

# **Piano Integrato 2017-2019**

## **e obiettivi operativi 2017**



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO





## 1. Indice e presentazione del Piano

---

### Indice del Piano:

1.	Indice e presentazione del Piano .....	3
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni .....	6
2.1.	Chi siamo .....	6
2.2.	Cosa facciamo .....	6
2.3.	Come operiamo .....	9
3.	Identità .....	12
3.1.	L'Ateneo "in cifre" .....	12
3.2.	Mandato istituzionale e Missione .....	12
3.3.	Il processo di pianificazione .....	13
4.	Analisi del contesto .....	15
4.1.	Analisi del contesto esterno .....	15
4.2.	Analisi del contesto interno .....	16
4.2.1	<i>Organizzazione</i> .....	16
4.2.2	<i>Risorse strumentali ed economiche</i> .....	18
4.2.3	<i>Risorse umane</i> .....	21
4.2.4	<i>Indagine del benessere organizzativo</i> .....	26
4.2.5	<i>Indagine di Customer Satisfaction e Piano di Miglioramento dei Servizi</i> .....	27
4.2.6	<i>"Salute finanziaria"</i> .....	29
5.	Gli indirizzi strategici 2017-2021 e l'Albero delle performance.....	31
6.	I Piani di Miglioramento delle strutture accademiche.....	36
7.	Gli obiettivi operativi della struttura gestionale .....	40
8.	Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.....	59
8.1.	Il quadro normativo .....	59
8.2.	Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione .....	61
8.3.	Comunicazione e Trasparenza .....	62
8.4.	La mappatura dei processi e la gestione dei rischi.....	63
8.5.	Attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione.....	64
8.6.	Processo di coinvolgimento degli stakeholder .....	67
9.	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	68
9.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	68
9.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio .....	69
9.3.	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance .....	70
10.	Allegati tecnici .....	75
	Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione .....	77
	Allegato 2 - Obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	93
	Allegato 3 - Piani di miglioramento di Dipartimenti, Centri e Scuole .....	111
	Allegato 4 - Sezione "amministrazione trasparente" - schema obblighi di pubblicazione e relative strutture responsabili .....	143
11.	Appendice.....	151



## Presentazione del Piano:

Il Piano Integrato 2017-2019 è stato redatto nel rispetto delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della performance delle università statali italiane diramate dall'ANVUR (edizione luglio 2015). Le predette Linee Guida dell'ANVUR hanno fornito indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative secondo i principi di semplificazione e di integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'Università dall'art.33 della Costituzione.

Nella redazione del Piano si è, altresì, tenuto conto dell'esperienza acquisita nella predisposizione del Piano della performance degli anni precedenti e quindi, per quanto compatibili ed applicabili all'ordinamento universitario, delle indicazioni della CIVIT (oggi ANAC). Al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) è riservata una apposita sezione del Piano Integrato, accogliendo la prospettiva indicata da ANVUR che esso miri a connettere la dimensione operativa (performance), quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione) e quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).

In base alle linee di indirizzo e gli obiettivi strategici recentemente approvati con riferimento al ciclo di pianificazione 2017-2021, le strutture accademiche sono state chiamate a presentare entro fine marzo 2017 piani di sviluppo triennali, le cui azioni di miglioramento sono tuttavia già state anticipate e contemplate nel presente Piano Integrato sulla base di ambiti prioritari definiti dagli organi di indirizzo politico e tenendo conto delle linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018.

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

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

---

### 2.1. Chi siamo

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

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

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

La Legge 240/2010 e il D.Lgs. 142/2011 (Norma di attuazione) danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle strutture accademiche (10 dipartimenti e 3 centri) di seguito elencate alle quali si aggiunge il Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente istituito il 3 maggio 2016.

#### ▪ Polo Città

Dipartimento di Economia e Management  
Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza  
Dipartimento di Lettere e Filosofia  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
Scuola di Studi Internazionali

#### ▪ Polo Collina

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

#### ▪ Polo Rovereto

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

### 2.2. Cosa facciamo

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

L'attuale **offerta formativa** si compone di 61 corsi di laurea (26 corsi di laurea triennali e a ciclo unico e 35 corsi di laurea magistrale) e 5 master di primo e di secondo livello. Le attività di formazione avanzata sono offerte all'interno di 15 corsi di dottorato di ricerca e di una scuola di specializzazione.

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

- Dipartimento di Economia e Management: scienze sociali algoritmiche, economia cognitiva e sperimentale, turismo e gestione dello sviluppo sostenibile, economia delle istituzioni e delle organizzazioni, sviluppo internazionale, macroeconomia e finanza, sostegno al processo decisionale, net-economy, statistica.
- Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica: ingegneria, progettazione, scienze applicate, quali la tutela ambientale, l'architettura, le risorse naturali rinnovabili, l'energia, le scienze biomediche, i materiali e le strutture Smart, la prevenzione del rischio, le infrastrutture e i manufatti efficienti e sostenibili, il patrimonio edilizio e le reti di servizio e il territorio.
- Dipartimento di Ingegneria Industriale: ingegneria industriale, in particolare meccanica, mecatronica, ingegneria dei materiali, sistemi elettronici e micro-elettronici, sistemi di gestione delle informazioni, tecnologie biomedicali, metodi di ottimizzazione e modelli a sostegno del processo decisionale.
- Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione: gestione dati e conoscenza, elettronica embedded e sistemi computazionali, apprendimento automatico, segnali multimediali, telerilevamento e rilevamento distribuito, informatica sociale, ingegneria di software, metodi formali e sicurezza, sistemi e reti, Wireless Networking.
- Dipartimento di Fisica: ricerca teorica e interazioni fondamentali, fisica e cosmologia gravitazionale, fisica nucleare e sub-nucleare, gas ultrafreddi e condensazione di Bose-Einstein, gravitazione sperimentale, fisica molecolare e atomica, biofisica, biochimica, energetica, scienze materiali e nanoscienze, fotonica e sistemi complessi.
- Facoltà di Giurisprudenza: biodiritto, metodologia legale, diritto del turismo sportivo, diritto societario europeo, eCrime, integrazione legale europea, storia del pensiero politico, diritto e tecnologia, basi comuni del diritto privato europeo, comparazione legale, traduzione e linguistica, giurisdizione e pluralismo, innovazione istituzionale.
- Dipartimento di Lettere e Filosofia: Filosofia, storia e patrimonio culturale: estetica, archeologia e preistoria, storia antica, scienze archivistiche, filologia musicale, teatro e teatro dell'antichità, arte, fenomenologia sperimentale. Studi linguistici, filologici e letterari.
- Dipartimento di Matematica: settori fondamentali della matematica e relative applicazioni nei settori dell'industria e delle scienze, passando dall'epidemiologia ai sistemi nutrizionali, alla didattica, alla crittografia.
- Dipartimento di Psicologia e Scienze cognitive: modelli di funzionamento del cervello umano in condizioni normali e patologiche applicati in psico-diagnostica, riabilitazione sociale e psicologica, neurologia, formazione, scienza forense, gestione di gruppi e organizzazioni, e lavoro e ambienti sociali.
- Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale: cambiamenti sociali, sviluppo locale, studi di genere, democrazia e governance globale, strutture e disuguaglianze sociali, valori, organizzazione e processi organizzativi.
- Centro di Biologia Integrata: biologia e genomica dei tumori, biologia cellulare e molecolare, microbiologia e biologia sintetica, neurobiologia e sviluppo.
- Centro Interdipartimentale Mente/Cervello: psicologia sperimentale, neuroscienze cognitive, metodi di acquisizione neuroimaging, cognizione animale, linguistica computazionale e interfacce uomo-macchina.
- Scuola di Studi Internazionali: cambiamento istituzionale, crescita economica e sviluppo sociale, integrazione europea.
- Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente: agricoltura intensiva, di pregio e intelligente; alimenti di qualità; mitigazione dell'impatto ambientale e uso sostenibile delle risorse ambientali.

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

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

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

La reputazione dell'Ateneo trentino è in costante miglioramento a livello internazionale in una varietà sempre più ampia di discipline. L'Università di Trento si conferma ai primi posti delle classifiche nazionali ed è ben collocata in quelle internazionali. A incidere sul buon posizionamento nei vari ranking sono soprattutto le performance della ricerca, la capacità di autofinanziamento, la capacità di aprirsi all'Europa e al mondo e la soddisfazione degli studenti. Il riconoscimento internazionale è testimoniato da fonti indipendenti come THE - Times Higher Education Rankings e QS-Quacquarelli Sysmonds.

Posizione eccellente per l'Università di Trento nel World University Ranking 2016-2017 della rivista inglese Times Higher Education, la classifica delle migliori università del mondo che ha preso in esame 980 atenei in 79 Paesi di tutto il pianeta. L'Università di Trento si colloca nella posizione più alta raggiunta dalle università statali italiane, insieme all'Università di Bologna e al Politecnico di Torino, nella fascia che va dalla posizione 201 alla 250.

Nella classifica stilata da QS World University Ranking 2016-2017 l'Ateneo di Trento si posiziona all'ottavo posto tra le 28 università italiane presenti, collocandosi nella fascia 441-450. UniTrento ottiene il miglior risultato italiano nell'indicatore "international faculty" (proporzione di docenti ricercatori internazionali) posizionandosi nella classifica mondiale per questo aspetto al 322 posto. Nella classifica QS World University Rankings by Subject 2016, che identifica gli atenei migliori per le diverse aree disciplinari, trova conferma per UniTrento il numero delle aree scientifiche che si affermano a livello internazionale: ben sei (Sociology, Law, Physics and Astronomy, Computer Science and Information Systems, Engineering – Electrical and Electronic, Mathematics).

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

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

Per quanto riguarda la classifica CENSIS 2016-2017 realizzata annualmente con La Grande Guida pubblicata da *La Repubblica*, l'Ateneo di Trento si posiziona nuovamente al primo posto, mantenendo il voto finale di 99,8 come lo scorso anno. L'Università di Trento risulta prima nella classifica assoluta e anche capolista tra le Università di medie dimensioni (da 10 a 20 mila iscritti). Decisivi, per la buona performance di UniTrento, sono stati i punteggi ottenuti sugli indicatori "comunicazione e servizi digitali" (108), "strutture" (103) e "borse e contributi" (102). Infine, secondo l'ultima classifica pubblicata da *Il Sole 24 Ore*, l'Università di Trento conferma il 2° posto fra le migliori università statali italiane. Tra i punti di forza dell'Ateneo trentino da segnalare l'alta percentuale degli iscritti da fuori regione (indicatore "Attrattività"), la totalità degli idonei che ha ricevuto le borse di studio ("Borse di studio"), le voci «qualità della produzione scientifica» e «competitività della ricerca». Bene anche nel voto espresso dai laureandi, nella mobilità internazionale, nella qualità dei dottorati, nel numero di immatricolati che si re-iscrivono al secondo anno nello stesso ateneo.



### 2.3. Come operiamo

Lo Statuto individua i principali organi di governo e gestione dell'Ateneo:

- il Rettore assicura unità di indirizzo strategico tra gli organi di governo dell'Ateneo e svolge funzioni di impulso e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è il rappresentante legale dell'Università;
- il Consiglio di amministrazione è l'organo di governo e di programmazione generale dell'Ateneo. Sovrintende alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Università;
- il Presidente del Consiglio di amministrazione è il garante della speciale autonomia di cui gode l'Università;
- il Senato accademico è l'organo di governo scientifico e didattico dell'Ateneo. Collabora con il Rettore nell'indirizzo, la programmazione e il coordinamento delle attività didattiche e di ricerca dell'Università, e - tenuto conto delle proposte delle singole strutture di Ateneo - nella definizione dei piani scientifici e didattici e nella loro attuazione, nell'allocazione delle risorse e nel reclutamento dei professori e dei ricercatori;
- la Consulta dei Direttori è l'organo di raccordo tra le strutture accademiche e tra queste e il Senato accademico. Ne fanno parte i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri. È presieduta dal Rettore;
- il Consiglio degli Studenti è l'organo di rappresentanza degli studenti dei corsi di studio dell'Ateneo;
- il Nucleo di valutazione verifica in modo continuo e sistematico le prestazioni dell'Ateneo nell'organizzazione, nella ricerca e nell'attività didattica e accerta la qualità complessiva dei processi, contribuendo al miglioramento del sistema interno di autovalutazione e alla promozione del merito;
- il Collegio dei Revisori dei conti controlla la gestione contabile-amministrativa dell'Università e vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e delle norme vigenti in materia;
- il Direttore Generale è responsabile, nel quadro degli indirizzi approvati dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione degli uffici e dei servizi, del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e delle risorse strumentali;
- il Collegio di disciplina ha il compito di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico di professori e ricercatori che prevedano sanzioni più gravi della censura, e di esprimere un parere da sottoporre al Consiglio di amministrazione.

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

- il Presidio per la qualità di Ateneo ha il compito di promuovere il miglioramento dei Corsi di studio e di tutte le attività formative;
- la Consulta del personale amministrativo e tecnico ha funzioni consultive sulle linee di indirizzo relative alle politiche organizzative, gestionali e formative del personale tecnico e amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici dell'Ateneo;
- la Consulta dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca ha funzioni consultive in tema di politiche organizzative, gestionali e formative dei dottorandi e degli assegnisti;
- il Comitato Unico di Garanzia opera per promuovere e tutelare le pari opportunità e il benessere lavorativo e organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo, compreso il personale non strutturato;
- il Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere si propone di migliorare la qualità del reclutamento e dello sviluppo delle carriere del personale docente e ricercatore;
- il Comitato paritetico per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito esprime al Senato accademico parere obbligatorio per quanto attiene al sistema di contribuzione studentesca, alle politiche di valorizzazione del merito e alle misure per il diritto allo studio; formula al Senato accademico proposte in tema di mobilità internazionale e di servizi agli studenti; svolge funzioni di monitoraggio delle iniziative avviate in materia;
- la Commissione brevetti è incaricata di decidere in merito alla gestione del portafoglio brevettuale dell'Università e di definire le politiche in materia di tutela della proprietà industriale;

- il Comitato etico per la sperimentazione con l'essere umano (CESP) ha il compito principale di valutare ed esprimere pareri sulle proposte di sperimentazione che coinvolgono esseri umani presentate da studiosi e gruppi di ricerca che operano presso l'Ateneo;
- l'Organismo preposto al benessere degli animali (OPBA) ha competenza in tema di protezione degli animali utilizzati a fini scientifici o didattici;
- il Consiglio di biblioteca determina l'indirizzo generale e fissa gli obiettivi di programmazione del sistema bibliotecario di Ateneo;
- la Commissione per lo Sport sovrintende alle iniziative e alle attività sportive realizzate dall'Ateneo e dal Centro Universitario Sportivo Trento.

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in sei Direzioni, coordinate dal Direttore Generale:

▪ Direzione Didattica e Servizi agli Studenti - DDSS

La DDSS opera principalmente nei seguenti ambiti:

- coordina la gestione delle banche dati relative all'offerta formativa d'Ateneo, supportando le strutture accademiche nella realizzazione delle iniziative didattiche;
- gestisce le selezioni dei futuri studenti, le immatricolazioni e le carriere degli iscritti ai corsi di studio di I e II livello;
- cura l'ammissione ai dottorati di ricerca; si occupa degli esami di stato per l'abilitazione all'esercizio delle professioni;
- gestisce la mobilità in entrata e in uscita di studenti, laureati, dottorandi, docenti e ricercatori coinvolti nei progetti di mobilità;
- coordina i servizi di orientamento, degli stage curriculari e di placement, le collaborazioni part-time degli studenti e il tutorato;
- supporta l'innovazione della didattica attraverso piattaforme e-Learning e strumenti di verifica online dell'apprendimento (assessment);
- eroga il servizio di accertamento e certificazione delle conoscenze informatiche;
- gestisce il centro linguistico di Ateneo.

▪ Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo - DRSBA

La DRSBA presidia le seguenti aree:

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

▪ Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche - DSISTI

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

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

▪ Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti - DPIA

La DPIA presidia principalmente due ambiti:

- gestione del patrimonio immobiliare: attività connesse con la costruzione e la riqualificazione di nuovi edifici e attività legate alla manutenzione delle sedi e alla gestione degli spazi;
- gestione appalti: gestione di contratti a titolo oneroso – dalla procedura di gara all'esecuzione – aventi per oggetto l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi.

Alla DPIA sono, inoltre, assegnate le competenze in materia di sicurezza incardinate presso il Servizio Prevenzione e Protezione.

▪ *Direzione Risorse Umane e Organizzazione - DRUO*

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

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

▪ *Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza - DPAF*

La DPAF presidia i processi di programmazione e di controllo di gestione, nonché gli aspetti amministrativo-contabili e gli adempimenti connessi alle rilevazioni statistiche e di raccolta di dati finalizzati alle attività di programmazione dell'Ateneo.

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

Inoltre, la Direzione gestisce, attraverso tre strutture decentrate (servizi amministrativo-contabili di Polo), gli aspetti contabili relativi alle strutture accademiche dotate di autonomia di spesa, ed organizza una serie di attività di supporto alla ricerca e alla didattica, nella gestione dei processi di competenza.

In staff alla Direzione Generale sono, infine, collocate le funzioni di gestione degli organi di governo centrali, di supporto al Presidio per la qualità di Ateneo, di gestione del protocollo e degli archivi, l'ambito della comunicazione istituzionale e degli eventi, nonché le funzioni legali e i servizi di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

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

### 3. Identità

---

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

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

618	Professori e ricercatori al 31.12.2016
664	Personale tecnico e amministrativo al 31.12.2016
16.235	Iscritti a.a. 2015-2016
3.059	Immatricolati totali nell'a.a. 2015-2016
130.136	Immatricolazioni dal 1962-1963 al 2015-2016
56.370	Laureati dal 1962 al 2016
599	Dottorandi a.a.2015-2016 ( <i>di cui 163 con cittadinanza straniera</i> )
2.023	Dottori di ricerca dal 1998 al 2016 ( <i>di cui 458 con cittadinanza straniera</i> )
438	Assegnisti di Ricerca nell'anno solare 2016
10	Dipartimenti
4	Centri di Ateneo
26	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico
35	Corsi di laurea magistrale
5	Master (I e II livello)
1	Scuole di specializzazione
15	Corsi di dottorato di ricerca - XXXII ciclo
2	Centri di eccellenza
4	Centri di ricerca (altri)
185,04 ml €	Ricavi totali 2015
78,03 ml €	Costo del personale 2015 (al netto IRAP)
251,82 ml €	Immobilizzazioni 2015 (di cui 159.00 per terreni e fabbricati)

#### 3.2. Mandato istituzionale e Missione

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

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

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

1. L'Università opera per lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze e del sapere critico e pone la **ricerca** a fondamento della propria offerta formativa, culturale e professionale.
2. Riconosce, nello svolgimento della propria funzione formativa, la centralità dello **studente**.
3. Persegue il miglioramento costante della qualità della ricerca e dell'insegnamento e il rafforzamento della propria dimensione internazionale, ponendosi in **rete** con qualificati atenei e centri di ricerca italiani e stranieri.
4. Individua un **progetto strategico**, identificando gli ambiti fondamentali per il proprio profilo distintivo e il proprio posizionamento nazionale e internazionale.

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

### 3.3. Il processo di pianificazione

Coerentemente alla missione delineata all'articolo 2 dello Statuto sopra riportato, l'Università di Trento ha posto le basi del Piano Strategico per gli anni 2017-2021 redigendo la propria visione, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici di Ateneo.

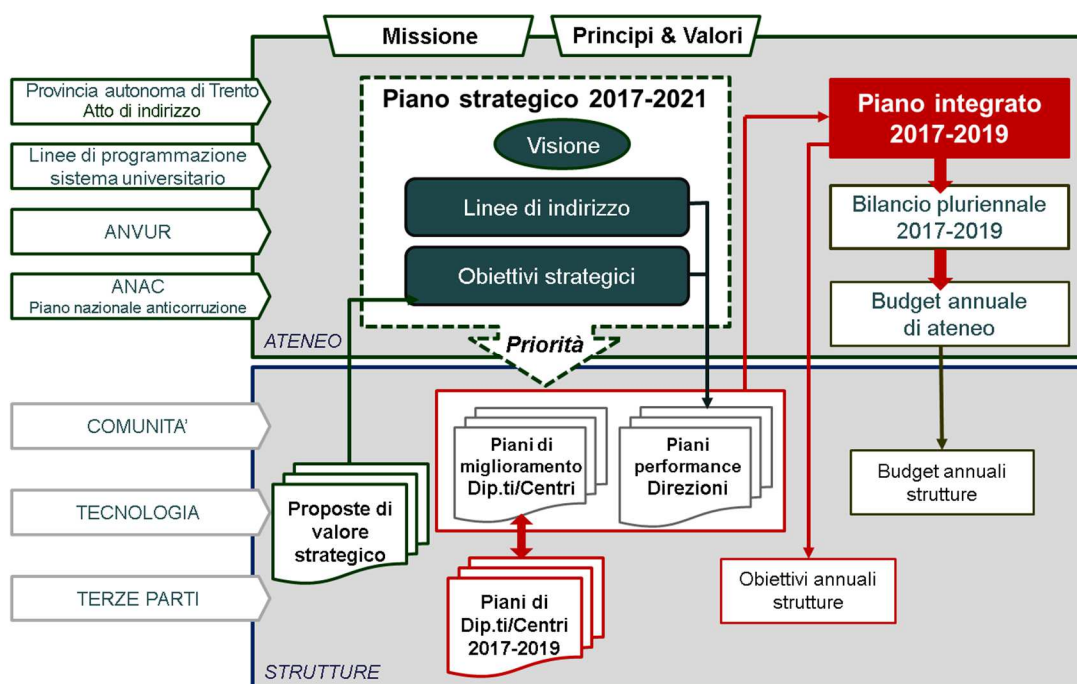
Tale formulazione nasce, da una parte in continuità con le direttrici strategiche individuate per il periodo 2014-2016 con un'attenzione particolare per garantire la coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi; dall'altra parte la *governance* di ateneo ha voluto proseguire nel percorso avviato nel precedente ciclo di pianificazione per raccordare più efficacemente la programmazione operativa delle strutture accademiche e gestionali con la formulazione strategica.

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

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

Come evidenziato nel grafico seguente, all'interno del quadro strategico condiviso i Dipartimenti e i Centri sono stati chiamati, in prima istanza, a definire il proprio Piano di Miglioramento 2017-2019 sulla scorta delle priorità espresse dal Senato accademico. Tali piani, così come i piani operativi delle strutture gestionali, sono confluiti nel presente Piano Integrato.

In parallelo, secondo la logica bottom-up, le strutture accademiche sono chiamate entro fine marzo 2017, a complemento dei piani di miglioramento già anticipati, ad approvare specifici Piani di dipartimento 2017-2019 coerenti con il quadro strategico delineato.



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

Contestualmente, saranno incoraggiate iniziative interdipartimentali e multidisciplinari dotate di una certa stabilità finalizzate alla creazione di nuove modalità organizzative nell'attuazione delle attività istituzionali. Tali iniziative potranno essere proposte al vaglio del Senato accademico con frequenza annuale e confluiranno in un piano di proposte di valore strategico.

## 4. Analisi del contesto

---

### 4.1. Analisi del contesto esterno

L'Università degli Studi di Trento opera in un contesto multidimensionale nel quale agiscono, con vari gradi di influenza, una molteplicità di portatori di interessi con i quali essa è chiamata a confrontarsi e a cooperare.

Cruciali sono, anche a seguito della citata delega di funzioni alla Provincia autonoma di Trento, i rapporti con il governo locale. Ateneo e Provincia condividono e definiscono all'interno dell'Atto di indirizzo pluriennale gli obiettivi di innovazione e di consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria e le risorse finanziarie per perseguirli. L'Atto di Indirizzo costituisce, inoltre, un importante stimolo per il rafforzamento del sistema della ricerca trentino (STAR), soprattutto per quanto riguarda i rapporti tra Ateneo, Fondazione Bruno Kessler (FBK), Fondazione Edmund Mach (FEM) e gli altri enti culturali e di ricerca attivi sul territorio. All'interno del sistema trentino della ricerca e dell'innovazione si è recentemente costituita HIT (Hub Innovazione Trentino) una società composta da quattro soci fondatori, fra cui anche l'Università degli Studi di Trento (insieme a FBK, FEM, Trentino Sviluppo Spa), che sostiene la crescita del territorio e delle sue aziende attraverso le opportunità di innovazione del mercato derivanti dai risultati della ricerca scientifica e dalla capacità di attrazione di nuova imprenditorialità.

In ambito locale, uno stakeholder di riferimento dell'Università, non solo dal punto di vista finanziario, si conferma la Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto che, malgrado la difficile congiuntura economica, mette a disposizione risorse per supportare specifici ambiti di sviluppo dell'Ateneo.

Per chiarire alcune specificità del contesto locale è opportuno qui ricordare che il Trentino si distingue per la forte volontà di investire risorse in ricerca e sviluppo: l'incidenza della spesa per Ricerca & Sviluppo sul PIL (dati 2013) in Trentino è stata del 1,84% a fronte di un 1,31% in Italia (Fonte: Elaborazioni ISPAT – Istituto di Statistica per la Provincia di Trento).

Nel 2013 in Trentino erano impiegate nel settore della ricerca e dello sviluppo 3883 persone (pari a 7,2 addetti per 1000 abitanti, contro la media nazionale attestata al 4,1 e nel Nordest al 5,5). Allo stesso tempo, il sistema produttivo trentino è ancora caratterizzato da una prevalenza di piccole e piccolissime imprese, tuttora focalizzato su produzioni tradizionali di beni e servizi, con livelli di dinamicità e di internazionalizzazione abbastanza contenuti. L'incidenza degli occupati nei settori produttivi a più elevato contenuto tecnologico (manifatturiero e servizi) si attesta nel 2014 intorno al 3,2% ed evidenzia gli ampi margini di miglioramento rispetto ai modelli di produzione incentrati sui settori high-tech.

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

Passando al contesto nazionale, è inevitabile ricordare le criticità che rendono debole il sistema universitario e della ricerca. Tra queste basti citare la scarsità di risorse finanziarie, la farraginosità del sistema spesso dovuta all'incertezza e ridondanza normativa, l'assenza di incentivi di tipo meritocratico sulla produzione di conoscenza. Una criticità specifica per l'Università di Trento sorge dalla sua atipicità di università statale con un finanziamento ordinario delegato al governo locale.

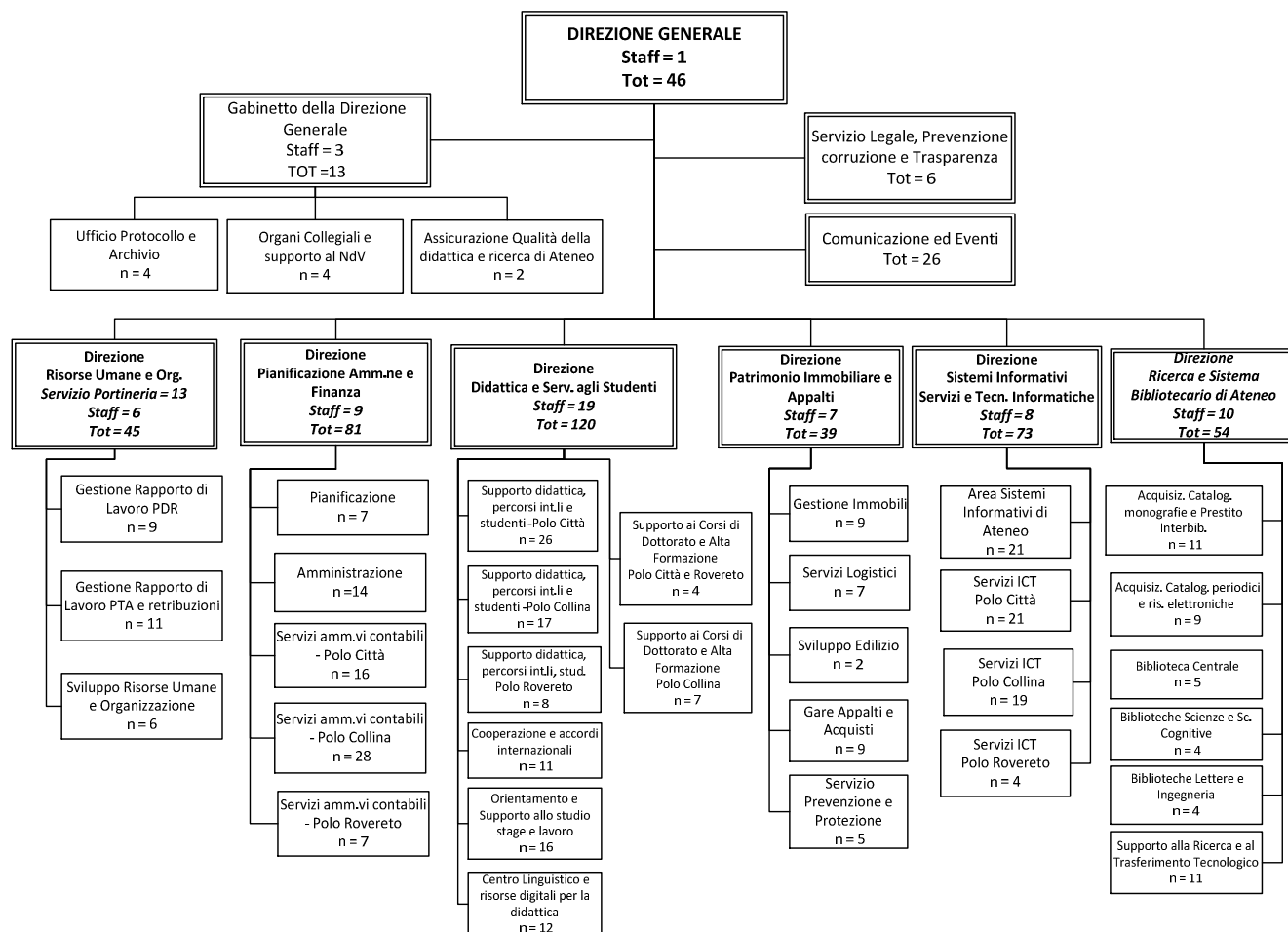
Guardando, infine, allo scenario di riferimento internazionale nel quale si muove l'Ateneo, esso è determinato in larga misura dalle strategie dell'Unione Europea definite in "Europa 2020" e dalle sfide lanciate e opportunità rese disponibili dal framework strategico "Horizon 2020", lo strumento di finanziamento alla ricerca scientifica e all'innovazione della Commissione Europea. È questo l'ambito più importante non solo dal punto di vista dei finanziamenti, ma soprattutto per l'inserimento dei ricercatori dell'Ateneo nelle reti internazionali qualificate e nel conseguente rafforzamento della propria capacità di fare ricerca di forte impatto.

## 4.2. Analisi del contesto interno

### 4.2.1 Organizzazione

Il personale amministrativo e tecnico (PTA) è organizzato secondo gli schemi riportati nelle *figure 1 e 2*. La quota maggioritaria del personale tecnico-amministrativo afferisce all'Amministrazione centrale: nella *figura 1* ne viene indicata l'articolazione e la struttura gerarchica.

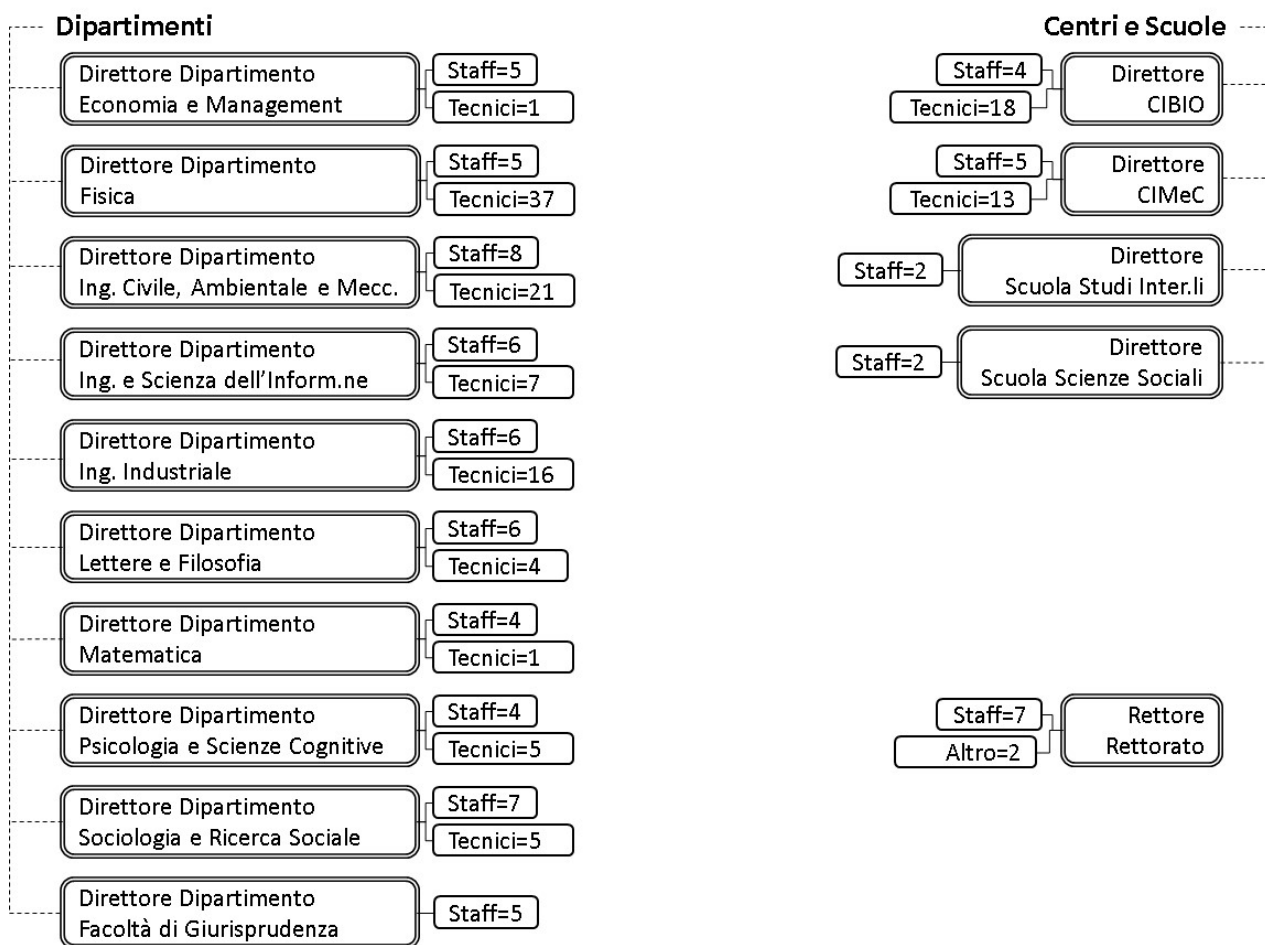
**Figura 1:** organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale (unità) al 31/12/2016



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

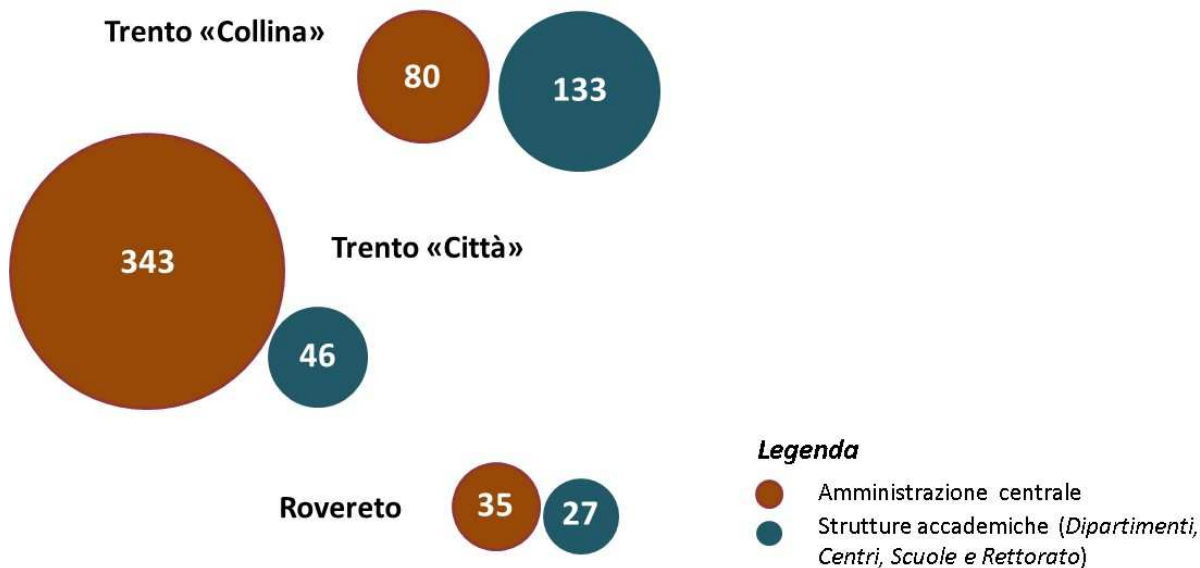


**Figura 2:** rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale (unità) al 31/12/2016



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

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



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

#### 4.2.2 Risorse strumentali ed economiche

L'Ateneo ha complessivamente a disposizione (a titolo di proprietà, comodato, affitto, ecc.) circa 195 mila mq di **spazi**. Di questi circa 182 mila mq sono destinati ad attività istituzionali mentre circa 13 mila mq sono destinati ad attività diverse (mense, spazi per associazioni, ecc.). La destinazione degli spazi è dettagliata nella *tabella 1*:

**Tabella 1:** spazi d'Ateneo per destinazione (al 31/12/2016)

	SPAZIO	DETTAGLIO	MQ 2016	
ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	AULE		18.465	
	BIBLIOTECA		2.856	
	GARAGE		25.126	
	LABORATORI	LABORATORI DIDATTICA		1.563
		LABORATORI PESANTI		2.228
		LABORATORI RICERCA		18.577
	LOCALI DI SERVIZIO E TECNICI	LOC. DI SERVIZIO		9.154
		LOC. TECNICO		13.322
		SERVIZI		4.664
	SALE CONFERENZE E RIUNIONI	SALE CONFERENZE		926
		SALE RIUNIONI		2.921
	SALE STUDIO E SALE LETTURA	SALE LETTURA		2.468
		SALE STUDIO		5.625
	SPAZI DI TRANSITO		47.404	
	SPAZI STUDENTI		308	
STUDI E UFFICI	STUDI		17.433	
	UFFICI		8.864	
			<b>181.904</b>	
ATTIVITÀ NON ISTITUZIONALE	FORESTERIA		2.889	
	RISTORAZIONE		2.494	
	SEDI		5.330	
	SPORT		2.628	
			<b>13.341</b>	
<b>TOTALE SPAZI DI ATENEO</b>			<b>195.245</b>	

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

**Tabella 2: spazi attrezzati a disposizione degli studenti (al 31/12/2015)**

Dislocazione	Aule: Posti	Biblioteca: posti lettura	Laboratori informatici: postazioni
Città	8.307	425	415
Collina	6.063	577	498
Rovereto	1.302	56	127
<b>Totale</b>	<b>15.672</b>	<b>1.058</b>	<b>1.040</b>

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

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

**Tabella 3: spazi assegnati alle strutture accademiche (al 31/12/2016)**

	Struttura Accademica	Uffici, studi e sale	Laboratori	Totale	%
<b>CITTA</b>	Economia e Management	2.621	180	2.801	6,0%
	Facoltà di Giurisprudenza	1.652	-	1.652	3,5%
	Lettere e Filosofia	2.767	818	3.585	7,7%
	Sociologia e Ricerca Sociale	2.114	-	2.114	4,5%
	Scuola di Studi Internazionali	365	-	365	0,8%
	Scuola in Scienze Sociali	104	-	104	0,2%
<b>COLLINA</b>	Ingegneria Industriale	1.705	6.090	7.795	16,7%
	Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	2.772	5.328	8.100	17,3%
	Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1.714	1.227	2.941	6,3%
	Fisica	2.420	3.896	6.316	13,5%
	Matematica	1.432	20	1.452	3,1%
	CIBIO	478	2.586	3.064	6,6%
<b>ROVERETO</b>	Psicologia e Scienze Cognitive	1.770	349	2.119	4,5%
	CIMeC	2.389	1.945	4.334	9,3%
<b>Totale</b>		<b>24.304</b>	<b>22.439</b>	<b>46.743</b>	<b>100%</b>

Il **patrimonio bibliografico** cartaceo disponibile sia ai ricercatori sia agli studenti presso i diversi poli bibliotecari è rappresentato da 469.817 monografie e da 11.870 periodici. Alle risorse cartacee si affiancano le risorse elettroniche consistenti in 10.911 titoli di periodici pubblicati online.

L'**infrastruttura tecnologica** complessiva è costituita, a fine 2015, da:

- Data Center unico d'Ateneo (tra parentesi i dati relativi al Data Center secondario di Disaster Recovery): 57 rack (2) per un totale di 2680 RackUnit (80) disponibili in 260mq (10mq) e 1300 prese dati (80); 269 Server fisici e 460 Server virtualizzati (5, 16); 11 sistemi di storage (1 + 3 presso FBK); 1502 TeraByte di storage per la ricerca e 160 TeraByte di storage ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo;
- Rete di comunicazione in fibra ottica con una banda aggregata complessiva di 79.4 Gigabit/s (2 x 20 Gb/s, 2 x 10 Gb/s, 19 x 1 Gb/s, 4 x 100 Mb/s) e rete di backup costituita da 11 Ponti radio (6 da 450 Mb/s e 5 da 750 Mb/s) sugli edifici delle sedi principali.
- Collegamento Internet attraverso rete GARR a 10 Gb/s, ridonato (utilizzo medio 15%).
- Rete Wi-Fi: 680 Hot Spot e copertura del 100% in tutte le aree comuni e zone studio delle sedi d'Ateneo.

Un insieme complesso di **sistemi informativi** permette di gestire i principali processi connessi alle attività istituzionali. Sinteticamente:

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

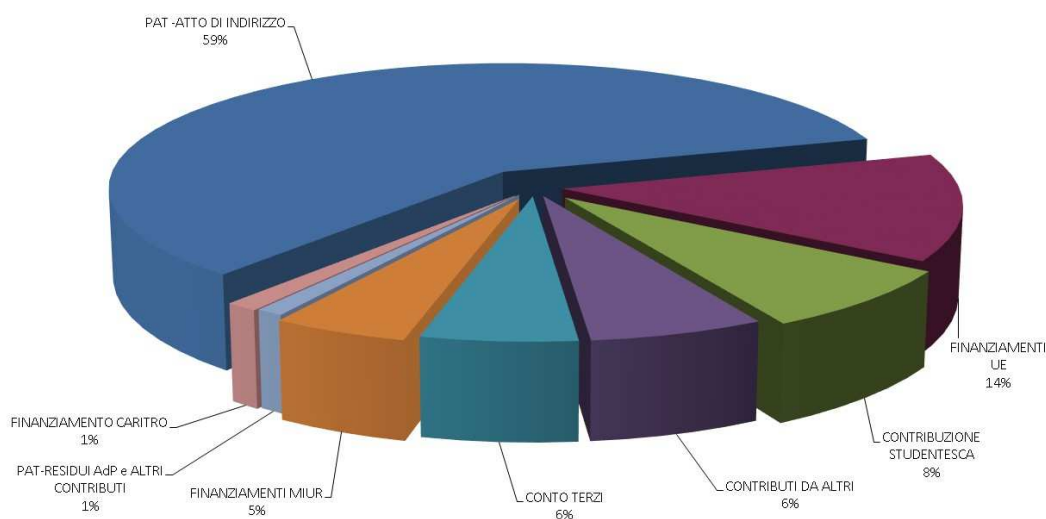
Processo/ Area	Sistema informativo	UtENZE attive
Portale (per la comunicazione) d'Ateneo	Drupal Content Mgm System	452
Segreteria studenti e programmazione didattica	CINECA ESSE3	18.000
Budget, contabilità e controllo di gestione	SAP	177
Protocollo informatico	PITre	250
Gestione missioni	E-travel	1.842
Gestione delle risorse umane	SAP HR	31
Catalogo della produzione scientifica	CINECA U-Gov (IRIS)	10.947
Gestione stipendi	CINECA CSA	7

Elemento unificante di questo scenario variegato e fortemente evoluto nel corso degli anni, è rappresentato da un sistema di accesso basato sul portale myUnitn e sul paradigma di un'unica identità digitale. Entrambe le soluzioni tecnologiche - completamente sviluppate internamente dal personale di UniTrento - forniscono un accesso personalizzato ai vari ambienti applicativi da parte di ciascun utente in base al ruolo ricoperto in Ateneo e alla specifica posizione organizzativa, con l'uso di un solo account e password e attraverso interfacce web semplificate (cd. account ADA, myUnitn e relativi widget). Tale soluzione ha anticipato di fatto l'obiettivo perseguito dal progetto SPID, un unico login che permetta a cittadini e imprese di accedere con un'unica identità digitale ai servizi online della PA. I sistemi di UniTrento sono, quindi, pronti ad integrarsi nel sistema nazionale. Proprio a fine 2016 è stata messa punto e firmata la convenzione con AGID, Agenzia nazionale per l'Italia Digitale, al fine di attivare l'autenticazione SPID sui sistemi di Ateneo già a inizio 2017 e si sono avviati i primi test sui sistemi sperimentali forniti dal partner tecnologico CINECA.

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

Come risulta dalla *figura 4*, che dà evidenza del quadro delle risorse disponibili per l'esercizio 2017, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 59% delle entrate complessive.

**Figura 4:** composizione dei finanziamenti per fonte



### 4.2.3 Risorse umane

Il personale dirigente e tecnico-amministrativo in servizio presso l'Ateneo al 31.12.2016 è costituito complessivamente da 664 unità. Nella *tabella 5* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture nonché la composizione per genere ed età media.

**Tabella 5:** personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura, genere ed età (31.12.2016)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale			Età media		
	F	M	Tot.	F	M	Tot.
Rettorato	8	1	9	42	42	42
Dipartimento di Economia e Management	5	1	6	47	52	48
Dipartimento di Fisica	12	30	42	46	49	48
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	9	20	29	45	50	48
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	6	7	13	43	38	41
Dipartimento di Ingegneria Industriale	12	10	22	46	46	46
Dipartimento di Lettere e Filosofia	7	3	10	47	51	49
Dipartimento di Matematica	5		5	53		53
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	5	4	9	50	44	48
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	8	4	12	49	49	49
Facoltà di Giurisprudenza	4	1	5	46	37	44
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	14	8	22	43	49	45
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	7	11	18	45	42	43
Scuola di Studi Internazionali	2		2	53		53
Scuola in Scienze Sociali	1	1	2	37	38	37
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	104	16	120	44	44	44
Direzione Generale	37	9	46	46	49	47
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	17	22	39	47	55	52
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	68	13	81	45	48	45
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	38	16	54	50	53	51
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	34	11	45	48	50	48
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	11	62	73	45	48	48
<b>Totale Ateneo</b>	<b>414</b>	<b>250</b>	<b>664</b>	<b>46</b>	<b>48</b>	<b>47</b>
Collaboratori ed esperti linguistici	30	6	36	51	52	51

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 oppure finanziato da Atto d'Indirizzo); non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale a tempo indeterminato assente a vario titolo. Il dato non comprende altresì il personale in comando/distacco.

Se a livello complessivo il genere femminile è maggioritario (il 62,3%), tale situazione appare divergere se l'analisi viene condotta distinguendo tra Amministrazione centrale e Dipartimenti, Centri, scuole e Rettorato. Infatti, il rapporto tra maschi e femmine è equilibrato nelle strutture accademiche (51% femmine a fronte di un 49% di maschi) - anche in virtù della componente prevalentemente maschile del personale impiegato nei laboratori di ricerca - mentre le femmine raggiungono il 67,5% del totale del personale in servizio presso l'Amministrazione centrale. L'età media del personale complessivamente in servizio è di 47 anni e non si rilevano scostamenti significativi analizzando i dati disaggregati per struttura.

Nella *tabella 6* è presentata la composizione per categoria contrattuale. A livello di Ateneo la categoria D è quella maggiormente rappresentata con 373 unità pari al 56% del personale attivo. Nelle categorie superiori (EP e Dirigenti) sono invece inquadrati 67 dipendenti ossia il 10% del totale.

**Tabella 6:** personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria (31.12.2016)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	% su totale Ateneo
Rettorato	1	11%	7	78%	1	11%			9	1%
Dipartimento di Economia e Management	2	33%	4	67%					6	1%
Dipartimento di Fisica	9	21%	25	60%	8	19%			42	6%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	4	14%	24	83%	1	3%			29	4%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	2	15%	10	77%	1	8%			13	2%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	8	36%	11	50%	3	14%			22	3%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	1	10%	9	90%					10	2%
Dipartimento di Matematica	1	20%	3	60%	1	20%			5	1%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3	33%	6	67%					9	1%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4	33%	7	58%	1	8%			12	2%
Facoltà di Giurisprudenza	4	80%	1	20%					5	1%
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	1	5%	20	91%	1	5%			22	3%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	4	22%	11	61%	3	17%			18	3%
Scuola di Studi Internazionali			2	100%					2	0,3%
Scuola in Scienze Sociali	1	50%	1	50%					2	0,3%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	63	53%	52	43%	4	3%	1	1%	120	18%
Direzione Generale	19	41%	20	43%	5	11%	2	5%	46	7%
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	12	31%	21	54%	5	13%	1	2%	39	6%
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	31	38%	43	53%	6	7%	1	1%	81	12%
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	15	28%	32	59%	7	13%			54	8%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	18	40%	23	51%	3	7%	1	2%	45	7%
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	21	29%	41	56%	10	14%	1	1%	73	11%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>224</b>	<b>34%</b>	<b>373</b>	<b>56%</b>	<b>60</b>	<b>9%</b>	<b>7</b>	<b>1%</b>	<b>664</b>	<b>100%</b>

NOTA: nel dato riferito al personale a tempo determinato è compreso il personale assunto per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale (finanziato con risorse a carico dell'Ateneo o con risorse esterne oppure finanziato da Atto d'Indirizzo); non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale a tempo indeterminato assente a vario titolo. Il dato non comprende altresì il personale in comando/distacco.

Risultano essere titolari di una posizione organizzativa o di una funzione specialistica 174 dipendenti ossia il 26% del totale.

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

La situazione rappresentata in *tabella 7* riflette la struttura organizzativa descritta nei precedenti paragrafi relativamente all'Amministrazione centrale ed evidenza, inoltre, la presenza di competenze specialistiche attive presso le strutture accademiche.

**Tabella 7:** personale dirigente e tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa o funzione specialistica (31.12.2016)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	PO/FS*	Totale personale afferente alla struttura	% personale titolare di PO/FS* su totale personale afferente alla struttura
Rettorato	4	9	44%
Dipartimento di Economia e Management	1	6	17%
Dipartimento di Fisica	18	42	43%
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	9	29	31%
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	2	13	15%
Dipartimento di Ingegneria Industriale	6	22	27%
Dipartimento di Lettere e Filosofia	2	10	20%
Dipartimento di Matematica	2	5	40%
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2	9	22%
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	2	12	17%
Facoltà di Giurisprudenza	1	5	20%
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	6	22	27%
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	8	18	44%
Scuola di Studi Internazionali	1	2	50%
Scuola in Scienze Sociali		2	0%
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	18	120	15%
Direzione Generale	10	46	22%
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	13	39	33%
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	12	81	15%
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	20	54	37%
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	12	45	27%
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	25	73	34%
<b>Totale Ateneo</b>	<b>174</b>	<b>664</b>	<b>26%</b>

\* Posizioni organizzative e funzioni specialistiche

NOTA: nel dato riferito al personale a tempo determinato è compreso il personale assunto per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale (finanziato con risorse a carico dell'Ateneo o con risorse esterne oppure finanziato da Atto d'Indirizzo); non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale a tempo indeterminato assente a vario titolo. Il dato non comprende altresì il personale in comando/distacco.

L'8% del personale è assunto con contratto a tempo determinato (si veda *tabella 8*). Analizzando i dati, appare che i dipendenti a tempo determinato (TD) sono equamente distribuiti tra Amministrazione centrale (n. 25) e strutture accademiche (n. 27), ma mentre nella prima rappresentano il 5% del totale dei dipendenti, salgono al 13% nelle strutture accademiche in risposta, nella maggioranza dei casi, a fabbisogni specifici e contingenti di supporto alle attività di ricerca

**Tabella 8:** personale dirigente e tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato e determinato (31.12.2016)

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo					
	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI		TD		Tot. Persone	
									Persone	%	Persone	%		
Rettorato		1	7		1					8	89%	1	11%	9
Dipartimento di Economia e Management	2		4							6	100%		0%	6
Dipartimento di Fisica	6	3	24	1	8					38	90%	4	10%	42
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	3	1	24		1					28	97%	1	3%	29
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione		2	7	3	1					8	62%	5	38%	13
Dipartimento di Ingegneria Industriale	6	2	10	1	2	1				18	82%	4	18%	22
Dipartimento di Lettere e Filosofia		1	9							9	90%	1	10%	10
Dipartimento di Matematica	1		3		1					5	100%		0%	5
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3		5	1						8	89%	1	11%	9
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4		7		1					12	100%		0%	12
Facoltà di Giurisprudenza	2	2	1							3	60%	2	40%	5
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	1		16	4	1					18	82%	4	18%	22
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	3	1	9	2	2	1				14	78%	4	22%	18
Scuola di Studi Internazionali			2							2	100%		0%	2
Scuola in Scienze Sociali	1		1							2	100%		0%	2
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	59	4	46	6	4			1		109	91%	11	9%	120
Direzione Generale	18	1	19	1	5		1	1		43	93%	3	7%	46
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	12		21		5			1		38	97%	1	3%	39
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	27	4	40	3	6			1		73	90%	8	10%	81
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	15		31	1	7					53	98%	1	2%	54
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	18		23		3			1		44	98%	1	2%	45
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	21		41		10		1			73	100%		0%	73
<b>Totale Ateneo</b>	<b>202</b>	<b>22</b>	<b>350</b>	<b>23</b>	<b>58</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		<b>612</b>	<b>92%</b>	<b>52</b>	<b>8%</b>	<b>664</b>

NOTA: nel dato riferito al personale a tempo determinato è compreso il personale assunto per rispondere ad esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale (finanziato con risorse a carico dell'Ateneo o con risorse esterne oppure finanziato da Atto d'Indirizzo); non risulta invece compreso il personale che sostituisce personale a tempo indeterminato assente a vario titolo. Il dato non comprende altresì il personale in comando/distacco.

Al personale tecnico-amministrativo si devono aggiungere anche 36 collaboratori esperti linguistici assunti a tempo indeterminato (di cui 30 donne e 6 uomini) con una età media di 51 anni. Considerato il profilo specialistico e la presenza limitata in Ateneo di tale personale, non sarà condotta in questa sede un'analisi specifica.

I **bisogni formativi** del personale tecnico-amministrativo, in relazione allo sviluppo di competenze sia trasversali (relazionali, linguistiche, informatiche) sia tecnico-specialistiche (sui sistemi informativi, giuridiche, ecc.), sono periodicamente monitorati dall'Ateneo. Il processo si articola in una rilevazione biennale dei fabbisogni formativi, che prevede il coinvolgimento dei vari responsabili e la relativa redazione del "Piano Formativo" per il biennio di riferimento. Nel corso del 2014 è stato predisposto un Piano formativo valevole per l'anno 2015-2016, comprensivo della calendarizzazione degli interventi da realizzare. In applicazione di detto Piano, nel corso del 2016 sono stati progettati ed erogati gli interventi formativi a favore del PTA. Per il 2017-2018, a seguito dell'analisi dei fabbisogni formativi realizzata nell'autunno del 2016, è stato predisposto un nuovo piano che sarà operativo a partire dalla sessione della primavera 2017.

L'organizzazione risponde ai bisogni indicati nei Piani prevalentemente con un'offerta interna di occasioni formative e, in maniera residuale, con il ricorso al mercato.

Nella *tabella 9* sono presentati, in forma sintetica, alcuni dati sulla formazione gestita centralmente da UniTrento ed erogata dall'Ateneo al personale tecnico-amministrativo nell'anno 2016; il dettaglio delle iniziative formative erogate nel 2016, distinte per area tematica, è invece riportato in *tabella 10*. Nella *tabella 11* sono inoltre presentati i dati disaggregati tra Amministrazione centrale/Direzioni e Dipartimenti/Centri.



**Tabella 9:** Formazione interna erogata al personale tecnico-amministrativo nell'anno 2016

Voci	Valori
n. partecipazioni (presenze totali alle iniziative erogate)	1.742
n. partecipanti (numero persone coinvolte nella formazione)	534
n. ore persona (partecipazione per relative ore di frequenza)	12.484
n. ore erogate	1.658
n. iniziative (tutte le edizioni dei corsi)	131

**Tabella 10:** Iniziative formative erogate nel corso del 2016, distinte per categoria

Categoria	Iniziativa
<b>BENESSERE</b>	PERCORSO FORMATIVO S.C. - FOCUS GROUP
	BENESSERE ORGANIZZATIVO: LABORATORIO
	SECONDO INCONTRO FORMATIVO TELELAVORO
	PERCORSO DI FORMAZ. II LIV. - FOLLOW UP
<b>COMUNICAZIONE</b>	SEMINARIO SUL LINGUAGGIO DI GENERE
	PRESENTAZIONI EFFICACI CON POWER POINT
	LABORATORIO DI SCRITTURA
	COMUNICAZIONE EFF: COMUNIC ASSERTIVA
	COMUNICAZIONE EFF: COMUNIC TELEFONICA
	COMUNICAZIONE EFF: FONDAMENTI COMUNICAZI
<b>GIURIDICA</b>	COMUNICAZIONE EFF: SCRIVERE MAIL
	ACCESSO AGLI ATTI
	ETICA E LEGALITA' ON LINE PTA
	PRIVACY
	CERTIFICATI E CERTIFICAZIONI NELLA P.A.
<b>INFORMATICA</b>	ETICA E LEGALITA' ON LINE
	RESPONSABILITA' NELLA PUBBLICA AMMINISTRA
	GMAIL LA GESTIONE DELLA CASELLA DI POSTA
	CORSO ALLINEAMENTO/AGGIORNAMENTO TECNICI
	OFFICE AUTOMATION E COLLABORATION CLOUD
	TABELLE PIVOT IN EXCEL
	IMPORTARE I DATI IN EXCEL
	AUTOMATIZZARE IN OFFICE: MACRO BASE
	WORKSHOP SERVICE DESK
	GOOGLE DEV: GOOGLE APPS SCRIPT & API
	EXCEL PER OFFICE - LIV. AVANZATO
	PERCORSO FORMATIVO COLLABORATION DIPART
LA GESTIONE DELLE CASELLE CONDIVISE IN	
ABC DRIVE	
PERCORSO FORMAT. PER SEGRETERIE DI DIREZ	
<b>INTERNAZIONALE/ERASMUS</b>	ERASMUS STAFF TRAINING
<b>ORGANIZZAZIONE LAVORO</b>	PROJECT MANAGEMENT
	PROBLEM SOLVING
	TIME MANAGEMENT
	BPR - L'APPROCCIO PER PROCESSI AL CAMBIA
	LAVORO DI GRUPPO
<b>SICUREZZA</b>	FORMAZIONE GENERALE TEST ON LINE PDR
	RESPONSABILITA' 2016
	FOLLOW UP ANTINCENDIO
	FORMAZIONE GENERALE TEST ON LINE
	PRIMO SOCCORSO: COME INTERVENIRE
	SCHEDE SICUREZZA
	IDONEITA' ANTINCENDIO
	CORSO ANTINCENDIO
	PRIMO SOCCORSO - FOLLOW UP
SICUREZZA - FORMAZIONE GENERALE TEST AULA	
<b>TECNICO SPECIALISTICA</b>	APPLY2 FORM2 E UPAY
	R- CORSO BASE DI R PER LA STATISTICA
	LA GESTIONE DECENTRATA INDIRIZZI PEC
	GESTIONE ANAGRAFICHE DI ATENEO
	CORSO SGA - SISTEMA GESTIONALE ACQUISTI
	CORSO INTRODUTTIVO A SGA
	C.SO DIRETTIVA MACCHINE E PROTOTIPI
	CODICE AMMINISTRAZIONE DIGITALE E IMPATT
	LA LETTURA DELLE SCHEDE DATI SICUREZZA
NUOVO SISTEMA CONTRIBUZIONE E ISEE	
<b>LINGUISTICA</b>	INGLESE

**Tabella 11:** Formazione interna erogata al personale tecnico-amministrativo nell'anno 2016 con suddivisione tra Amministrazione Centrale/Direzioni e Dipartimenti e Centri

Categorie	Amministrazione Centrale / Direzioni				Dipartimenti e Centri			
	partecipazioni	partecipanti	ore persona	ore erogate	partecipazioni	partecipanti	ore persona	ore erogate
BENESSERE	123	61	484	75	2	2	6	3
COMUNICAZIONE	169	62	485	46	53	22	258	46
GIURIDICA	151	111	676	39	32	28	137	33
INFORMATICA	340	217	1343	126	112	73	527	117
INTERNAZIONALE/ERASMUS	5	5	320	320	2	2	176	176
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	149	92	1937	182	53	30	700	164
SICUREZZA	53	47	314	54	71	57	312	71
TECNICO SPECIALISTICA	187	135	1266	127	47	46	346	69
LINGUISTICA	124	87	2206	490	69	35	993	399
	1.301		9.031		441		3.455	

Il numero di partecipazioni complessive indica la totalità delle presenze in aula nel corso dell'anno di riferimento. Il numero di partecipanti rappresenta, invece, la dimensione del coinvolgimento del PTA nella formazione erogata centralmente. L'80,4% del PTA risulta aver fruito di almeno un corso nel 2016.

Le ore erogate descrivono la durata complessiva di tutte le 131 iniziative realizzate, mentre le ore uomo forniscono il dato relativo alle totalità delle ore dedicate alla formazione dai partecipanti coinvolti.

Mediamente, quindi, un partecipante ha trascorso 23,4 ore in aula nel corso del 2016 (12.484/534) e la durata media di una singola iniziativa è di 12,6 ore (1.658/131).

#### 4.2.4 Indagine del benessere organizzativo

In base alla nuova normativa in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni (DPR n. 105/2016), le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti attribuiti all'Amministrazione e non più, come invece previsto dal precedente art. 14, comma 5 del D.Lgs. n. 150/2009, in carico agli OIV (Nucleo di Valutazione per le Università). Tali indagini mirano a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti, al fine di favorirne il miglioramento, accrescendo al contempo il livello quali-quantitativo dei risultati.

L'Ateneo di Trento si è dotato di un set di dati molto ampio che riguarda i temi del "benessere organizzativo", secondo il modello nazionale proposto da ANAC, e dello "stress lavoro-correlato", attraverso indagini ripetute nel tempo su tutto il personale tecnico-amministrativo (2011 e 2014) e dal 2015 (prima rilevazione) anche sul personale docente ricercatore e personale non strutturato.

L'anno 2016 ha visto l'Amministrazione dell'Ateneo impegnata nell'attuazione del "*Piano delle azioni per il miglioramento del benessere organizzativo*", elaborato a fronte delle indagini condotte su benessere organizzativo e stress lavoro-correlato, in cui sono individuate puntualmente quelle azioni da mettere in atto in risposta alle criticità riscontrate. Le azioni di miglioramento più qualificanti sono state inserite anche nel "Piano Integrato", in quanto riferimento anche per il miglioramento della gestione del "Ciclo della performance".

#### Principali criticità emerse dalle indagini e "Piano delle azioni per il miglioramento del benessere organizzativo"

Alcune criticità emerse dalle indagini (in particolare: blocco delle carriere, vincoli nell'assunzione di nuovo personale, quote incentivanti inadeguate) sono da ricondurre a una serie di fattori di contesto generale su cui si potrà intervenire solo a seguito di modifiche normative nazionali e locali. Il nuovo CCI sottoscritto nei primi mesi del 2016 ha comunque valorizzato gli istituti già previsti e volti al riconoscimento della professionalità e del merito.

Su altri aspetti, invece, è stato possibile programmare interventi e prevedere azioni di miglioramento. Tali aspetti hanno riguardato in particolare:

- l'efficienza di funzionamento operativo dell'organizzazione dei servizi di Polo e di integrazione e cooperazione con gli staff di Dipartimento
- la qualità delle relazioni di lavoro tra pari e la qualità complessiva del lavoro, in particolare relativamente al personale afferente ai Poli
- la scarsità di coinvolgimento e di informazioni all'interno delle singole strutture.

Il Piano delle azioni per il miglioramento del benessere organizzativo individua puntualmente gli interventi da realizzare, indicando per ciascuno di essi la descrizione dell'azione, il responsabile di riferimento e la data prevista per la realizzazione.

Nello specifico, le azioni inserite nel piano sono le seguenti:

- Ampliamento della rete di servizi rivolti al PTA, con particolare attenzione all'attivazione di sportelli di ascolto/supporto alla genitorialità e ampliamento del nido aziendale. Il nuovo nido è stato inaugurato a settembre 2015; il lavoro per l'attivazione dei due sportelli rivolti a genitori dipendenti dell'ateneo, condotto nel corso del 2016, ha portato alla concreta attivazione del servizio con l'inizio del 2017.
- Strutturazione e rafforzamento delle attività di comunicazione, prevedendo incontri annuali, all'interno delle Direzioni, per la condivisione con il personale dei piani di performance e la discussione su raggiungimento obiettivi e qualità dei servizi. Tali incontri si sono svolti nel corso del 2016, in momenti diversi per ciascuna struttura.
- Adozione di misure di coordinamento volte a favorire un funzionamento più integrato ed efficace tra servizi e a ridurre le forme di disagio. A tal fine sono stati realizzati tavoli di lavoro trasversali tra servizi, anche alla presenza del Delegato del Rettore per il benessere organizzativo.
- Realizzazione di iniziative formative; nel corso del 2016 sono stati realizzati vari interventi formativi, rivolti a Dirigenti e responsabili di II livello, sui temi dello stile di leadership, la comunicazione e valorizzazione dei collaboratori ("motivare, valutare, dare feed-back"), la promozione del benessere. A dicembre 2016, inoltre, è stato avviato un percorso di progettazione organizzativa partecipativa che ha visto coinvolti i responsabili di staff assieme ai responsabili dei servizi amministrativi e contabili di Polo.
- Organizzazione flessibile del lavoro, prevedendo l'attivazione di ulteriori 15 postazioni di telelavoro (oltre alle 5 sperimentali) e forme di flessibilizzazione degli orari di lavoro. A fine 2016 risultavano essere attive 20 postazioni di telelavoro; forme di flessibilizzazione oraria, inoltre, sono state analizzate e implementate (calendari plurisettemanali, chiamata fuori orario).

L'"Attuazione delle azioni previste dal Piano azioni positive, Family Audit e Benessere organizzativo" costituisce obiettivo operativo del Dirigente DRUO, previsto dal Piano Integrato 2016. La rendicontazione di dettaglio avverrà quindi nella Relazione sulla Performance 2016, da predisporre entro giugno 2017, nonché nella valutazione annuale della performance individuale.

#### Indagine benessere organizzativo 2016

A fronte delle nuove disposizioni normative, l'Amministrazione ha quindi provveduto ad elaborare un nuovo questionario per la realizzazione dell'indagine annuale relativa al benessere organizzativo, rivolta al Personale Tecnico e Amministrativo e CEL dell'Ateneo.

Il questionario è stato ideato sulla base degli appositi modelli forniti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) per la raccolta dati sulla percezione di benessere/malessere nel posto di lavoro, integrandoli con gli strumenti di indagine sullo stress lavoro-correlato, per la parte relativa al GHQ (General Health Questionnaire).

L'indagine è stata avviata nel mese di dicembre 2016. Sulla base delle risposte ottenute sarà possibile monitorare la qualità della vita organizzativa, individuare aree di miglioramento, programmare interventi di gestione delle risorse umane e di sviluppo organizzativo, anche confrontando i dati con quelli di altri Atenei comparabili.

#### 4.2.5 Indagine di Customer Satisfaction e Piano di Miglioramento dei Servizi

L'Università di Trento valuta la qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni. Tale indagine viene condotta mediante la somministrazione online di specifici questionari indirizzati al personale docente e ricercatore e al personale tecnico-amministrativo.

L'ultima indagine è stata condotta nel dicembre 2014. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati dall'indagine, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti, hanno costituito la base per la formulazione del "Piano di miglioramento servizi" da attuare negli anni 2015 e 2016.

Principali criticità emerse dall'indagine e Piano di miglioramento dei servizi

Il Piano di miglioramento dei servizi è stato redatto secondo una logica analitica per singola Direzione, indicando i servizi analizzati, le criticità/aree di miglioramento emerse e le azioni di miglioramento e sviluppo da attuare nel breve-medio periodo. Operativamente, a fronte di alcune macro-criticità individuate all'interno di ciascuna Direzione, sono state definite le singole azioni di miglioramento finalizzate a incidere su dette aree; per ogni azione, è stata quindi valutata la priorità in funzione dell'impatto sull'organizzazione e sulla singola struttura, nonché i tempi di realizzazione e i principali risultati attesi.

Pur con le dovute differenze in base al target di riferimento e agli ambiti indagati, le maggiori criticità sono state riscontrate, in particolare, in fattori quali la scarsa chiarezza delle procedure, l'inadeguata tempestività con cui sono fornite le informazioni e la scarsa esaustività nelle risposte/informazioni ricevute.

In un'ottica di integrazione, i Piani di miglioramento servizi di ciascuna Direzione vanno quindi a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato 2016. Non tutte le azioni previste dai piani, però, sono valutate di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance a livello di Ateneo; tra queste azioni, infatti, figurano anche interventi operativi, mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza.

I principali collegamenti tra Piano della performance (obiettivi operativi 2016) e Piano di miglioramento servizi (azioni di miglioramento previste per il 2016) sono riportati nella seguente tabella.

**Tabella 12:** Collegamenti tra Piano Integrato (obiettivi operativi 2016) e Piano di miglioramento dei servizi

Obiettivo strategico (da PdP)	Struttura	Piano Integrato 2016 - obiettivo operativo -	Piano Miglioramento Servizi - Azione -
Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali	DRSBA	Definizione dei servizi da erogare presso la nuova Biblioteca Universitaria Centrale e relative attività preparatorie	Apertura della nuova sede della Biblioteca Universitaria Centrale
Rafforzare la comunità universitaria tramite un buon sistema di comunicazione e con azioni che migliorino l'attrattività e il senso di appartenenza	DSISTI	Sviluppo di una nuova soluzione per il portale myUnitn	Revisione dell'architettura del portale myUnitn
	DirGen (Staff)	Progettazione e realizzazione di un nuovo sito web per il reclutamento internazionale degli studenti	Riprogettazione del web relativo alla dimensione internazionale degli studenti
Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale	DRUO	Revisione del regolamento per autorizzazione incarichi extra-istituzionali (per personale docente e ricercatore e tecnico-amministrativo)	Revisione regolamentare del processo di autorizzazione incarichi extra-istituzionali (per PDR e PTA)
Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione	DRUO	Gestione online processo di autorizzazione incarichi extra-istituzionali per PDR e PTA	Gestione online processo di autorizzazione incarichi extra-istituzionali per PDR e PTA
	DPAF	Stabilizzazione processi di fatturazione elettronica	Stabilizzazione processi di fatturazione elettronica
	DPAF	Attivazione pilota dell'applicativo di supporto alla gestione delle richieste di acquisto	Attivazione pilota del sistema applicativo a supporto alla gestione delle richieste di acquisto
	DDSS	Adozione del sistema "Pago PA" per il pagamento di tasse e contributi studenti	Dematerializzazione moduli studenti, compresi quelli che prevedono il pagamento
Sviluppare il benessere organizzativo e le pari opportunità	DRUO	Attuazione delle azioni contenute nei Piani di miglioramento: "Piano azioni positive", Family Audit, benessere organizzativo	Realizzazione delle azioni dei Piani di miglioramento
Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità UniTrento dell'esperienza universitaria	DDSS	Realizzazione di nuovi portali dei corsi di studio, per offrire un servizio sempre più dematerializzato agli studenti	Attivazione di un nuovo servizio dematerializzato relativo alle procedure per gli studenti

Nel corso dell'anno 2016, le azioni di miglioramento sono state attuate e presidiate da ciascun Dirigente secondo una logica di pianificazione strategica; in alcuni casi le azioni del Piano, a carico del Dirigente, si sono concretizzate in obiettivi operativi assegnati ai livelli inferiori (Responsabili di Divisione, Responsabili di ufficio o altro personale individuato dal Dirigente).

Nell'ambito del ciclo della performance ne è stato monitorato costantemente l'andamento e, a fine periodo, verrà valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della reale efficacia delle azioni intraprese emergerà, in ultima analisi, dalla successiva indagine mirata a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici.

### Indagine Customer Satisfaction 2017

La nuova indagine sulla soddisfazione della qualità dei servizi erogati dalla struttura gestionale verrà avviata nei primi mesi del 2017, avvalendosi di un nuovo strumento di indagine. Nel corso del 2016, infatti, l'Ateneo ha avviato una revisione del sistema di rilevazione della qualità percepita da docenti e personale tecnico-amministrativo, al fine di individuare una nuova metodologia di indagine, che consenta anche la comparazione dei risultati di UniTrento con quelli degli altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice.

Il modello di riferimento dei nuovi questionari è quello utilizzato per "Good Practice" che prevede, tra le novità più importanti, l'allargamento della platea anche a dottorandi e assegnisti di ricerca.

### 4.2.6 "Salute finanziaria"

Come evidenziato nel paragrafo relativo alle risorse strumentali ed economiche, il principale finanziatore dell'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento.

In attuazione della delega in materia di Università (D.Lgs.142/2011), la Provincia regola i rapporti con l'Ateneo attraverso lo strumento programmatico "Atto di Indirizzo per l'Università e la Ricerca" che ha lo scopo di definire, in maniera condivisa, gli obiettivi di innovazione e consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria. Tale documento programmatico, la cui versione vigente è stata approvata in data 20 luglio 2015 ed ha validità per il periodo 2015-2018, definisce gli obiettivi generali e quelli per il sistema territoriale, le modalità di valutazione dei risultati raggiunti, nonché le risorse attribuite dalla Provincia garantendo, in tale modo, la sostenibilità economica delle iniziative concordate.

L'atto di indirizzo sostituisce ed integra l'aggregato dei finanziamenti in vigore fino al 2011 (tra cui il Contributo di finanziamento ordinario - FFO e il Contributo di funzionamento ex Legge 590/1992, erogati dal MIUR) e prevede la suddivisione del finanziamento della Provincia in quattro parti: quota base, quota programmatica, quota premiale e quota per il programma di edilizia universitaria. La definizione pluriennale delle risorse assegnate all'Ateneo rappresenta un elemento distintivo rispetto al settore universitario nazionale e consente maggiore continuità nella programmazione degli obiettivi strategici, sebbene ci sia comunque da rilevare una perdurante e crescente difficoltà nell'erogazione dei contributi assegnati che determina una maggiore complessità nella gestione delle risorse finanziarie di Ateneo a copertura delle iniziative programmate. A inizio 2016, è stata richiesta alla Provincia autonoma di Trento una comunicazione in merito al piano di rientro dei crediti, tenuto conto anche della necessità di attuare azioni efficaci volte al superamento delle attuali e sistematiche problematiche nell'erogazione dei contributi e/o recupero crediti pregressi, anche acclarati da parte della società di revisione PriceWaterhouseCoopers SpA nell'ambito delle procedure di revisione del bilancio consuntivo di ateneo. A firma del Presidente della Provincia è pervenuto formale piano di rientro. L'Ateneo ha dimostrato in questi anni un'ottima capacità di affermarsi a livello internazionale, partecipando a bandi fortemente competitivi, con un elevato volume di fondi di ricerca, ottenendo una buona visibilità nella comunità scientifica, conservando, nel contempo, un solido radicamento sul territorio.

Lo Statuto dell'Ateneo, oltre a ridefinire l'assetto organizzativo dell'Università come previsto dalla Legge 240/2010, attribuisce al Consiglio di amministrazione il compito di sovrintendere alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Ente, di definire i criteri generali e i vincoli finanziari per l'elaborazione del piano strategico pluriennale di Ateneo, di approvare i bilanci preventivi e consuntivi e, infine, di esercitare la funzione di controllo delle risorse disponibili. Lo Statuto, inoltre, attribuisce al Collegio dei Revisori dei Conti il ruolo di controllare la gestione contabile-amministrativa dell'Università e di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e delle normative vigenti in materia.

A prescindere dall'assetto di governance implementato, l'Ateneo è in ogni caso sottoposto al rispetto di una serie di vincoli imposti da normative vigenti, nonché da controlli da parte degli enti finanziatori che, tramite l'obbligo di procedure di audit sia interne che esterne, verificano il corretto utilizzo delle risorse assegnate e l'eventuale cofinanziamento richiesto dall'Ateneo. Vengono inoltre condotte ulteriori verifiche (anche di carattere volontario) che attestano la bontà e solidità da un punto di vista economico e finanziario della propria gestione. Infatti, sempre in ottemperanza a quanto stabilito dalla Legge Finanziaria 2010 (Legge 191/2009), la Provincia

definisce ogni anno precise disposizioni per la disciplina del patto di stabilità e per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica anche a carico dell'istituzione universitaria.

Con lo spirito di adottare tutte le misure necessarie ad assicurare un adeguato controllo sulla regolare tenuta della contabilità e sulla corretta redazione del bilancio consuntivo, a partire dall'esercizio 2011 i bilanci consuntivi dell'Ateneo sono sottoposti a revisione volontaria da parte di una società di revisione esterna, più precisamente la già menzionata PriceWaterhouseCoopers SpA.

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

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

---

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

L'Ateneo ha scelto per i prossimi anni di impegnarsi rispetto alle seguenti **linee di indirizzo**:  
*Qualità delle attività svolte*: declinata nei quattro ambiti (a) qualità della formazione, (b) qualità e visibilità della ricerca, (c) qualità nella terza missione, (d) qualità nell'organizzazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le linee di indirizzo summenzionate sono, evidentemente, trasversali a tutte le attività che impegnano l'Università di Trento e si rispecchiano nella definizione degli obiettivi strategici di Ateneo. Gli obiettivi strategici 2017-2021 si pongono necessariamente in continuità con quanto stabilito nel Piano precedente (2014-2016) e costituiscono il nuovo quadro di riferimento per orientare le azioni che ciascun Dipartimento/Centro è chiamato a sviluppare e articolare secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari, le proprie criticità e la propria strategia di sviluppo.

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

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

**Didattica:** L'Università di Trento mira a formare, nel contesto europeo, laureati competenti, con adeguate conoscenze, consapevoli, curiosi, innovativi, orientati all'esplorazione del sapere, e favorisce l'innalzamento della qualità della didattica, sia attraverso l'innovazione, la sperimentazione e la multidisciplinarietà, sia tramite un'offerta che sia tesa anche a favorire l'occupabilità dei laureati. L'innovazione dei metodi di insegnamento, anche grazie a una task force dedicata, riguarderà sia le modalità di insegnamento sia l'organizzazione delle attività didattiche e saranno sperimentate nuove forme di apprendimento non-standard. Saranno previste azioni sistematiche per favorire la regolarità del percorso formativo anche sperimentandone forme più flessibili per categorie di studenti con specifiche caratteristiche (studenti-lavoratori, atleti). Per accrescere il carattere multidisciplinare dei percorsi di studio si ridurranno al minimo le barriere che ostacolano la mobilità degli studenti tra i dipartimenti dell'Ateneo, bilanciando la necessità di un'adeguata formazione disciplinare con l'arricchimento che deriva dalla contaminazione con altre discipline; al contempo si perseguirà lo sviluppo di lauree magistrali interdipartimentali. A integrazione dell'attività formativa ordinaria si favorirà l'acquisizione di quelle competenze trasversali ormai divenute indispensabili per accedere al mercato del lavoro e che permettono di operare con competenza sul piano individuale e sociale (socioculturale e civile) e di scegliere un comportamento positivo e adattivo per far fronte efficacemente alle sfide della vita quotidiana (soft skills e life skills). Al contempo si opererà per espandere l'offerta formativa in lingua inglese sui tre livelli di insegnamento, per rafforzare le competenze linguistiche (B2 in inglese) conseguite al termine del percorso triennale e per diversificare l'offerta delle lingue insegnate considerando la competenza plurilingue di docenti e discenti come valore di una cittadinanza attiva. Ciò permetterà anche di agevolare i tirocini e le permanenze all'estero, da un lato, e di favorire l'ampliamento del bacino di reclutamento dei potenziali studenti dall'altro.

**Ricerca:** L'Università di Trento è, dalla sua origine, una *research-intensive university* e intende contribuire allo sviluppo della conoscenza umana creando un ambiente favorevole alla generazione di nuove idee e di nuove scoperte, anche attraverso la "contaminazione" e il confronto tra settori culturali e disciplinari diversi, nello spirito di unità del sapere che caratterizza l'idea di *universitas*. Considera, quindi, il rafforzamento della propria capacità di produrre conoscenza originale e innovativa, la valorizzazione dei diversi tipi di prodotti che la ricerca genera, l'intensificare la sua partecipazione nella comunità di ricerca internazionale quali pre-condizioni per la sua stessa esistenza, autonomia e possibilità di crescita. L'Ateneo, riconoscendo l'importanza fondamentale nel lungo termine della ricerca libera e orientata alla pura conoscenza, intende assicurarle il sostegno necessario per il mantenimento e la crescita del relativo livello di qualità, anche trasferendo su di essa parte delle risorse ottenute da ricerche maggiormente rivolte a soluzioni di problematiche di breve/medio termine. L'Ateneo opererà per rafforzare la reputazione della ricerca condotta nei propri Dipartimenti e Centri, che già godono di una buona reputazione e visibilità, potenziando la partecipazione a reti di ricerca internazionali in quanto pre-condizione per l'accesso ai finanziamenti e per l'attrattività dell'Ateneo come luogo di studio e di lavoro. Per promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali, saranno messi in campo meccanismi che incentivino e premino i gruppi di ricerca e i Dipartimenti/Centri che presenteranno, in aggiunta a una capacità di sviluppo disciplinare interno (che rimane un pre-requisito irrinunciabile), anche progetti trasversali ambiziosi rispetto alle tradizionali aree di competenza, coinvolgendo in essi altri Dipartimenti /Centri dell'Ateneo e soggetti esterni. Si rafforzerà la dotazione infrastrutturale e si razionalizzerà e ottimizzerà il loro uso attraverso sistemi che consentano di governare efficacemente l'accesso di tutti i ricercatori a tutte le apparecchiature presenti in Ateneo in modo condiviso, aumentandone così il grado di utilizzo e rimuovendo possibili duplicazioni secondo una condivisione dei costi trasparente e omogenea. Questi fattori qualificanti saranno indirizzati anche a favorire il trasferimento delle conoscenze attraverso il potenziamento di iniziative volte a sviluppare modelli strutturali di ricerca che interagiscono con l'esterno e a incentivare e promuovere la cultura dell'imprenditorialità anche in collaborazione con altri enti. Saranno, infine, rafforzati i processi di sostegno alla ricerca, anche aumentando la flessibilità amministrativa, e in particolare i servizi di sostegno ai



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

**Contributo allo sviluppo sociale:** la ricerca e l'insegnamento universitario sono elementi fondamentali di crescita culturale, economica e sociale della nostra società. Affinché si diffonda il pensiero scientifico e critico è necessaria la responsabilizzazione dei ricercatori nei confronti dell'opinione pubblica, con un impegno volto a comunicare i risultati della propria ricerca, a contribuire in modo qualificato al dibattito pubblico e a dialogare con tutti i settori interessati della società civile. Occorre inoltre contribuire a dimostrare fattivamente le ricadute concrete dell'investimento in conoscenza, partecipando, in modo coerente con le proprie funzioni istituzionali, a iniziative che consolidano lo sviluppo culturale, sociale ed economico dei territori in cui l'Università è coinvolta. Al fine di rafforzare questo ruolo civile, oggi definito come «terza missione», l'Università di Trento opererà in primo luogo per favorire la diffusione della cultura scientifica estendendo, differenziando e sistematizzando il già ampio spettro di iniziative di alta divulgazione rivolte a una pluralità di segmenti della popolazione. Sullo stesso fronte si amplierà, ove possibile e auspicabile, la possibilità di accedere ai dati prodotti dall'attività di ricerca e alle pubblicazioni che ne derivano, favorendo politiche di open science. Si tratta di agevolare il riuso dei dati e delle analisi prodotte sia per generare ulteriore ricerca, sia per favorire lo sviluppo imprenditoriale, secondo la filosofia open data. Per favorire l'acquisizione di competenze didattiche universitarie anche da parte di utenti non tradizionali, si esploreranno nuove forme di accesso quali la pratica della "educazione aperta", la disponibilità di corsi a distanza su piattaforme online (MOOCS), la partecipazione a nuove iniziative di aggiornamento professionale e di formazione permanente. L'Università ha anche il compito di contribuire ad assicurare e mantenere un elevato livello di professionalità del corpo docente del sistema scolastico nazionale, sostenendo e rafforzando le attività di formazione iniziale e in servizio dei docenti del sistema scolastico nazionale. Infine, l'Università dovrà mettere le proprie competenze in comunicazione con il mondo delle aziende e delle professioni, al fine di contribuire in modo efficace a un'economia dinamica, tecnologicamente avanzata e competitiva internazionalmente. L'Ateneo rafforzerà il proprio contributo alla qualità dei servizi presenti sul territorio, promuovendo e valorizzando le esperienze di collaborazione in atto e rafforzando il rapporto tra comunità locale e università. Si dovrà ribadire la presenza dell'Università come fattore essenziale di sviluppo culturale e civile della comunità locale rafforzando la collaborazione tra la collettività e la comunità scientifica.

**Politiche per il talento:** l'università è, prima di tutto, una comunità di persone motivate che perseguono la propria vocazione e che contribuiscono a raggiungere e mantenere elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca e un alto grado di efficacia ed efficienza nei servizi erogati. L'Ateneo di Trento ritiene strategico reclutare e valorizzare persone di talento mettendole in condizione di esprimere al meglio il loro potenziale, anche per l'impatto che queste hanno sulle future generazioni e sul territorio. Per questo l'Università di Trento, in quanto comunità di conoscenza, mira ad essere una struttura orizzontale ed egualitaria e ritiene indispensabile favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi, responsabili e motivati. In particolare l'Ateneo si adopererà affinché, a partire dall'agire dei Dipartimenti e Centri, venga stimolata, valorizzata e premiata la capacità del giovane ricercatore di fornire un contributo riconoscibile e personale. Ciò presuppone che a ogni livello di valutazione e selezione, occorrerà considerare non soltanto la qualità dei risultati – che resta comunque il parametro fondamentale – ma anche la pluralità delle reti di ricerca in cui il ricercatore è inserito, le pubblicazioni autonome o con co-autori non sempre identici, l'abilità di vincere progetti competitivi individualmente o attraverso la partecipazione a gruppi di ricerca diversificati, la qualità delle proprie connessioni esterne, le significative esperienze pregresse all'estero o, comunque, all'esterno dell'Università di Trento.

Per adempiere alla propria missione l'Università conta su tre fondamentali **fattori abilitanti**: le persone (di cui si è detto anche appena sopra), le infrastrutture e i servizi.

## **Persone**

Le persone che operano nei Dipartimenti, nei Centri e nelle strutture gestionali e linguistiche contribuiscono in modo determinante allo sviluppo e alla crescita dell'Ateneo trentino. I servizi forniti a studenti, visiting professor e ricercatori, la capacità di ricerca resa possibile dalla gestione di laboratori adeguati, la competenza del personale tecnico e amministrativo, sono risorse preziose dell'Ateneo che meritano di essere adeguatamente valorizzate. Negli ultimi anni, nonostante i noti vincoli nazionali, l'Università di Trento ha potuto iniziare un percorso volto a introdurre forme di incentivazione economica riferite sia ai risultati complessivamente raggiunti, sia all'apporto individuale nel perseguimento dei medesimi. L'Ateneo intende continuare sulla strada intrapresa nell'eliminare le asimmetrie di genere, rafforzare le politiche di conciliazione e genitorialità, anche con forme di *dual career couples* compatibili con l'ordinamento legislativo nazionale, migliorando la circolazione delle informazioni e la comunicazione interna, garantendo una maggiore flessibilità organizzativa orientata agli obiettivi e favorendo forme contrattuali idonee per il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori esperti linguistici.

## **Servizi**

L'Università aspira ad offrire ai suoi docenti, ricercatori, studenti e personale tecnico-amministrativo servizi mirati e adeguati al contesto internazionale. In un'ottica di miglioramento continuo, con cadenza biennale viene condotta un'indagine sulla soddisfazione degli utenti (personale docente, tecnico-amministrativo e studenti), volta a monitorare la qualità e l'efficacia dei servizi erogati. In base agli esiti dell'indagine viene definito un Piano di miglioramento dei servizi per ciascuna Direzione, al fine di anticipare e attuare gli opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni rilevati. In particolare, i piani di miglioramento hanno come principale obiettivo quello di favorire la semplificazione e la dematerializzazione dei processi anche attraverso la loro reingegnerizzazione.

## **Infrastrutture**

L'Università vuole disporre di un ambiente di lavoro e di apprendimento moderno, efficiente e stimolante per sostenere a livello competitivo internazionale le attività accademiche e di supporto. A questo fine attiverà specifiche politiche di investimento e di gestione volte a consolidare il proprio patrimonio immobiliare, ad aggiornare e potenziare la strumentazione scientifica, le *facilities* d'Ateneo e le tecnologie informatiche e ad accrescere le risorse informative (banche dati) e bibliografiche.

Come già esplicitato nel paragrafo 3.3 del presente Piano Integrato, è all'interno di questo quadro strategico condiviso che i Dipartimenti e i Centri sono chiamati a elaborare i propri Piani di Dipartimento 2017-2019 e, in prima istanza, a definire il proprio Piano di Miglioramento 2017-2019 – sulla scorta delle indicazioni espresse dal Senato accademico - individuando e proponendo quelle azioni che consentiranno in primo luogo:

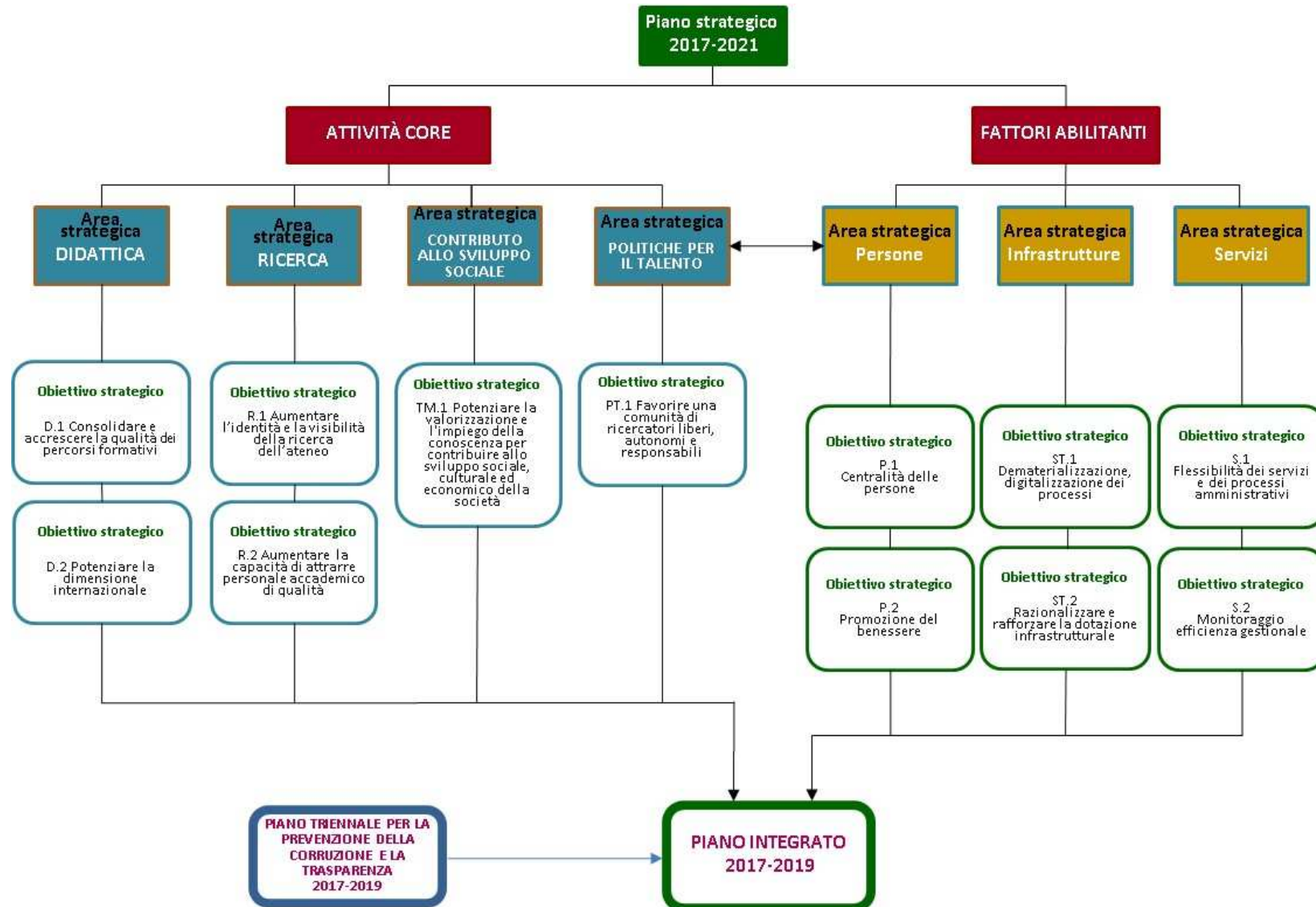
- a) di accrescere la responsabilizzazione di tutti i membri della comunità universitaria rispetto ai processi di assicurazione della qualità;
- b) di aumentare sostenibilità e capacità di autofinanziamento;
- c) di applicare misure volte a rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo, nello specifico incentivando pubblicazioni di qualità;
- d) di introdurre misure per favorire la regolarità del percorso formativo;
- e) di incrementare la mobilità internazionale degli studenti.

Allo stesso tempo, la struttura tecnico-gestionale ha individuato, coerentemente con gli obiettivi strategici di Ateneo, i propri obiettivi strategici gestionali, nonché gli obiettivi operativi.

La loro descrizione è riportata in dettaglio nel capitolo 7 di questo Piano Integrato.

Va precisato che l'assegnazione degli obiettivi individuali del personale amministrativo e tecnico assegnato ai servizi a supporto diretto dei Dipartimenti/Centri sarà finalizzata in coerenza con il quadro strategico aggiornato in coda alla predisposizione dei Piani di Dipartimento 2017-2019 attesi per fine marzo 2017.

# Albero delle Performance



## 6. I Piani di Miglioramento delle strutture accademiche

---

La stesura dei Piani di Miglioramento 2017-2019 dei Dipartimenti e dei Centri si colloca all'interno della logica che sta guidando la redazione del Piano strategico e che ha visto il coinvolgimento dell'intera comunità universitaria.

I Piani di Miglioramento costituiscono l'esito di una prima fase sperimentale nel processo di definizione dei Piani di Dipartimento nella quale i Dipartimenti/Centri hanno acquisito elementi conoscitivi utili a pianificare le loro opportunità di sviluppo e a supportare le decisioni connesse al processo di miglioramento complessivo dell'Ateneo.

Gli ambiti presi in esame sono quelli espressi dal Senato accademico come prioritari (si veda p. 34), ma rappresentano solo un sottoinsieme di quelli individuati nel corso di vari incontri e occasioni di confronto con i Direttori, i delegati del Rettore, la Consulta del Personale tecnico-amministrativo, il Presidio per la Qualità di Ateneo, il Consiglio degli Studenti e in una dedicata Assemblea di Ateneo.

L'attenzione è stata, quindi, posta al miglioramento delle aree strategiche della didattica e della ricerca mantenendo un nesso strutturale con gli obiettivi strategici presentati nell'Albero delle performance e, in particolare, con: la qualità dei percorsi formativi (D.1), il potenziamento della dimensione internazionale (D.2) e l'aumento dell'identità e della visibilità della ricerca di Ateneo (R.1). Diversamente, gli obiettivi strategici legati al reclutamento del personale (R.2), alla terza missione (TM.1) e alle politiche per il talento (PT.1) saranno affrontati nella definizione dei Piani di Dipartimento.

Al fine di consentire il monitoraggio delle tendenze di rilievo, a ciascuna struttura accademica è stato fornito un insieme di indicatori (selezionati dagli Organi di governo tra quelli proposti dal DM 987/2016) che si riferiscono all'ultimo triennio e che riguardano – oltre che l'Ateneo nel complesso - l'andamento di ciascun CdS rispetto a più aspetti che caratterizzano la carriera dello studente e l'internazionalizzazione. Per quanto concerne l'area della ricerca, gli indicatori riguardano la capacità di competere nei bandi di ricerca (locali, nazionali, europei) e di reperire finanziamenti esterni.

Nelle schede che seguono sono indicate - oltre a obiettivi, indicatori e azioni - le strutture accademiche che hanno dichiarato interesse nel promuovere specifiche azioni già nel 2017 al fine di raggiungere gli obiettivi triennali. I Piani di Miglioramento di ciascun Dipartimento/Centro sono riportati nell'*Allegato 3*.

Per semplificarne l'identificazione nelle tavole seguenti, a ciascuna struttura accademica è stata associata una sigla:

DEM	Dipartimento di Economia e Management
DICAM	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica
DII	Dipartimento di Ingegneria Industriale
DISI	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
DF	Dipartimento di Fisica
DFGIURI	Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza
DLF	Dipartimento di Lettere e Filosofia
DM	Dipartimento di Matematica
DiPSCo	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive
DSRS	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
CIBIO	Centro di Biologia Integrata
CIMeC	Centro interdipartimentale Mente/Cervello
SSI	Scuola di Studi Internazionali
C3A	Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente

## Area strategica: Didattica

### D.1 CONSOLIDARE E ACCRESCERE LA QUALITÀ DEI PERCORSI FORMATIVI

D.1.1 ACCRESCERE LA RESPONSABILIZZAZIONE DI TUTTI I MEMBRI DELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA RISPETTO AI PROCESSI DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ			
Obiettivo Triennale 2017-2019	Indicatori triennali	Azioni 2017	Strutture accademiche coinvolte
D.1.1.1 Verificare che obiettivi formativi e risultati di apprendimento attesi dei CdS siano coerenti, realistici, raggiungibili e adeguati al relativo ciclo di studi (1°, 2°), verificandone la persistenza nel tempo, nonché la coerenza rispetto alle opportunità occupazionali	Creazione di un sistema di consultazioni periodiche delle parti interessate, delle organizzazioni professionali di riferimento e, se non presenti quest'ultime, costituzione di un comitato di indirizzo	Promuovere la consultazione periodica con i portatori di interesse o la creazione di forme stabili di confronto	DEM; DICAM; DII; DISI; DF; DFGIURI; DLF; DM; DiPSCo; DSRS; CIBIO; SSI; C3A
	Miglioramento dei risultati ottenuti dalle indagini su profilo laureati e condizione occupazionale condotte da AlmaLaurea	Analisi indagini profilo laureati e condizione occupazionale, individuando eventuali criticità	DII; DISI; DFGIURI; DLF; DM; DiPSCo; DSRS; CIMeC
D.1.1.2 Migliorare la descrizione degli obiettivi formativi di ciascun insegnamento, la loro presentazione, perseguendo una comunicazione efficace dei contenuti	Stesura e pubblicazione del 100% dei Syllabi (secondo criteri Mira) e in doppia lingua, con tempistiche funzionali alla fruizione da parte di studenti e futuri studenti	Estendere a tutti i corsi di studio il progetto "Miglioramento Risultati di apprendimento (MIRA)	DEM; DICAM; DII; DISI; DF; DFGIURI; DLF; DiPSCo; DSRS; CIMeC; SSI; C3A
D.1.1.3 Potenziare l'auto-valutazione dei singoli insegnamenti attraverso la revisione del modello di rilevazione e di elaborazione delle opinioni degli studenti	Coinvolgimento del 100% degli insegnamenti e dei docenti per somministrazione in aula dei questionari di autovalutazione	Analisi e condivisione del modello di rilevazione da adottare, in riferimento a modalità e tempistiche di somministrazione dei questionari previste da ANVUR nelle linee guida "AVA2"	DEM; DII; DISI; DFGIURI; DLF; DM; DiPSCo; CIBIO; CIMeC; SSI; C3A
D.1.1.4 Implementazione dei flussi informativi interni all'ateneo e finalizzati all'autovalutazione dell'offerta formativa, con particolare focus agli indicatori di valutazione periodica di sede e di corso di studio (DM 987/16 e DM 635/16)	100% delle Schede di monitoraggio compilate in modo esaustivo e coerente con le linee guida ANVUR	Attività di in/formazione sugli indicatori ANVUR e redazione delle prime schede di monitoraggio annuale dei CdS, adottando le nuove indicazioni ANVUR	DII; DISI; DF; DLF; DiPSCo; CIBIO; CIMeC; SSI; C3A
D.1.1.5 Definire un sistema trasparente di richiesta di chiarimenti e gestione dei relativi processi a livello di CdS, Struttura accademica, Ateneo	Attivazione di un sistema trasparente di richiesta di chiarimenti e relativa documentazione per tutti gli studenti	Attività di analisi e condivisione di un modello	DII; DISI; DF; DFGIURI; DLF; DM; CIBIO; C3A
D.1.1.6 Utilizzare canali informativi adeguati, che assicurino il semplice accesso alle informazioni relative all'ambito della formazione	Aggiornamento del 100% dei siti web dei CdS e armonizzazione con il portale della struttura accademica di riferimento	Revisione dei contenuti informativi e della struttura dei siti dei CdS di II ciclo, armonizzandoli a livello di ateneo analogamente a quanto realizzato nei CdS di I ciclo, perseguendo l'adeguamento ai requisiti definiti da ANVUR e ove necessario aggiornare anche i portali delle strutture accademiche	DEM; DII; DISI; DFGIURI; DiPSCo; CIBIO; CIMeC; SSI; C3A
D.1.1.7 Aumentare la consapevolezza negli studenti dell'Ateneo rispetto all'offerta formativa di UniTrento sia durante il percorso formativo, sia nella fase di scelta del percorso di studi di livello superiore	100% dei CdS di I° ciclo che realizzano almeno un momento nel corso dell'a.a. di presentazione dell'offerta formativa di II° ciclo e/o dei possibili sbocchi occupazionali	Realizzare eventi di presentazione dell'offerta formativa di II e III livello destinati a studenti iscritti al III anno dei corsi di laurea di UniTrento	DEM; DICAM; DII; DISI; DF; DLF; DM; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMeC

<b>D.1.2 FAVORIRE LA REGOLARITÀ DEL PERCORSO FORMATIVO</b>			
<b>Obiettivo Triennale 2017-2019</b>	<b>Indicatori triennali</b>	<b>Azioni 2017</b>	<b>Strutture accademiche coinvolte</b>
<b>D.1.2.1 Definizione chiara delle conoscenze richieste in ingresso nei CdS di I ciclo e recupero della carenze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale di studenti regolari che hanno acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare</li> <li>- Percentuale di laureati (LT; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi</li> <li>- Percentuale di iscritti al primo anno delle LT e LMCU provenienti da altre regioni</li> <li>- Percentuale di iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo</li> </ul>	Revisione dei regolamenti didattici dei CdS, in particolare di I ciclo ove necessario, descrivendo in modo esplicito e facilmente comprensibile le conoscenze richieste in entrata con formalizzazione degli eventuali debiti formativi e delle iniziative per il loro recupero	DEM; DII; DF; DLF;DM; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMeC
<b>D.1.2.2 Definizione di calendari didattici che favoriscano la ripartizione equilibrata del carico di lavoro per gli studenti riguardo la didattica in presenza e lo studio individuale nell'intero anno accademico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale di CFU conseguiti al I<sup>a</sup> anno su CFU da conseguire</li> <li>- Percentuale degli studenti che proseguono al II<sup>a</sup> anno dello stesso Corso di Studi</li> <li>- Percentuale degli studenti che proseguono al II<sup>a</sup> anno dello stesso Corso di Studi con almeno 20 CFU</li> </ul>	Adottare nelle strutture accademiche, ove non siano già presenti, linee guida per la definizione dei calendari delle lezioni e degli esami, finalizzate all'armonizzazione del calendario accademico di ateneo	DEM; DICAM; DII; DISI; DF; DFGIURI; DLF; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMeC; SSI; C3A
<b>D.1.2.3 Riduzione dei tempi di conseguimento del titolo nei CdS che presentano questa criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale degli studenti che proseguono al II<sup>a</sup> anno dello stesso Corso di Studi con almeno 40 CFU</li> <li>- Percentuale di laureati (LT; LM; LMCU)</li> </ul>	Potenziamento del servizio di tutorato specialistico/disciplinare	DEM; DICAM; DII; DISI; DF; DFGIURI; DLF;DM; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMeC; C3A

## D.2 POTENZIARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

<b>D.2.1 INCREMENTARE LA MOBILITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDENTI</b>			
<b>Obiettivo Triennale 2017-2019</b>	<b>Indicatori triennali</b>	<b>Azioni 2017</b>	<b>Strutture accademiche coinvolte</b>
<b>D.2.1.1 Indicare in modo chiaro, nei CdS, le competenze linguistiche richieste in ingresso, nonché quelle che dovranno essere acquisite in uscita e prevedere adeguate attività formative finalizzate al raggiungimento del livello in uscita, oltre che al soddisfacimento di eventuali carenze in entrata nei CdS di I ciclo (OFA)</b>		Analisi della situazione esistente, anche in raccordo con la verifica riguardo le conoscenze richieste in ingresso nei CdS di I ciclo, individuazione di eventuali CdS con criticità e delle azioni da intraprendere	DEM; DII; DISI; DFGIURI; DLF; CIBIO; C3A
<b>D.2.1.2 Rafforzare l'offerta formativa nell'ambito delle lingue, con particolare riguardo alla lingua inglese</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale di laureati (LT; LM; LMCU) entro la durata normale del corso con almeno 12 CFU conseguiti all'estero;</li> <li>- Percentuale di iscritti al 1<sup>a</sup> anno (LT; LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero</li> </ul>	Individuazione dei CdS nei quali attivare insegnamenti erogati in inglese, con verifica disponibilità di risorse reperibili internamente alle strutture accademiche	DEM; DICAM; DISI; DF; DiPSCo; DSRS; CIBIO; C3A
<b>D.2.1.3 Facilitare la partecipazione proficua degli studenti dell'Ateneo a esperienze formative all'estero, anche tirocini</b>		Promuovere soprattutto nei CdS di primo livello un'organizzazione della didattica che renda più agevole la mobilità outgoing, ma anche incoming	DEM; DICAM; DII; DISI; DiPSCo; CIBIO; SSI; C3A
<b>D.2.1.4 Migliorare la didattica erogata in lingua inglese da parte dei docenti non madrelingua</b>		Analisi della situazione esistente e individuazione degli eventuali fabbisogni formativi	DII; DF; DFGIURI; DM; DiPSCo; DSRS; CIMeC; SSI

## Area strategica: Ricerca

### R.1 AUMENTARE L'IDENTITÀ E LA VISIBILITÀ DELLA RICERCA DELL'ATENEO

R.1.5 AUMENTARE LA SOSTENIBILITÀ, CAPACITÀ DI AUTOFINANZIAMENTO			
Obiettivo Triennale 2017-2019	Indicatori triennali	Azioni 2017	Strutture accademiche coinvolte
<b>R.1.5.1 Promuovere la ricerca scientifica a livello territoriale e internazionale</b>	- n. proposte approvate in bandi nazionali, ministeriali e EU - entrate per finanziamenti di progetti di ricerca provenienti da bandi nazionali, ministeriali e internazionali - volume di finanziamenti ottenuto con il fundraising	Incrementare il numero di proposte di ricerca finanziate da istituzioni locali, nazionali e internazionali	DEM; DII; DISI; DF; DFIGIURI; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMEc; SSI; C3A
		Incrementare le risorse derivanti da finanziamenti di fondazioni e soggetti privati	DEM; DII; DFIGIURI; DM; DiPSCo; CIBIO; CIMEc; SSI; C3A
<b>R.1.5.2 Ottimizzare l'utilizzo delle strumentazioni di ricerca a disposizione dei ricercatori</b>	Percentuale di saturazione strumentazione di ricerca	Aggiornare il piano delle attrezzature prodotto per il precedente Piano Strategico 2014-16	DII; DISI; DF; DLF; CIBIO; CIMEc; C3A
		Pianificare la gestione dell'utilizzo comune delle attrezzature a disposizione dei ricercatori	DICAM; DII; DF; DLF; DiPSCo; CIBIO; CIMEc; C3A
R.1.6 MISURE VOLTE A RAFFORZARE LA REPUTAZIONE DELLA RICERCA D'ATENEO, INCENTIVARE PUBBLICAZIONI DI QUALITÀ			
Obiettivo Triennale 2017-2019	Indicatori triennali	Azioni 2017	Strutture accademiche coinvolte
<b>R.1.6.1 Massimizzare la qualità dei prodotti della ricerca</b>	Produttività scientifica per ambito bibliometrico Produttività scientifica per ambito non bibliometrico	Prevedere meccanismi incentivanti che tengano conto della qualità della produzione scientifica come identificati da ANVUR	DEM; DII; DISI; DF; DFIGIURI; DLF; DM; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMEc; SSI; C3A
		Aumentare le pubblicazioni di qualità (prodotti con elevato impact factor ovvero di classe A da ANVUR)	DEM; DICAM; DII; DISI; DF; DFIGIURI; DLF; DM; DiPSCo; DSRS; CIBIO; CIMEc; SSI; C3A

## 7. Gli obiettivi operativi della struttura gestionale

---

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

Nel quadro di queste finalità, con riferimento al quadro degli indirizzi strategici 2017-2021 (attività core e fattori abilitanti) sono stati definiti gli obiettivi operativi gestionali per il triennio 2017-2019. Tali obiettivi, già rappresentati nell'Albero delle performance e ulteriormente declinati in obiettivi operativi annuali, sono qui di seguito illustrati.

In particolare, per ciascun obiettivo operativo 2017 sono definiti:

- una o più Strutture Gestionali coinvolte (alla voce "responsabile" è indicata la struttura che funge da capofila), le azioni previste nel corso del 2017, uno o più indicatori associati a un target (valore programmato o atteso per il raggiungimento dell'obiettivo).  
Per semplicità di lettura nel presente documento viene descritto solamente il target corrispondente al pieno raggiungimento dell'obiettivo (livello massimo: "*totalmente raggiunto*"), mentre la declinazione del target per ciascun livello di raggiungimento dell'obiettivo (*totalmente raggiunto, quasi completamente raggiunto, parzialmente raggiunto, scarsamente raggiunto*) è riportata nelle schede individuali degli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti. (cfr. *Appendice 1: "Schede Assegnazione obiettivi - personale con incarico dirigenziale"*).
- le risorse economiche, umane e strumentali coinvolte; riguardo alle risorse economiche, è stato assegnato un budget per struttura, di cui è responsabile il Dirigente, determinato in base alla rilevanza strategica e alla criticità degli obiettivi da raggiungere. I dettagli relativi a ciascun servizio segnalato (consistenza numerica del personale assegnato, costi e volumi di attività) sono forniti per ciascuna Direzione nell'*Allegato 1*.

Di seguito, gli obiettivi operativi sono presentati distintamente per ciascuna area strategica e fattore abilitante. Una vista diversa dei medesimi obiettivi operativi 2017 è contenuta nell'*Allegato 2* dove sono presentati in tavole distinte per Direzione. Per ciascuna Direzione diviene, quindi, agevole collegare l'obiettivo strategico a quello operativo, identificare azioni, indicatori, target (livello "*totalmente raggiunto*") e servizi coinvolti.

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

1	DDSS	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
2	DRSBA	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo
3	DSISTI	Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche
4	DPIA	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti
5	DRUO	Direzione Risorse Umane e Organizzazione
6	DPAF	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza
7	DirGen	Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale

Infine, è utile precisare che, laddove nel target non venga esplicitamente indicata una scadenza temporale, è da intendersi che sia il 31.12.2017.



Obiettivo strategico  
2017-21

D.1 Consolidare ed accrescere la qualità dei percorsi formativi

Obiettivo strategico  
triennale

D.1.1 Accrescere la responsabilizzazione di tutti i membri della comunità universitaria rispetto ai processi di assicurazione della qualità

**obiettivo operativo a): D.1.1.2 Migliorare la descrizione degli obiettivi formativi di ciascun insegnamento, la loro presentazione, perseguendo una comunicazione efficace dei contenuti**  
**responsabile:** DirGen

**azioni:** Estendere a tutti i corsi di studio il progetto "Miglioramento Risultati di apprendimento (MIRA)

**indicatori:** Grado di realizzazione degli interventi di supporto

**valore target programmato/atteso:** Realizzazione di attività formative, di sensibilizzazione e accompagnamento dei docenti coinvolti nella ristesura dei syllabi di tutti i CdS dell'Ateneo: 3 incontri in presenza entro 28.02.2017, tutoraggio a distanza e redazione manuale di good practices entro 30.04.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 7g.

**obiettivo operativo b): D.1.1.3 Potenziare l'utilizzo del sistema di auto-valutazione dei singoli insegnamenti**

**responsabile:** DDSS

**azioni:**

Analisi e condivisione del modello di rilevazione da adottare, in riferimento a modalità e tempistiche di somministrazione dei questionari previste da ANVUR nelle linee guida "AVA2"

**indicatori:** Grado di formalizzazione del modello

**valore target programmato/atteso:** Supporto alle Strutture accademiche nella formalizzazione dell'analisi nell'ottica di un modello a livello di ateneo, formalizzato entro il 31.10.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1a e 1i; è prevista la collaborazione dei servizi DirGen 7g.

**obiettivo operativo c): D.1.1.4 Implementare i flussi informativi interni all'ateneo finalizzati all'autovalutazione dell'offerta formativa, con particolare focus agli indicatori di valutazione periodica di sede e di corso di studio (DM 987/16 e DM 635/16)**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Attività di in/formazione sugli indicatori ANVUR e redazione delle prime schede di monitoraggio annuale dei CdS, adottando le nuove indicazioni ANVUR

**indicatori:** Grado di realizzazione degli interventi di supporto

**valore target programmato/atteso:** Realizzazione di un intervento formativo a cura Uff.Studi/PQA per responsabili CdS entro maggio 2017 e monitoraggio redazione "schede monitoraggio annuale" secondo le nuove indicazioni ANVUR

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7g; è prevista la collaborazione del servizio DDSS 1a.

**obiettivo operativo d): D.1.1.5 Definire un sistema trasparente di richiesta di chiarimenti e gestione dei relativi processi a livello di CdS, Struttura accademica, Ateneo**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Attività di analisi e condivisione di un modello

**indicatori:** Grado di formalizzazione dell'analisi

**valore target programmato/atteso:** Supporto alle Strutture accademiche nell'analisi volta a definire un modello condiviso a livello di ateneo, formalizzato entro il 31.10.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 1i; è prevista la collaborazione dei servizi DSISTI 3a e DirGen 7g.

**obiettivo operativo e): D.1.1.6 Utilizzare canali informativi adeguati, che assicurino il semplice accesso alle informazioni relative all'ambito della formazione**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Revisione dei contenuti informativi e della struttura dei siti dei CdS di II<sup>o</sup> ciclo, armonizzandoli a livello di ateneo analogamente a quanto realizzato nei CdS di I<sup>o</sup> ciclo, perseguendo l'adeguamento ai requisiti definiti da ANVUR e ove necessario aggiornare anche i portali delle strutture accademiche

**indicatori:** Tempistica di completamento dei siti dei CdS di II<sup>o</sup> ciclo

**valore target programmato/atteso:** Completare l'analisi e realizzare i siti dei CdS di II<sup>^</sup> ciclo entro il 31.07.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1a, 1b, 1i; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7b.

**obiettivo operativo f): D.1.1.8 Offrire supporto alle strutture accademiche nelle fasi di realizzazione, gestione e autovalutazione dell'offerta formativa, in particolare nell'ambito dei processi di accreditamento iniziale e periodico**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Supporto al Centro C3A nei processi di accreditamento iniziale della nuova sede decentrata dell'Ateneo a San Michele all'Adige

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

**valore target programmato/atteso:** Svolgimento dell'istruttoria, acquisizione pareri degli Organi in Ateneo e presentazione istanza accreditamento nuova Sede congiuntamente alla presentazione dell'Ordinamento

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

**obiettivo operativo g): D.1.1.8 Offrire supporto alle strutture accademiche nelle fasi di realizzazione, gestione e autovalutazione dell'offerta formativa, in particolare nell'ambito dei processi di accreditamento iniziale e periodico**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Presidio dei flussi dati relativi all'ambito della formazione, verso le banche dati ministeriali e attuazione degli interventi richiesti dal MIUR al fine di un corretto popolamento dell'Anagrafe Nazionale Studenti, con particolare riferimento ai dati che concorrono a determinare gli indicatori elaborati da ANVUR

**indicatori:** Completezza e correttezza dei dati inviati alle banche dati ministeriali

**valore target programmato/atteso:** Verifica qualità e completezza dei dati trasmessi, controllo degli indicatori prodotti e programmazione e realizzazione eventuali interventi correttivi sui dati trasmessi

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1a, 1b, 1c; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7b.

**obiettivo operativo h): D.1.1.8 Offrire supporto alle strutture accademiche nelle fasi di realizzazione, gestione e autovalutazione dell'offerta formativa, in particolare nell'ambito dei processi di accreditamento iniziale e periodico**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Interventi per la qualificazione/formazione del PTA di Ateneo coinvolto nei processi di assicurazione qualità (revisione sistema AVA)

**indicatori:** Grado di realizzazione degli interventi di supporto

**valore target programmato/atteso:** Individuazione dei soggetti da coinvolgere nella formazione, definizione bisogni formativi, programmazione e realizzazione di almeno due iniziative entro il 31.05.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7g; è prevista la collaborazione del servizio DRUO 5g.

Obiettivo strategico  
triennale

D.1.2 Favorire la regolarità del percorso formativo

**obiettivo operativo i): D.1.2.4 Consolidare i processi e dei servizi per il reclutamento degli studenti nei CdS di I<sup>^</sup> livello e revisione di quelli relativi ai CdS di II<sup>^</sup> ciclo**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Consolidamento dei processi e servizi connessi alle selezioni e ammissioni ai CdS di I<sup>^</sup> ciclo, mettendo a fattor comune le buone pratiche in ateneo, anche al fine di armonizzare tempistiche, processi e servizi nei CdS di II<sup>^</sup> ciclo

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

**valore target programmato/atteso:** Pianificazione e realizzazione dei test di ammissione, attivando le nuove modalità organizzative e i nuovi test richiesti dalle Strutture accademiche entro il 28.02.2017 (sessione primaverile completa)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1c, 1i.

**obiettivo operativo j): D.1.2.4 Consolidare i processi e dei servizi per il reclutamento degli studenti nei CdS di I<sup>^</sup> livello e revisione di quelli relativi ai CdS di II<sup>^</sup> ciclo**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Adozione, in coerenza con le scelte relative all'architettura applicativa di ateneo, di un sistema per la gestione delle graduatorie dei test di ammissione

**indicatori:** Grado di formalizzazione del modello

**valore target programmato/atteso:** Analisi tecnico/funzionale, realizzazione prototipo, messa in produzione del sistema per almeno un concorso entro il 31.07.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1c, 1i; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

Obiettivo strategico 2017-21	D.2 Potenziare la dimensione internazionale
---------------------------------	---

Obiettivo strategico triennale	D.2.1 Incrementare la mobilità internazionale degli studenti
-----------------------------------	--

**obiettivo operativo k): D.2.1.5 Adottare nuove modalità organizzativo-gestionali per il reclutamento degli studenti stranieri ed in particolare attenzione a coloro che provengono da paesi non comunitari e che sono residenti all'estero**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Avvio dei nuovi processi di selezione e ammissione all'a.a. 2017/18 per gli studenti non comunitari residenti all'estero

**indicatori:** Tempistica di avvio dei nuovi processi

**valore target programmato/atteso:** Revisione contenuti dei bandi di selezione, adeguamento relativi processi dematerializzati per candidatura e ammissione, adeguamento della comunicazione rivolta ai potenziali studenti internazionali "degree seeking" entro il 28.02.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1b, 1i.

**obiettivo operativo l): D.2.1.5 Adottare nuove modalità organizzativo-gestionali per il reclutamento degli studenti stranieri ed in particolare attenzione a coloro che provengono da paesi non comunitari e che sono residenti all'estero**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Adozione di un regolamento per l'attribuzione agli studenti non UE residenti all'estero delle borse di studio per merito e per la disciplina del loro mantenimento durante il percorso universitario

**indicatori:** Tempistica di adozione del nuovo Regolamento

**valore target programmato/atteso:** Stesura Regolamento e condivisione al tavolo dei delegati internazionali delle strutture accademiche, presentazione al SA e approvazione entro il 31.03.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1b, 1i.

Area strategica: **RICERCA**

Obiettivo strategico 2017-21	R.1 Aumentare l'identità e la visibilità della ricerca di Ateneo
---------------------------------	--

Obiettivo strategico triennale	R.1.1 Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali
-----------------------------------	---

**obiettivo operativo a): R.1.1.1 Agevolare l'attivazione di modalità di coordinamento di attività di ricerca finalizzate a promuovere iniziative multidisciplinari**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Avviare gestione di proposte di iniziative multidisciplinari e interdipartimentali

**indicatori:** Organizzazione processo di selezione; definizione modalità di monitoraggio dei risultati

**valore target programmato/atteso:** Raccolta proposte; supporto al processo di selezione; definizione modalità monitoraggio dei risultati

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a.

**obiettivo operativo b): R.1.1.2 Rafforzare i servizi di supporto alla ricerca scientifica nell'individuazione di temi di ricerca trasversali che consentano di rispondere in modo efficace a bandi nazionali, europei ed internazionali**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Realizzare supporto ai gruppi di ricerca individuati dai Dipartimenti/Centri attraverso: laboratori scrittura proposte, newsletter mensili sulle opportunità di finanziamento, incontri per favorire la collaborazione di gruppi di ricerca di diverse strutture di Ateneo

**indicatori:** Numero laboratori scrittura proposte organizzati; numero newsletter mensili redatte per rispondere a richieste specifiche dei gruppi di ricerca; numero incontri realizzati con i gruppi di ricerca di diverse strutture

**valore target programmato/atteso:** Organizzazione di almeno un laboratorio scrittura proposte per Polo; realizzazione di almeno una newsletter mensile per Polo; realizzazione di almeno un incontro per Polo che consenta di favorire la collaborazione di gruppi di ricerca appartenenti a strutture diverse

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a.

Obiettivo strategico triennale	R.1.2 Razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni infrastrutturali
--------------------------------	--

**obiettivo operativo c): R.1.2.1 Semplificare accesso ed utilizzo in modo condiviso delle piattaforme tecnologiche di servizio e delle apparecchiature presenti**

**responsabile:** DSISTI

**azioni:** Portare in produzione a livello di Ateneo la piattaforma di calcolo scientifico ad alte prestazioni ed i servizi di archiviazione massiva per la ricerca.

**indicatori:** tempo di elaborazione, occupazione archivi

**valore target programmato/atteso:** Rilascio della piattaforma a tutti i dipartimenti e centri dell'ateneo. Utilizzo medio delle risorse nell'ultimo trimestre dell'anno superiore al 66% delle capacità massime della piattaforma allo stato del rilascio in produzione.

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

Obiettivo strategico triennale	R.1.3 Consolidare le attività di consulenza e di formazione per facilitare la ricerca di fondi
--------------------------------	--

**obiettivo operativo d): R.1.3.1 Definire un piano di fundraising che consenta di identificare fonti e modalità diversificate di finanziamento delle attività di ricerca**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Partendo dall'analisi delle fonti di finanziamento alla ricerca, identificare canali alternativi di finanziamento supportando i ricercatori nel contatto con finanziatori e donatori, nell'identificazione e presentazione delle attività di ricerca finanziabili e nei processi di monitoraggio e fidelizzazione dei donatori

**indicatori:** Redazione documento di analisi; sviluppo modulistica a supporto raccolta fondi da finanziatori privati; numero incontri informativi con i ricercatori

**valore target programmato/atteso:** Analisi fonti di finanziamento: stato dell'arte, possibili trend evolutivi e canali alternativi; realizzazione modulistica a supporto raccolta fondi da finanziatori privati; realizzazione di almeno un incontro informativo per Polo sulle opportunità di finanziamento

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a; è prevista la collaborazione dei servizi DPAF 6b e 6e.

Obiettivo strategico triennale	R.1.4 Promuovere l'adozione da parte delle strutture accademiche degli obiettivi e delle azioni previste dalle politiche di ateneo per la qualità
--------------------------------	---

**obiettivo operativo e): R.1.4.1 Articolare la programmazione di Ateneo, evidenziando come ciascuna struttura accademica può contribuire al perseguimento degli obiettivi di ricerca di ateneo**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Analisi dei documenti di programmazione della ricerca di Ateneo ed del loro livello di condivisione con le strutture accademiche, in particolare verificando la coerenza e la trasparenza nell'allocazione dei fondi alle strutture stesse; definire linee guida comuni sulla valutazione della qualità della ricerca nelle strutture accademiche; monitorare le iniziative di ricerca per le quali l'Ateneo dedica finanziamenti specifici, anche verificando la capacità degli assegnatari di usare le risorse interne per attivare fondi esterni

**indicatori:** Redazione documento analisi modalità di allocazione fondi alle strutture accademiche; stesura linee guida per la valutazione qualità della ricerca nelle strutture accademiche

**valore target programmato/atteso:** Analisi processi di valutazione della ricerca e allocazione fondi da parte delle strutture di Ateneo; monitoraggio attività di ricerca finanziate dall'Ateneo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a.

**obiettivo operativo f): R.1.4.2 Valutare l'adeguatezza delle strutture di supporto alle attività di ricerca prevedendo, laddove necessario, opportuni interventi di miglioramento**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Rendere più efficace l'informazione sulle strutture e sui servizi offerti a supporto della ricerca a livello di Ateneo e monitorare periodicamente la qualità dei servizi offerti, anche con la raccolta di opinioni degli utenti e portatori di interesse; sperimentare valutazioni di impatto di alcune attività di ricerca

**indicatori:** Revisione pagine "Ricerca" su sito di Ateneo; predisposizione questionario per il monitoraggio soddisfazione utenti; analisi indicatori per la valutazione impatto attività di ricerca

**valore target programmato/atteso:** Nuove pagine del sito di Ateneo dedicate ai servizi di supporto alla ricerca; avvio processo di monitoraggio della qualità dei servizi attraverso questionario utenti; avvio analisi valutazione impatto attività di ricerca

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

Obiettivo strategico triennale	R.1.4 Promuovere l'adozione da parte delle strutture accademiche degli obiettivi e delle azioni previste dalle politiche di ateneo per la qualità
--------------------------------	---

**obiettivo operativo g): R.1.4.3 Specificatamente per le attività di ricerca, migliorare e rendere più omogenea la documentazione delle Strutture accademiche sugli indirizzi di ricerca e la conseguente allocazione dei fondi**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Costruire un modello di riferimento per la programmazione delle Strutture accademiche che miri a valorizzare il contributo di ciascun membro afferente; verificare le modalità adottate per la valutazione delle attività di ricerca, condividendo le migliori pratiche; monitorare periodicamente la soddisfazione dei docenti e ricercatori sui servizi e strutture dipartimentali di supporto alla ricerca

**indicatori:** Stesura di linee guida per la redazione dei piani delle strutture; analisi delle modalità adottate dalle strutture per la valutazione dell'attività di ricerca degli afferenti anche ai fini dell'allocazione del budget delle strutture; definizione questionario soddisfazione docenti e ricercatori

**valore target programmato/atteso:** Linee guida per la stesura dei piani delle strutture per le attività di ricerca; analisi modalità adottate dalle strutture per la valutazione delle attività di ricerca; monitoraggio soddisfazione docenti e ricercatori

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a.

Obiettivo strategico 2017-21	R.2 Aumentare la capacità di attrarre personale accademico di qualità
------------------------------	---

Obiettivo strategico triennale	R.2.1 Contrastare le violazioni dell'integrità accademica
--------------------------------	---

**obiettivo operativo h): R.2.1.1 Progettare e implementare corsi di formazione rivolti al personale accademico e studenti sui temi della metodologia della ricerca, dell'etica della scienza e della proprietà intellettuale**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Realizzazione percorsi formativi dedicati ai temi dell'Open Access

**indicatori:** Numero incontri organizzati con docenti, ricercatori e dottorandi

**valore target programmato/atteso:** Realizzazione di almeno due incontri per i dottorandi e di almeno due incontri per gli autori UniTrento (docenti e ricercatori)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2g.

**obiettivo operativo i): R.2.1.2 Promuovere l'integrità della ricerca intesa come insieme dei principi e valori etici, dei doveri deontologici e degli standard professionali sui quali si fonda una condotta responsabile e corretta da parte di chi svolge la ricerca scientifica**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Definizione degli elementi da considerare per la stesura dell'Honor Code di Ateneo da proporre agli Organi di Ateneo e per la sua effettiva adozione, anche con riferimento ai principi generali definiti dalla Carta Europea dei Ricercatori

**indicatori:** Grado di definizione delle linee guida

**valore target programmato/atteso:** Stesura linee guida per l'integrità della ricerca; stesura Honor Code da sottoporre agli Organi di Governo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5a; è prevista la collaborazione del servizio DRSBA 2a.

Area strategica: **CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO SOCIALE**

Obiettivo strategico 2017-21	TM.1 Potenziare la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società
------------------------------	--

Obiettivo strategico triennale	TM.1.1 Valorizzare le attività che favoriscono il trasferimento tecnologico, il trasferimento di conoscenze, l'open science e l'open innovation
--------------------------------	---

**obiettivo operativo a): TM.1.1.1 Sviluppare processi condivisi per l'interazione università /impresa /territorio atti anche ad incentivare e promuovere la cultura dell'imprenditorialità (start up, formazione e tutoring, incubatori, crash courses, contamination labs, ecc.) anche in collaborazione con altri enti**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Partecipazione a tavoli di lavoro presso HIT – Hub Innovazione Trentino ed enti/istituzioni del territorio per la definizione di un modello condiviso per l'identificazione di tecnologie e loro valorizzazione

**indicatori:** Redazione modello di "technology disclosure" condiviso con HIT; numero "technology disclosure" trasferite ad HIT per la valorizzazione; numero incontri di formazione organizzati congiuntamente con HIT e con istituzioni del territorio

**valore target programmato/atteso:** Sviluppo modello condiviso con HIT sulla identificazione delle tecnologie e sui percorsi di valorizzazione; attivazione di percorsi di formazione in collaborazione con HIT ed enti del territorio

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2b.

**obiettivo operativo b): TM.1.1.2 Potenziare le pratiche dell'open science, messa a disposizione gratuita e con diritti di riuso dei risultati della ricerca (pubblicazioni, dati ecc.) incrementando così la comunicazione dei risultati della ricerca da parte dei ricercatori**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Implementazione policy per la raccolta e gestione dei dati della ricerca; azioni di supporto ai docenti nella redazione e aggiornamento di Data Management Plan; incremento della percentuale di pubblicazioni in Open Access (OA)

**indicatori:** Redazione linee guida sulla raccolta e gestione dei dati della ricerca; definizione modello di Data Management Plan; numero incontri con i superutenti sui temi dell'OA e IP

**valore target programmato/atteso:** Linee guida su raccolta e gestione dati della ricerca; Modello di Data Management Plan per diverse istituzioni finanziatrici (CE, MIUR, USA); due incontri di formazione dedicata ai superutenti sui temi rispettivamente dell'OA e del diritto d'autore/proprietà intellettuale

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2a, 2b, 2g; è prevista la collaborazione dei servizi DSISTI 3a, 3b.

Obiettivo strategico triennale	TM.1.2 Monitoraggio delle attività di terza missione
--------------------------------	--

**obiettivo operativo c): TM.1.2.1 Definire obiettivi specifici e possibili aree di sviluppo sia del trasferimento tecnologico, che della comunicazione e divulgazione scientifica, considerando in particolare l'impatto sul piano sociale e del territorio**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Stesura documento che definisca a livello di Ateneo/Dipartimento il sistema Alta Qualità della terza missione evidenziare obiettivi specifici e possibili aree di sviluppo. Revisione sito web per Ampliare informazione sulle strutture e sui servizi offerti a supporto di ricerca e monitorare periodicamente la qualità dei servizi offerti, anche con la raccolta di opinioni degli utenti e portatori di interesse

**indicatori:** Stesura documento Linee Guida Terza Missione; revisione sito web relativo ai servizi a supporto terza missione; identificazione modalità monitoraggio qualità servizi

**valore target programmato/atteso:** Documento di pubblico indirizzo sul sistema AQ Terza Missione; Introduzione sistema di rilevazione delle attività svolte, individuando anche criteri di valutazione specifici

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2b.

Obiettivo strategico triennale	TM.1.3 Sostenere il trasferimento di conoscenza rivolto al territorio
--------------------------------	---

**obiettivo operativo d): TM.1.3.1 Aumentare l'impegno dei ricercatori verso il dialogo con la società civile**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Organizzazione programma tour nei laboratori ad appuntamento fisso (il sabato della ricerca) al fine di coinvolgere i cittadini in attività di comunicazione e disseminazione realizzate dai ricercatori

**indicatori:** Numero incontri realizzati

**valore target programmato/atteso:** Organizzazione logistica incontri, Supporto ai ricercatori per organizzazione attività

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a; è prevista la collaborazione dei servizi DirGen 7a, 7c.

Obiettivo strategico triennale	TM.1.4 Valorizzazione degli spazi universitari per il public engagement
--------------------------------	---

**obiettivo operativo e): TM.1.4.1 Valorizzazione della nuova biblioteca centrale (BUC) come luogo di incontro e di scambio culturale**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** La BUC verrà dotata dei supporti necessari per l'organizzazione di eventi culturali e mostre. Saranno implementate le procedure per la realizzazione di manifestazioni aperte al pubblico e verrà messo a punto un piano di iniziative annuali la cui realizzazione sarà curata da un gruppo di lavoro integrato Comunicazione-Biblioteca

**indicatori:** Numero eventi di divulgazione

**valore target programmato/atteso:** Realizzazione di almeno 10 eventi

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2c, 2d, 2e, 2f; è prevista la collaborazione dei servizi DirGen 7c, 7e.

Fattori abilitanti: **PERSONE**

Obiettivo strategico 2017-21	P.1 Centralità delle persone
------------------------------	------------------------------

Obiettivo strategico triennale	P.1.1 Favorire lo sviluppo delle capacità individuali e garantire un ambiente stimolante per la crescita personale dei dipendenti e la valorizzazione del merito e della produttività
--------------------------------	---

**obiettivo operativo a): P.1.1.1 Implementare le politiche di gestione del personale TA e CEL previste dal nuovo CCI, volte alla valorizzazione del merito individuale; valorizzare e riconoscere le competenze possedute dal personale tecnico che opera all'interno delle strutture di ricerca, al fine di mantenere elevati standard dei servizi erogati; sviluppare azioni di welfare a favore del personale**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Revisione del sistema di valutazione del personale CEL ed ex lettore ed introduzione, anche a loro favore, del Premio di Ateneo, in analogia a quanto previsto per il PTA

**indicatori:** Grado di condivisione con OO.SS. e R.S.U. e di definizione degli accordi sindacali (erogazione Premio Ateneo e corresponsione premio per impegno orario al personale CEL ed ex lettore)

**valore target programmato/atteso:** Sottoscrizione in sede di contrattazione decentrata del relativo accordo sindacale entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5d, 5f.

**obiettivo operativo b): P.1.1.1 Implementare le politiche di gestione del personale TA e CEL previste dal nuovo CCI, volte alla valorizzazione del merito individuale; valorizzare e riconoscere le competenze possedute dal personale tecnico che opera all'interno delle strutture di ricerca, al fine di mantenere elevati standard dei servizi erogati; sviluppare azioni di welfare a favore del personale**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Riconoscimento al personale CEL di un compenso a fronte della disponibilità ad aumentare il proprio impegno contrattuale

**indicatori:** Grado di condivisione con OO.SS. e R.S.U. e di definizione degli accordi sindacali (erogazione Premio Ateneo e corresponsione premio per impegno orario al personale CEL ed ex lettore)

**valore target programmato/atteso:** Sottoscrizione in sede di contrattazione decentrata del relativo accordo sindacale entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5d.

**obiettivo operativo c): P.1.1.1 Implementare le politiche di gestione del personale TA e CEL previste dal nuovo CCI, volte alla valorizzazione del merito individuale; valorizzare e riconoscere le competenze possedute dal personale tecnico che opera all'interno delle strutture di ricerca, al fine di mantenere elevati standard dei servizi erogati; sviluppare azioni di welfare a favore del personale**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Introduzione di specifiche indennità a favore del personale tecnico per lo svolgimento di attività di supporto alla ricerca: stesura linee guida con il coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento/Centro, conduzione delle trattative sindacali e stipula del relativo accordo sindacale

**indicatori:** Grado di definizione dell'accordo sindacale

**valore target programmato/atteso:** Stipula dell'accordo, dopo aver definito le linee guida con il coinvolgimento dei Direttori, entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5d.

**obiettivo operativo d): P.1.1.1 Implementare le politiche di gestione del personale TA e CEL previste dal nuovo CCI, volte alla valorizzazione del merito individuale; valorizzare e riconoscere le competenze possedute dal personale tecnico che opera all'interno delle strutture di ricerca, al fine di mantenere elevati standard dei servizi erogati; sviluppare azioni di welfare a favore del personale**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Individuazione di forme di copertura sanitaria integrativa, da attuarsi attraverso l'adesione al Fondo sanitario integrativo provinciale "Sanifonds"

**indicatori:** Grado di definizione della convenzione di adesione al Fondo sanitario e attuazione del processo di liquidazione dei rimborsi

**valore target programmato/atteso:** Adesione dell'Ateneo al Fondo sanitario entro il 31.03.2017 e chiusura del processo di liquidazione rimborsi 2016 entro il 30.04.2017, con possibilità di compensazione delle partite fiscali già in sede di dichiarazione dei redditi 2016

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5d.

Obiettivo strategico 2017-21	P.2 Promozione del benessere
------------------------------	------------------------------

Obiettivo strategico triennale	P.2.1 Promuovere l'adozione di strumenti atti a rilevare e contrastare situazioni di stress e disagio psicofisico e perseguire politiche che favoriscano la conciliazione tra vita lavorativa ed extra-lavorativa
--------------------------------	---

**obiettivo operativo e): P.2.1.1 Realizzare interventi di sensibilizzazione e formazione per creare una cultura organizzativa che abbia come elemento caratterizzante il benessere del singolo e la conciliazione fra vita personale e impegno professionale, individuando come principali assi di intervento il monitoraggio dei dati, il superamento delle asimmetrie attraverso azioni positive nella gestione del personale, la formazione nonché le valutazioni dei risultati delle azioni intraprese**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Attuazione delle azioni di competenza dell'anno 2017 previste nel Piano Family Audit e nel Piano delle Azioni Positive:

1. Valutazione possibilità di finanziamenti esterni per asilo nido
2. Istruttoria in merito all'attivazione di servizi di supporto ai genitori per la gestione delle emergenze (es. babysitteraggio a domicilio)
3. Colonie estive – Summer labs 2017
4. Sviluppo modelli flessibili di organizzazione del lavoro
5. Gestione innovativa del personale al rientro dopo periodi di lunga assenza
6. Consolidamento e sviluppo degli sportelli di ascolto
7. Conseguimento seconda annualità Family Audit



8. Analisi e valutazione dei sistemi premiali del PTA in un'ottica di genere
9. Interventi per la valorizzazione delle diversità
10. Attivazione punto di accoglienza per il personale di ricerca non strutturato
11. Monitoraggio sistematico del benessere organizzativo
12. Definizione di strumenti di monitoraggio delle politiche di conciliazione attivate

**indicatori:** Grado di realizzazione dei Piani

**valore target programmato/atteso:** Realizzazione del 100% delle azioni previste entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5d, 5f, 5g, 5i.

Fattore abilitanti: **SERVIZI**

Obiettivo strategico 2017-21 S.1 Flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi

Obiettivo strategico triennale S.1.1 Favorire la capacità di innovazione attraverso un aumento della flessibilità organizzativa, al fine di cogliere le opportunità disponibili e incrementare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti

**obiettivo operativo a): S.1.1.1 Adottare politiche e strumenti di flessibilità organizzativa in una logica di organizzazione del lavoro orientate al risultato e alle forme di auto-responsabilizzazione, anche al fine di garantire la continuità dei servizi tecnici a supporto dell'attività di ricerca**

**responsabile:** DSISTI

**azioni:** Incremento dell'accesso al telelavoro sulla base di un piano condiviso con i Delegati e coerente con le risultanze dei questionari di monitoraggio degli standard quantitativi e qualitativi dei servizi presidiati dal personale in telelavoro e con gli esiti dell'autovalutazione da parte del personale coinvolto

**indicatori:** Grado di realizzazione del piano di estensione delle posizioni in telelavoro

**valore target programmato/atteso:** Disponibilità dei dispositivi tecnologici e dei servizi per la piena operatività del 100% delle posizioni di Telelavoro individuate e formazione certificata di tutti gli utenti, finali (operativi e responsabili) e di supporto al servizio (tecnici e backoffice amministrativo), all'uso delle risorse e dei servizi informatici e telematici dedicati al Telelavoro.

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3c; è prevista la collaborazione del servizio DRUO 5d.

**obiettivo operativo b): S.1.1.1 Adottare politiche e strumenti di flessibilità organizzativa in una logica di organizzazione del lavoro orientate al risultato e alle forme di auto-responsabilizzazione, anche al fine di garantire la continuità dei servizi tecnici a supporto dell'attività di ricerca**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Attivazione del servizio di reperibilità tecnico specialistica a garanzia della continuità di tutti i servizi strategici/essenziali di Ateneo: definizione accordo sindacale e attivazione del servizio

**indicatori:** Grado di implementazione del servizio

**valore target programmato/atteso:** Stipula accordo sindacale e avvio del servizio presso almeno una struttura di ricerca entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5d.

**obiettivo operativo c): S.1.1.1 Adottare politiche e strumenti di flessibilità organizzativa in una logica di organizzazione del lavoro orientate al risultato e alle forme di auto-responsabilizzazione, anche al fine di garantire la continuità dei servizi tecnici a supporto dell'attività di ricerca**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Attivazione dell'istituto dello smart-working, in forma sperimentale: definizione linee guida, raggiungimento dell'intesa in sede sindacale e avvio fase sperimentale

**indicatori:** Grado di diffusione dello smart-working all'interno delle strutture coinvolte nella fase sperimentale

**valore target programmato/atteso:** Coinvolgimento di almeno il 50% delle strutture nella fase sperimentale entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5d, 5f; è prevista la collaborazione dei servizi DSISTI 3b, 3c.

**obiettivo operativo d): S.1.1.1 Adottare politiche e strumenti di flessibilità organizzativa in una logica di organizzazione del lavoro orientate al risultato e alle forme di auto-responsabilizzazione, anche al fine di garantire la continuità dei servizi tecnici a supporto dell'attività di ricerca**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Incremento dell'accesso al telelavoro sulla base di un piano condiviso con i Delegati e coerente con le risultanze dei questionari di monitoraggio degli standard quantitativi e qualitativi dei servizi presidiati dal personale in telelavoro e con gli esiti dell'autovalutazione da parte del personale coinvolto

**indicatori:** Grado di realizzazione del piano di estensione delle posizioni in telelavoro, in accordo con i delegati di riferimento

**valore target programmato/atteso:** Analisi dei questionari somministrati e rispetto del piano di estensione delle posizioni entro il 30.09.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5d; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3c.

Obiettivo strategico triennale	S.1.2 Garantire il mantenimento di livelli di qualità già consolidati e favorire l'innalzamento della qualità dei servizi offerti, al fine di ottenere un incremento della produttività
--------------------------------	---

**obiettivo operativo e): S.1.2.1 Promuovere e realizzare nuove metodologie e strumenti di indagine volti a rilevare la qualità dei servizi offerti, al fine di identificare strumenti e azioni di intervento che ne favoriscano il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Revisione assetti organizzativi del sistema bibliotecario d'Ateneo in seguito alla ricollocazione dei servizi dopo l'apertura della BUC

**indicatori:** Grado di avanzamento del progetto

**valore target programmato/atteso:** Approvazione formale del nuovo assetto organizzativo del Sistema bibliotecario di Ateneo

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2c, 2d, 2e, 2f.

**obiettivo operativo f): S.1.2.1 Promuovere e realizzare nuove metodologie e strumenti di indagine volti a rilevare la qualità dei servizi offerti, al fine di identificare strumenti e azioni di intervento che ne favoriscano il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Revisione del sistema di rilevazione della qualità percepita da docenti e PTA relativamente ai servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, ridefinendone la metodologia di indagine

**indicatori:** Grado di finalizzazione del nuovo strumento di rilevazione qualità dei servizi

**valore target programmato/atteso:** Strumento definitivo condiviso con tutti i Dirigenti entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5a, 5f.

**obiettivo operativo g): S.1.2.1 Promuovere e realizzare nuove metodologie e strumenti di indagine volti a rilevare la qualità dei servizi offerti, al fine di identificare strumenti e azioni di intervento che ne favoriscano il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Monitoraggio dei servizi attraverso la conduzione di una nuova indagine sulla soddisfazione della qualità dei servizi erogati dalla struttura gestionale che consenta anche la comparazione dei risultati di UniTrento con quelli degli altri Atenei partecipanti al progetto Good Practice

**indicatori:** Grado di realizzazione dell'indagine sulla qualità dei servizi

**valore target programmato/atteso:** Somministrazione del questionario ed elaborazione dati entro 30.07.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f.

**obiettivo operativo h): S.1.2.1 Promuovere e realizzare nuove metodologie e strumenti di indagine volti a rilevare la qualità dei servizi offerti, al fine di identificare strumenti e azioni di intervento che ne favoriscano il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Realizzazione di un progetto organizzativo mirato al miglioramento delle criticità segnalate di integrazione e cooperazione tra gli uffici di Polo e gli Staff di Dipartimento

**indicatori:** Grado di avanzamento del progetto

**valore target programmato/atteso:** Analisi delle criticità emerse ed elaborazione piano di miglioramento entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5g, 5f.

**obiettivo operativo i): S.1.2.2 Semplificare le procedure di valutazione della performance individuale, al fine di snellire il processo e consentire al collaboratore di disporre di un arco temporale congruo per il miglioramento dei comportamenti manifestati, con conseguente impatto sulla qualità delle prestazioni svolte**

**responsabile:** DSISTI+DRUO

**azioni:** Ridefinizione del processo di valutazione della performance individuale del personale senza incarico di responsabilità su un arco temporale biennale, secondo quanto previsto dal CCI 2016-18 e conseguente adeguamento del sistema di valutazione online

**indicatori:** Grado di definizione delle procedure interne e aggiornamento del sistema online

**valore target programmato/atteso:**

- Piena operatività del sistema online entro il 31.12.2017

- Pubblicazione del documento SMVP aggiornato entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi DSISTI 3a e DRUO 5f.

Obiettivo strategico 2017-21	S.2 Monitoraggio ed efficienza gestionale
---------------------------------	---

Obiettivo strategico triennale	S.2.1 Utilizzare al meglio le risorse d'Ateneo e offrire un ambiente di lavoro e studio comparabile con quello dei migliori contesti internazionali
-----------------------------------	---

**obiettivo operativo j): S.2.1.1 Migliorare il sistema di supporto alle decisioni anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di ateneo**

**responsabile:** DPAF

**azioni:** Realizzazione di un sistema di "recharge model" sia per addebiti/accrediti fra strutture dell'Ateneo sia per rendicontazioni di progetti, validato dal Collegio dei Revisori

**indicatori:** Grado di definizione e condivisione del sistema di "recharge model"

**valore target programmato/atteso:** Realizzazione del sistema (metodologia di calcolo e manuale) e validazione da parte del Collegio dei Revisori entro il 30.09.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 6e; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

**obiettivo operativo k): S.2.1.1 Migliorare il sistema di supporto alle decisioni anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di ateneo**

**responsabile:** DPAF

**azioni:** Monitoraggio degli incarichi esterni: analisi stato dell'arte, normativa di settore e definizione linee di intervento

**indicatori:** Grado di analisi, definizione e applicazione delle linee di intervento

**valore target programmato/atteso:** Mappatura degli incarichi e redazione completa di linee guida entro 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6c, 6f; è prevista la collaborazione del servizio DRUO 5c.

**obiettivo operativo l): S.2.1.1 Migliorare il sistema di supporto alle decisioni anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di ateneo**

**responsabile:** DPAF

**azioni:** Individuazione di parametri nazionali significativi e/o introduzione di nuovi indici per un confronto costruttivo fra Bilanci di diversi Atenei

**indicatori:** Grado di realizzazione di un sistema di confronto strutturato

**valore target programmato/atteso:** Redazione di un database di indici significativi ed analisi degli scostamenti nel tempo e fra alcuni Atenei entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6c, 6f; è prevista la collaborazione del servizio DRUO 5c.

**obiettivo operativo m): S.2.1.1 Migliorare il sistema di supporto alle decisioni anche adeguando il modello di programmazione, gestione e controllo delle risorse finanziarie di ateneo**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Indagine sui fabbisogni conoscitivi e organizzativi degli Organi di governo

**indicatori:** Grado di realizzazione di un sistema di reporting operativo e/o di sintesi

**valore target programmato/atteso:** Predisposizione di una griglia di informazioni da trasmettere periodicamente e individuazione dello strumento di gestione della reportistica  
**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7f; è prevista la collaborazione dei servizi DPAF 6a, 6d.

Obiettivo strategico triennale	S.2.2 Assicurare il mantenimento dei livelli di efficienza nelle azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, nonché favorire nuove iniziative volte ad aumentare l'efficienza gestionale di tali azioni
--------------------------------	---

**obiettivo operativo n): S.2.2.1 Progressivo e sempre maggiore coinvolgimento dei referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nell'implementazione e svolgimento delle iniziative in questo ambito, al fine di favorire il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Attività continua di formazione e aggiornamento dei referenti ed eventualmente di altro personale coinvolto o interessato

**indicatori:** Numero annuale degli incontri formativi svolti

**valore target programmato/atteso:** Svolgimento di 9 incontri formativi per i referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7i; è prevista la collaborazione del servizio DRUO 5g.

**obiettivo operativo o): S.2.2.1 Progressivo e sempre maggiore coinvolgimento dei referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nell'implementazione e svolgimento delle iniziative in questo ambito, al fine di favorire il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Assegnazione di nuovi e sempre più specifici compiti ai referenti

**indicatori:** Grado di coinvolgimento dei referenti

**valore target programmato/atteso:** Coinvolgimento dei referenti sui "tagliandi trasparenza", sulla mappatura dei rischi (per le strutture interessate) e sul 100% delle nuove iniziative previste dal PTPCT

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7i.

**obiettivo operativo p): S.2.2.1 Progressivo e sempre maggiore coinvolgimento dei referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nell'implementazione e svolgimento delle iniziative in questo ambito, al fine di favorire il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Ampliamento del numero dei referenti, con eventuale inclusione di personale docente e/o ricercatore

**indicatori:** Numero dei referenti

**valore target programmato/atteso:** Identificazione entro il 31.12.2017, in accordo con i rispettivi Direttori di Dipartimento, di n. 13 nuovi referenti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7i.

**obiettivo operativo q): S.2.2.1 Progressivo e sempre maggiore coinvolgimento dei referenti per la prevenzione della corruzione e la trasparenza nell'implementazione e svolgimento delle iniziative in questo ambito, al fine di favorire il costante miglioramento nel triennio**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Estensione dell'utilizzo e della compilazione dei report concernenti particolari processi o atti posti in essere dalle singole strutture, con particolare riferimento a quelli a rischio operativo/ corruttivo

**indicatori:** Numero dei report compilati

**valore target programmato/atteso:** Predisposizione, somministrazione e analisi valutativa, entro il 31.12.2017, di tutti i report previsti nel PTPCT

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7i.

Obiettivo strategico triennale	S.2.3 Trasparenza e anticorruzione
--------------------------------	------------------------------------

**obiettivo operativo r): S.2.3.1 Continua mappatura dei processi e dei rischi ed individuazione delle opportune azioni di mitigazione con particolare riferimento alle nuove iniziative rivolte alla flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Aggiornamento annuale della mappatura dei processi e dei rischi delle diverse strutture

**indicatori:** Rispetto dei criteri previsti dal PTPCT

**valore target programmato/atteso:** Esecuzione della mappatura completa di entrambe le Direzioni interessate secondo quanto indicato nel PTPCT

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7l.

**obiettivo operativo s): S.2.3.1 Continua mappatura dei processi e dei rischi ed individuazione delle opportune azioni di mitigazione con particolare riferimento alle nuove iniziative rivolte alla flessibilità dei servizi e dei processi amministrativi**

**responsabile:** DigGen

**azioni:** Continuo monitoraggio e aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente, anche attraverso la modifica e l'adeguamento delle diverse voci che la compongono

**indicatori:** Grado di realizzazione del monitoraggio e dell'aggiornamento

**valore target programmato/atteso:** Aggiornamento completo del portale "Amministrazione trasparente" al 31.12.2017 validato dal NdV

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7l.

Fattori abilitanti: **INFRASTRUTTURE**

Obiettivo strategico 2017-21 ST.1 Dematerializzazione, digitalizzazione dei processi

Obiettivo strategico triennale ST.1.1 Nuovo piano dei sistemi d'Ateneo

**obiettivo operativo a): ST.1.1.1 Analizzare la situazione dei Sistemi Informativi e delle principali piattaforme tecnologiche di servizio al fine di sviluppare un nuovo Piano dei Sistemi pluriennale il quale risulti coerente con le linee strategiche e i bisogni d'Ateneo e definisca gli ambiti di intervento, i progetti specifici e le risorse necessarie per attuarlo**

**responsabile:** DSISTI

**azioni:** Stesura di uno studio di fattibilità che definisca la struttura del Piano dei Sistemi che andrà sviluppato ed in particolare: l'ambito di analisi in termini tecnologici, dei domini applicativi e dei processi da esaminare; la modalità di rilevazione e gestione delle criticità che dovranno essere affrontate in parallelo alla produzione del nuovo piano dei sistemi per garantire le funzionalità dei Sistemi Informativi esistenti durante il transitorio; l'organizzazione del team di progetto; i risultati attesi dal punto di vista dell'evoluzione organizzativa, dei processi di funzionamento interno, dell'architettura tecnologica; la modalità di individuazione e caratterizzazione delle iniziative progettuali da attivare e la loro pianificazione pluriennale (tempi, costi, risorse coinvolte e priorità).

**indicatori:** Grado di realizzazione dello studio di fattibilità

**valore target programmato/atteso:** Stesura entro il 31.12.2017 e presentazione agli organi di governo di uno studio di fattibilità che comprenda: l'ambito di analisi (tecnologie, domini applicativi, processi) da esaminare; modalità di rilevazione e gestione delle criticità da affrontare subito per garantire continuità alla funzionalità dei Sistemi Informativi esistenti; organizzazione del team di progetto; risultati attesi dal punto di vista dell'evoluzione organizzativa, dei processi di funzionamento interno, dell'architettura tecnologica; modalità di individuazione e caratterizzazione delle iniziative progettuali da attivare e la loro pianificazione pluriennale (tempi, costi, risorse coinvolte e priorità).

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a e 3b. Tutte le Direzioni sono coinvolte.

Obiettivo strategico triennale ST.1.2 Migliorare i livelli di produttività attraverso la semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure

**obiettivo operativo b): ST.1.2.1 Incremento progressivo dei livelli di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi di Ateneo rivolti al PTA e Personale Docente nel triennio, e realizzazione dei connessi interventi formativi**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Ridefinizione dell'intero Portale Presenze per la gestione online dei rimanenti istituti relativi alla presenza/assenza in servizio del PTA

**indicatori:** Grado di implementazione del sistema

**valore target programmato/atteso:**

- Analisi e validazione del modello funzionale per la revisione del portale presenze entro il 31.12.2017 (DRUO)

- Predisposizione dell'ambiente per la messa in produzione del nuovo Portale presenze 2.0 entro il 31.12.2017 (DSISTI)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5d; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

**obiettivo operativo c): ST.1.2.1 Incremento progressivo dei livelli di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi di Ateneo rivolti al PTA e Personale Docente nel triennio**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Integrazione del sistema di valutazione online del personale Dirigente con l'introduzione della procedura di monitoraggio

**indicatori:** Grado di implementazione online del processo di monitoraggio obiettivi

**valore target programmato/atteso:**

- Analisi del modello funzionale per l'integrazione del sistema di valutazione online del personale Dirigente entro il 31.12.2017 (DRUO)

- Predisposizione ambiente e messa in produzione per la sessione 2018 entro il 31.12.2017 (DSISTI)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 5f; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

**obiettivo operativo d): ST.1.2.1 Incremento progressivo dei livelli di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi amministrativi di Ateneo rivolti al PTA e Personale Docente nel triennio**

**responsabile:** DRUO

**azioni:** Analisi e sviluppo di un nuovo data base per la gestione dei piani assunzionali del personale docente interrogabile dagli Organi di governo

**indicatori:** Grado di implementazione del sistema

**valore target programmato/atteso:**

- Analisi e definizione di un modello di gestione del processo di programmazione del personale docente a partire dal 1.1.2018 (DRUO)

- Rilascio del servizio in ambiente di pre-produzione entro il 31.12.2017 per il test da parte dei referenti istituzionali ( Rettore e DG) (DSISTI)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 5a, 5b; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

**obiettivo operativo e): ST.1.2.2 Efficientamento del sistema di gestione degli approvvigionamenti**

**responsabile:** DRSBA

**azioni:** Analisi e disegno funzionale finalizzato all'efficientamento di acquisti di materiale bibliografico

**indicatori:** Grado di avanzamento del progetto

**valore target programmato/atteso:** Progetto definito della struttura organizzativa ordinante il materiale bibliografico

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 2d, 2e.

**obiettivo operativo f): ST.1.2.2 Efficientamento del sistema di gestione degli approvvigionamenti**

**responsabile:** DPIA

**azioni:** Disegno funzionale ed implementazione piattaforma per la gestione di gare telematiche per lavori, servizi e forniture in previsione della generalizzazione del sistema dal 01.01.2018

**indicatori:** Grado di completamento della documentazione; numero di gare telematiche effettuate

**valore target programmato/atteso:** Analisi funzionale e tecnica; adozione soluzione applicativa e formazione utenti entro il 31.12.2017; n. 10 gare telematiche effettuate

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 4d.

**obiettivo operativo g): ST.1.2.2 Efficientamento del sistema di gestione degli approvvigionamenti**

**responsabile:** DPAF

**azioni:** Roll out sistema gestionale acquisti (SGA) a tutte le strutture gestionali

**indicatori:** Grado di utilizzo del gestionale

**valore target programmato/atteso:** Coinvolgimento di tutte le strutture entro il 31.12.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 6f; è prevista la collaborazione dei servizi DSISTI 3a, 3b, 3c e del servizio DPIA 4d.

**obiettivo operativo h): ST.1.2.2 Efficientamento del sistema di gestione degli approvvigionamenti**

**responsabile:** DPAF

**azioni:** Formazione ed aggiornamento del personale amministrativo, tecnico ed accademico in merito alla normativa in materia di acquisti negli Enti pubblici e relative linee guida di ANAC/APAC

**indicatori:** Grado di coinvolgimento ed aggiornamento dei destinatari della formazione

**valore target programmato/atteso:** Formazione di tutto il personale coinvolto nel processo degli acquisti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 6f; è prevista la collaborazione dei servizi DRUO 5g e DPIA 4d.

**obiettivo operativo i): ST.1.2.2 Efficientamento del sistema di gestione degli approvvigionamenti**

**responsabile:** DPAF

**azioni:** Redazione di un Regolamento di Ateneo per gli acquisti sotto soglia. Monitoraggio trimestrale degli acquisti, analisi dei dati avendo come obiettivi l'aggregazione e la diversificazione

**indicatori:** Grado di implementazione del Regolamento ed analisi del Database

**valore target programmato/atteso:** Approvazione del Regolamento entro il 30.09.2017 e analisi del Database entro il 31.12.2017 relativamente agli acquisti dei primi tre trimestri del 2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 6f; è prevista la collaborazione dei servizi DSISTI 3a, 3b, 3c e del servizio DPIA 4d.

**obiettivo operativo j): ST.1.2.3 Definizione del servizio archivistico di ateneo**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Definizione della struttura gestionale (archivio corrente, di deposito e storico); istituzione della sezione separata dell'archivio storico; istituzione dell'archivio di deposito; approvazione del "piano di conservazione"; proposta di scarto dei documenti amministrativi

**indicatori:** grado di elaborazione della proposta di servizio

**valore target programmato/atteso:** Proposta di una struttura gestionale complessiva al 31.12.2017; proposta di scarto dei documenti amministrativi entro il 31.10.2017 sulla base della sperimentazione e validazione dello strumento "piano di conservazione"

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7h.

**obiettivo operativo k): ST.1.2.4 Reingegnerizzazione dei processi documentali legati alla dematerializzazione**

**responsabile:** DSISTI

**azioni:** Verranno reingegnerizzati i processi documentali alla luce di una diffusione capillare degli strumenti di firma elettronica e di firma digitale all'interno dell'ateneo, sulla base dei risultati di una sperimentazione di diverse soluzioni di firma digitale

**indicatori:** Sperimentazione di diverse soluzioni di firma digitale (in PITre, portale CINECA per firma remota...)

**valore target programmato/atteso:** Attivazione delle piattaforme tecnologiche a supporto della firma digitale all'interno dei processi individuati

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 3a; è prevista la collaborazione dei servizi DirGen 7h, 7i.

**obiettivo operativo l): ST.1.2.4 Reingegnerizzazione dei processi documentali legati alla dematerializzazione**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Verranno reingegnerizzati i processi documentali alla luce di una diffusione capillare degli strumenti di firma elettronica e di firma digitale all'interno dell'ateneo, sulla base dei risultati di una sperimentazione di diverse soluzioni di firma digitale

**indicatori:** Identificazione della soluzione tecnica e numero di processi reingegnerizzati

**valore target programmato/atteso:** Reingegnerizzazione di almeno 2 processi documentali per i quali è previsto l'uso esclusivo di soluzioni di firma elettronica o di firma digitale in PITre

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 7h, 7i; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

**obiettivo operativo m): ST.1.3.1 Sviluppo siti web e valorizzazione strumenti di comunicazione online**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Realizzazione di un sito per la valorizzazione del piano strategico e delle iniziative ad esso collegate

**indicatori:** Grado di avanzamento nella progettazione del sito web

**valore target programmato/atteso:** Messa online/diffusione del sito; predisposizione versione inglese; organizzazione e stesura dei contenuti; analisi dei requisiti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7b.

**obiettivo operativo n): ST.1.3.1 Sviluppo siti web e valorizzazione strumenti di comunicazione online**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Realizzazione di un sito per il fundraising / donazioni online

**indicatori:** Grado di avanzamento nella progettazione del sito web

**valore target programmato/atteso:** Piano di promozione/diffusione; implementazione, predisposizione elementi grafici e strutturazione dei contenuti; analisi dei requisiti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7b.

**obiettivo operativo o): ST.1.3.1 Sviluppo siti web e valorizzazione strumenti di comunicazione online**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Riprogettazione del sito stage & Placement

**indicatori:** Grado di avanzamento nella progettazione del sito web

**valore target programmato/atteso:** Implementazione e messa online; predisposizione versione inglese; progettazione grafica e strutturazione dei contenuti; test usabilità e analisi dei requisiti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7b; è prevista la collaborazione del servizio DDSS 1e.

**obiettivo operativo p): ST.1.3.1 Sviluppo siti web e valorizzazione strumenti di comunicazione online**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Riprogettazione del modello per i siti di eventi/convegni scientifici

**indicatori:** Grado di avanzamento nella progettazione del sito web e numero di siti evento realizzati

**valore target programmato/atteso:** Formazione personale di staff e diffusione modello; messa in produzione e realizzazione siti; implementazione modello base e sperimentazione; analisi dei requisiti e revisione funzionalità

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7b.

**obiettivo operativo q): ST.1.3.1 Sviluppo siti web e valorizzazione strumenti di comunicazione online**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Riprogettazione del sito ECDL

**indicatori:** Grado di avanzamento nella progettazione del sito web

**valore target programmato/atteso:** Analisi e progettazione dei contenuti, sviluppo grafico, realizzazione e messa online; predisposizione versione inglese; progettazione grafica e struttura dei contenuti; analisi dei requisiti e test usabilità

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7b; è prevista la collaborazione del servizio DDSS 1g.

**obiettivo operativo r): ST.1.3.2 Attivazione di nuovi servizi rivolti agli studenti, perseguendone l'erogazione con modalità dematerializzata**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Attivazione, in collaborazione con Trentino Trasporti, del servizio di libera circolazione per gli iscritti all'a.a. 2017/18

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

**valore target programmato/atteso:** Analisi della soluzione proposta da Trentino Trasporti, system test applicativo e rilascio del servizio entro il 31.07.2017

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1b, 1i; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.



**obiettivo operativo s): ST.1.3.3 Adozione del nuovo modello di contribuzione studentesca basato sull'ISEE, applicato a tutti gli iscritti all'a.a. 2017/18**

**responsabile:** DDSS

**azioni:** Analisi e implementazione del nuovo modello nei processi digitalizzati d'Ateneo e riconfigurazione dei sistemi informatici coinvolti; gestione del passaggio a ISEE per tutti gli iscritti all'a.a. 2017/18 in modo sincrono ai processi di ammissione e rinnovo iscrizione

**indicatori:** Tempistica di adozione del nuovo modello

**valore target programmato/atteso:**

- Implementazione del nuovo modello nel sistema Esse3, test e messa in produzione della soluzione per la riscossione e rendicontazione delle tasse universitarie utilizzando l'ISEE, entro il 30.06.2017 (DDSS)

- Analisi, riconfigurazione e rilascio in produzione dei sistemi informatici per l'implementazione del processo digitalizzato a supporto della nuova tassazione basato su indicatore ISEE (DSISTI)

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 1b, 1i; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

**obiettivo operativo t): ST.1.3.4 Individuazione, in coerenza con le scelte relative all'architettura applicativa di ateneo, delle caratteristiche di una soluzione di Service Desk per diverse categorie di utenti e ambiti di servizio**

**responsabile:** DSISTI

**azioni:** Analisi e formalizzazione dei bisogni per la gestione delle diverse tipologie di utenti, dei requisiti funzionali e degli obiettivi di servizio, definizione delle soluzioni di tipo organizzativo gestionale

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

**valore target programmato/atteso:** Valutazione dell'adeguatezza delle soluzioni di mercato rispetto alle esigenze dell'ateneo, scelta e sperimentazione entro il 31.12.2017 di un ambiente di test in uno scenario operativo alla luce di uno specifico studio di fattibilità

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b, 3c; è prevista la collaborazione del servizio DDSS 1i.

Obiettivo strategico triennale	ST.1.4 Garantire la conformità delle nuove iniziative di semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure alle azioni di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza
--------------------------------	---

**obiettivo operativo u): ST.1.4.1 Digitalizzazione della reportistica e degli strumenti destinati al controllo**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Partecipazione ad eventuali gruppi di lavoro che si occupino del processo di dematerializzazione e la digitalizzazione di particolari settori o processi di interesse del Servizio

**indicatori:** Grado di attività svolta dai gruppi di lavoro

**valore target programmato/atteso:** Partecipazione ai lavori di tutti i gruppi interstruttura eventualmente costituiti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7l.

**obiettivo operativo v): ST.1.4.1 Digitalizzazione della reportistica e degli strumenti destinati al controllo**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Controllo e valutazione dei risultati dell'attività di tali gruppi e, più in generale, dei processi di dematerializzazione e digitalizzazione

**indicatori:** Grado di controllo e valutazione svolto

**valore target programmato/atteso:** Controllo e valutazione del 100% dei risultati di interesse del SLPCT relativi all'attività svolta dai gruppi

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7l.

Obiettivo strategico triennale	ST.1.5 Rafforzamento del sistema di comunicazione di Ateneo
--------------------------------	---

**obiettivo operativo w): ST.1.5.1 Pianificazione annuale e sviluppo della comunicazione di Ateneo**

**responsabile:** DirGen

**azioni:** Definizione del Piano di comunicazione 2017 in raccordo al nuovo Piano strategico di Ateneo

**indicatori:** Grado di rilascio del Piano di comunicazione

**valore target programmato/atteso:** Diffusione del Piano di comunicazione 2017 approvato dal Senato Accademico all'interno della comunità universitaria

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 7e.

Obiettivo strategico  
2017-21

ST.2 Razionalizzare e rafforzare la dotazione infrastrutturale

Obiettivo strategico  
triennale

ST.2.1 Accrescere il patrimonio dell'ateneo attuando una programmazione delle iniziative di sviluppo sostenibile e coerente con gli indirizzi strategici

**obiettivo operativo x): ST.2.1.1 Avanzamento del piano di edilizia universitaria**

**responsabile:** DPIA

**azioni:** Prosecuzione dell'attuazione del piano di edilizia di ateneo con particolare riferimento al compendio Manifattura (Polo di Rovereto) e di Mesiano

**indicatori:** Rapporto tra budget a disposizione e l'importo contabilizzato al 31.12.2017

**valore target programmato/atteso:** Almeno il 70% del budget disponibile finalizzato – ovvero utilizzato – per gli interventi edilizi [budget disponibile: 8.800 keuro]

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 4a, 4b, 4d.

**obiettivo operativo y): ST.2.1.2 Attuazione del piano di sostenibilità ambientale 2016-2018**

**responsabile:** DPIA

**azioni:** Proseguire nel processo di classificazione e certificazione ambientale ed energetica degli immobili in dotazione

**indicatori:** Rilascio certificazione ambientale ed energetica per immobile

**valore target programmato/atteso:** Certificare e/o classificare il 60% degli immobili in dotazione

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 4b, 4e.

Obiettivo strategico  
triennale

ST.2.2 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali

**obiettivo operativo z): ST.2.2.1 Definizione di un nuovo modello di funzionamento a supporto della gestione del patrimonio immobiliare di ateneo**

**responsabile:** DPIA

**azioni:** Attuazione di un piano di riorganizzazione per garantire la continuità della Direzione con particolare riferimento alla gestione e manutenzione del patrimonio edilizio di ateneo

**indicatori:** Grado di avanzamento del progetto

**valore target programmato/atteso:** Analisi situazione as-is, individuazione di scenari alternativi con evidenza di punti di forza e debolezza; definizione requisiti funzionali per una SW selection; interventi organizzativi urgenti

**risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nei servizi 4b; è prevista la collaborazione dei servizi DRUO 5d, 5e.

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

---

Il Piano Integrato, in ottica di razionalizzazione e semplificazione, compendia nello stesso documento anche una sezione riguardante il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), il quale, in coerenza con il nuovo quadro normativo di cui al d.lgs n. 25 maggio 2016, n. 97, ricomprende a sua volta il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (PTTI).

Secondo le Linee guida ANVUR il Piano Integrato mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione) e quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza). L'integrazione di queste tre fonti ha infatti una precisa connotazione strategica riconoscendo nel tema della gestione dei rischi e della trasparenza gli aspetti fondamentali per non compromettere il raggiungimento degli obiettivi operativi.

Nei prossimi paragrafi, dopo un'iniziale panoramica sulle principali norme in ambito prevenzione della corruzione e trasparenza, si specificheranno i soggetti coinvolti nella strategia di prevenzione e i ruoli da loro svolti. Successivamente verrà dato conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi e delle misure di mitigazione volte alla gestione dei rischi. Ci si soffermerà inoltre sulle azioni programmate per il triennio 2017-2019, in attuazione di quanto disposto dal PTPCT.

### **8.1. Il quadro normativo**

La legge n. 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" (normativa che attua l'art. 6 della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, adottata dalla Assemblea Generale dell'ONU il 31 ottobre 2003 e ratificata dallo Stato italiano con legge 3 agosto 2009, n. 116, nonché gli artt. 20 e 21 della Convenzione penale sulla corruzione di Strasburgo del 27 gennaio 1999, ratificata con legge 28 giugno 2012, n. 110 ), pur non contenendo al suo interno la definizione del fenomeno, disciplina ed introduce un sistema volto alla prevenzione della corruzione, al fine di garantire e valorizzare i principi di eguaglianza, trasparenza, legalità ed imparzialità dell'azione delle pubbliche amministrazioni.

In base alla legge n. 190/2012 - punto di partenza della moderna legislazione anticorruzione -, cui ha fatto seguito il d.lgs n. 33/2013 ("Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"), che ha dato attuazione alla delega in essa contenuta in materia di trasparenza amministrativa e che nello scorso anno è stato modificato con il d.lgs n. 97/2016 ("Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"), l'Università di Trento si dota di uno specifico Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) con il precipuo intento di fornire un quadro della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio di corruzione e stabilire i più idonei interventi organizzativi atti a prevenire il medesimo rischio.

Oltre alla già citata legislazione completano il quadro della normativa di riferimento:

- d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39, "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190";
- DPR 16 aprile 2013, n. 62, Regolamento recante codici di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165;
- Piano nazionale anticorruzione (di seguito PNA), approvato in data 11 settembre 2013, dall'Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche

amministrazioni, e integrato dalla determinazione ANAC n. 12 del 28.12.2015, nonché dalla Delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016;

- l'aggregato di circolari (linee guida, delibere) da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione per promuovere e coordinare le strategie di prevenzione della corruzione a livello nazionale, tra cui si riportano, in particolare, le recentissime linee guida di ANAC, in tema di trasparenza e di accesso civico, approvate in data 28.12.2016 con delibere n. 1309 e 1310.

### Finalità del Piano Nazionale Anticorruzione

La funzione principale del PNA è assicurare l'attuazione coordinata delle strategie di prevenzione della corruzione a livello nazionale e internazionale, garantendo che le strategie nazionali si sviluppino e modifichino a seconda delle esigenze rilevate dalle amministrazioni, le quali, a propria volta, agendo a livello decentrato, effettuano l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione prevedendo gli interventi organizzativi finalizzati a prevenirli. PNA e PTCP si muovono quindi su piani interrelati, nel comune obiettivo di costituire strumenti di prevenzione della corruzione tra loro armonici e finalizzati a favorire l'adempimento delle previsioni normative. Gli obiettivi strategici principali, evidenziati dal PNA, che devono essere perseguiti nella definizione delle azioni programmate sono:

- ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione
- rafforzare le capacità di scoprire casi di corruzione
- creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Gli obiettivi strategici e le relative principali azioni da indirizzare sono riassunte nel prospetto seguente:

Obiettivi strategici	Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	Rafforzare le capacità di scoprire casi di corruzione	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione
Misure dirette	Adozione PTCP	Monitoraggio	Codici comportamentali
	Gestione del rischio: misure obbligatorie-Revisione o adozione procedure	Tutela del "whistleblower"	Formazione
	Gestione del rischio: misure ulteriori	Formazione	Rotazione del personale
	Revisione o adozione regolamenti		Revisione o adozione regolamenti
	Revisione o adozione procedure		Revisione o adozione procedure
Misure trasversali	Comunicazione		
	Trasparenza		
	Informatizzazione dei processi		
	Monitoraggio rispetto termini procedurali		

Il PNA e i PTCP delle singole amministrazioni devono essere intesi come documenti dinamici, che vengono aggiornati annualmente in base sia alle modifiche normative eventualmente intervenute, sia al feedback raccolto sulle attività svolte durante l'anno. A livello decentrato, la Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione assume in quest'ottica un'importanza determinante, costituendo un'occasione di riflessione con valenza programmatica rispetto all'aggiornamento del PTCP dell'anno successivo.

## 8.2. Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione

In ottemperanza alle previsioni dell'art. 1, comma 7, della l. 190/2012, con delibera C.d.A. del 26.01.2016, è stato nominato il Responsabile della Prevenzione della Corruzione dell'Ateneo.

Le funzioni del RPCT sono contenute in diverse leggi in materia di anticorruzione, a partire dalla l. 190/2012 sino al d.lgs 97/2016 di riforma del decreto trasparenza che ne amplia le funzioni, le più rilevanti sono:

- la verifica e l'efficace attuazione del piano e della sua idoneità, nonché proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione;
- la verifica, d'intesa con il dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione;
- l'individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione sui temi dell'etica e della legalità;
- l'intervento nei casi in cui il richiedente accesso civico presenti richiesta di riesame causa diniego totale o parziale dell'accesso richiesto, o mancata risposta entro il termine previsto dalla norma;
- la presentazione al Consiglio di Amministrazione e pubblicazione sul portale di Ateneo di una relazione recante i risultati dell'attività svolta, di norma entro il 15 dicembre di ogni anno;
- la vigilanza sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione, assicurando completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni nel pieno rispetto della normativa vigente;
- la segnalazione a: Rettore, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione (nelle sue funzioni di OIV, come di seguito specificato), ANAC e, nei casi più gravi, all'Ufficio di Disciplina, dei casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione;
- l'aggiornamento annuale del Programma Triennale per la Prevenzione e Corruzione;
- la verifica e la richiesta (orale o scritta) di chiarimenti a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- la richiesta ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- l'effettuazione, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'Ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Dal giugno 2016, in un'ottica di riorganizzazione dei servizi di ateneo, è stato istituito il Servizio Legale, Prevenzione corruzione e Trasparenza; il RPCT nello svolgimento delle sue funzioni è adjuvato da due funzionari amministrativi.

Per il 2017 il RPCT si propone di incrementare gli sforzi, affinché gli obiettivi della lotta alla corruzione siano condivisi all'interno della comunità accademica.

L'Università degli Studi di Trento ha poi creato un apposito organo collegiale, il Comitato di indirizzo sulla prevenzione della corruzione (di seguito CPC), che ha come compito principale il rafforzamento della funzione di indirizzo e di coordinamento delle numerose attività che derivano dall'adozione del PTPCT. Il Comitato è composto, oltre che dall'attuale RPCT, che funge anche da Dirigente esperto in materia giuridica, da:

- Direttore Generale, a rappresentare l'intera struttura tecnico amministrativa di Ateneo;
- Delegato del Rettore per la semplificazione e la trasparenza, giacché la trasparenza rappresenta una delle leve più significative tra le misure preventive;
- Referente del presidio dei rischi operativi di Ateneo, in qualità di raccordo operativo con le attività di monitoraggio delle aree a rischio corruzione e di segretario verbalizzante del CPC.

Il CPC indirizza e presidia in particolare i seguenti ambiti:

- definizione del perimetro delle misure preventive e delle attività di monitoraggio e controllo individuate nel PTPCT, revisione del PTPCT e aggiornamento delle aree di rischio;
- monitoraggio delle tempistiche dei procedimenti amministrativi;
- attuazione delle misure previste dai codici comportamentali vigenti;
- pianificazione delle azioni e dei destinatari della formazione obbligatoria e/o specialistica in tema di trasparenza e anticorruzione;
- predisposizione del sistema di acquisizione delle segnalazioni e di informazioni periodiche sul monitoraggio e azioni di comunicazione attraverso vari mezzi.

### **8.3. Comunicazione e Trasparenza**

Il d.lgs 33/2013 ha efficacemente chiarito come la trasparenza concorra ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è inoltre condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive ed integra il diritto ad una buona amministrazione, favorendo, altresì, la realizzazione di un'amministrazione aperta, al servizio del cittadino.

L'introduzione nelle pubbliche amministrazioni, ivi comprese le istituzioni universitarie, di strumenti volti a rendere accessibili informazioni di interesse pubblico a tutti i cittadini consente non solo di migliorare i servizi offerti, ma anche di prevenire possibili fenomeni di corruzione, sviluppando così una cultura della legalità e dell'integrità.

Le principali novità normative rispetto al precedente programma triennale per la trasparenza e l'integrità riguardano la riforma del decreto trasparenza (d.lgs 33/2013), avvenuta col d.lgs 97/2016, già citato in premessa.

Come previsto dal d.lgs 33/2013 (modificato sul punto dal d.lgs 97/2016), il Programma triennale costituisce una sezione del Piano anticorruzione, inoltre, gli obiettivi indicati nel PTTI sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel Piano della performance. Infatti, la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.

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

La trasparenza dell'attività amministrativa è assicurata mediante la pubblicazione, nella sezione del portale di Ateneo "Amministrazione trasparente", di tutti i dati previsti da quest'ultimo decreto che individua le informazioni rilevanti ai fini dell'applicazione degli obblighi sopra citati e le relative modalità di pubblicazione.

In via preliminare, vanno distinte, considerato il profilo del diverso regime giuridico applicabile, le disposizioni che regolano gli obblighi di pubblicità dell'azione amministrativa per finalità di trasparenza da quelle che regolano forme di pubblicità per finalità diverse (es.: pubblicità legale). Il menzionato d.lgs 33/2013 ha disciplinato in maniera organica i casi di pubblicità per finalità di trasparenza mediante inserzione di dati, informazioni, atti e documenti sui siti web istituzionali dei soggetti obbligati.

L'Ateneo, in applicazione delle linee guida operative di ANAC, approvate con delibera n. 1310/2016, attua gli adempimenti sulla base dello schema pubblicato come allegato 1 del presente piano, nella quale sono riepilogati dati ed informazioni oggetto di pubblicazione sul portale nella pagina "Amministrazione trasparente".

Lo schema in oggetto (che prende origine dall'allegato A del d.lgs 33/2013, che riassume tutti gli obblighi di pubblicazione) riepiloga dati e informazioni oggetto di pubblicazione, unitamente ai riferimenti normativi e alle strutture responsabili della trasmissione e della pubblicazione.

Per quanto attiene alle modalità di pubblicazione, queste sono in parte automatiche e in parte manuali secondo le tempistiche normative. Il Servizio Legale, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza ha predisposto un'apposita e articolata tabella pubblicata nella sottosezione "Altri contenuti" della pagina "Amministrazione trasparente", nella quale sono indicati, per ogni obbligo

di pubblicazione, i relativi responsabili della pubblicazione e gli addetti all'individuazione e/o elaborazione dei dati.

Qualora le informazioni, dati o documenti siano già pubblicati in altre pagine del portale di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente viene pubblicato il collegamento ipertestuale ai contenuti stessi: i contenuti riportano il periodo di riferimento o eventualmente la data di aggiornamento, la sezione viene aggiornata costantemente secondo le disposizioni legislative ed il formato dei documenti è, coerentemente con tali disposizioni, in PDF; le tabelle di dati sono disponibili prevalentemente in formati aperti.

#### *Sistema di monitoraggio, responsabili pubblicazioni e referenti*

Il programma è attuato da tutti i dirigenti dell'Ateneo con il coordinamento del RPCT, coadiuvato dalla struttura di supporto di cui alla Divisione comunicazione ed eventi.

L'attività di monitoraggio per la raccolta dei dati da pubblicare e di aggiornamento del programma viene garantita dal personale di ogni area dell'amministrazione (come da schema in allegato 3).

I contenuti di Amministrazione Trasparente sono controllati periodicamente dal Servizio Legale, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

L'individuazione dei referenti di direzione - che hanno affiancato i preesistenti referenti di polo, formando un gruppo di lavoro - permette al RPCT di monitorare al meglio le attività delle diverse strutture di Ateneo

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

La mappatura dei rischi 2016 rappresenta una prosecuzione di quelle realizzate nel 2012 e nel 2014.

Nella prima (Operational risk assessment) si è realizzata la mappatura completa di n. 269 processi di Ateneo, rilevandone i rischi operativi correlati. L'aggiornamento della mappatura svolta nel 2014 ha operato l'estensione ai rischi corruttivi.

È il caso di ricordare, riguardo alla mappatura e gestione dei rischi attuata nel corso del triennio 2012-2014, che l'analisi riguardante i rischi corruttivi non si è limitata alle sole aree di rischio definite "obbligatorie" dal Piano Nazionale Anticorruzione 2013 (nn. da 1 a 4 dell'elenco sotto riportato). Si sono infatti analizzate anche altre aree - di cui si è poi occupata nello specifico la determinazione ANAC n. 12 del 28.10.2015 - che potevano generare con alto livello di probabilità una serie di eventi rischiosi.

Allo stato, le aree generali di rischio considerate da ANAC nei suoi diversi atti sono le seguenti:

1. acquisizione e progressione del personale;
2. affidamento di lavori, servizi e forniture;
3. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (cioè autorizzazioni o concessioni);
4. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (cioè sovvenzioni, contributi, sussidi);
5. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
6. controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
7. incarichi e nomine;
8. affari legali e contenzioso.

In conformità a quanto indicato nel PTPC 2016, il gruppo di lavoro addetto alla mappatura ha focalizzato la propria attenzione sull'area dei contratti pubblici, indirizzando, in particolare, l'attività di aggiornamento dei rischi sui processi di approvvigionamento di beni e servizi posto in essere dai Dipartimenti e dagli altri Centri di ricerca e didattica presenti in Ateneo.

L'analisi dei contesti, sia esterno che interno, ha reso, infatti, evidente le peculiarità, tipiche delle istituzioni universitarie, riguardanti le acquisizioni destinate appunto alla ricerca e poste in essere dalle strutture dipartimentali decentrate.

A tal proposito, il contributo dei Referenti di Polo - con i quali si è di fatto completato un percorso formativo volto a coinvolgerli nell'attività di prevenzione della corruzione e di mappatura dei rischi - si è rivelato essenziale non solo nella valutazione dei dati, ma anche nell'interpretazione dei risultati.

#### *Metodologia utilizzata*

Nell'ambito delle mappature e delle valutazioni del rischio effettuate nel triennio 2012-2014, i criteri di valutazione utilizzati erano sostanzialmente improntati sui potenziali effetti per l'Ateneo soprattutto in termini di nocimento patrimoniale, quest'ultimo determinato in base alla frequenza e alla gravità dei diversi eventi mappati, anche dopo un'attenta valutazione delle azioni di mitigazione poste in essere. L'aggiornamento della mappatura dei processi e dei relativi rischi nell'area dei contratti pubblici effettuata nel corso del 2016 ha tenuto conto anche delle indicazioni fornite da ANAC, in particolare la determinazione n. 12 del 28.10.2015 e allegato 5 del PNA.

Punto di partenza è la definizione delle fasi endoprocedimentali (progettazione, selezione del contraente, aggiudicazione e stipula del contratto, esecuzione, rendicontazione) e delle relative articolazioni che caratterizzano le procedure di approvvigionamento dell'area dei contratti pubblici.

Nell'aggiornamento della mappatura operato nel 2016, per i processi dell'area di rischio relativa agli affidamenti di beni e servizi dei Dipartimenti, è stata eseguita la valutazione del rischio corruzione di cui all'allegato 5 del Piano Nazionale Anticorruzione 2013. In particolare sono state calcolate specificatamente le probabilità che il rischio si realizzi (indici di valutazione della probabilità) e le conseguenze che il rischio produce (impatto) per giungere alla determinazione del livello del rischio (indici di valutazione dell'impatto), al fine di individuare il "valore del rischio" poi riassunte in una matrice "impatto - probabilità".

Sono state utilizzate scale di punteggio che variano da 0 a 5. Con riferimento alla probabilità il punteggio 0 segnala una situazione in cui non esiste alcuna esposizione al rischio, mentre il punteggio 5 un'esposizione a rischio "altamente probabile". Parallelamente, per l'impatto il punteggio 0 indica un impatto sostanzialmente nullo, mentre il punteggio 5 un impatto estremo. La valutazione complessiva del rischio è determinata dal prodotto probabilità x impatto, con un valore massimo di esposizione pari a 25.

In concreto, i Referenti di Polo e i loro Responsabili hanno anzitutto proceduto alla valutazione degli eventi e dei processi, secondo la specifica esperienza maturata in materia di contratti pubblici per la fornitura di beni e servizi. Estratti i dati dai sistemi gestionali di supporto ed integrati con informazioni qualitative dai referenti delle strutture accademiche coinvolte, il gruppo di lavoro si è occupato del loro trattamento. La valutazione del rischio è stata eseguita tenendo conto delle specificità dei singoli Poli, in particolare delle peculiarità degli acquisti necessari per le strutture che si occupano di ricerca riguardante le scienze applicate rispetto a quelle degli acquisti eseguiti dalle strutture che si occupano di discipline socio-umanistiche. Si è anche considerata la prassi interna all'Ateneo che riserva alla Direzione Patrimonio Immobiliare ed Appalti - e non ai Dipartimenti - lo svolgimento delle gare ad evidenza pubblica sopra soglia.

## **8.5. Attuazione del piano triennale di prevenzione della corruzione**

L'enfasi di questi ultimi anni è stata posta sulle misure obbligatorie stabilite dal PNA e sul consolidamento di una struttura organizzativa, che affianca ad una regia centrale coordinata dal RPC una rete di referenti per la trasparenza e anticorruzione distribuiti sul territorio. Ciò con l'obiettivo di gettare le basi per un'azione amministrativa trasparente coerente con i principi di etica e legalità. Com'è noto, il RPC rende noto su base annuale le attività svolte e qualche indicatore di sintesi nell'ambito della propria relazione annuale che è pubblicata entro i termini previsti nella sezione di amministrazione trasparente.

Di seguito si riportano le tabelle di sintesi degli interventi pianificati nel triennio 2017-2019 rispettivamente per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, suddivisi per anno di riferimento e con l'indicazione delle strutture responsabili.



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

<b>RIEPILOGO INTERVENTI</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Set up gestione processi finalizzati alla prevenzione dell'illegalità e corruzione</b>	RPCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPCT</li> </ul>
<b>Gestione del rischio e misure conseguenti</b>	RPCT, GdL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento mappatura rischi (DDSS, DPIA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento mappatura rischi (DRUO)</li> <li>• Individuazione graduale di eventuali ulteriori attività di ottimizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento mappatura rischi</li> <li>• Individuazione graduale di eventuali ulteriori attività di ottimizzazione</li> </ul>
<b>Formazione/info rmazione</b>	RPCT,DRUO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione ed erogazione di appositi moduli per i referenti e per il personale maggiormente esposto al rischio corruttivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione della formazione resa necessaria da mutamenti legislativi o di altro tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erogazione della formazione resa necessaria da mutamenti legislativi o di altro tipo</li> </ul>
<b>Rotazione</b>	DRUO, DPAF, DPIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attuazione delle diverse forme di rotazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecuzione dell'attuazione delle diverse forme di rotazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecuzione dell'attuazione delle diverse forme di rotazione</li> </ul>
<b>Codici comportamentali</b>	Organi di governo, RPCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento fra organi ed uffici preposti alla gestione delle infrazioni</li> <li>• incompatibilità ed inconfiribilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento fra organi ed uffici preposti alla gestione delle infrazioni</li> <li>• incompatibilità ed inconfiribilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento fra organi ed uffici preposti alla gestione delle infrazioni</li> <li>• incompatibilità ed inconfiribilità</li> </ul>
<b>Altre misure</b>	RPCT, Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilazione dei report di controllo contratti c/terzi o di progetti europei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilazione dei report di controllo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilazione dei report di controllo</li> </ul>

**Tabella B: misure per la trasparenza**

<b>RIEPILOGO INTERVENTI</b>	<b>Responsabilità</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Albo telematico</b>	DSISTI/Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvio e conclusione della fase sperimentale e allargamento dell'utilizzo a tutto l'ateneo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuale aggiornamento del sistema gestionale</li> </ul>	
<b>Adeguamenti pubblicazioni "AA"</b>	RPCT/Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adempimenti previsti dalla revisione del "decreto trasparenza" n. 33/2013</li> <li>• Tagliando trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagliando trasparenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagliando trasparenza</li> </ul>
<b>Accesso civico</b>	RPCT/Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro il 23/06/2017 approvazione del Regolamento di ateneo per l'accesso agli atti</li> <li>• Monitoraggio accesso civico ed adeguamenti normativi/organizzativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione ed eventuale adeguamento del sistema di gestione</li> </ul>	
<b>Altre misure</b>	RPCT/DSISTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio della normativa inerente all'amministrazione digitale ed eventuale adeguamento alla stessa</li> </ul>		
	RPCT/Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio e redazione del Regolamento privacy di ateneo aggiornato con le ultime disposizioni legislative</li> </ul>		
	RPCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuo aggiornamento e divulgazione delle eventuali novità normative in materia di trasparenza con conseguente richiesta di adeguamento dei sistemi informatici utilizzati</li> </ul>		

## 8.6. Processo di coinvolgimento degli stakeholder

L'attuazione della disciplina della trasparenza, quale misura fondamentale per la promozione della cultura della legalità e dell'integrità, non si esaurisce con la mera pubblicazione on line dei dati, ma è strumento indispensabile di coinvolgimento e di controllo sociale da parte degli *stakeholders* interessati.

L'Università di Trento risulta da tempo impegnata nella direzione della comunicazione e informazione dei processi decisionali e operativi ai portatori di interesse; essa ha negli studenti, negli enti di ricerca presenti nell'ambito provinciale, nel tessuto imprenditoriale e relative associazioni di categoria, nonché negli enti locali territoriali i principali *stakeholders* cui necessariamente deve guardare. In particolare, gli studenti rappresentano la categoria primaria di stakeholder dell'istituzione universitaria, essendo al tempo stesso utilizzatori diretti e compartecipi del processo di formazione, è a loro quindi che sono dirette le azioni volte a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio e ad apprendere quanto serve per realizzarsi nel lavoro e nella società civile. Tra le varie iniziative che l'Ateneo persegue, nell'ottica di un interscambio comunicativo permanente con i portatori di interesse, spiccano:

- l'annuale manifestazione "Porte Aperte", dedicata all'orientamento degli studenti delle scuole superiori, tramite visite ad aule, locali studio e laboratori e colloqui con i docenti, allo scopo di fornire informazioni generali sull'Ateneo, sui Dipartimenti/Centri e sui corsi di studio, sulle figure professionali e sugli sbocchi occupazionali;

- l'annuale "Assemblea pubblica di Ateneo", attraverso la quale l'Università si pone l'obiettivo di consolidare i propri rapporti con il contesto territoriale illustrando alla comunità universitaria, alla comunità locale e alle sue rappresentanze ed istituzioni le attività dell'Ateneo ed i suoi riflessi sul territorio e raccogliendone valutazioni e suggerimenti sugli indirizzi generali. A questo proposito si ricordano le tre edizioni finora realizzate: Assemblea pubblica di Ateneo 2013 l'Università incontra/incontra l'Università; Assemblea pubblica di Ateneo 2014 dedicata a scuola e volontariato; Assemblea pubblica di Ateneo 2015 dedicata al mercato del lavoro e alla realtà produttiva e, infine, l'Assemblea pubblica di Ateneo 2016 che ha affrontato e approfondito i temi di "Cultura, Creatività, Conoscenza".

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

---

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

Il processo di definizione degli obiettivi con riferimento alle strutture accademiche è stato illustrato nei capitoli 3, 5 e 6 del presente Piano Integrato. Con specifico riferimento agli obiettivi operativi della struttura gestionale per il triennio 2017-2019, oltre al legame con gli enunciati indirizzi strategici e nel quadro di riferimento generale delle finalità e funzioni indicate all'articolo 2 dello Statuto, è utile sottolineare come la loro proposizione sia avvenuta lungo quattro direttrici di sollecitazioni e bisogni riferite ai principali interlocutori della struttura gestionale:

- le sollecitazioni prioritarie, naturalmente, sono quelle che provengono dagli **Organi di Ateneo** e dalle **strutture accademiche** e sono principalmente connesse al raggiungimento degli obiettivi e alla realizzazione dei programmi esplicitati nelle linee di indirizzo e negli obiettivi strategici 2017-2021. In sintesi, risulta essenziale accompagnare le strutture accademiche nel percorso di allineamento agli standard qualitativi richiesti dal sistema universitario nazionale, sviluppare e migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla didattica, i servizi di sostegno all'imprenditorialità dei giovani ricercatori, nonché accrescere la qualità del contesto di lavoro e di studio anche attraverso il miglioramento delle infrastrutture;
- da parte di coloro che usufruiscono dei servizi messi a disposizione dalla struttura gestionale, principalmente **docenti e studenti**, sono emerse richieste di maggiore efficienza e flessibilità, di ulteriore semplificazione e dematerializzazione dei processi, di riduzione dei tempi di rimborso missioni e di evasione degli ordini di acquisto e di diffusione capillare e agevole reperibilità dell'informazione;
- anche da parte del **management** delle strutture accademiche e della struttura gestionale sono state messe in luce aree trasversali di miglioramento: si va dalle esigenze di garanzia di continuità operativa dei servizi informatici, alla gestione e conservazione del dato in formato digitale, alle necessità di rafforzare la sicurezza nei termini di protezione e prevenzione dei rischi. A queste si affiancano le esigenze di un rafforzamento del reporting destinato agli organi decisionali e, più in generale, di un costante investimento formativo connesso al cambiamento organizzativo;
- infine, si è tenuto conto dell'obbligo di adempiere alle disposizioni della Legge n. 190/2012 (**anticorruzione**) e delle Leggi nn. 241/1990, 15/2009 e 69/2009 (**obblighi di pubblicità e semplificazione**), recanti i principi fondamentali della materia, nonché della ulteriore normativa di attuazione (principalmente D.Lgs. n. 33/2013 e D.Lgs. n. 39/2013), unitamente alle prescrizioni dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), le quali tutte riconoscono la **trasparenza** sia come mezzo fondamentale di controllo diffuso sull'attività dell'amministrazione e di prevenzione della corruzione, sia come strumento finalizzato alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. Volendo rispondere a tali disposizioni non solo nella forma quanto soprattutto nella sostanza, si rende necessario attuare un profondo mutamento di approccio procedurale che richiede a sua volta un elevato grado di aggiornamento tecnologico.

Il processo di declinazione degli obiettivi pluriennali in piani e obiettivi operativi del 2017 riferiti alla struttura gestionale è stato indirizzato dal Direttore generale tenendo conto di molteplici fattori riferiti al contesto interno, come i risultati del monitoraggio del Piano delle performance 2016 e il Bilancio previsionale 2017. La proposta del presente Piano Integrato è sottoposta, a inizio d'anno, all'approvazione del Consiglio di amministrazione e al parere della Consulta del personale tecnico-amministrativo.

Il Piano, approvato dal Consiglio di amministrazione, è immediatamente comunicato a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo al fine di indicare le linee di priorità e di indirizzo dell'azione amministrativo-gestionale. Il Piano costituisce anche la base per assegnare a cascata, nel corso dei primi mesi dell'anno, gli obiettivi a tutto il personale con ruoli di responsabilità.

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

Nei capitoli precedenti sono stati declinati in maniera analitica gli obiettivi operativi e le risorse umane ed economiche a cui si attinge per la loro realizzazione.

Il bilancio previsionale 2017 approvato dal Consiglio di amministrazione risulta coerente con il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi previsti nel presente Piano Integrato.

Nella tabella dei costi previsionali 2017 riclassificati per destinazione, presentata di seguito, i punti 7, 8, 9, 10b) e 10c) riportano il costo complessivo dei livelli di attività attesi della struttura tecnico-gestionale.

Ulteriori dettagli delle finalità delle spese sono riportati in Allegato 1 "Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione".

**Tabella 13:** costi previsionali 2017 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI 2017		TOTALE	di cui finanziamenti specifici
1	Ricerca	84.396	60.121
	a) Spese di Ricerca	68.714	56.379
	b) Dottorati	10.731	3.742
	c) Tecnici di laboratorio	4.951	
2	Didattica	3.900	812
3	Personale Docente	54.044	3.850
<b>RICERCA E DIDATTICA</b>		<b>142.340</b>	<b>64.783</b>
4	Biblioteca	4.166	69
5	Apprendimento Linguistico e CEL	1.845	402
6	Mobilità studenti ed extragettilo	7.672	5.553
<b>PRINCIPALI SERVIZI ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA</b>		<b>13.683</b>	<b>6.024</b>
7	Personale Amministrativo	23.120	734
8	Gestione Spazi	12.390	
9	Servizi informatici e infrastrutture	1.631	
10	Funzionamento	9.982	2.158
	a) Strutture Accademiche	1.298	
	b) Strutture Gestionali di Servizio	4.980	2.158
	c) Accesso al pubblico e servizi a favore del personale	3.503	
	d) Organi di governo	201	
11	Altro	600	
<b>SERVIZI E AMMINISTRAZIONE</b>		<b>47.723</b>	<b>2.892</b>
<b>TOTALE COSTI PREVISIONALI 2017</b>		<b>203.746</b>	<b>73.699</b>

**Tabella 14:** investimenti previsionali 2017 (dati in migliaia di euro)

INVESTIMENTI PREVISIONALI 2017		TOTALE	di cui finanziamenti specifici
1	Investimenti in attrezzature tecnico-scientifiche	8.333	2.846
2	Edilizia universitaria	9.970	8.800
<b>TOTALE INVESTIMENTI PREVISIONALI 2017</b>		<b>18.303</b>	<b>11.646</b>

## **Controllo di gestione**

Gli obiettivi strategici di Ateneo e gli obiettivi operativi della struttura gestionale, messi in evidenza nel Piano Integrato e declinati in piani operativi annuali di Direzione, sono elementi decisivi nell'assegnazione delle risorse alle varie strutture gestionali.

La decisione di articolare il budget di Ateneo, sin dai tempi dell'implementazione del sistema gestionale SAP nel 2001, non solo sulle sei Direzioni che compongono la struttura tecnico-gestionale, ma anche su progetti specifici coerenti con i piani operativi di cui sopra, permette un monitoraggio della spesa sia a livello complessivo sia di specifica iniziativa. Un controllo periodico dell'andamento della gestione, effettuato a livello di singola Direzione così come a livello aggregato di amministrazione centrale, consente l'analisi del rispetto di quanto previsto a livello di obiettivi strategici e operativi e permette l'introduzione di eventuali misure correttive in vista del raggiungimento degli scopi prefissati. In questo senso, l'introduzione del concetto dei "costi del servizio" e relative allocazioni sulle entità fruitrici del servizio stesso rappresentano un elemento fondamentale del modello implementato. Consapevoli che l'adozione di tali strumenti necessitava di un cambio culturale e, quindi, tempi di attuazione non brevissimi, sin da subito si è posta l'enfasi sulle analisi dei costi, sia laddove questi nascono e sono gestiti dalle strutture responsabili, sia laddove i servizi a cui i costi si riferiscono vengono utilizzati. Pur con tutte le approssimazioni del caso e, con riferimento ai soli dati consuntivi, il sistema gestionale implementato fornisce "nativamente" indicazioni relative al costo pieno della didattica e della ricerca.

Successivamente, a partire dall'esercizio 2008 e privilegiando logiche di controllo direzionale, vengono predisposte annualmente le Sintesi gestionali a consuntivo che permettono di analizzare nel dettaglio, per tipologia di spesa, i "costi pieni" delle strutture accademiche e gestionali. Tramite le stesse a ciascuna struttura sono associati non solo i costi diretti, imputati contabilmente sul budget specifico del centro gestionale, bensì anche i costi indiretti che vengono sostenuti in prima battuta dall'amministrazione centrale, ma che vengono riallocati sulle singole realtà in base a parametri oggettivi condivisi. I parametri utilizzati sono distinti in base alla tipologia di costo e servizio prestato, in modo da rispecchiare l'effettivo utilizzo delle risorse da parte di ciascun centro di responsabilità. In questo modo è quantificato il contributo apportato da ciascuna Direzione nell'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento delle strutture accademiche di Ateneo.

Mentre le analisi di cui sopra - periodiche, di dettaglio, per progetto specifico o consuntive per costi pieni - sono di rilevante interesse per gli Organi di governo, nel tempo sono state potenziate quelle procedure informatiche intese a facilitare altresì l'accesso decentrato ai dati contabili. In particolare, hanno accesso ai dati di reporting i responsabili gestionali e i loro staff, con la possibilità di partire da un dato sintetico e raggiungere il livello desiderato con un meccanismo di *drill-down*. Inoltre, sono disponibili anche utili informazioni relative ai volumi di attività che possono supportare le politiche di gestione e di distribuzione dei carichi di lavoro (ad es. numerosità di nuovi fornitori, contratti, progetti, mandati di pagamento, ecc.).

La recente enfasi posta dal sistema universitario sulla qualità della ricerca e della didattica così come l'ormai sistematica adozione di processi valutativi che impattano direttamente sui trasferimenti finanziari a favore delle università, ha determinato, anche nel nostro Ateneo, l'avvio di un ripensamento del modello di controllo. Tale modello, supportato da strumenti informativi avanzati, deve superare il tradizionale approccio sbilanciato sulle verifiche preventive (controllo antecedente in regime di bilanci previsionali di natura autorizzatoria) e consuntive (con analisi di scostamenti spesso poco efficaci, in particolare nell'area della ricerca) per orientarsi più decisamente verso verifiche infra-annuali. Muovendosi in questa nuova direzione, la disponibilità dei dati contabili sopra descritti deve essere arricchita con ulteriori indicatori di misurazione di dimensioni di analisi quali-quantitative (carriere degli studenti, carichi didattici dei docenti, produzione scientifica) che risultano essere decisivi nell'orientamento delle decisioni e per il raggiungimento dei citati obiettivi di qualità.

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

Il ciclo di gestione della performance ha come finalità principale quella di collegare, attraverso una chiara relazione causale, la performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori

strategici di Ateneo) con la prestazione individuale (relativa ad obiettivi individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

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

- *Linee di indirizzo*: definite dal Piano Strategico di Ateneo
- *Obiettivi strategici*: traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere in un arco temporale pluriennale e che presenta un elevato grado di rilevanza strategica
- *Obiettivi operativi triennali*: piani che trasformano gli obiettivi strategici in risultati attesi per il triennio di riferimento; ad essi sono associate specifiche azioni e responsabilità
- *Azioni annuali*: qualificano le singole attività da realizzare nel corso dell'anno di riferimento, in funzione degli obiettivi triennali assegnati ai Dirigenti
- *Indicatori e Target*: alle azioni sono associati specifici indicatori e target di risultato (*definiti in fase di assegnazione degli obiettivi operativi ai Dirigenti*), che rappresentano l'input da cui prende avvio il ciclo di gestione della performance individuale.

Schematizzando, le azioni previste all'interno del ciclo della performance sono le seguenti:



Il ciclo di gestione prende avvio dopo la definizione del Piano strategico. Le considerazioni di seguito riportate si riferiscono alle strutture gestionali. Le modalità di attribuzione, misurazione e valutazione degli obiettivi triennali di competenza delle strutture accademiche saranno definite a valle della elaborazione dei piani di dipartimento e costituiranno elemento di aggiornamento del presente Piano Integrato.

a) Definizione obiettivi triennali:

in questa fase, indicativamente negli ultimi mesi dell'anno antecedente a quello di riferimento del Piano Integrato, il Direttore generale, tenuto conto di quanto definito dal Piano Strategico, fa sintesi rispetto alle istanze e aspettative degli Organi di governo, degli utenti interni ed esterni, del personale e rispetto ai nuovi vincoli normativi e individuali, in accordo con i dirigenti, gli obiettivi da proporre;

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

in questa seconda fase, indicativamente nel mese di gennaio dell'anno di riferimento del Piano Integrato, il Direttore generale elabora una proposta di piano e la sottopone, in accordo con il Rettore, alla approvazione del Consiglio di amministrazione;

c) Monitoraggio intermedio e azioni correttive:

durante l'anno di riferimento, definiti a cascata gli obiettivi operativi a tutto il personale titolare di responsabilità organizzativa, ciascuno svolge i compiti assegnati, avendo cura di implementare quanto previsto dagli obiettivi operativi. In base al ruolo ricoperto, si verifica in itinere il livello di raggiungimento degli obiettivi e si adottano le eventuali azioni correttive che si rendono necessarie.

Per i Dirigenti vengono svolti monitoraggi formali a cadenza trimestrale; la valutazione dei risultati conseguiti alla data del monitoraggio consente di individuare eventuale inefficienza/inefficacia dell'azione di perseguimento dell'obiettivo, rilevando lo scostamento tra obiettivi e risultati, e di individuare interventi correttivi in itinere finalizzati a sanare le carenze dell'attività gestionale e a rimuovere lo scostamento tra obiettivo e risultato.

Qualora, diversamente, un obiettivo risultasse non raggiungibile a causa del verificarsi di condizioni esterne/interne non prevedibili all'atto della sua assegnazione, potranno essere rimodulati l'obiettivo stesso e/o i target di riferimento in ragione di tali eventi.

Per il restante personale tecnico-amministrativo, entro la metà del periodo di valutazione, qualora ravvisi un andamento negativo della prestazione del collaboratore, il responsabile di struttura dovrà effettuare un colloquio allo scopo di individuare possibili azioni di miglioramento della prestazione. Nel caso vengano rilevati eventi impreveduti che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi, il monitoraggio può comportare anche la revisione degli obiettivi e/o indicatori e/o dei target.

d) Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale:

indicativamente tra febbraio e aprile dell'anno seguente a quello di riferimento, ogni superiore gerarchico valuta il raggiungimento dei risultati attesi di tutto il personale dirigente o con responsabilità organizzativa.

Per il personale senza incarico di responsabilità (categoria B, C e D non titolare di incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica), è prevista una procedura di valutazione che ha ad oggetto la prestazione individuale, giudicata attraverso le capacità tecniche e i comportamenti manifestati. Tale valutazione ha cadenza biennale, ferma restando la possibilità per il responsabile di differenziare la valutazione sui due anni.

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

L'Università di Trento, anche nella sua componente gestionale, è impegnata nello sviluppo e nella diffusione della cultura della qualità e nell'implementazione di strumenti trasparenti di programmazione, di controllo e di valutazione. Con questo intento, la Direzione generale ha posto in essere azioni di miglioramento che interessano l'intero ciclo di gestione delle performance; alcune di queste azioni rientrano nelle politiche gestionali del personale tecnico amministrativo e CEL previste all'interno del nuovo CCI 2016.

Di seguito sono sintetizzati i principali aspetti qualificanti.

#### 1. *Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.*

A decorrere dal 1° gennaio 2016 è stato inserito formalmente nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università di Trento anche il nuovo sistema di valutazione del Direttore generale.

La valutazione dei risultati raggiunti dal DG viene effettuata dal Consiglio di amministrazione, su parere del Rettore; il Rettore, a sua volta, acquisisce la proposta del Nucleo di Valutazione circa la correttezza della metodologia applicata relativamente alla gestione del ciclo delle performance. Le fasi del processo prevedono l'assegnazione e la successiva valutazione di Obiettivi globali di Ateneo (performance organizzativa) e di Obiettivi operativi e comportamenti organizzativi individuali (Performance individuale).

Per quanto riguarda il processo di valutazione dei Dirigenti, le azioni di miglioramento hanno interessato sia la fase di assegnazione sia quella di valutazione; in particolare:

##### ▪ *Fase di Assegnazione*

Obiettivi operativi

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

Comportamenti Organizzativi

- previsto il Catalogo dei comportamenti organizzativi per i dirigenti
- inserita la % di corresponsione della Retribuzione di Risultato (sezione «*Comportamenti Org.*») per ciascun livello, a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti.
- attribuzione del peso % per ciascun comportamento, secondo specifici fattori di definizione



▪ *Fase di Valutazione*

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

Obiettivi operativi

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

Comportamenti Organizzativi

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

Relativamente al processo di valutazione del personale con incarico di responsabilità organizzativa, viene data particolare attenzione alla definizione degli indicatori e alla quantificazione dei target degli obiettivi operativi.

In presenza di obiettivi assegnati, inoltre, è stata formalizzata la possibilità di effettuare un colloquio di verifica a metà periodo di valutazione, volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione.

Infine, a decorrere dalla valutazione 2016, il sistema informatizzato per la gestione online del processo, attivo per il PTA già dalla fase di valutazione 2014, viene esteso anche al personale dirigente, in linea con l'obiettivo strategico di sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di ateneo e dematerializzazione dei processi gestionali.

## 2. *Nuovo Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo*

Il nuovo CCI di Ateneo, sottoscritto in data 21.07.2016, rafforza le politiche di gestione del personale volte, in particolare, alla valorizzazione del merito e delle competenze individuali e allo sviluppo di azioni di welfare a favore del personale; il CCI introduce, inoltre, strumenti per potenziare ulteriormente la flessibilità gestionale.

Nello specifico, sul piano della valorizzazione del merito, il C.C.I. conferma:

- a) il premio individuale correlato alla performance organizzativa dell'Ateneo; tale premio, graduato in base al livello di raggiungimento dei risultati complessivi di Ateneo, è attribuito in misura differenziata in base alla valutazione delle prestazioni e dei comportamenti conseguita da ciascun collaboratore;
- b) politiche premiali selettive da attuare attraverso forme di incentivazione definite dai Responsabili delle strutture tramite l'assegnazione di specifico budget; ciò al fine di poter riconoscere l'apporto dei singoli collaboratori o di team in riferimento a: obiettivi di miglioramento di servizi o ottimizzazione/implementazione di processi o innovazione degli stessi ovvero affidamento di specifici obiettivi di sviluppo di nuove infrastrutture tecniche o scientifiche. Potranno essere, inoltre, riconosciuti incentivi al personale in possesso di particolari competenze professionali agite nel perseguimento di performance individuali d'eccellenza.

Il C.C.I. realizza inoltre un sistema di trattamento economico differenziato in relazione a criteri di merito individuali; i premi sono corrisposti a fronte di valutazione della prestazione, secondo le politiche selettive adottate dal responsabile della struttura. Risulta in tal modo confermato un impianto di costante valorizzazione del merito e delle responsabilità, in aggiunta ai sistemi incentivanti già in essere previsti dal vigente CCNL e dalle norme di legge.

Relativamente alla valorizzazione della flessibilità a livello organizzativo, gli strumenti principali introdotti/confermati dal C.C.I., anche tenendo in considerazione le osservazioni proposte dal CUG, sono i seguenti:

- a) incremento, sino a 5 anni, della durata dei contratti a termine attraverso l'introduzione della figura del tecnologo, al fine di garantire adeguato supporto tecnico e amministrativo allo svolgimento di attività nell'ambito di programmi di ricerca finanziata;

- b) potenziamento del telelavoro: l'Amministrazione si impegna ad incrementare l'accesso all'istituto del telelavoro ponendo in atto, nel contempo, adeguate forme di monitoraggio dei livelli di produttività;
- c) al fine di ampliare ulteriormente le opportunità derivanti dall'evoluzione tecnologica e dell'organizzazione del lavoro, anche in funzione dell'ottimizzazione delle risorse e dello sviluppo delle competenze manageriali, il Contratto riconosce la possibilità di attivare forme sperimentali di Smart Working come evoluzione del telelavoro tradizionale;
- d) flessibilizzazione dell'articolazione della prestazione lavorativa con conferma degli incentivi volti a riconoscere la disponibilità del personale allo svolgimento di attività istituzionali anche fuori dello schema orario standard;
- e) consolidamento dell'istituto della reperibilità a garanzia della continuità dei servizi informativi d'ateneo ed estensione dell'ambito di applicazione dell'istituto onde garantire la continuità di tutti i servizi strategici/essenziali di ateneo (ad es. servizi di reperibilità a supporto dell'attività di ricerca);
- f) flessibilizzazione dell'articolazione della prestazione lavorativa su base giornaliera/settimanale: sono confermati gli incentivi correlati alla disponibilità ad una temporanea modifica dell'articolazione oraria funzionale ad un miglior svolgimento delle attività in concomitanza con specifiche necessità organizzative; è comunque favorito il contemperamento con le esigenze personali e familiari;
- g) introduzione di specifiche indennità da riconoscere al personale tecnico di laboratorio e afferente ai servizi tecnici di dipartimento nei casi in cui la prestazione lavorativa, svolta nell'ambito delle attività di supporto alla ricerca (compreso il caso delle attività per conto terzi), sia effettuata secondo modalità operative che comportino particolari disagi;
- h) incremento della possibilità di ricorso a prestazioni di lavoro straordinario attraverso un innalzamento del monte ore remunerabile.

Al fine di promuovere la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento del personale, l'Amministrazione, attraverso specifica disposizione nel CCI, ha previsto che ogni responsabile di struttura, entro il mese di giugno, fornisca puntuale informazione al personale afferente alla propria struttura circa le modalità di attribuzione dell'istituto, indicando il servizio, il processo, l'infrastruttura, i criteri di misurazione, i tempi di realizzazione e il personale coinvolto.