- *Qualità percepita dai destinatari dei servizi (Customer Satisfaction)*: l'Ateneo conduce sistematicamente un'indagine volta a rilevare la qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, nonché da Dipartimenti e Centri a supporto delle attività istituzionali di didattica e ricerca, attraverso strumenti di raccolta feedback e misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (studenti), al fine di promuovere il miglioramento continuo dei servizi offerti, come dettagliato al paragrafo 4.2. Sulla base degli esiti delle indagini, è quindi possibile monitorare costantemente la qualità dei servizi erogati, individuare aree di miglioramento e programmare specifiche azioni di intervento. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti, costituiscono infatti la base per l'avvio di azioni finalizzate al miglioramento continuo dei servizi offerti, promosse e coordinate dal Direttore Generale all'interno del ciclo di gestione della performance, secondo una logica di pianificazione pluriennale (Piano di Miglioramento Servizi), e realizzate e presidiate da ciascun Dirigente a seconda del settore di intervento.
- *Efficacia e qualità dell'output*: riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre output che rispondano ai bisogni degli stakeholder. A tal fine vengono definiti e monitorati gli indicatori di *outcome* associati agli obiettivi organizzativi del Direttore Generale e alle azioni delle singole Direzioni. La valutazione della performance organizzativa, ai fini della valutazione dell'operato del Direttore Generale, deve far riferimento alle dimensioni analizzate all'interno del PIAO. 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 degli obiettivi che il Consiglio di amministrazione declina in maniera specifica. La selezione degli indicatori per la misurazione di tali obiettivi 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.

Con riferimento alla **performance individuale**, indicativamente tra gennaio e marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, ogni superiore gerarchico valuta i risultati raggiunti dai propri collaboratori (personale con incarico dirigenziale, personale EP e Funzionario con incarico di responsabilità organizzativa), in riferimento agli obiettivi individuali di performance assegnati. Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e ai Dirigenti vengono definiti in rapporto agli obiettivi inseriti nel PIAO, quelli dei titolari di incarico in area EP e Funzionari, in rapporto agli obiettivi del rispettivo Dirigente.

Per il personale non titolare di incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica non è prevista l'assegnazione di obiettivi; la valutazione della performance avviene in base ad un giudizio in merito rispetto alle capacità tecniche e ai comportamenti organizzativi manifestati.

Il monitoraggio si differenzia in base al personale di riferimento, ovvero per i dirigenti e il restante personale.

## Per i Dirigenti

Il livello di raggiungimento degli obiettivi viene verificato in itinere attraverso due monitoraggi formali (fine aprile e fine settembre). Vengono inoltre monitorate periodicamente le azioni inserite nel Piano Strategico, secondo modalità e tempistiche definite dal Comitato guida.

Al termine di ogni monitoraggio, eventuali modifiche di uno o più obiettivi/indicatori/target, preventivamente discusse ed approvate dal Direttore Generale, vengono comunicate tempestivamente al Nucleo di Valutazione. Le variazioni di obiettivi e/o indicatori della performance organizzativa ed individuale, inoltre, sono opportunamente inserite nella Relazione della Performance e vengono valutate dal Nucleo di Valutazione ai fini della validazione.

Oltre ai monitoraggi programmati, sono effettuati incontri periodici del Board dei Dirigenti, ed è comunque previsto un monitoraggio continuo sul conseguimento dei risultati, di tipo operativo, quale parte integrante delle attività quotidiane del personale dirigente.

## **Per il restante personale**

In presenza di obiettivi assegnati (personale con incarico di responsabilità organizzativa), è possibile effettuare in itinere un colloquio di verifica volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione.

Nel caso vengano individuati 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 e/o indicatori e/o target. Qualora non sussistano più le condizioni, è possibile rimuovere l'obiettivo e ridistribuirne il peso.

In assenza di obiettivi assegnati (personale “addetto”), il responsabile di struttura, qualora ravvisi nel corso dell’anno un andamento della prestazione negativo o significativamente peggiorativo, a metà del periodo annuale di valutazione è tenuto a convocare il collaboratore per individuare assieme possibili azioni di miglioramento.

L’intero ciclo della performance viene regolamentato nel **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, documento approvato annualmente dal Consiglio di amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

A seguito del parere favorevole del Nucleo, riportato nel verbale del 27 gennaio 2026, nella seduta del Consiglio di amministrazione del 29 gennaio 2026, contestualmente al PIAO 2026-28, viene approvato anche il SMVP 2026, analogo alla versione 2025. Nel corso del 2026 si provvederà ad un’ulteriore revisione del Sistema nel corso del 2026, a fronte delle novità del CCI 2025-27, attualmente in fase di negoziazione, e dall’ultimo CCNL 2022-24, sottoscritto il 23 dicembre 2025.

Per un approfondimento in merito al funzionamento del sistema di valutazione, si rimanda al documento pubblicato online sul Portale di Ateneo a questo [link](#).

### **4.1.4 Monitoraggio programmazione del fabbisogno del personale**

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

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

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

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

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

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

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

Da ultimo, l’Ateneo partecipa da anni all’indagine di efficienza promossa dell’ormai consolidato Progetto *Good Practice*, in cui viene monitorato ogni anno il costo del personale, rilevando il personale che svolge attività amministrativa e i tempi dedicati a ciascuna attività/servizio. La rilevazione consente il calcolo dei TPE (tempo

pieno equivalente) e costi per servizio; i servizi indagati sono a loro volta raggruppati nelle seguenti macroaree: amministrazione, infrastrutture, didattica, ricerca e sistema bibliotecario di Ateneo.

#### **4.1.5 Monitoraggio azioni contro la corruzione e per la trasparenza**

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

- verifica costante dei contenuti del portale dedicato all'Amministrazione Trasparente, aggiornamento della documentazione ivi pubblicata ai dettami di legge ed eventuale segnalazione ai responsabili i casi di lacune;
- controllo delle richieste di accesso civico ed aggiornamento dell'apposito Registro;
- mappatura dei rischi e dei processi riguardanti le singole strutture, che rappresenta di per sé stessa un monitoraggio della struttura universitaria e delle azioni necessarie a mitigare i rischi fronteggiati dalla stessa o da sue componenti;
- predisposizione delle relazioni annuali riguardanti le azioni anticorruttive e quelle per la promozione delle condotte conformi alle indicazioni ANAC;
- monitoraggio degli incarichi extraistituzionali del personale docente e ricercatore da parte della Commissione incarichi, come da apposito regolamento interno;
- analisi dei casi di possibili inconferibilità o incompatibilità.

UniTrento, oltre ai controlli istituzionali esercitati dagli appositi organi di vigilanza (Collegio dei Revisori e Nucleo di Valutazione), è soggetta ad ulteriori azioni di monitoraggio svolte su singoli progetti di ricerca o didattica o su apposite categorie di progetti, da parte dei finanziatori o da professionisti dagli stessi delegati. Il monitoraggio riguarda sia i risultati scientifici o didattici conseguiti, che i relativi atti amministrativi e contabili.

In questa ottica, l'accentramento della gestione dei ricavi, delle entrate e dei pagamenti in una sola struttura organizzativa ha permesso una migliore valutazione dei flussi finanziari, impedendo che le strutture periferiche (Dipartimenti/Centri), soprattutto quelle più esposte nei progetti a rilevanza europea, rischiassero di trovarsi in situazioni di mancanza di liquidità. La gestione accentrata ha inoltre consentito di applicare al meglio ed in modo uniforme la vigente normativa antiriciclaggio.

Da ultimo, si ricorda che dall'esercizio 2011 in poi il Bilancio unico di Ateneo, oltre ad essere controllato dal Collegio dei Revisori, è sottoposto all'analisi e alla certificazione da parte di una società esterna di revisione e certificazione dei bilanci.

## 4.2 Indagini di customer satisfaction

Periodicamente, l'Ateneo rileva il livello di soddisfazione percepita dalla comunità universitaria rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo, al fine di monitorare la qualità dei servizi erogati e individuare eventuali ambiti e azioni di miglioramento.

La rilevazione della qualità dei servizi è pertanto uno strumento gestionale sistematico di monitoraggio della performance organizzativa dell'Ateneo. Le indagini vengono condotte con gli strumenti e la metodologia di rilevazione previste dal progetto Good Practice (GP), di cui UniTrento è partner fin dal suo avvio nel 1999. Ad oggi partecipano all'iniziativa 62 Atenei (58 Atenei, di cui 7 non statali, e 4 Scuole).

La rilevazione avviene attraverso la somministrazione di questionari di soddisfazione ai principali stakeholder:

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

Nel 2025, il questionario sulla soddisfazione dei servizi è stato somministrato tra metà settembre/metà ottobre a tutto il personale di riferimento, con il seguente tasso di risposta:

Popolazione	Risposte	Totale invitati	%
PTA	303	827	36,6%
DDA	344	2.170	15,85%
STUD 1° anno	259	3.370	7,68%
STUD anni succ.	784	12.390	6,32%

Tabella 21 - Tasso di risposta del questionario sulla soddisfazione dei servizi

Una prima elaborazione dei dati è stata condotta dal team di progetto *Good Practice* nel mese di ottobre/novembre 2025.

I dati raccolti hanno consentito di individuare criticità e i punti di forza e debolezza, al fine di impostare in maniera puntuale le relative azioni di miglioramento e predisporre il **Piano di miglioramento dei servizi** da attuare nel triennio successivo.

### 4.2.1 Processo di adozione e monitoraggio del PMS

L'attuale Piano Miglioramento Servizi (PMS), redatto a novembre 2025, ha valenza triennale 2025 - 2027 e prevede un monitoraggio annuale sullo stato di avanzamento delle azioni di miglioramento, da condursi al termine di ciascun anno del triennio di validità del Piano. Tale documento è riportato nel PIAO 2026-28, all'Allegato n. 7.

In esito alla prima elaborazione dei questionari effettuata dal gruppo GP, il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), avvalendosi di professionalità competenti, ha ulteriormente approfondito l'analisi, validandone metodo e conclusioni. Dalla rilevazione è emerso un livello di generale soddisfazione degli utenti rispetto alla qualità dei

servizi erogati, con alcuni servizi valutati molto positivamente. Accanto ai punti di forza, sono comunque emersi anche alcuni punti di debolezza, che costituiscono il riferimento per la predisposizione del PMS.

I risultati finali, contenenti informazioni puntuali sui singoli servizi, sono stati quindi trasmessi al Board dei Dirigenti per un confronto interno al fine di individuare le criticità e pianificare le relative azioni di miglioramento.

### Criteri per l'individuazione delle aree di miglioramento e delle azioni di intervento

Le aree su cui intervenire sono state identificate mediante un'analisi comparata della performance dell'Ateneo rispetto alla media degli Atenei comparabili con UniTrento, ovvero quelli di medie dimensioni, partecipanti all'indagine (benchmark) e rispetto all'andamento storico interno. In particolare, il PQA, in funzione dei punteggi standardizzati risultanti, ha definito le soglie di criticità per classificare le priorità di intervento e le aree che richiedono azioni di miglioramento, distinguendo tra "soglia di attenzione", "potenziale criticità" e "forte criticità". Le aree in "potenziale criticità" e "soglia di attenzione" sono considerate prioritarie per la definizione delle azioni di miglioramento nel PMS. Nessun servizio erogato da UniTrento è risultato in forte criticità.

È stata quindi elaborata una **Matrice di confronto temporale e benchmark**, dove le 4 aree ("Eccellenza", "Recupero", "Allerta", "Criticità") forniscono una visione dinamica, evidenziando se la performance di UniTrento è migliorata o peggiorata rispetto al passato e in relazione al benchmark di riferimento.

Una volta identificate le aree di miglioramento, la definizione delle azioni di intervento segue un processo strutturato, che si prefigge di colmare il "gap" tra il livello atteso e quello percepito del servizio.

Ciascun Dirigente ha individuato le azioni di intervento nell'ambito dei servizi presidiati dalla propria Direzione, eventualmente anche in sinergia con altre Direzioni, sulla base dei seguenti criteri:

- individuazione **obbligatoria**: in corrispondenza delle aree "critiche" o in "soglia di attenzione"
- individuazione **consigliata**: per gli ambiti che, pur non rientrando tra quelli di cui sopra, si posizionano nelle aree di "Criticità" o "Allerta" nella matrice di confronto temporale
- individuazione **a discrezione del Dirigente**: per gli ambiti che, pur non rientrando nelle aree di "Criticità" o "Allerta", registrano un punteggio, ancorché positivo, meritevole di attenzione da parte del Dirigente.

Sono stati inoltre definiti alcuni criteri per indirizzare il Dirigente nella definizione concreta delle azioni di intervento, riportati all'interno del PMS.

### Monitoraggio del PMS

Il monitoraggio del PMS avviene annualmente (nel mese di dicembre/gennaio), tramite la rendicontazione dello stato di realizzazione delle azioni, e comunicato al Nucleo di Valutazione; a seguito delle revisioni periodiche, nonché delle annuali indagini di Customer Satisfaction, sono possibili aggiornamenti e correzioni al Piano originario.

Al fine di facilitare la rilevazione del grado di realizzazione delle azioni in itinere, è possibile fare riferimento alle seguenti modalità:

- rappresentazione di una *scansione temporale a livello di target*: per ogni azione di miglioramento, vengono definiti dei target di riferimento che ne misurano l'efficacia a scadenze temporali intermedie, utili a monitorare lo stato avanzamento lavori;
- *revisione e valutazione*: sono organizzate riunioni periodiche con i responsabili delle azioni per revisionare i progressi, valutare l'efficacia delle azioni intraprese e, se necessario, apportare correzioni o aggiustamenti al piano. Tali riunioni avvengono in occasione dei monitoraggi periodici (fine aprile e fine settembre) rispetto al grado di realizzazione degli obiettivi annuali assegnati ai Dirigenti;
- *nuove indagini di Customer Satisfaction*: con cadenza annuale, viene condotta una nuova indagine di Customer Satisfaction che permette di valutare l'impatto complessivo delle modifiche e identificare nuove aree di miglioramento. La valutazione è particolarmente utile sull'orizzonte temporale triennale, mentre sull'anno risulta difficile rilevare l'impatto effettivo dell'azione, pur rappresentando un utile elemento di riferimento per valutarne l'andamento.

## 4.3 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il bilancio previsionale 2026, approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 22 dicembre 2025, risulta coerente con il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi operativi indicati. All'interno della Nota Integrativa al Bilancio di previsione, è riservata una sezione specifica all'allocazione delle risorse a favore delle strutture accademiche e gestionali.

I dati previsionali proposti all'approvazione del CdA, sia quelli riferiti all'esercizio autorizzatorio 2026 che quelli del biennio successivo, risultano essere il risultato di un percorso che gli Organi di governo competenti hanno effettuato nel corso dell'anno, volto a combinare le priorità e le esigenze istituzionali nell'ambito di un quadro complessivo sostenibile.

Nella tabella che segue i costi previsionali 2026 sono riclassificati per macro-aggregato di spesa, evidenziando i finanziamenti esterni a totale o parziale copertura dei costi e l'impegno, in termini economici e di investimento, a supporto degli obiettivi strategici delineati nel Piano Strategico di Ateneo 2022-2027.

Le azioni strategiche programmate per il secondo triennio stanno procedendo in maniera ottimale, in piena coerenza con la programmazione iniziale approvata dal Comitato Guida. Elementi chiavi per l'efficienza e l'efficacia nell'indirizzo delle azioni strategiche sono stati l'assegnazione mirata delle risorse, vincolata all'effettivo avvio delle attività, e il monitoraggio periodico per integrare la valutazione dei risultati scientifici con l'analisi dell'andamento della spesa. Per il 2026 la previsione di impegno sul Piano strategico è di 3,5 milioni di euro.

		TOTALE	di cui su Piano Strategico	di cui finanziamenti specifici
PERSONALE	Docenti e ricercatori	94.137.681	39.571	33.150.580
	Esperti linguistici	1.873.683		200.000
	Personale tecnico amministrativo	41.013.218		5.898.159
AREA PERSONALE		<b>137.024.582</b>	<b>39.571</b>	<b>39.248.739</b>
DIDATTICA	Didattica	5.613.052	280.522	3.118.020
RICERCA	Ricerca	103.716.245	1.597.760	93.833.172
STUDENTI, SPECIALIZZANDI DOTTORANDI	Sostegno agli studenti	15.263.977	4.218	7.507.325
	Specializzandi	1.261.327		1.261.327
	Dottorati di ricerca	22.247.454	47.362	17.435.613
FUNZIONAMENTO	Patrimonio bibliografico	3.003.963		3.813
	Prestazioni e collaborazioni tecnico	2.090.374		
	Servizi di gestione immobili ed utenze	14.438.379		1.626.383
	Servizi bibliotecari	1.696.857		200.000
	Servizi a favore del personale	261.863		202.000
	Servizi Informatici	3.313.656	472.026	700.619
	Acquisto di servizi a favore degli studenti	1.841.200		
	Altri servizi	1.184.162		46.400
	Acquisto altri materiali	808.039		769.000
	Acquisto materiali di consumo per laboratori	665.125	210.000	210.000
	Godimento beni di terzi	5.680.460	591.817	2.066.831
	Servizi esternalizzati	7.738.000		45.000
	Altri costi	2.196.587	5.870	5.870
GESTIONE CORRENTE		<b>193.020.720</b>	<b>3.209.574</b>	<b>129.031.372</b>
ONERI ED IMPOSTE	Ammortamenti, accantonamenti e oneri	21.331.936		14.976.482
COSTI A CARICO ATENEO	Gestione Finanziaria, straordinaria, imposte	467.442		
		<b>351.844.679</b>	<b>3.249.146</b>	<b>183.256.592</b>

Tabella 22- Costi previsionali 2026 (dati in euro)

	TOTALE	di cui attuazione Piano Strategico	di cui con finanziamenti esterni
Investimenti in attrezzature tecnico scientifiche	25.684.811	221.146	20.302.848
Edilizia Universitaria	7.500.000		7.500.000
<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI 2025</b>	<b>33.184.811</b>	<b>221.146</b>	<b>27.802.848</b>

*Tabella 23 - Investimenti previsionali 2026 (dati in euro)*

Per quanto riguarda il triennio 2026-2028, il pareggio a conto economico viene raggiunto nei tre esercizi in parte con l'utilizzo di riserve vincolate di patrimonio netto (riserva vincolata futuri progetti e riserva vincolata futuri ammortamenti) e per la parte restante con l'utilizzo di patrimonio netto libero (nel triennio complessivi 15,28 milioni di euro a conto economico e per 22,8 milioni di euro a copertura di investimenti).

Il Bilancio di previsione triennale, nello specifico per le annualità 2027 e 2028, è redatto seguendo principalmente il criterio della competenza, diversamente dal previsionale 2026 che ha anche carattere autorizzatorio della spesa. In particolare, il costo del personale strutturato (docente e ricercatore, collaboratore ed esperto linguistico e tecnico amministrativo), i costi relativi alle borse di dottorato di ricerca e i costi per le borse di specializzazione medica sono stimati rispecchiando l'effettivo andamento dei costi previsti nel triennio in base alla programmazione, all'evoluzione della normativa e nel rispetto dei vincoli previsti dal Patto di Stabilità con la Provincia Autonoma di Trento. Gli altri costi, diversi da quelli di cui al punto precedente, sono stimati tenendo conto delle risultanze a consuntivo e della effettiva competenza economica.

Le stime relative all'edilizia universitaria per il triennio 2026-2028 tengono conto esclusivamente delle risorse già assegnate con Legge di assestamento 2025 (L.1° agosto 2025, n. 9) e successiva deliberazione della Giunta Provinciale n. 1351 di data 12 settembre 2025.

## Controllo di gestione

Il controllo di gestione si configura quale processo dinamico che richiede una solida regia programmativa, unitamente a un monitoraggio sistematico e a una costante interlocuzione sinergica con i diversi attori istituzionali. La definizione degli obiettivi è strutturata mediante indicatori di performance, target quantificabili e linee d'azione misurabili; l'attività non si esaurisce nella fase analitica preliminare, bensì si estende ai successivi processi di manutenzione evolutiva e miglioramento continuo. Risulta pertanto imprescindibile la **verifica costante della coerenza fra i macro-obiettivi e le risorse allocate**, nonché l'**analisi degli scostamenti** tra la pianificazione strategica e i risultati conseguiti. Tale approccio è preordinato all'attivazione tempestiva di eventuali misure correttive, garantendo al contempo lo sviluppo delle aree identificate di prioritario rilievo strategico.

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

- la transizione dalla logica della spesa alla logica di risultato;
- la progressiva convergenza fra il ciclo di bilancio ed il ciclo delle performance ed il ruolo del bilancio preventivo quale collettore di un più esteso ciclo di programmazione;
- la necessità di ancorare obiettivi e risorse ad una serie di misure di confronto fra quanto programmato e quanto consuntivo;
- 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 si configura, pertanto, quale funzione cardine di supporto ai processi decisionali degli Organi di Governo, finalizzata al monitoraggio analitico degli oneri connessi al perseguitamento dei fini istituzionali.

Nel quadro di un impegno pluriennale volto al potenziamento di tale ambito, l'Ateneo ha inteso consolidare la **convergenza tra le direttive strategiche e le declinazioni operative della performance**, provvedendo — in aderenza alle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione — alla **puntuale individuazione delle dotazioni finanziarie necessarie**. In questo contesto, con specifico riferimento alla rendicontazione dei progetti di ricerca, assume rilievo fondamentale la definizione di obiettivi strategici correlati a specifici stanziamenti, assicurando così una rigorosa correlazione tra le previsioni di bilancio e le priorità d'azione dell'Ateneo.

Più nello specifico, la decisione di Ateneo di articolare il proprio budget non solo sulle Direzioni e sulle Strutture accademiche, ma anche su **progetti coerenti con i piani operativi**, consente un **monitoraggio analitico della spesa**, declinato sia a livello aggregato sia per singola iniziativa. Una verifica periodica dell'andamento gestionale, condotta in modo sistematico sia presso le singole unità gestionali sia a livello centrale, assicura la valutazione della coerenza rispetto a quanto programmato in fase di definizione degli obiettivi strategici e operativi. Tale monitoraggio sistematico favorisce l'adozione tempestiva di eventuali misure correttive, garantendo l'allineamento dei risultati agli scopi istituzionali prefissati.

In sede di redazione del budget previsionale e durante l'esercizio, particolare rilievo assume la puntuale pianificazione delle voci di costo e ricavo, finalizzata a garantire la massima aderenza tra le previsioni e le risultanze gestionali. Tale articolazione del budget in voci specifiche è opportuna per evitare correzioni extracontabili, in sede di assestamento ed in corso d'anno, e per rispondere contemporaneamente alle esigenze di controllo di gestione interno ed alle richieste di rilevazione poste da enti esterni (indagini informative).

Come previsto dal Regolamento per la Contabilità e la Finanza, il Budget viene rettificato come segue:

- in corso d'anno autonomamente dai singoli Centri Gestionali a fronte di nuovi finanziamenti o quando risultano necessari spostamenti di risorse da un progetto ad un altro (determinazione di variazione di Budget a firma del Responsabile del Centro di responsabilità);
- in sede di assestamento qualora le variazioni determinino un maggiore o minore utilizzo di Patrimonio Netto (approvazione del CdA, previo parere positivo del SA e del collegio dei Revisori). In corso d'anno vengono effettuati tre assestamenti di Budget (fine marzo, fine giugno, fine settembre), durante i quali le risorse assegnate ad inizio anno possono essere oggetto di revisione in aumento o in diminuzione per tenere conto dell'eventuale necessità di rivedere obiettivi, tempistiche o risorse da dedicare, oltre che per sopravvenute variazioni sul fronte delle entrate o nell'utilizzo delle economie di stanziamenti da esercizi precedenti. L'idea di non "blindare" tutto il budget a inizio anno, ma di procedere con revisioni periodiche, trasforma la pianificazione in un processo dinamico.

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 corso d'anno si effettuano inoltre controlli sistematici sulle risorse gestite dai vari centri, alternando analisi complete del budget di singole strutture a verifiche mirate su specifiche voci di spesa. Queste analisi generali sono spesso integrate da approfondimenti specifici, volti a spiegare le differenze tra le previsioni di budget e le spese effettive.

A quanto sopra si aggiunge l'elaborazione, tra i mesi di settembre e ottobre, di un **preconsuntivo di Ateneo** che rappresenta una fase cruciale del ciclo di pianificazione e controllo. Tale documento consente un **monitoraggio analitico dell'andamento gestionale**, con particolare riferimento alla sostenibilità delle spese non coperte da finanziamenti esterni. In un'ottica di continuo efficientamento dei processi, l'accuratezza delle proiezioni di chiusura assolve ad alcune funzioni strategiche fondamentali: il monitoraggio dell'equilibrio, il presidio della destinazione delle risorse proprie e il supporto al ciclo del Budget (permette di acquisire la base informativa necessaria per una definizione consapevole del budget per l'anno successivo, riducendo le asimmetrie tra previsione e consuntivo). In quest'ottica risulta fondamentale garantire che le dinamiche di spesa rimangano coerenti con le disponibilità di bilancio.

L'Ateneo elabora altresì un'**analisi annuale dei costi pieni (full costing)**. Grazie alle **Sintesi Gestionali a consuntivo**, l'Ateneo imputa infatti alle singole strutture accademiche e gestionali non solo gli oneri diretti, ma anche la **quota parte dei costi indiretti** gestiti dall'Amministrazione Centrale, ripartiti secondo parametri oggettivi (*driver*).

Tale metodologia permette di quantificare il contributo delle singole Direzioni al funzionamento delle strutture accademiche e gestionali, utilizzando criteri di ripartizione differenziati — quali percentuali di fruizione, afferenze organiche o superfici ponderate — in base alla natura della spesa.

Ad esempio, gli oneri per utenze e gestione del patrimonio immobiliare, inizialmente sostenuti dalla Direzione competente, vengono attribuiti alle Strutture accademiche e gestionali mediante il criterio del metro quadro pesato. Tale parametro, preferito alla misurazione puramente volumetrica, permette di ponderare le diverse attività svolte nei singoli spazi e il loro effettivo impatto sulla spesa complessiva.

Analogamente, la valorizzazione del personale (docente, tecnico-amministrativo ed esperto linguistico) viene determinata secondo l'effettivo impiego nelle aree della didattica, della ricerca e della terza missione, garantendo una precisa correlazione tra risorse assorbite e attività svolte.

Questo **processo di allocazione**, integrando il monitoraggio periodico, assicura una quantificazione dei costi effettivi per ciascuna unità e **consente una comparazione oggettiva tra i diversi centri di responsabilità**, basata su una metodologia tecnica condivisa e consolidata.

A valle di alcuni confronti con il Direttore Generale e il Prorettore alla Programmazione e risorse, si è concordato di provare, nel corso del prossimo anno, a **riorganizzare le Sintesi Gestionali a consuntivo** con la finalità di produrre un documento che possa fornire agli Organi di Governo nuovi indicatori, grazie ai quali effettuare delle analisi comparative anche di lungo periodo, e alle singole Strutture Accademiche informazioni utili ad un uso più funzionale delle proprie risorse.

L'analisi delle evidenze gestionali dell'ultimo quinquennio evidenzia una persistente dicotomia tra la fase propositiva (capacità di avviare iniziative progettuali) e la fase esecutiva (effettiva capacità di spesa delle assegnazioni). Le risorse non utilizzate e riassegnate da un esercizio al successivo (soprattutto margini di progetto, residui di progetti con ricavi rimasti in anni precedenti per principi contabili, residui derivanti da facilities e trasferimenti interni) risultano ancora molto significative, nonostante l'applicazione delle regole di riassegnazione approvate dagli Organi di Ateneo a fine 2023.

Al fine di **razionalizzare la gestione delle risorse**, nel corso del 2025, grazie all'analisi svolta da un gruppo di lavoro e condivisa con il Prorettore alla programmazione e risorse, i Direttori e i tecnici dei Dipartimenti gestori di facilities, sono state introdotte delle importanti rettifiche nelle procedure di gestione dei residui derivanti dall'erogazione di tali servizi. In particolare, si è concordato di procedere alla **creazione di margini facilities per i quali costituire**, in sede di approvazione del Bilancio consuntivo 2025, **una specifica riserva vincolata di patrimonio netto**. È stato concordato inoltre di effettuare, in occasione del Bilancio previsionale, una valutazione dei residui che si avranno al termine dell'esercizio in chiusura e di programmare l'utilizzo delle risorse in modo da pianificare sulla prima annualità di Budget le sole di risorse effettivamente necessarie, differendo all'esercizio successivo eventuali ulteriori residui.

In sintesi, per quanto sopra, l'obiettivo che guida la programmazione di Ateneo è il raggiungimento di una sintesi ottimale tra i fabbisogni operativi e gli obiettivi istituzionali, garantendo la piena coerenza del modello di crescita con i vincoli di bilancio e la stabilità del sistema.



# Allegati

- |            |   |
|------------|---|
| Allegato 1 | <b>Indicatori di riferimento per misurare l'impatto del Piano Strategico sul triennio 2025-2027 (aggiornamento a fine 2025)</b> |
| Allegato 2 | <b>Obiettivi assegnati alle Direzioni per l'anno 2026</b>   |
| Allegato 3 | <b>Azioni 2026 del Piano Azioni Positive 2025-2027</b>  |
| Allegato 4 | <b>Azioni 2026 del Piano di Sostenibilità Ambientale 2025-2027</b>  |
| Allegato 5 | <b>Approfondimento del contesto esterno ai sensi delle direttive ANAC</b>   |
| Allegato 6 | <b>Registro dei rischi, mappatura dei rischi corruttivi e dei rischi gestionali e tabella Trasparenza</b>                       |
| Allegato 7 | <b>Piano Miglioramento Servizi 2025-2027</b>  |

**Piano integrato di attività e organizzazione 2026-2028**

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

Pubblicazione a cura della Direzione Generale, gennaio 2026  
Delibera Consiglio di amministrazione, 29 gennaio 2026