



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE

PIANO STRATEGICO 2023-2026



INDICE

I FONDAMENTI DELLA STRATEGIA.....	2
IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	4
L'ATENEO IN CIFRE	8
AMBITI E STRATEGIE DI SVILUPPO	11
1. AMBITO FORMAZIONE E STUDENTI.....	13
2. AMBITO RICERCA	25
3. AMBITO IMPEGNO PUBBLICO E SOCIALE – TERZA MISSIONE.....	36
4. AMBITO PERSONE E ORGANIZZAZIONE.....	47
5. AMBITO STRUTTURE, INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ.....	57



Il Piano Strategico è il documento di programmazione che definisce la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Università degli Studi di Trieste (UniTS) e rappresenta quindi uno strumento essenziale per tracciare le direttrici di sviluppo e le strategie per il loro conseguimento entro scenari di medio-lungo periodo, in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Ministero dell'Università e della Ricerca e con la pianificazione delle risorse.

Se il Piano Strategico 2019-2023 è nato a valle di una prolungata crisi economica e di una progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici al sistema universitario, nonché di un periodo pluriennale di invecchiamento e depauperamento della numerosità del personale e di una riduzione della numerosità degli studenti significativamente maggiore della media nazionale, questo nuovo Piano Strategico, che parte dalla situazione del 2023 e delinea le prospettive di sviluppo fino al 2026, nasce a conclusione della crisi pandemica indotta dal virus Covid-19 e in uno scenario internazionale di conflitto e di crisi energetica, che hanno innescato nella società profondi cambiamenti e significative trasformazioni. La pandemia ha portato con sé profonde ferite nel vissuto delle persone e nell'economia del paese, ma al contempo ha accelerato processi e riflessioni che solo qualche anno fa sembravano un futuro non immediato. Si pensi alla digitalizzazione che ha profondamente impattato sulla velocità con cui si svolgono tante attività, ma anche sulle modalità di relazione, sul modo di concepire la formazione soprattutto delle giovani generazioni. Si pensi ancora al PNRR, che ha incrementato significativamente la disponibilità di risorse, ma che richiede nuove competenze. Pandemia e situazione internazionale hanno anche richiamato l'attenzione su temi cruciali. Si pensi, infine, alla salute, alla sostenibilità energetica, al clima e alla pace: beni intangibili dei quali si è toccata con mano la fragilità.

In questo contesto di grande fermento diventa fondamentale quindi per UniTS, a cent'anni dalla propria fondazione ed in una fase ormai pluriennale di vivace sviluppo e di aumento di produttività ed attrattività, tracciare una rotta che, mettendo in campo le proprie risorse e competenze, le consenta di cogliere tutte le opportunità e le sfide di questo particolare momento storico, per essere un Ateneo competitivo nella formazione e nella ricerca, attento alle esigenze delle giovani generazioni in formazione e delle persone che vi lavorano, protagonista del cambiamento nel proprio territorio al cui sviluppo contribuisce in modo determinante.

Roberto Di Lenarda

I FONDAMENTI DELLA STRATEGIA

LA MISSIONE

“L'Università degli Studi di Trieste è un'istituzione pubblica di alta cultura, laica, pluralista e indipendente da ogni orientamento ideologico, religioso, politico ed economico, in conformità ai principi della Costituzione della Repubblica e agli impegni internazionali assunti dall'Italia in materia di ricerca scientifica e di formazione universitaria.

Sono compiti primari dell'Università degli Studi di Trieste la ricerca scientifica e l'alta formazione, al fine di promuovere lo sviluppo culturale, civile, sociale ed economico della Repubblica. L'Università degli Studi di Trieste riconosce che l'attività didattica è inscindibile dall'attività di ricerca e che entrambe, ove previsto, sono inscindibili dall'attività assistenziale.”

(estratto da art. 1 dello Statuto)

LA VISIONE

“REALIZZA IL FUTURO DELLA CONOSCENZA”

Il percorso che abbiamo compiuto in questi primi 100 anni di storia è stato guidato da persone di valore che hanno ricoperto un ruolo fondamentale, spesso anticipatore dei tempi, nello sviluppo della didattica, della ricerca, della divulgazione scientifica e del supporto alla crescita delle persone e della società.

Nel corso dei decenni, ci siamo evoluti per diventare un centro globale di apprendimento e di sviluppo della conoscenza attraverso quello spirito pionieristico verso la ricerca che ci caratterizza fin dalle origini, rafforzando giorno per giorno il legame indissolubile con la città e il territorio di cui facciamo parte.

Docenti, ricercatori, studenti e personale tecnico amministrativo hanno contribuito tutti con impegno costante a delineare l'identità di ieri e di oggi e a porre le basi per quella di domani. Molti di essi hanno lasciato un'impronta indelebile nella storia.

Il centenario non è però solo un'occasione per celebrare e raccontare il passato.

È, soprattutto, un'opportunità per guardare con coraggio al futuro. Le opportunità che ci attendono sono sicuramente molte e sfidanti. Sarà fondamentale continuare a crescere, innovare e guidare il cambiamento, partendo dalla valorizzazione della nostra unicità.

È l'occasione perfetta per rafforzare la sinergia non solo all'interno dell'Università, ma anche con il tessuto scientifico, economico-produttivo, turistico e creativo della città di Trieste. Questa connessione più stretta e la collaborazione con vari settori della nostra comunità saranno i pilastri su cui costruire ponti solidi per il futuro.

Forti della nostra storia e delle nostre tradizioni puntiamo a tracciare un futuro in cui essere un Ateneo che crede nei giovani e nel loro desiderio di imparare e crescere e li supporta nella loro aspirazione a contribuire allo sviluppo di un Paese che chiede sempre nuove competenze.

Un Ateneo in cui le tecnologie innovative rafforzino ciò che solo la creatività delle persone è in grado di generare e in cui le diverse discipline si contaminino per dare vita a nuovi saperi.

Un Ateneo che esce dalle aule e dai laboratori per incontrare la comunità, strettamente connesso a Trieste e al suo territorio, ma capace di varcarne i confini.

Un Ateneo in cui vi siano spazi di studio e di lavoro accessibili, sicuri e fruibili, in cui le relazioni si costruiscano in un clima positivo.

Un Ateneo in cui in cui sostenibilità, qualità, responsabilità, efficienza e merito non siano solo degli slogan.

Un Ateneo in cui si realizzi giorno per giorno il futuro della conoscenza.

I VALORI

I valori fondamentali di UniTS sono espressi nei principi e nei fini enunciati nel suo Statuto e riflettono l'impegno dell'Ateneo nell'offrire un ambiente accademico inclusivo in cui formare e sviluppare un sapere critico, orientato alla ricerca, all'innovazione e al benessere della comunità universitaria.

Tali valori guidano le attività e le decisioni di UniTS nel perseguire la sua missione istituzionale.

Libertà, pluralismo e innovazione: UniTS promuove la ricerca scientifica libera, il pluralismo delle idee e l'interazione tra culture, incoraggiando in tutti i campi la diversità di pensiero e di prospettive e l'esplorazione di nuove frontiere.

Diversità e uguaglianza: UniTS promuove una cultura di pace, la valorizzazione delle differenze in tutti gli ambiti di intervento e si impegna a prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione, anche garantendo il supporto finanziario agli studenti per rendere effettivo l'esercizio del diritto allo studio.

Qualità della vita universitaria: UniTS è attenta alle condizioni di studio e lavoro, alla salute, alla sicurezza e alla funzionalità degli ambienti e promuove la partecipazione di personale e studenti ad attività culturali, sportive e ricreative.

Partecipazione e trasparenza: UniTS si impegna a garantire la partecipazione effettiva della comunità accademica alla vita dell'Ateneo e ad assicurare la trasparenza delle proprie decisioni.

Sinergia e collaborazione: UniTS costruisce sinergie e collaborazioni con le istituzioni pubbliche e private, con le realtà produttive e con gli enti di ricerca presenti nella comunità locale per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali.

Dimensione internazionale: UniTS riconosce la propria appartenenza allo spazio europeo della ricerca e dell'istruzione superiore, sostenendo l'importanza della cooperazione e dell'integrazione con altre istituzioni accademiche a livello internazionale e accogliendo persone di tutte le provenienze geografiche.

Accesso aperto alla conoscenza: UniTS promuove la diffusione dei risultati della ricerca conciliando i principi dell'accesso aperto alla letteratura scientifica con i diritti della proprietà intellettuale.

IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il Piano strategico 2023-2026 dell'Università degli Studi di Trieste (UniTS) è il risultato di un percorso partecipato che, oltre al Rettore, al Prorettore Vicario e al Direttore Generale, ha visto coinvolti in prima persona tutti i Collaboratori, i Delegati e i Referenti del Rettore, la Presidente del CUG, nonché i Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione Centrale e, in parallelo, i Direttori dei Dipartimenti e i loro Delegati AQ.

Pianificazione strategica di Ateneo

Dopo un primo incontro nel mese di marzo 2023 con il Rettore e il Direttore Generale per condividere le linee di indirizzo per l'avvio del processo, il Collaboratore del Rettore per la Qualità, anche alla luce della centralità del documento di pianificazione strategica nel nuovo modello di Accredimento periodico delle sedi e dei corsi di studio (AVA3), si è fatto promotore del coordinamento delle fasi preparatorie del processo al fine di condividere l'impostazione metodologica con tutti i soggetti coinvolti. A tal fine, dopo un'attenta riflessione sulla metodologia svolta in seno al Presidio della Qualità nella sua composizione ristretta, sono stati organizzati alcuni incontri con il Comitato di Direzione, con la Consulta dei Direttori e con lo Staff del Rettore per condividere modalità e strumenti di lavoro.

Innanzitutto, si è scelto di sviluppare un'approfondita analisi di contesto in ognuno dei seguenti otto ambiti:

1. Didattica (e relativi servizi);
2. Ricerca (e relativi servizi);
3. Terza Missione / Impatto Sociale (e relativi servizi);
4. Internazionalizzazione e cooperazione;
5. Persone e organizzazione;
6. Spazi e sostenibilità ambientale/energetica;
7. Infrastrutture, tecnologie, digitalizzazione e comunicazione;
8. Inclusività e pari opportunità, condizioni di lavoro, salute e sicurezza.

Si è stabilito a tal fine di costituire dei Gruppi di Lavoro tematici composti dai Collaboratori/Delegati del Rettore e dai Direttori delle Aree dell'Amministrazione, coadiuvati anche dagli uffici di riferimento per i diversi ambiti, con il compito di svolgere il lavoro di analisi secondo lo schema SWOT per definire punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce che caratterizzano ognuno degli ambiti di analisi.

Il Presidio della Qualità e l'Unità di staff Qualità e supporto strategico hanno costantemente sostenuto l'attività dei gruppi di lavoro, prevedendo in particolare il coordinamento di ogni gruppo in capo ad un Collaboratore o Delegato del Rettore che fosse anche componente del Presidio della Qualità, al fine di adottare metodologie e strumenti di lavoro comuni (modelli standard da utilizzare per analisi, indicazioni operative, reportistica contenente i principali dati di interesse per i vari ambiti).

Il Presidio della Qualità si è fatto promotore di una serie di momenti di condivisione e di incontro tra i diversi gruppi anche al fine di monitorare lo stato di avanzamento dei lavori e di fornire un feedback metodologico.

Pianificazione strategica dei Dipartimenti

In parallelo al processo di Pianificazione strategica dell'Ateneo si è sviluppato il processo di Pianificazione strategica dei Dipartimenti, i quali hanno condotto l'analisi di contesto nell'ambito del processo di Riesame avviato alla fine dell'anno 2022. Particolarmente importante a questo proposito è stato lo *SWOT_day@UniTS* che si è tenuto il 9 maggio 2023 quale momento di condivisione delle SWOT tra i gruppi di Ateneo e quelli dei Dipartimenti. Durante l'incontro è stato possibile mettere in evidenza le peculiarità dei diversi Dipartimenti (che si riflettono in particolare anche nei punti di forza e di debolezza), ma al tempo stesso anche i numerosi aspetti comuni. Inoltre, le SWOT sviluppate a livello di Ateneo in molti casi hanno evidenziato aspetti già richiamati nelle analisi di Dipartimento, a testimoniare una sempre maggiore consapevolezza nel condurre processi di autovalutazione, tanto a livello centrale, quanto a livello di strutture Dipartimentali.

A partire dalle analisi SWOT, è stata messa a disposizione dei gruppi di lavoro e dei Dipartimenti una ulteriore matrice strutturata per mappare le relazioni tra le quattro componenti della SWOT e verificare per quali incroci fosse possibile delineare delle opzioni strategiche sfruttando, ad esempio, i punti di forza per trarre vantaggio dalle opportunità (S-O) o le opportunità per superare le debolezze (W-O).

Struttura del documento e raccordo con gli altri ambiti di pianificazione

Per quanto riguarda la struttura del Piano Strategico, è stata condivisa l'opportunità di organizzare gli obiettivi in cinque ambiti strategici esplicitati nel successivo capitolo 4. Obiettivi ed azioni strategiche sono stati quindi delineati, a partire dal percorso di analisi, selezionando strategie che fossero sfidanti, ma al tempo stesso sostenibili, concrete e monitorabili.

Il Piano Strategico 2023-2026 prosegue anche con il percorso di armonizzazione, già avviato con il Piano Strategico 2019-2023, dei diversi documenti programmatici di UniTS, inclusa la definizione del Budget unico di Ateneo e del PIAO, assicurando in questo modo la coerenza tra pianificazione strategica, azione amministrativa e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, in linea anche con il Modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari (Delibera CD ANVUR n.26 13/2/2023). Ogni obiettivo è infatti sostenuto da risorse umane, finanziarie e strumentali ed è corredato da alcuni indicatori e target che ne permettono il monitoraggio.

Consultazione dei principali portatori di interesse

Oltre a condurre un processo di approfondimento con il vertice politico e amministrativo (Prorettore, Direttore Generale, Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore, Direttori dei Dipartimenti, Direttori delle Aree dell'Amministrazione Centrale), volto a costruire una proposta strategica condivisa e quindi più partecipata, il Rettore ha ritenuto fondamentale raccogliere il feedback dei principali portatori di interesse interni ed esterni all'Ateneo, sottoponendo la bozza di Piano Strategico, prima

dell'approvazione da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo, alla consultazione dei seguenti soggetti:

- Consiglio degli Studenti
- Personale dell'Ateneo
- Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia - Assessore regionale al lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia
- Comune di Trieste – Assessore alle Politiche dell'educazione e della Famiglia, Assessore alle Politiche della Cultura e del Turismo
- Sistema Scientifico e dell'Innovazione del Friuli-Venezia Giulia – SIS FVG
- Agenzia regionale per il diritto allo studio Friuli-Venezia Giulia - ARDIS
- ASUGI - Direzione strategica
- Confindustria Friuli-Venezia Giulia
- MIM - Ufficio scolastico regionale per il FVG – Ufficio territoriale di Trieste

La bozza di Piano strategico è stata sottoposta alla consultazione dei principali portatori di interesse interni ed esterni mediante un questionario online compilabile dal 20 al 30/11/2023 (per gli stakeholder esterni la compilazione è stata prorogata al 4/12/23), finalizzato a raccogliere le opinioni sulla chiarezza degli obiettivi e delle azioni ipotizzati e sulla rispondenza degli stessi alle esigenze della comunità. Inoltre, sono stati impostati dei campi a testo libero per formulare eventuali osservazioni e proposte con riferimento ad ogni singolo obiettivo, e per segnalare se vi fosse qualche aspetto importante che non è stato considerato.

Per quanto riguarda la comunità accademica, sono stati raccolti complessivamente 147 questionari, così ripartiti:

Stakeholder	questionari compilati	composizione	totale destinatari	copertura rilevazione
Docenti / Ricercatori	55	37%	722	8%
Dottorandi / Assegnisti di ricerca / Specializzandi	15	10%	1297	1%
Personale amministrativo e tecnico	65	44%	662	10%
Rappresentanti del Consiglio degli Studenti	12	8%	47	26%
Totale	147	100%	2728	5%

A questi si aggiungono i feedback ricevuti dai seguenti stakeholder esterni: IRCCS Burlo Garofolo, Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia - Assessorato regionale al lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia, ASUGI - Direzione strategica, MIM - Ufficio scolastico regionale per il FVG – Ufficio territoriale di Trieste, ARDIS-Direzione generale.

Dagli esiti della consultazione, si è osservato sostanzialmente un buon livello di chiarezza della formulazione degli obiettivi e delle azioni e un buon livello di rispondenza alle esigenze degli stakeholder interni, pur con alcuni aspetti da attenzionare.

Positivo all'unanimità anche il riscontro degli stakeholder esterni che si sono espressi esclusivamente sugli obiettivi relativi agli ambiti "1. Formazione e Studenti" e "2. Ricerca".

Complessivamente sono stati raccolti circa 150 commenti contenenti osservazioni e proposte.

Tenuto conto che tali osservazioni meritano certamente un'analisi approfondita al fine di poter apportare al Piano strategico gli eventuali correttivi, si è ritenuto opportuno procedere all'approvazione del documento di pianificazione nella sua formulazione attuale, con l'impegno della Governance ad analizzare approfonditamente i suggerimenti pervenuti e a tenerne conto, per quanto possibile, sia ai fini della realizzazione delle azioni previste, sia in occasione del monitoraggio per l'aggiornamento annuale del Piano stesso.

L'ATENEO IN CIFRE

FORMAZIONE E STUDENTI

Offerta formativa (Dati riferiti all'a.a. 2022/23)

33		Corsi di Laurea
31		Corsi di Laurea magistrale
7		Corsi di Laurea magistrale a ciclo unico
6		Corsi di Laurea e Laurea Magistrale attivati dagli Atenei partner in modalità interateneo
34		Scuole di specializzazione (per le scuole di specializzazione mediche dati a.a. 2021/22)
13		Dottorati di ricerca
7		Corsi di Dottorato attivati dagli Atenei partner in modalità interateneo <i>di cui 4 Dottorati di interesse nazionale</i>
22		Master di I livello e II livello
2		Corsi di perfezionamento

Iscritti ai Corsi di Laurea e Laurea magistrale (Dati riferiti all'a.a. 2022/23)

17.050		Iscritti a corsi di laurea e laurea magistrale di cui 5.290 iscritti al I anno – I e II livello
		58,2% donne
di cui		73,28% residenti fuori dalla provincia di Trieste
		7,2% cittadini stranieri

Iscritti ai Corsi Post Lauream (Dati riferiti all'a.a. 2022/23)

1.660		Iscritti ai corsi Post Lauream
		515 dottorandi
		782 specializzandi (per le scuole di specializzazione mediche dati a.a.2021/22)
		313 iscritti ai Master (I e II livello)
		50 iscritti ad altri corsi post-lauream
		53,1% donne
di cui		81,4% residenti fuori dalla provincia di Trieste
		13,6% cittadini stranieri

Mobilità internazionale (Dati riferiti all'a.a. 2022/23)

462		Studenti in uscita programma Erasmus+ (Studio e Traineeship) a.a. 2021/22
233		Studenti in entrata programma Erasmus+ (Studio e Traineeship) a.a. 2021/22

Laureati (Dati riferiti all'anno solare 2022)

2.906 | **Laureati** a corsi di laurea e laurea magistrale

| **1.676** laureati (I livello)

| **885** laureati magistrali

| **336** laureati magistrali a ciclo unico

| **9** laureati a corsi del vecchio ordinamento

| **59,5%** tasso di occupazione dei laureati di UniTS a 1 anno dalla laurea (dato rilevato nel 2022 con riferimento ai laureati 2021)

| **56,5%** tasso di occupazione dei laureati (nazionale) a 1 anno dalla laurea (dato rilevato nel 2022 con riferimento ai laureati 2021)

Titoli Post Lauream (Dati riferiti all'anno solare 2022)

522 | **Titoli Post Lauream** conseguiti

| **108** dottori di ricerca

| **111** specializzati

| **140** specializzati attività di sostegno

| **163** master (I e II livello)

Opinioni degli studenti (Rilevazioni a.a.2021/22)

87% | Soddisfazione complessiva per le **attività didattiche (98.088 questionari)**

79% | Studenti complessivamente soddisfatti per l'**esperienza complessiva** dell'anno accademico appena concluso (**13.716 questionari**)

88% | Soddisfazione complessiva per le modalità di svolgimento degli **esami sostenuti (54.526 questionari)**

RICERCA

Dati al 2022

125 | **Assegnisti** di ricerca in servizio al 31/12/2022

308 | **Progetti** di ricerca attivi nel 2022

di cui | **87** internazionali

2.389 | **Prodotti** pubblicati nel 2022

di cui | **665** Prodotti con coautori internazionali

IMPEGNO PUBBLICO E SOCIALE – TERZA MISSIONE

Dati al 2022

96 | Iniziative di Public Engagement nel 2022

22 | Brevetti attivi nel 2022

25 | Imprese Spin-off attive nel 2022

PERSONE E ORGANIZZAZIONE

Corpo Docente Dati al 31/12/2022

152 | Professori Ordinari

348 | Professori Associati

85 | Ricercatori di ruolo

140 | Ricercatori a tempo determinato

725 | Totale

| 34,5% donne

Staff Tecnico Amministrativo Dati al 31/12/2022

603 | Unità di Personale Tecnico Amministrativo

26 | Collaboratori ed esperti linguistici

| 62,6% donne

STRUTTURE, INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ

4 | Sedi tra Friuli Venezia Giulia e Veneto – Trieste, Gorizia, Pordenone e Portogruaro (VE)

10 | Dipartimenti

8 | Centri interdipartimentali di ricerca

14 | Punti di servizio delle Biblioteche

700 | Posti di lettura nelle Biblioteche

322 | Aule

736 | Postazioni PC e terminali destinati al pubblico

AMBITI E STRATEGIE DI SVILUPPO

La fase di analisi di contesto ha permesso di sviluppare un intenso confronto su otto grandi temi che caratterizzano la vita di UniTS: Didattica (e relativi servizi); Ricerca (e relativi servizi); Impegno Pubblico e Sociale / Terza Missione (e relativi servizi); Internazionalizzazione e cooperazione; Persone e organizzazione; Spazi e sostenibilità ambientale/energetica; Infrastrutture, tecnologie, digitalizzazione e comunicazione; Inclusività e pari opportunità, condizioni di lavoro, salute e sicurezza.

Il Piano strategico è stato strutturato riorganizzando questi temi in cinque ambiti in cui declinare le priorità strategiche dell'Ateneo.

Troviamo, infatti, da un lato le tre missioni, funzioni primarie dell'Ateneo che, rispondendo a bisogni di formazione, sviluppo e crescita culturale della società, generano valore; dall'altro due ambiti funzionali di supporto che, pur non contribuendo direttamente a generare quel valore, sono strumentali alla sua realizzazione.

Tale scelta è stata guidata dalla volontà di organizzare le strategie rendendo il più possibile chiaro il legame tra le strategie stesse e le attività istituzionali dell'Ateneo, tra gli obiettivi di sviluppo e la gestione corrente delle attività.

In questa logica, gli ambiti strategici individuati sono:

1. FORMAZIONE E STUDENTI
2. RICERCA
3. IMPEGNO PUBBLICO E SOCIALE – TERZA MISSIONE
4. PERSONE E ORGANIZZAZIONE
5. STRUTTURE, INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ

In tali ambiti sono stati inclusi anche gli obiettivi legati a tre temi trasversali che vengono declinati in stretto raccordo con quelli che sono i fini istituzionali dell'Ateneo:

- a) **INTERNAZIONALIZZAZIONE:** le strategie di internazionalizzazione dell'Ateneo si realizzano all'interno delle tre missioni contribuendo ad offrire specifiche opportunità di sviluppo. Nella formazione contribuiscono a favorire la mobilità degli studenti e a progettare un'offerta formativa di respiro internazionale; nella ricerca si concretizzano grazie allo sviluppo di progetti, collaborazioni e pubblicazioni con soggetti appartenenti ad istituzioni straniere; nell'impegno pubblico e sociale, infine, si pongono l'obiettivo di spingere l'impegno civico dell'Ateneo nel processo di crescita culturale ed economica di un territorio più vasto di quello locale.
- b) **COMUNICAZIONE:** è intesa come risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'organizzazione tanto in un'ottica interna di condivisione del patrimonio di informazioni, quanto in un'ottica esterna che propone un Ateneo presente nella società e sul territorio e quindi partecipe del loro sviluppo.

- c) **INCLUSIVITÀ E PARI OPPORTUNITÀ, LAVORO E SICUREZZA:** sono temi profondamente attuali e di grande rilevanza che anche in UniTS, comunità di persone che studiano e lavorano, richiamano l'attenzione sull'esigenza di contribuire ad un cambiamento culturale nell'approccio all'ambiente di studio e di lavoro, fatto di spazi e di relazioni.

AMBITI					
	FORMAZIONE E STUDENTI	RICERCA	IMPEGNO PUBBLICO E SOCIALE – TERZA MISSIONE	PERSONE E ORGANIZZAZIONE	STRUTTURE, INFRASTRUTTURE E SOSTENIBILITÀ
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> •DID-O.1 Promuovere un'offerta formativa che risponda alle sfide attuali puntando su innovazione, interdisciplinarietà, connessione con la ricerca e con il territorio •DID-O.2 Migliorare la qualità dei servizi che orientano, supportano e completano il percorso formativo di studentesse e studenti •DID-O.3 Promuovere l'introduzione di metodologie didattiche innovative e la formazione di docenti, tutor e insegnanti •DID-O.4 Implementare, sostenere e favorire un'esperienza di studio internazionale 	<ul style="list-style-type: none"> •RIC-O.1 Migliorare la capacità di attrarre risorse per la ricerca •RIC-O.2 Promuovere in tutti i settori una ricerca aperta al confronto internazionale •RIC-O.3 Rafforzare la collaborazione interdipartimentale nonché le sinergie con gli istituti di ricerca, gli enti e le aziende del territorio per sviluppare una ricerca multidisciplinare e interdisciplinare •RIC-O.4 Rafforzare la produzione scientifica di qualità eccellente 	<ul style="list-style-type: none"> •TM-O.1 Perfezionare il sistema di assicurazione qualità per l'ambito Impegno pubblico e sociale – TM •TM-O.2 Rafforzare le competenze della comunità accademica sulla programmazione e realizzazione di attività di Impegno pubblico e sociale – TM e incentivare la partecipazione di tutte le componenti •TM-O.3 Consolidare e sviluppare le attività tradizionali e/o già intraprese •TM-O.4 Sviluppare nuove attività di IPS – TM di interesse per la società, anche in ottica internazionale 	<ul style="list-style-type: none"> •ORG-O.1 Promuovere l'immagine di UniTS valorizzando l'occasione del centenario dell'Ateneo •ORG-O.2 Valorizzare le persone all'interno di UniTS •ORG-O.3 Migliorare l'efficienza dell'organizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> •SIS-O.1 Incrementare e qualificare gli spazi di studio, di lavoro e di socialità, sotto il profilo della fruibilità, dell'accessibilità e della sicurezza •SIS-O.2 Favorire l'applicazione di principi di sostenibilità •SIS-O.3 Investire nelle nuove tecnologie e nella digitalizzazione dei processi •SIS-O.4 Migliorare l'infrastruttura informatica, ridurre l'obsolescenza impiantistica e incrementare il livello di cyber-sicurezza

Sintesi degli Ambiti strategici e degli obiettivi

1 Ambito Formazione e Studenti

Analisi di contesto e posizionamento

L'Università di Trieste vanta una ricca offerta formativa consolidata negli anni che, supportata da un ottimo sistema di assicurazione della qualità per la pianificazione e la valutazione dei progetti formativi, presenta diversi corsi con un buon livello di soddisfazione da parte degli studenti. In particolare, continua a mantenere, nonostante la collocazione geografica, una buona attrattività per le lauree magistrali, soprattutto di area scientifica, anche grazie alle connessioni con un sistema di enti di ricerca di valore internazionale.

Peraltro, vi è consapevolezza del fatto che parte dell'offerta formativa necessita di una revisione degli obiettivi formativi e che sussistono aree di sovrapposizione nelle proposte dei percorsi di studio anche a livello regionale. Inoltre, alcune lauree magistrali presentano un'offerta suddivisa in curricula che potrebbero costituire, con un processo di aggiornamento, nuovi percorsi di secondo livello.

In questo senso sarà opportuno cogliere le indicazioni nazionali ed europee che indirizzano verso una maggiore flessibilità e interdisciplinarietà dell'offerta. La capacità di rispondere alle emergenti domande di formazione, sia in senso innovativo che di richiesta in specifici ambiti, è già dimostrata in due ambiti in cui l'Ateneo ha recentemente investito quali quello dell'intelligenza artificiale e della formazione degli insegnanti.

L'offerta formativa dell'Ateneo si caratterizza, inoltre, per il buon livello di internazionalizzazione, in particolare delle lauree magistrali che propongono corsi interamente in lingua inglese.

Innovazione e ampliamento dell'offerta si coniugano con l'andamento delle immatricolazioni complessivamente in aumento negli ultimi anni con una impennata significativa proprio nell'a.a. 23-24, anche se vi sono singoli casi in controtendenza che meritano di essere attenzionati. Da questo punto di vista va citato come elemento qualificante un sistema di tassazione molto favorevole.

Questi punti di forza devono, però, essere coerenti con un sistema capace di gestire in modo efficiente la carriera degli studenti che risente di una comunicazione e una tempestività nelle risposte non sempre ottimali. Per questo motivo si è intrapresa un'opera di adeguamento delle normative interne, di definizione delle tempistiche legate all'offerta formativa, di coordinamento delle procedure e di una maggiore digitalizzazione dei processi.

Nell'ambito dei servizi per gli studenti, la spinta verso un maggiore utilizzo di tecnologie digitali per gli insegnamenti dovuta alla recente pandemia ha portato a considerevoli investimenti in termini di attrezzature, ma anche ad un'attenzione per una didattica di tipo inclusivo che fornisca supporti multimediali a studenti in determinate condizioni, quali studenti lavoratori, genitori, con disabilità e DSA/BES, e all'avvio di servizi dedicati a supportare il benessere degli studenti (es: counselling psicologico).

In tal senso, anche nel campo delle metodologie didattiche innovative si è iniziato in via sperimentale un percorso di formazione del corpo docente che andrà ulteriormente sviluppato per accompagnare gli investimenti in nuove piattaforme digitali.

1 Ambito Formazione e Studenti

Analisi di contesto e posizionamento

Matrice SWOT

Punti di forza (S)

- Qualità complessiva della didattica con numerosi corsi con un buon livello di soddisfazione da parte degli studenti e qualità dei docenti
- Ottimo sistema di assicurazione della qualità per la pianificazione e valutazione dei corsi di studio
- Sistema di tassazione studentesca molto favorevole
- Elevata attrattività, anche di studenti di altre regioni,
- Revisione e aggiornamento delle tempistiche e della normativa locale inerente alla didattica
- Costituzione di gruppi di lavoro finalizzati alla condivisione, miglioramento e centralizzazione di procedure
- Investimenti in nuove piattaforme digitali di supporto all'erogazione della didattica e alle metodologie di insegnamento
- Aumento delle risorse di personale dedicate ai servizi di counselling psicologico

Opportunità (O)

- Professioni emergenti in campi innovativi e aumento della richiesta di formazione in ambiti specifici
- Indirizzo nazionale ed europeo verso una maggiore flessibilità e interdisciplinarietà dell'offerta formativa
- Reclutamento studenti internazionali anche dalle regioni limitrofe
- Aumento delle richieste di offerta formativa extra-curricolare con particolare riferimento alla formazione permanente
- Collaborazioni didattiche con Enti e Istituzioni del "Sistema Trieste"
- Fondi nazionali e regionali indirizzati a specifiche iniziative in ambito didattico con particolare riferimento alle iniziative di orientamento e tutorato
- Nuove tecnologie didattiche digitali
- Nuove sfide legate a bisogni emergenti (anche legati a situazioni di disabilità)
- Possibilità di coordinamento con enti e servizi esterni su tematiche dell'inclusività

Punti di debolezza (W)

- Offerta formativa non sempre adeguatamente aggiornata o non sufficientemente evidenziata, a volte con sovrapposizioni anche a livello regionale
- Capacità non ottimale e tempestiva di gestione della carriera degli studenti anche per ridotta digitalizzazione delle relative procedure
- Comunicazione e informazione per gli studenti, in riferimento al sito di Ateneo e ai siti dei corsi di studio, non immediata e coordinata
- Specifici casi di riduzione del trend delle immatricolazioni a fronte del dato di Ateneo
- Pochi CdS in lingua inglese
- Carenza di servizi, anche residenziali, a favore degli studenti
- Casi di utilizzo non ottimale della docenza a contratto
- Assenza o mancanza di aggiornamento di linee guida inerenti alla didattica
- Criticità nella continuità del servizio Disabili e Dsa

Minacce (T)

- Necessità di adeguamento ed applicazione tempestiva della normativa nazionale
- Aumento delle esigenze e bisogni degli studenti in relazione alla personalizzazione dei percorsi e modalità didattiche
- Scarsa attrattività della sede per alcuni corsi di studio e per i corsi post lauream in relazione alla posizione geografica
- Competizione con altri atenei in relazione alla collocazione geografica
- Impoverimento demografico del territorio con possibile conseguente riduzione del numero degli studenti: gran parte degli attuali studenti vengono da città e regioni, in sensibile calo demografico (come aumentare la quota da altre aree?)
- Concorrenza delle Università telematiche
- Aumento delle richieste e delle aspettative legate a bisogni emergenti

1 Ambito Formazione e Studenti

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

La definizione di obiettivi strategici nell'ambito della formazione non può prescindere dal coniugare la criticità legata al calo demografico con la sempre più rapida innovazione in campo professionale.

Diventa, quindi, sempre più cruciale il monitoraggio della domanda di formazione, l'aggiornamento degli obiettivi formativi dei corsi di studio e dei loro contenuti interdisciplinari. La formazione accademica da sempre si contraddistingue per lo stretto connubio con le attività di ricerca e da questo punto di vista l'ateneo si colloca in una posizione avvantaggiata dalle numerose collaborazioni con Enti e Istituzioni del "Sistema Trieste".

Peraltro, la collocazione geografica molto decentrata comporta un rischio di attrattività, soprattutto a livello post-laurea, che va compensato anche favorendo una maggiore dimensione internazionale dell'Ateneo per un reclutamento di studenti stranieri non solo dalle regioni limitrofe.

L'offerta formativa va anche arricchita perseguendo due obiettivi, quali la maggiore introduzione di metodologie didattiche innovative supportata da una adeguata formazione del corpo docente e l'ampliamento di iniziative di formazione, sia di terzo livello che extra-curricolari, a carattere trasversale e professionalizzante con sempre maggiori contatti con il mondo produttivo e il territorio.

L'università deve essere anche in grado di attrarre e supportare i futuri studenti con iniziative di orientamento finalizzate a individuare le singole capacità vocazionali, di accompagnare i suoi studenti lungo tutto il loro percorso offrendo servizi efficienti e capaci di rispondere in tempi adeguati a tutte le istanze relative alla carriera tramite procedure digitalizzate e, infine, di prospettare attività nel mondo del lavoro successive alla laurea.

Obiettivi strategici	DID-O.1	Promuovere un'offerta formativa che risponda alle sfide attuali puntando su innovazione, interdisciplinarietà, connessione con la ricerca e con il territorio
	DID-O.2	Migliorare la qualità dei servizi che orientano, supportano e completano il percorso formativo di studentesse e studenti
	DID-O.3	Promuovere l'introduzione di metodologie didattiche innovative e la formazione di docenti, tutor e insegnanti
	DID-O.4	Implementare, sostenere e favorire un'esperienza di studio internazionale

1 Ambito Formazione e Studenti

OBIETTIVO DID-O.1 – Promuovere un'offerta formativa che risponda alle sfide attuali puntando su innovazione, interdisciplinarietà, connessione con la ricerca e con il territorio

Un adeguamento fino ad una ri-progettazione dell'offerta formativa di I e II livello sono necessari per rispondere ad una domanda di formazione crescente sia per professioni emergenti che per settori dove vi è una maggiore richiesta occupazionale.

Si intendono perseguire diverse tipologie di intervento a partire da un aggiornamento delle consultazioni con le parti interessate e di conseguenza degli obiettivi formativi generali del corso e specifici degli insegnamenti, fino ad una programmazione delle risorse di personale docente che tenga conto delle esigenze didattiche, con una contestuale riduzione del ricorso alla docenza a contratto.

L'Ateneo, inoltre, intende promuovere sia una revisione più approfondita di singoli corsi di studio che l'istituzione di nuove offerte formative che tengano conto di tematiche innovative e strategiche quali, ad esempio la sostenibilità ambientale, l'intelligenza artificiale, la transizione energetica, la medicina personalizzata e le *digital humanities*. Questo processo revisionale dovrà cercare di favorire lo sviluppo di collaborazioni interdisciplinari, la flessibilità dell'offerta, la connessione con il territorio e la ricerca e un ampliamento dei percorsi in lingua inglese.

Dovrà, altresì, tenere conto di criteri di sostenibilità, razionalizzazione ed evidenza dell'offerta come nel caso della trasformazione di singoli percorsi curriculari in nuove lauree magistrali nell'ambito di un'analisi complessiva dell'offerta di secondo livello.

Inoltre, si intendono sostenere iniziative formative in senso professionalizzante e per l'acquisizione di competenze trasversali, sia come percorsi di terzo livello quali master, corsi di perfezionamento, *summer e winter school* che offerte specifiche di tipo extra-curricolare cui associare certificazioni digitali (*open badge*) e da erogare come micro-credenziali con la finalità di supportare anche la formazione continua e permanente.

Infine, ci si propone di avviare un percorso di riprogettazione ed ottimizzazione dell'offerta didattica sulle competenze informatiche. Gli obiettivi principali sono l'armonizzazione di tali competenze tra i diversi corsi di studio e l'adeguamento dei programmi alle necessità della trasformazione digitale in essere, che richiede una diffusa alfabetizzazione concettuale e tecnologica su diverse tematiche (es: concetto di dato, di algoritmo, di coding, di cybersecurity e di intelligenza artificiale), pur tenendo conto della specificità dei singoli corsi di studio.

Responsabilità politica	DID-O.1-Pol	Collaboratore del Rettore per la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio Collaboratore del Rettore per la Ricerca scientifica e dottorati di ricerca Collaboratore del Rettore per la Qualità	Responsabilità gestionale	DID-O.1-Gest	Direttore Generale Direttore Area Servizi Istituzionali
--------------------------------	-------------	---	----------------------------------	--------------	--

Azioni strategiche	DID-O.1-A.1	Specializzare ulteriormente l'offerta delle lauree magistrali associandola ad una razionalizzazione dell'articolazione in curricula
	DID-O.1-A.2	Riprogettare l'offerta formativa di I e II livello in risposta alle professioni emergenti e alla domanda di formazione
	DID-O.1-A.3	Istituire nuovi corsi di studio caratterizzati da un'offerta innovativa, interdisciplinare, internazionale e connessa con la ricerca
	DID-O.1-A.4	Incrementare l'offerta formativa professionalizzante e per l'acquisizione di competenze trasversali mediante l'utilizzo di strumenti digitali
	DID-O.1-A.5	Riprogettare ed ottimizzare l'offerta didattica di base in ambito informatico

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
tipologia	descrizione	
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori e Coordinatori dei CdS e dei Dottorati Docenti e ricercatori (in particolare quelli indicati come docenti di riferimento) Componenti CPDS Centro Linguistico di Ateneo Docenti a contratto Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative Tutor Rappresentanti degli studenti
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Università, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati
		FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 25.195.746,00 €, di cui 25.081.546,00 € per costi e 114.200,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 34.417.526,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule, laboratori didattici, di ricerca, linguistici e informatici Attrezzature didattiche, scientifiche e informatiche, Piattaforma open badge, Centro di simulazione medica e addestramento avanzato (CSMAA)
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni (PRO3 / AVA)	DID-O.1-I.1	39,51%	mantenimento al 39%
Iscritti al I anno delle LM	DID-O.1-I.2	1.161	+15%
N. di immatricolati nei corsi di studio di nuova istituzione e nei CdS riprogettati nel triennio	DID-O.1-I.3	n.d.	>=40% della numerosità di riferimento della classe, per i CdS di I livello e a ciclo unico >= 30% della numerosità di riferimento della classe, per i CdS di II livello

			>= 90% dei posti disponibili, per i CdS ad accesso programmato nazionale o locale
N. nuovi corsi di laurea magistrale erogati in inglese (sia nuove istituzioni che modifiche di ordinamento) complessivi nel triennio	DID-O.1-I.4	5 CdS integralmente in inglese 6 CdS italiano-inglese	+3 CdS integralmente in inglese
Numero di open badge ottenuti dagli studenti nel triennio considerato a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (PRO3 / AVA)	DID-O.1-I.5	811	1.200

1 Ambito Formazione e Studenti

OBIETTIVO DID-O.2 – Migliorare la qualità dei servizi che orientano, supportano e completano il percorso formativo di studentesse e studenti

Un obiettivo generale nell'ambito dei servizi per gli studenti riguarda il miglioramento della gestione delle ammissioni e delle carriere degli studenti, con particolare riguardo allo snellimento e alla semplificazione delle procedure e dei flussi informativi, alla chiarezza della comunicazione, alla maggiore digitalizzazione ed automazione intelligente dei processi anche con il supporto di strumenti di intelligenza artificiale e all'adeguamento e all'implementazione della normativa interna.

Nello specifico si intende continuare con l'operazione di coordinamento e condivisione delle procedure e delle buone prassi relative alla didattica, con la centralizzazione di alcuni processi gestionali quali la calendarizzazione delle lezioni e degli esami e la definizione di una piattaforma digitale per la presentazione e la valutazione delle attività di tirocinio.

Un altro obiettivo strategico dell'Ateneo consiste nella prosecuzione e nel rafforzamento della collaborazione con le scuole secondarie di primo e di secondo grado nelle iniziative di orientamento finalizzate a favorire la consapevolezza delle proprie competenze e a sostenere le scelte vocazionali anche per incrementare la prosecuzione degli studi verso una formazione superiore. Andranno inoltre potenziate le iniziative di orientamento in itinere, tramite il tutorato, ai fini di ridurre i tassi di abbandono al secondo anno, e consolidati i rapporti con il mondo del lavoro finalizzati ad offrire scelte consapevoli al termine del percorso di studi universitari.

Si intende anche rafforzare la collaborazione con gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) per la co-progettazione dei percorsi formativi e il supporto agli studenti nei passaggi in entrata o uscita, anche con iniziative di formazione volte a colmare eventuali competenze mancanti.

Infine, l'Ateneo intende avviare un progetto coordinato, in collaborazione con gli Enti Locali, per supportare il benessere degli studenti, intercettare le difficoltà sia personali che negli studi, adeguare percorsi e metodologie didattiche alle diverse esigenze e condizioni degli studenti, fornire uno sportello di counseling psicologico.

Responsabilità politica	DID-O.2-Pol	<p>Collaboratore del Rettore per la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio</p> <p>Delegato del Rettore per l'Orientamento in entrata e in uscita, job placement</p> <p>Delegato del Rettore alle Politiche per l'inclusione dei bisogni speciali</p>	Responsabilità gestionale	DID-O.2-Gest	<p>Direttore Area Servizi Istituzionali</p> <p>Direttore Area Servizi ICT</p>

Azioni strategiche	DID-O.2-A.1	Digitalizzare ed ottimizzare i processi che riguardano la gestione della didattica, delle ammissioni e delle carriere delle studentesse e degli studenti
	DID-O.2-A.2	Potenziare le iniziative di orientamento, sia in entrata che in uscita, che favoriscono una scelta basata sulla consapevolezza delle proprie competenze e aspirazioni
	DID-O.2-A.3	Rafforzare la collaborazione con gli ITS per la co-progettazione dei percorsi formativi
	DID-O.2-A.4	Avviare un progetto di Ateneo per favorire il benessere delle studentesse e degli studenti

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
tipologia	descrizione	
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori e Coordinatori dei CdS Docenti e ricercatori (e in particolare docenti dei SSD M-PSI) Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative Tutor
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Università, Enti di Ricerca, Istituti Scolastici, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 6.965.119,00 €, di cui 6.591.169,00 € per costi e 373.950,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 13.187.990,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule, laboratori didattici e informatici, spazi studio e relax Attrezzature didattiche, scientifiche e informatiche Applicativi gestionali per la gestione delle carriere studenti
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
N. studenti delle scuole secondarie superiori coinvolti in iniziative di orientamento (es moduli formativi)	DID-O.2-I.1	39.960	40.000
% di studenti soddisfatti per i servizi centrali di Ateneo relativi alle ammissioni e alla gestione delle carriere	DID-O.2-I.2	servizi sportello: 62,73% backoffice: 66%	80% soddisfatti
% di richieste di intervento da parte di studenti in riferimento al progetto benessere e inclusione soddisfatte rispetto al totale di richieste di intervento pervenute	DID-O.2-I.3	n.d.	90%

1 Ambito Formazione e Studenti

OBIETTIVO DID-O.3 – Promuovere l'introduzione di metodologie didattiche innovative e la formazione di docenti, tutor e insegnanti

La possibilità e la capacità di utilizzare proficuamente piattaforme digitali per il miglioramento della qualità della didattica sono, attualmente, un obiettivo irrinunciabile.

L'introduzione e l'implementazione di metodologie didattiche innovative e la sperimentazione di ambienti di apprendimento complessi necessita di un investimento sia per incrementare la dotazione di piattaforme digitali a supporto dell'e-learning che per adeguare la formazione dei docenti.

Un obiettivo specifico da raggiungere sarà la costituzione di un *Teaching Learning Center* per coordinare le attività finalizzate alla formazione dei docenti e dei tutor didattici disciplinari da svolgersi in sinergia con i progetti della *Teaching Academy* previsti nell'ambito della rete di alleanza europea cui l'Ateneo aderisce (T4EU).

Accanto al consolidamento delle attività di formazione dei tutor di carattere disciplinare saranno rafforzate quelle di tipo metodologico-didattico, con particolare riguardo alle difficoltà di apprendimento e a condizioni specifiche degli studenti (DSA/BES), anche promuovendo e supportando il coordinamento dei progetti di Ateneo nell'ambito del Piano Lauree Scientifiche (PLS) e dei Piani per l'Orientamento e il Tutorato (POT) con le altre attività di orientamento.

Responsabilità politica	DID-O.3-Pol	<p>Collaboratore del Rettore per la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio</p> <p>Delegato del Rettore per l'Orientamento in entrata e in uscita, job placement</p> <p>Delegato del Rettore alle Politiche per l'inclusione dei bisogni speciali</p> <p>Referente del Rettore per la Formazione degli insegnanti</p> <p>Collaboratore del Rettore per la Qualità</p> <p>Referente del Rettore per il Progetto "Transform4Europe – T4EU – The European University for Knowledge Entrepreneurs"</p>	Responsabilità gestionale	DID-O.3-Gest	<p>Direttore Area Servizi Istituzionali</p> <p>Direttore Area Servizi ICT</p>

Azioni strategiche	DID-O.3-A.1	Potenziare l'utilizzo di piattaforme digitali di supporto ad una didattica innovativa ed all'e-learning da parte di docenti e studenti
	DID-O.3-A.2	Consolidare le attività di formazione dei tutor, sia di carattere disciplinare che in ambito metodologico-didattico, con particolare riguardo alle difficoltà di apprendimento e a condizioni specifiche (DSA/BES) degli studenti e delle studentesse
	DID-O.3-A.3	Istituire un centro per la formazione didattica per docenti e tutor universitari, dottorandi e insegnanti delle scuole (Teaching Learning Center)

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori e Coordinatori dei CdS Docenti e ricercatori (in particolare docenti SSD M-PED) Segreterie Didattiche Tutor
FINANZIARIE	Descrizione risorse	FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 582.420,00 €, di cui 258.012,00 € per costi e 324.408,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 1.049.808,00 €
	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule, laboratori didattici e informatici, centri interdipartimentali e interdisciplinari Piattaforme informatiche di e-learning, strumentazioni per realtà virtuale
STRUMENTALI	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno (o 40 CFU) (PRO3 / AVA)	DID-O.3-I.1	46,4%	mantenimento al di sopra della media nazionale
Percentuale di insegnamenti per i quali gli studenti risultano soddisfatti per la "didattica digitale"	DID-O.3-I.2	96,7%	da mantenere almeno al 96%
Tasso di partecipazione alle iniziative di formazione del Teaching Learning Center	DID-O.3-I.3	n.d.	almeno il 50%

1 Ambito Formazione e Studenti

OBIETTIVO DID-O.4 – Implementare, sostenere e favorire un'esperienza di studio internazionale

L'internazionalizzazione dell'offerta didattica non si traduce soltanto in un, sia pure importante, aumento del numero di corsi erogati in lingua straniera, ma anche nella capacità di progettazione e supporto a tutte le attività volte a favorire la mobilità di studentesca.

Innanzitutto, si intende rafforzare i servizi di welcoming mediante la costituzione di un ufficio che segua anche i processi di ammissione degli studenti con un titolo di accesso straniero; si intende sviluppare un rapporto organico con la Questura di Trieste per il rilascio e il rinnovo dei permessi di soggiorno e organizzare una serie di servizi a supporto di studenti e docenti incoming.

Gli accordi di scambio e mobilità internazionale, di doppio titolo o titolo congiunto andranno promossi e incrementati valorizzando le collaborazioni con Atenei partner, individuandone di nuovi anche tramite la partecipazione a conferenze internazionali del settore, sensibilizzando i dipartimenti verso queste iniziative, e proseguendo nell'attuazione dei progetti per le alleanze europee cui l'Ateneo aderisce.

L'offerta formativa di tutti i livelli, compresi i dottorati, andrà promossa a livello internazionale tramite interventi di pubblicizzazione del favorevole sistema di tassazione e l'implementazione di servizi dedicati e di progetti di cooperazione con università estere.

Infine, sarà portato a compimento il progetto di centralizzazione, tramite il Centro Linguistico di Ateneo (CLA), della gestione e dell'erogazione di attività formative per l'acquisizione e l'attestazione delle competenze linguistiche previste nel piano degli studi o necessarie per la mobilità internazionale o l'accesso alle lauree magistrali.

<p>Responsabilità politica</p>	<p>DID-O.4-Pol</p>	<p>Pro-Rettore Vicario Collaboratore del Rettore per la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio Collaboratore del Rettore per la Ricerca scientifica e dottorati di ricerca Delegato del Rettore per le Relazioni e mobilità internazionale Delegato del Rettore alla Ricerca scientifica area umanistica e cooperazione allo sviluppo Referente del Rettore per il Progetto "Transform4Europe – T4EU – The European University for Knowledge Entrepreneurs" Direttore Scientifico del Centro Linguistico di Ateneo</p>	<p>Responsabilità gestionale</p>	<p>DID-O.4-Gest</p>	<p>Direttore Area Servizi Istituzionali</p>
---------------------------------------	--------------------	---	---	---------------------	---

Azioni strategiche	DID-O.4-A.1	Centralizzare la gestione ed erogazione delle attività formative finalizzate all'acquisizione delle competenze linguistiche
	DID-O.4-A.2	Progettare percorsi di doppio titolo o titolo congiunto anche valorizzando le reti internazionali e le alleanze europee
	DID-O.4-A.3	Rafforzare i servizi di <i>welcoming</i> rivolti agli studenti e alle studentesse stranieri
	DID-O.4-A.4	Incrementare le opportunità di scambio e mobilità internazionale
	DID-O.4-A.5	Promuovere a livello internazionale l'offerta formativa di tutti i livelli tramite implementazione di servizi dedicati e progetti di cooperazione con università estere

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Pro-Rettore Vicario, Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori e Coordinatori dei CdS Docenti e ricercatori (in particolare docenti che partecipano attivamente a T4EU) Centro Linguistico di Ateneo Segreterie Didattiche Docenti in visita
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Istituzioni europee
		FFO, contributi europei e ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 1.478.193,00 €, di cui 1.478.193,00 € per costi e 0,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 1.077.360,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule, laboratori didattici, di ricerca, linguistici e informatici Attrezzature didattiche, scientifiche e informatiche, Piattaforme per lo sviluppo delle competenze linguistiche
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico (PRO3 / AVA)	DID-O.4-I.1	0,129	0,15
Numero licenze "Rosetta stone" erogate annualmente agli studenti per l'acquisizione delle competenze linguistiche	DID-O.4-I.2	n.d.	1.000 (pari a circa il 20% degli immatricolati)
Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale") (PRO3 / AVA)	DID-O.4-I.3	2,29%	ritorno al valore 2,8% del periodo pre-pandemico

2 Ambito Ricerca

Analisi di contesto e posizionamento

L'Università di Trieste gode del privilegio di trovarsi in un territorio, quello del Friuli Venezia Giulia, unico in Italia per la ricchezza e il livello d'eccellenza degli istituti di ricerca nazionali e internazionali che ospita: in particolare, oltre al nostro Ateneo, l'Università di Udine, la Scuola Superiore di Studi Avanzati (SISSA), Area Science Park, Elettra - Sincrotrone Trieste, INFN, INAF, OGS, ICGB, ICTP, TWAS e IAP.

Anche in virtù di questo, le reti scientifiche delle quali fanno parte i ricercatori dell'Ateneo sono di assoluto rilievo. Questo permette a numerosi gruppi di svolgere ricerca di base a livello di punta in Italia in un contesto stimolante, multidisciplinare, interdisciplinare e transdisciplinare. Tale qualità è attestata dal numero di progetti PNRR nei quali UniTS è coinvolta, sia nel ruolo di lead partner, sia di affiliato a spoke, che spaziano dall'ambito della fisica quantistica (PE NQSTI) al calcolo ad alta performance (Centro Nazionale HPC), dalla geofisica (Infrastrutture di ricerca (MEET) alla medicina (Centro Nazionale per lo Sviluppo della Terapia Genica e dei Farmaci a RNA) e all'ICT (Ecosistema dell'Innovazione iNEST).

Va sottolineato, tuttavia, che a fronte delle opportunità date dal contesto, attualmente la partecipazione a bandi internazionali di rilievo, così come la capacità di stringere accordi utili ad una progettualità di respiro internazionale, risultano inferiori alle aspettative e non corrispondono alla capacità dimostrata di svolgere ricerche di punta. Se è vero che il PNRR ha costituito un'opportunità unica per reclutare un numero rilevante di giovani ricercatori e dottorandi di ricerca, che in prospettiva potranno contribuire anche ad attrarre maggiori risorse, è anche vero che una disomogenea strategia di reclutamento del personale impatta negativamente sulla qualità della ricerca. Un ulteriore ostacolo a reclutamenti di livello internazionale, sia di personale ricercatore, sia di personale tecnico-amministrativo da destinare agli uffici ricerca, è dato dalle retribuzioni, che in Italia si attestano ben al di sotto della media europea.

L'internazionalizzazione della ricerca può essere una risorsa per mitigare questi due dati parzialmente negativi. Agendo su percorsi mirati di diplomazia e cooperazione internazionale e su partenariati europei (come quello che ruota attorno all'alleanza europea del progetto T4EU) si possono aprire canali in grado di incrementare le occasioni di progettualità congiunte a livello internazionale e attrarre studiosi di alto livello scientifico provenienti da paesi emergenti e che trovano attrattive anche le condizioni salariali italiane.

Un punto di forza della ricerca in UniTS è dato dalla presenza di 8 centri interdipartimentali, all'interno dei quali un dibattito costante e interdisciplinare risulta importante per garantire maggiore vivacità anche nell'ambito delle discipline umanistiche, tradizionalmente più abituate ad una ricerca maggiormente individuale e di conseguenza meno votate a creare partenariati per rispondere a bandi competitivi internazionali.

La collaborazione costante con la Regione FVG, che supporta la ricerca di base e applicata di ateneo (con il finanziamento di strumentazione scientifica e di borse di dottorato nell'ambito del FSE), risulta particolarmente importante anche per le discipline umanistiche, per l'opportunità di garantire reclutamenti annuali di un certo numero di assegnisti impegnati in ricerche realizzate spesso in partenariato con enti o imprese del territorio, e che possono fungere da incubatori per progettualità più importanti a livello nazionale e sperabilmente sempre più internazionale. Per le discipline umanistiche, la costante riduzione dei fondi a livello nazionale e lo spostamento del focus dei bandi internazionali dalla ricerca di base alla ricerca applicata ha infatti spesso rappresentato un ostacolo importante, che nel prossimo futuro ci si auspica possa essere superato anche grazie a queste nuove abitudini.

2 Ambito Ricerca

Analisi di contesto e posizionamento

Matrice SWOT

Punti di forza (S)

- La numerosità degli istituti di ricerca d'eccellenza presente nel territorio è quasi unica livello nazionale
- Estesa rete di collaborazioni scientifiche a livello internazionale
- Numerosi gruppi di ricerca che svolgono ricerca di base a livello di punta
- Trend positivo nel numero di studenti di dottorato iscritti ai nostri corsi (al netto dell'impatto del PNRR)
- Esistenza di centri interdipartimentali interdisciplinari
- STEM In ambito PNRR buona capacità di attrarre risorse in alcuni settori della ricerca

Punti di debolezza (W)

- Partecipazione a bandi di ricerca di livello, in particolare a livello internazionale, inferiore alle aspettative, pur a fronte di una buona capacità di produrre risultati della ricerca d'eccellenza
- Solo sufficiente capacità di sviluppare accordi e rafforzare la progettualità in comune a livello internazionale, nonostante la fitta rete di collaborazioni
- Bassa partecipazione a call internazionali di rilievo
- Disuniforme strategia di rinnovo del personale docente/ricercatore a livello dipartimentale
- Presenza di ambiti di ricerca in cui andrebbero migliorati i rapporti di ricerca con il sistema industriale
- Reclutamento di qualità. Livelli stipendiali sia per giovani ricercatori che per personale TA impiegato negli uffici ricerca ben al di sotto della media europea
- Limitata collaborazione interdisciplinare e interdipartimentale nelle discipline socio-umanistiche

Opportunità (O)

- Finanziamenti PNRR
- Attrarre studenti dottorato/ricercatori da università estere selezionate in modo mirato
- Finanziamenti dalla Regione
- Erasmus e Mobilità internazionale
- Progettualità in ambito HORIZON EUROPE

Minacce (T)

- Rischio che il divario nella qualità della ricerca a livello europeo aumenti perché per le istituzioni o i gruppi che non riescono ad ottenere finanziamenti diminuiscono ulteriormente le opportunità di successo nella ricerca
- Permanenza di una situazione di insicurezza nella periodicità, nella tipologia e nelle regole dei bandi a livello nazionale
- Budget nazionale sempre più ridotto per le discipline socio-umanistiche
- Numerose call orientate a progetti con partner del tessuto imprenditoriale e/o a carattere applicativo che rischiano di penalizzare la ricerca di base e teorica

2 Ambito Ricerca

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

Sulla base di quanto riportato nell'analisi di contesto, e considerando anche la visione complessiva dell'ateneo, in particolare con riferimento all'obiettivo più generale di migliorare il posizionamento a livello internazionale, sono stati individuati quattro obiettivi principali:

1. Migliorare la capacità di attrarre risorse per la ricerca, in special modo adottando misure capaci di stimolare la partecipazione dei ricercatori a bandi di rilievo e di creare le condizioni, anche tramite attività di formazione ad hoc, affinché le energie spese nella stesura delle proposte progettuali non vengano sprecate in insuccessi evitabili;
2. Promuovere in tutti i settori una ricerca aperta al confronto internazionale, stimolando soprattutto la creazione e il mantenimento di reti trasversali, facendo leva sulle possibilità offerte da un lato dalla posizione geografica di Trieste, snodo di confine, e dall'altro dalla nostra afferenza ad alleanze a livello europeo (vedi T4EU) e a reti transfrontaliere (vedi UNIADRION), così come valorizzando le esperienze maturate nell'ambito della cooperazione internazionale allo sviluppo;
3. Rafforzare la collaborazione interdipartimentale nonché le sinergie con gli Istituti di ricerca, gli Enti e le Aziende del territorio per sviluppare una ricerca multidisciplinare e interdisciplinare, agendo anche sulla vivacizzazione dei centri di ricerca interdipartimentali e sui vari tavoli di lavoro del Sistema Scientifico e dell'Innovazione del Friuli Venezia Giulia (SIS FVG) in cui siedono rappresentanti UniTS;
4. Rafforzare la produzione scientifica di qualità eccellente, cercando da un lato di richiamare ricercatori e docenti internazionali di rilievo e dall'altro di migliorare ancora di più gli standard, in molti casi già decisamente alti, dei laboratori e delle infrastrutture della ricerca.

Obiettivi strategici	RIC-O.1	Migliorare la capacità di attrarre risorse per la ricerca
	RIC-O.2	Promuovere in tutti i settori una ricerca aperta al confronto internazionale
	RIC-O.3	Rafforzare la collaborazione interdipartimentale nonché le sinergie con gli istituti di ricerca, gli enti e le aziende del territorio per sviluppare una ricerca multidisciplinare e interdisciplinare
	RIC-O.4	Rafforzare la produzione scientifica di qualità eccellente

2 Ambito Ricerca

OBIETTIVO RIC-O.1 – Migliorare la capacità di attrarre risorse per la ricerca

Il primo obiettivo strategico del presente piano è quello di migliorare la capacità di attrarre risorse per la ricerca. Come si evince dall'analisi di contesto, infatti, risulta che ad una notevole capacità di produrre ricerca di base di alta qualità non corrisponde, al momento, un numero adeguato di progetti finanziati soprattutto su bandi internazionali di rilievo. Di conseguenza è fondamentale stimolare la partecipazione del personale di ricerca a bandi competitivi, in particolare creando occasioni di formazione dedicate ai giovani neoassunti e valorizzando, anche con un budget dedicato, coloro che più di altri si dimostrano capaci di muoversi in questa direzione e ottenere finanziamenti importanti. Visto lo spostamento del focus internazionale dalla ricerca di base alla ricerca applicata, anche la consapevolezza dell'importanza della collaborazione con le realtà produttive del territorio deve essere incrementata.

Responsabilità politica	RIC-O.1-Pol	<p>Collaboratore del Rettore per la Ricerca scientifica e dottorati di ricerca</p> <p>Delegato del Rettore alla Ricerca scientifica area umanistica e cooperazione allo sviluppo</p>	Responsabilità gestionale	RIC-O.1-Gest	Direttore Area Servizi Istituzionali
--------------------------------	-------------	--	----------------------------------	--------------	--------------------------------------

Azioni strategiche	RIC-O.1-A.1	Potenziare i servizi centrali a supporto di docenti e ricercatori per l'individuazione delle opportunità di finanziamento e per la successiva partecipazione a progetti di ricerca locali, nazionali e internazionali
	RIC-O.1-A.2	Promuovere una stabile collaborazione con le realtà produttive del territorio per l'attrazione di risorse per progetti di ricerca a carattere industriale e per i dottorati di ricerca industriali
	RIC-O.1-A.3	Riconoscere e valorizzare l'impegno di docenti e ricercatori che partecipano a progetti di alto livello (oltre 1M euro)
	RIC-O.1-A.4	Organizzare corsi sulla progettazione europea per giovani neo-assunti, con particolare riferimento a RTDA e RTDB

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	<p>Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore</p> <p>Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori</p>
	A livello di Dipartimento	<p>Delegati dei Direttori</p> <p>Docenti e ricercatori</p> <p>Personale di ricerca non strutturato e in formazione</p> <p>Segreterie Amministrative</p>
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni di ricerca con Università, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati
		FFO, contributi europei, ministeriali, regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
		Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti

	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 30.804.898,00 €, di cui 29.759.670,00 € per costi e 1.045.228,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 20.087.408,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Laboratori di ricerca
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Incremento percentuale nel triennio del numero di progetti finanziati in ambito regionale (I1.1), nazionale (I1.2) e internazionale (I1.3) rispetto alla media del triennio precedente	RIC-O.1-I.1	I1.1 = 11; I1.2 = 35; I1.3 = 21 (numero medio del triennio 2020-2022)	I1.1 e I1.2 = +10% I1.3 = +20%
Proporzione di iscritti ai Corsi di Dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato (PRO3 / AVA)	RIC-O.1-I.2	0,087	0,15
Tasso di partecipazione dei (giovani) ricercatori ai corsi di formazione sulla progettazione europea	RIC-O.1-I.3	ND	25% (ricercatori coinvolti in formazione rispetto al totale)

2 Ambito Ricerca

OBIETTIVO RIC-O.2 – Promuovere in tutti i settori una ricerca aperta al confronto internazionale

Il secondo obiettivo strategico è quello di promuovere in tutti i settori una ricerca aperta al confronto internazionale, in modo da rafforzare le reti già esistenti e da incoraggiare la nascita di partenariati innovativi, di natura interdisciplinare, nei quali valorizzare contemporaneamente competenze diverse e saperi trasversali. Il confronto internazionale può essere stimolato agendo su due fronti principali:

- 1) la mobilità internazionale in ingresso e in uscita, promuovendo attività di comunicazione atte alla valorizzazione il profilo internazionale di UniTS
- 2) la collaborazione con università ed enti di ricerca situati in paesi emergenti, dai quali, in prospettiva, attrarre dottorandi e personale di ricerca per i quali i livelli stipendiali italiano, nonostante siano inferiori rispetto a quelli di altri paesi europei, possono risultare comunque interessanti, anche in virtù di progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo sui grandi temi dei SDGs, spesso considerati prioritari nei bandi internazionali per la ricerca, e di azioni di diplomazia scientifica. Su questo fronte un buon margine di miglioramento è legato alla sfera dei servizi legati all'accoglienza di ricercatori e dottorandi di ricerca provenienti dall'esterno.

Responsabilità politica	RIC-O.2-Pol	Pro-Rettore Vicario Collaboratore del Rettore per la Ricerca scientifica e dottorati di ricerca Delegato del Rettore alla Ricerca scientifica area umanistica e cooperazione allo sviluppo Delegato del Rettore per le Relazioni e mobilità internazionale Referente del Rettore per il Progetto "Transform4Europe – T4EU – The European University for Knowledge Entrepreneurs"	Responsabilità gestionale	RIC-O.2-Gest	Direttore Area Servizi Istituzionali
--------------------------------	-------------	--	----------------------------------	--------------	--------------------------------------

Azioni strategiche	RIC-O.2-A.1	Supportare con finanziamenti dedicati le iniziative dipartimentali/interdipartimentali finalizzate a incrementare gli accordi di ricerca a livello internazionale
	RIC-O.2-A.2	Incrementare le opportunità di mobilità internazionale in ingresso e in uscita del personale di ricerca, anche non strutturato
	RIC-O.2-A.3	Promuovere iniziative di collaborazioni con università o enti di ricerca di paesi emergenti (BRASILE, CINA, INDIA, etc)
	RIC-O.2-A.4	Partecipare a bandi competitivi con progetti realizzati congiuntamente con i partner presenti nelle reti internazionali nelle quali l'ateneo è inserito (es. T4EU, CUCS, SAR, UNIADRION)
	RIC-O.2-A.5	Aumentare la partecipazione a progetti di cooperazione internazionale anche coordinati da ONG, imprese o organizzazioni internazionali, per contribuire al raggiungimento degli SDGs

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Pro-Rettore Vicario, Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori Visiting professor Personale di ricerca non strutturato e in formazione Segreterie Amministrative
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Istituzioni europee, con Università anche di altri Paesi, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati FFO, contributi ministeriali ed europei, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 463.300,00 €, di cui 463.300,00 € per costi e ,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 888.900,00 €
	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Laboratori di ricerca
STRUMENTALI	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
N. di nuovi accordi di ricerca con controparti internazionali sottoscritti nel triennio	RIC-O.2-I.1	2	Almeno 4
% di ricercatori/docenti che hanno svolto un periodo di mobilità ricerca all'estero pari ad almeno 15 gg, anche non continuativi nel corso dell'anno	RIC-O.2-I.2	4,97%	Almeno 8%
% di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero (PRO3 / AVA)	RIC-O.2-I.3	10,20%	Almeno 15%
N. di pubblicazioni nell'anno utilizzabili per il calcolo di indicatori ASN con co-autori di istituzioni straniere	RIC-O.2-I.4	760 su 2563 (29,65%)	Almeno il 40%

2 Ambito Ricerca

OBIETTIVO RIC-O.3 – Rafforzare la collaborazione interdipartimentale nonché le sinergie con gli istituti di ricerca, gli enti e le aziende del territorio per sviluppare una ricerca multidisciplinare e interdisciplinare

Il terzo obiettivo strategico è quello di rafforzare la collaborazione interdipartimentale e le sinergie con gli istituti di ricerca, gli enti e il tessuto industriale del territorio al fine di incoraggiare progetti di ricerca in collaborazione e maggiormente multi- e inter-disciplinari, che siano in grado di rispondere in modo più completo e adeguato alle grandi sfide della società. I grandi temi contenuti nei 17 SDGs, spesso considerati prioritari nei bandi di rilievo internazionale, specie quelli europei, prevedono infatti una costruzione progettuale basata sul dialogo costante e innovativo tra discipline apparentemente anche molto distanti tra loro e che spazi dalle STEM alle aree umanistiche. Gli 8 centri interdipartimentali presenti in UniTS possono rappresentare un punto di partenza importante sul quale costruire iniziative congiunte di questo tenore. Anche il Sistema Scientifico e dell'Innovazione del Friuli Venezia Giulia (SIS FVG), la Regione e il settore aziendale rappresentano interlocutori e contesti cruciali sui quali investire e verso i quali mantenere alta l'attenzione, nell'ottica di garantire anche un risvolto della ricerca che sia applicativo, visibile e utile alla comunità locale e al tessuto delle imprese della Regione.

Responsabilità politica	RIC-O.3-Pol	Collaboratore del Rettore per la Ricerca scientifica e dottorati di ricerca Delegato del Rettore alla Ricerca scientifica area umanistica e cooperazione allo sviluppo	Responsabilità gestionale	RIC-O.3-Gest	Direttore Area Servizi istituzionali
--------------------------------	-------------	---	----------------------------------	--------------	--------------------------------------

Azioni strategiche	RIC-O.3-A.1	Promuovere la diffusione delle competenze e delle opportunità offerte dall'ateneo (workshop tematici, visite ai laboratori, etc) nei confronti di enti/istituzioni del SiS FVG e del settore delle imprese in stretto coordinamento con la Regione
	RIC-O.3-A.2	Avviare iniziative di progettazione comune con enti/istituzioni del SiS FVG, individuando e mettendo a sistema competenze complementari
	RIC-O.3-A.3	Promuovere iniziative di progettazione a carattere inter- e multi-disciplinare con il coordinamento dei Centri Interdipartimentali dell'ateneo
	RIC-O.3-A.4	Istituire tavoli di lavoro con gli assessorati e gli uffici della Regione FVG competenti per materia per promuovere attività di ricerca in comune

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori Coordinatori dei Centri interdipartimentali Personale di ricerca non strutturato e in formazione Segreterie Amministrative Personale con competenze in materia di progettazione
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Enti di Ricerca del territorio

		FFO, contributi regionali
		Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 2.478.840,00 €, di cui 2.258.840,00 € per costi e 220.000,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 2.690.205,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Dipartimenti e Centri Interdipartimentali e Interdisciplinari
		Laboratori di ricerca e strumentazioni specifiche (es: strumentazioni microscopia, droni, ...)
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
N. progetti da realizzare in collaborazione con gli enti del SiS-FVG e le imprese della regione finanziati	RIC-O.3-I.1	15 (2022: 4; 2023: 11) (SOLO enti SIS-FVG. Dati su imprese ND)	+25% Di cui 10% con imprese della regione
N. progetti coordinati da Centri interdipartimentali dell'Ateneo finanziati nel triennio	RIC-O.3-I.2	1	4
N. progetti finanziati che prevedono il coinvolgimento di docenti afferenti a diversi dipartimenti	RIC-O.3-I.3	11	+25%

2 Ambito Ricerca

OBIETTIVO RIC-O.4 – Rafforzare la produzione scientifica di qualità eccellente

Il quarto ed ultimo obiettivo strategico per la ricerca è quello di rafforzare ancora di più una produzione scientifica di qualità eccellente. Per fare questo è necessario agire su due fronti:

1) quello del personale di ricerca, cercando da un lato di incentivare le chiamate dirette e il rientro di giovani ricercatori di punta, in particolare vincitori di ERC, Programmi Rita Levi Montalcini, MCSA e/o beneficiari di Sigillo d'Eccellenza che non sono stati selezionati nei bandi nazionali e attingendo dal possibile bacino offerto dalle reti e dalle collaborazioni internazionali anche nei paesi emergenti, e, dall'altro lato sostenendo i giovani ricercatori con finanziamenti di ateneo oppure tramite facilitazioni ad essi dedicati;

2) quello delle infrastrutture di ricerca, supportando il finanziamento dell'ateneo per il rinnovamento delle attrezzature di ricerca scientifica dei laboratori, in particolare quelle condivise e la loro gestione. Queste due linee principali di azione dovrebbero essere sufficienti a garantire le premesse giuste, affinché il personale impiegato nella ricerca goda delle doti personali e degli strumenti necessari per poter svolgere al meglio il proprio lavoro intellettuale, incrementando di conseguenza il rendimento.

Responsabilità politica	RIC-O.4-PoI	Rettore Collaboratore del Rettore per la Ricerca scientifica e dottorati di ricerca Delegato del Rettore alla Ricerca scientifica area umanistica e cooperazione allo sviluppo	Responsabilità gestionale	RIC-O.4-Gest	Direttore Generale Direttore Area Servizi Istituzionali Direttore Area Risorse Umane

Azioni strategiche	RIC-O.4-A.1	Consolidare il finanziamento dell'ateneo per il rinnovamento delle attrezzature di ricerca scientifica dei laboratori
	RIC-O.4-A.2	Sostenere i giovani ricercatori (<40) e i neo-assunti con finanziamenti di ateneo dedicati
	RIC-O.4-A.3	Incentivare le chiamate dirette di ricercatori vincitori di progetti rilevanti, in particolare ERC

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore
		Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori Segreterie Amministrative
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni di ricerca con Università, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati
		FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 867.893,00 €, di cui 20.000,00 € per costi e 847.893,00 € per investimenti.

		Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 661.550,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule, laboratori di ricerca e informatici
		Attrezzature scientifiche
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Numero di giovani ricercatori finanziati su bandi di ateneo rispetto al numero totale	RIC-O.4-I.1	33 su 106 (31%)	Mantenere almeno il 30%
Finanziamento di Ateneo per il rinnovamento delle attrezzature di ricerca scientifica dei laboratori (complessivo nel triennio)	RIC-O.4-I.2	4 M€	Consolidare il finanziamento
Numero di chiamate dirette di ricercatori vincitori di bandi competitivi	RIC-O.4-I.3	2	5

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

Analisi di contesto e posizionamento

La collaborazione dell'Ateneo con gli Istituti di alta formazione e gli Enti di ricerca presenti sul territorio regionale, la partecipazione al Sistema Scientifico dell'Innovazione del Friuli Venezia Giulia (SIS-FVG) e rapporti consolidati di partenariato con associazioni culturali del territorio facilitano l'organizzazione di iniziative ormai divenute storiche e attese dalla cittadinanza, quali Festival Trieste Next, Notte europea dei Ricercatori, FameLab, ma anche la possibilità di aderire a iniziative promosse da altri partner del Protocollo "Trieste città della conoscenza". L'Ateneo ha dimostrato nel tempo di promuovere e valorizzare la creatività della comunità accademica sostenendo i docenti nella partecipazione ai bandi regionali o nelle varie fasi di creazione di spin-off o nel corso del processo di brevettazione raggiungendo ottimi risultati. Inoltre, l'adesione dell'Ateneo alle maggiori reti/associazioni nazionali che si occupano di Terza Missione garantisce una partecipazione costante al dibattito che si sta via via sviluppando. Sul piano del Sistema di assicurazione qualità, con l'approvazione delle Linee guida per l'Impegno pubblico e sociale – Terza Missione (IPS-TM) nel luglio 2023, l'Ateneo si è dotato di un documento necessario a indirizzare le scelte dei Dipartimenti e a fornire chiare indicazioni sulle modalità di programmazione e realizzazione delle attività.

Tuttavia, in linea generale, si riscontra ancora la mancanza di una solida conoscenza e cultura di IPS-TM dovuta anche all'assenza di formazione ad hoc sia per il personale accademico sia per il personale tecnico-amministrativo. Ne derivano difficoltà nel coinvolgimento dei docenti/ricercatori, nella capacità di collegare in modo fruttuoso attività di ricerca e attività di IPS-TM e nel concepire attività innovative. Alcune iniziative o idee progettuali riguardanti contesti in cui l'Ateneo è attivo o per cui sussistono le premesse (per esempio, accordi quadro, convenzioni) non trovano uno sbocco adeguato. Anche sul versante dell'internazionalizzazione dell'IPS-TM si registrano alcune difficoltà. Infine, l'assenza di un sistema di valorizzazione e riconoscimento dell'impegno dei singoli in attività di IPS-TM favorisce l'inerzia di alcuni.

Non mancano però opportunità di crescita per quanto attiene al coinvolgimento della società, alle politiche a livello europeo, alle attività di formazione specifica a cui occorre aggiungere la vivacità del dibattito su definizione, campi d'azione e valutazione della TM. Si riscontrano infatti un rinnovato interesse e maggior sensibilità da parte della società civile per la ricerca sia in ambito SSH sia in ambito STEM. Se l'innovazione tecnologica migliora da un lato il benessere in senso lato delle persone, dall'altro pone rilevanti questioni etiche. L'Unione europea è sempre più attenta a uno sviluppo dell'innovazione a livello macro-regionale. Le varie reti/associazioni che si occupano di TM stanno cercando di rispondere ai bisogni di formazione mettendo a punto pacchetti ad hoc. La partecipazione dell'Ateneo alle varie reti/associazioni e la presenza nei tavoli di discussione e confronto assicurano un'informazione costante e la possibilità di avanzare proposte.

I cambiamenti che potrebbero intervenire a livello legislativo come il possibile disinteresse della società a fronte di una situazione socio-economica difficile o un indebolimento del tessuto industriale rappresentano minacce di cui tener conto insieme alla crescente offerta culturale sul territorio regionale che potrebbe portare a superare la capacità di fruizione della cittadinanza.

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

Analisi di contesto e posizionamento

Matrice SWOT

Punti di forza (S)

- Consolidata presenza dell'Ateneo sul territorio in tema di TM, in particolare:
 - a) consolidata presenza in seno al SIS FVG
 - b) presenza attiva dell'Ateneo nel Protocollo "Trieste città della conoscenza" che permette la realizzazione di iniziative storiche, ma anche la possibilità di aderire a nuove iniziative promosse da altri partner del Protocollo
 - c) rapporti consolidati di partenariato con associazioni culturali del territorio per iniziative a progettazione e realizzazione congiunta
- Presenza dell'Ateneo a livello nazionale in gruppi di discussione sulla TM e adesione alle principali reti/associazioni di TM (ApeNET, Netval, RUS, Forum Diseguaglianze Diversità, SMACT – Centro di competenze industria 4.0)
- Creatività e capacità di valorizzare i risultati della ricerca
 - a) buona capacità di partecipare a bandi regionali di TM
 - b) buona capacità organizzativa di eventi TM
 - c) buona capacità di accompagnare e sostenere la creazione di spin off e il processo di brevettazione
 - d) interesse crescente del personale interno, soprattutto giovani, per le attività di TM
- Perfezionamento sistema AQ e sistemi monitoraggio TM con la produzione di linee guida e l'utilizzo di moduli/schede Cineca per il monitoraggio

Punti di debolezza (W)

- Ancora scarsa consapevolezza e conoscenza della TM e del suo ruolo:
 - a) scarsa cultura/formazione su TM (personale docente e TA, personale TA con competenze non sempre specifiche per attività di TM/applicativi/partecipate)
 - b) difficoltà nel coinvolgere la maggior parte dei docenti nelle attività
 - c) difficoltà nel collegare attività di ricerca e TM
- Mancato sviluppo di attività per le quali sussistono già le premesse in termini di convenzioni/accordi quadro (es: Parco di San Giovanni, trasformare spazi in luoghi di cultura)
- Difficoltà nella progettazione di attività di TM innovative e più partecipative per la tendenza a proporre prevalentemente le tipologie tradizionali
- Valorizzazione non sempre adeguata delle potenzialità di internazionalizzazione:
- Assenza di sistemi di incentivazione (premiabilità, bandi interni) di attività di TM

Opportunità (O)

- Crescente interesse e sensibilità da parte della società civile per la ricerca sia in ambito SSH sia STEM e loro interrelazioni
- Crescente attenzione dell'Unione Europea allo sviluppo e all'applicazione dell'innovazione a livello macro-regionale
- Attività formative su TM proposte dalle reti a cui l'Ateneo aderisce (CRUI, T4E, Apenet, Netval, ecc.)
- Volontà delle varie reti/associazioni e di CRUI di ridefinire la TM

Minacce (T)

- Cambiamenti legislativi nell'impostazione e valutazione della TM
- Disinteresse della società a causa di altre emergenze o priorità
- Eccessiva offerta di proposte culturali spesso coincidenti e promosse da altri enti
- Indebolimento del tessuto industriale a livello locale

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

L'IPS-TM costituisce un ambito di potenziale sviluppo per l'Università di Trieste non solo per rispondere ai criteri qualitativi e quantitativi delle prossime campagne di valutazione nazionale – in cui la TM acquisirà sempre più rilevanza – ma anche al fine di rafforzare il coinvolgimento civico di tutto il personale accademico e tecnico-amministrativo nel processo di crescita culturale ed economica del territorio.

È pertanto essenziale, a fronte delle criticità riscontrate, definire obiettivi realistici e realizzabili nell'arco della durata del presente Piano Strategico.

Lo sviluppo dell'IPS-TM deve avvenire seguendo due direttrici. La prima riguarda il completamento del Sistema di Assicurazione Qualità dell'IPS-TM. La seconda si concentra invece sul rafforzamento e l'innovazione delle attività ormai tradizionali e sulla definizione di ulteriori linee di sviluppo capaci di intercettare i bisogni della società a cui si aggiunge la necessità di sfruttare tutte le occasioni di internazionalizzazione.

Si sono così definiti quattro obiettivi inerenti al perfezionamento del Sistema di Assicurazione Qualità dell'IPS-TM, al rafforzamento delle competenze di programmazione e realizzazione di attività di IPS-TM del personale accademico e tecnico-amministrativo, all'ulteriore rafforzamento delle attività tradizionali di IPS-TM e all'apertura a iniziative appartenenti a campi d'azione poco esplorati in seno all'Ateneo anche in ottica internazionale.

Obiettivi strategici	TM-O.1	Perfezionare il sistema di assicurazione qualità per l'ambito Impegno pubblico e sociale – TM
	TM-O.2	Rafforzare le competenze della comunità accademica sulla programmazione e realizzazione di attività di Impegno pubblico e sociale – TM e incentivare la partecipazione di tutte le componenti
	TM-O.3	Consolidare e sviluppare le attività tradizionali e/o già intraprese
	TM-O.4	Sviluppare nuove attività di IPS – TM di interesse per la società, anche in ottica internazionale

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

OBIETTIVO TM-O.1 – Perfezionare il sistema di assicurazione qualità per l’ambito Impegno pubblico e sociale – TM

Il perfezionamento del sistema di assicurazione qualità per l’ambito di IPS-TM è la condizione necessaria per un’organizzazione organica ed efficace delle attività di IPS-TM. Sono previste le seguenti tre azioni.

1. L’Ateneo è impegnato da tempo in attività di IPS-TM e i risultati dell’ultima campagna di valutazione VQR sono decisamente incoraggianti. Tuttavia, si registrano punti di debolezza riguardo al coordinamento e alla promozione di attività spendibili a livello di valutazione nazionale, a cui si aggiunge la mancanza di un sistema di monitoraggio per quanto attiene ad alcune categorie di attività. La messa a punto e l’approvazione di Linee guida per l’Impegno pubblico e sociale – TM fornirà un quadro d’insieme delle attività ora rientranti nella TM e al contempo indicazioni precise ai Dipartimenti per la programmazione, la progettazione, l’effettuazione e il monitoraggio delle attività.
2. Nel novembre 2021, l’Ateneo ha adottato, dopo un periodo di verifica e sperimentazione il modulo AP di ArTS-Cineca. I riscontri positivi in termini di affidabilità e monitoraggio dei dati incoraggia l’adozione o la piena entrata a regime di altri moduli e/o schede. Nello specifico, si procederà a un adeguamento e a un aggiornamento dell’utilizzo della scheda Public Engagement per migliorare la registrazione delle attività rientranti nel comparo Public Engagement nell’attesa di ulteriori miglioramenti richiesti a Cineca anche attraverso l’Associazione ApeNET di cui l’Ateneo è socio fondatore. Verranno poi adottati altri strumenti, ora allo studio di Cineca, per la registrazione di spin off e brevetti.
3. Allo stato attuale, in mancanza di un accordo specifico con l’Azienda sanitaria locale (ASUGI), le numerose attività svolte dal personale accademico del Dipartimento di Scienze Mediche convenzionato non possono essere attribuite al Dipartimento stesso. La stipula di un accordo specifico che riconosca l’apporto imprescindibile del personale accademico convenzionato consentirà all’Ateneo di valorizzare l’impegno dei docenti che collaborano con l’Azienda sanitaria locale.

Responsabilità politica	TM-O.1-Pol	<p>Collaboratore del Rettore per la Terza missione e divulgazione scientifica</p> <p>Delegato del Rettore per il Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese</p> <p>Collaboratore del Rettore per la Qualità</p>	Responsabilità gestionale	TM-O.1-Gest	Direttore Area Servizi Istituzionali
--------------------------------	------------	--	----------------------------------	-------------	--------------------------------------

Azioni strategiche	TM-O.1-A.1	Approvare e applicare le “Linee guida per l’Impegno pubblico e sociale – TM (IPS – TM)”
	TM-O.1-A.2	Estendere gli ambiti di utilizzo di applicativi gestionali per il monitoraggio delle attività di IPS – TM e perfezionare quelli già in uso
	TM-O.1-A.3	Stipulare un accordo quadro con ASUGI per le iniziative IPS-TM condivise in ambito medico-sanitario

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
tipologia	descrizione	
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori Segreterie Amministrative
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Università, Enti di Ricerca, ASUGI, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati
		FFO, contributi ministeriali, regionali, comunali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Tenuto conto della tipologia di azioni previste, per questo obiettivo al momento non sono previste specifiche risorse finanziarie nel budget 2024-2025-2026.
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Piattaforme informatiche di gestione delle attività IPS - TM
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
N. di attività IPS-TM realizzate nel triennio rispondenti alle Linee guida (cd. "attività istituzionali")	TM-O.1-I.1	433 triennio 2020-22	+40%
N. nuovi moduli/schede dell'applicativo Iris-Cineca attivati (oltre quelli già in uso)	TM-O.1-I.2	4	+2
Accordo quadro con ASUGI ed accordi attuativi stipulati	TM-O.1-I.3	0	1

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

OBIETTIVO TM-O.2 – Rafforzare le competenze della comunità accademica sulla programmazione e realizzazione di attività di Impegno pubblico e sociale – TM e incentivare la partecipazione di tutte le componenti

Il rafforzamento delle competenze in tema di programmazione e progettazione di iniziative di IPS-TM è requisito fondamentale per uno sviluppo organico delle attività di IPS-TM a cui si aggiunge la necessità di favorire il più possibile la partecipazione del personale accademico, tecnico-amministrativo e della comunità studentesca. Sono previste le seguenti due azioni.

1. L'Ateneo rileva la necessità di formazione specifica sulle attività di TM. L'Ateneo proporrà corsi di formazione sulla progettazione e realizzazione di attività di IPS-TM ricorrendo a personale specializzato e usufruendo dei corsi proposti dalle Associazioni di settore.
2. L'Ateneo rileva la scarsa partecipazione del personale accademico e dei Dipartimenti alle attività di IPS-TM. L'Ateneo intende riconoscere e valorizzare l'impegno del personale accademico e TA in attività di IPS-TM nel convincimento che la valorizzazione del coinvolgimento dei singoli possa spronare a una maggiore partecipazione e dunque a un ruolo proattivo dei Dipartimenti.

Responsabilità politica	TM-O.2-Pol	Collaboratore del Rettore per la Terza missione e divulgazione scientifica Delegato del Rettore per il Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese	Responsabilità gestionale	TM-O.2-Gest	Direttore Area Servizi Istituzionali Direttore Area Risorse Umane
--------------------------------	------------	---	----------------------------------	-------------	--

Azioni strategiche	TM-O.2-A.1	Organizzare corsi di formazione per docenti, ricercatori e TA sulla progettazione e sulle opportunità di finanziamento di iniziative di IPS-TM
	TM-O.2-A.2	Individuare e applicare metodi di valorizzazione e riconoscimento della partecipazione a attività di IPS-TM a livello di Dipartimento e di singoli

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori, anche con esperienza nella progettazione di azioni culturali Segreterie Amministrative e personale con competenza nell'utilizzo di ArTs
FINANZIARIE	Descrizione risorse	FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
		Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti

	Stanziamiento complessivo Budget	Tenuto conto della tipologia di azioni previste, per questo obiettivo al momento non sono previste specifiche risorse finanziarie nel budget 2024-2025-2026.
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Piattaforme di e-learning
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Numero medio ore di formazione erogate annualmente relativamente alla progettazione di attività di IPS-TM	TM-O.2-I.1	ND	15 ore annue
Tasso di partecipazione alle iniziative di formazione (personale docente, ricercatore e TA)	TM-O.2-I.2	ND	20%
% docenti e ricercatori coinvolti nel triennio in attività di IPS-TM	TM-O.2-I.3	ND (In quanto al momento censito solo public engagement)	25%

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

OBIETTIVO TM-O.3 – Consolidare e sviluppare le attività tradizionali e/o già intraprese

Il consolidamento delle attività tradizionali mira a mantenere vivo e sviluppare ulteriormente il patrimonio di competenze acquisite nel corso del tempo e a rafforzare il legame con il mondo esterno. Sono previste le seguenti quattro azioni.

1. Le iniziative che l'Ateneo organizza o co-organizza ogni anno vedono l'interesse crescente del pubblico grazie a un continuo sforzo di rinnovamento delle varie attività che le compongono. L'Ateneo persegue l'obiettivo di rafforzare, far crescere e aprire all'internazionalizzazione le iniziative tradizionali che costituiscono un appuntamento atteso dalla cittadinanza e dalla comunità universitaria, quali TriesteNext, Rose, libri, musica e vino, FameLab, Notte dei Ricercatori, collaborazione con Laboratorio dell'Immaginario Scientifico, collaborazione con Stazione Rogers.
2. L'Ateneo dispone di varie collezioni che costituiscono il Sistema Museale di Ateneo. Si rende necessaria una maggior valorizzazione del patrimonio museale. L'Ateneo continua nell'azione di creazione di un sistema di fruizione virtuale del patrimonio museale e persegue l'obiettivo di valorizzare puntualmente le singole collezioni alla fruizione del pubblico interno ed esterno.
3. A partire dal 2010 UNITS ha seguito la costituzione di 25 spin off, 2 di questi costituiti lo scorso anno. Attualmente UNITS possiede 102 brevetti (2 nuovi brevetti 2022). L'Ateneo continua nell'azione di sostegno alla creazione di impresa mettendo a disposizione le competenze dell'ufficio e la struttura del CLAB. In particolare, si mira a trovare nuove forme di collaborazione fra aziende e potenziali start-up. Si intende rafforzare il collegamento con le associazioni di categoria e di promuovere le competenze dell'Ateneo anche utilizzando la mappatura all'interno dei dipartimenti recentemente completata. Sul fronte dei brevetti si continua a fornire supporto ai ricercatori nella definizione dei requisiti di brevettabilità del trovato e assistenza per le fasi di deposito, convalida e commercializzazione dei brevetti. È inoltre in fase di programmazione una serie di seminari per illustrare i recenti sviluppi della normativa sulla proprietà intellettuale.
4. Il Contamination Lab dell'Università di Trieste, attivo sin dal 2017, si configura per l'Ateneo come un aggregatore di percorsi innovativi e di laboratori, finalizzati ad accelerare il processo di orientamento verso il futuro professionale degli studenti di UniTS, con un focus particolare sul supporto alla creazione di nuova impresa. L'Ateneo continua l'attività di organizzazione di percorsi formativi che nei prossimi mesi saranno arricchiti con il coinvolgimento di nuove aziende e altri enti (Netval per esempio). Sono previste azioni di promozione del CLAB all'interno dei corsi di studio prevedendo l'accompagnamento degli studenti negli spazi dedicati al coworking.

Responsabilità politica	TM-O.3-PoI	Collaboratore del Rettore per la Terza missione e divulgazione scientifica Delegato del Rettore per il Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese Coordinatore del Sistema museale di Ateneo	Responsabilità gestionale	TM-O.3-Gest	Direttore Area Servizi Istituzionali
--------------------------------	------------	---	----------------------------------	-------------	--------------------------------------

Azioni strategiche	TM-O.3-A.1	Mantenere e incrementare le attività consolidate nell'ambito della valorizzazione culturale e sociale dei risultati della ricerca
	TM-O.3-A.2	Valorizzare il Sistema museale di Ateneo (smaTS)
	TM-O.3-A.3	Mantenere e incrementare le attività di valorizzazione dei risultati della ricerca in ambito tecnologico
	TM-O.3-A.4	Mantenere e incrementare le attività di formazione e sensibilizzazione degli studenti all'imprenditorialità

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
tipologia		descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori Segreterie Amministrative Studenti e loro Rappresentanti
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Università, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati
		FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 3.904.207,00 €, di cui 3.847.317,00 € per costi e 56.890,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 1.933.560,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Musei fisici e virtuali, Contamination Lab
		Attrezzature scientifiche e informatiche
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
N. partecipanti alle attività "istituzionali" (come definite nelle LG IPS-TM)	TM-O.3-I.1	48.674 nel triennio 2020-2022	+20% nel triennio
Numero accessi medi annui al sistema di fruizione virtuale del patrimonio museale	TM-O.3-I.2	n.d.	3.600
Numero di spin off universitari e accademici attivati nel triennio	TM-O.3-I.3	4 nel triennio 2020-2022	Almeno 4 nuovi spin off nel triennio
Numero di brevetti registrati e depositati (primi depositi) nel triennio	TM-O.3-I.4	7 nel triennio 2020-2022	Almeno 7 primi depositi nel triennio
Numero partecipanti alle attività proposte dal C-Lab nel triennio	TM-O.3-I.5	2.753 nel triennio 2020-2022	Mantenimento

3 Ambito Impegno pubblico e sociale – Terza missione

OBIETTIVO TM-O.4 – Sviluppare nuove attività di IPS – TM di interesse per la società, anche in ottica internazionale

A fronte dell'inclusione di diverse tipologie di attività in tema di valorizzazione delle conoscenze e dell'ampiezza dell'ambito conosciuto come terza missione, diventa strategico per l'Ateneo esplorare altri campi d'azione rispetto a quelli in cui ricadono le attività tradizionali. Sono previste le seguenti tre azioni.

1. L'Ateneo ritiene essenziale rinnovare e promuovere iniziative di IPS-TM attinenti anche ad altri campi di azione rispetto a quelli in cui si inseriscono le iniziative tradizionali per rispondere sempre più alle nuove esigenze della società. L'Ateneo ritiene dunque fondamentale promuovere attività che coinvolgano diverse competenze e conoscenze favorendo il dialogo e la progettualità interdipartimentale e stimolando un ruolo proattivo da parte dei singoli Dipartimenti.
2. Le iniziative promosse dall'Ateneo e dai Dipartimenti raramente contemplano dimensioni che possano essere sviluppate a livello internazionale. L'Ateneo intende sviluppare in ottica internazionale le iniziative ormai consolidate e, nel contempo promuovere iniziative ad hoc per l'estero partecipando e valorizzando la collaborazione con la Regione autonoma FVG, le università aderenti all'alleanza T4EU e altri enti di ricerca locali su temi fondamentali nell'ambito della cooperazione internazionale.
3. Nell'ambito delle iniziative di TM, particolare attenzione sarà posta ad individuare, in raccordo con le iniziative legate alle infrastrutture e all'inclusività, opportunità di sviluppare progetti attinenti agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Responsabilità politica	TM-O.4-PoI	Collaboratore del Rettore per la Terza missione e divulgazione scientifica	Responsabilità gestionale	O.4-Gest	Direttore Area Servizi istituzionali
		Delegato del Rettore per il Trasferimento tecnologico e rapporti con le imprese			
		Delegato del Rettore alla Ricerca scientifica area umanistica e cooperazione allo sviluppo			
		Referente del Rettore per il Progetto "Transform4Europe – T4EU – The European University for Knowledge Entrepreneurs"			

Azioni strategiche	TM-O.4-A.1	Promuovere la progettazione di nuove iniziative, anche interdisciplinari, per rispondere sempre più agli interessi della società
	TM-O.4-A.2	Promuovere iniziative di TM anche all'estero, attraverso reti internazionali
	TM-O.4-A.3	Progettare iniziative di TM attinenti all'Agenda ONU 2030

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
tipologia	descrizione	
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Delegati dei Direttori Docenti e ricercatori, anche con esperienza nella progettazione di azioni culturali Segreterie Amministrative e personale con competenza nell'utilizzo di ArTs Studenti e loro Rappresentanti
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Istituzioni europee, altre Università, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati
		FFO, contributi europei e ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Tenuto conto della tipologia di azioni previste, per questo obiettivo al momento non sono previste specifiche risorse finanziarie nel budget 2024-2025-2026.
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Numero attività co-progettate e co-realizzate da almeno 2 dipartimenti	TM-O.4-I.1	16	20 nel triennio
Numero attività svolte all'estero o con partner internazionali	TM-O.4-I.2	ND	10 nel triennio

4 Ambito Persone e organizzazione

Analisi di contesto e posizionamento

L'Ateneo negli ultimi anni ha perseguito una politica di espansione in tema di personale, consentita anche dalle risorse destinate nell'ambito dei Piani straordinari ministeriali di reclutamento. L'apporto di nuovo personale ha permesso la riorganizzazione delle Strutture organizzative, per un migliore presidio delle attività destinate all'utenza interna ed esterna, anche in termini di potenziamento delle procedure digitalizzate e di semplificazione delle stesse. La voce di costo relativa al personale è decisamente quella più rilevante nel bilancio dell'Ateneo, che deve sempre mantenere l'equilibrio tra le spinte di espansione del numero e della professionalità del personale e gli obiettivi, i criteri e i vincoli normativi, soggetti a monitoraggio periodico. L'attenzione costante agli indicatori di bilancio, evitando le previste penalizzazioni, ha permesso l'accesso a forme di premialità in termini di risorse aggiuntive. La rigidità della dinamica stipendiale, dipendente dallo stato giuridico e dall'inquadramento del personale, che trovano origine sia nella legislazione di settore sia, sul versante tecnico-amministrativo, nella contrattazione collettiva, non lascia significativi margini di manovra o di flessibilità all'Ateneo. Di conseguenza, le scelte per valorizzare pienamente le diverse professionalità sono state adottate contemperando i vincoli normativi con le prioritarie esigenze didattiche, scientifiche ed organizzative dell'Ateneo. Se si aggiunge, poi, che l'Ateneo opera in un contesto territoriale ove sono presenti diversi Enti Pubblici ed Enti di Ricerca che, dal punto di vista stipendiale, risultano decisamente più attrattivi, le azioni intraprese con difficoltà, anche attraverso il potenziamento della formazione e dei percorsi di progressione di carriera, mirano a reclutare e trattenere il personale, soprattutto sul versante tecnico amministrativo. Pur tuttavia, dal momento in cui il finanziamento dell'Ateneo dipende in misura sempre maggiore dalle performance ottenute nella didattica (finanziamenti basati sul costo standard per studente) e nell'attività di ricerca (risultati della VQR), risulta strategico destinare risorse allo sviluppo del capitale umano che in primis determina tali risultati.

Strettamente connessi alla gestione del personale sono gli aspetti che riguardano la promozione della valorizzazione delle differenze in tutti gli ambiti e la prevenzione di ogni forma di discriminazione, nonché l'attenzione alle condizioni di studio e lavoro, alla salute, alla sicurezza. Sul fronte della formazione si osserva una consistente offerta di iniziative sulle tematiche della sicurezza (sia obbligatorie sia specifiche quali BLS-D), delle pari opportunità, del benessere organizzativo. Tuttavia, si riscontrano delle difficoltà nell'applicazione del Sistema di Gestione per la Sicurezza sul Lavoro per carenza di personale e per la necessità di identificare nuove figure a supporto del Sistema. Per quanto riguarda l'ambito delle pari opportunità e della conciliazione vita lavoro, particolare attenzione è rivolta all'offerta di attività formative sui temi delle pari opportunità, del benessere organizzativo e si riscontra un buon livello di diffusione della flessibilità oraria e del lavoro agile/telelavoro/part-time. Per contro si osservano ancora problematiche legate al disequilibrio di genere e a situazioni di malessere organizzativo, né è stata istituita una cabina di regia per la raccolta, il monitoraggio e il confronto dei dati sulle pari opportunità e delle azioni positive realizzate. Il contesto esterno, nonostante una difficoltà a livello nazionale nel garantire in tutti i settori adeguati livelli di sicurezza e salute nell'ambiente di lavoro, nonché di parità di genere, è caratterizzato da una sempre maggiore attenzione tanto a livello internazionale quanto a livello nazionale sulle tematiche delle pari opportunità, della salute, del benessere e di un ambiente di lavoro sano e sicuro, come dimostrano gli obiettivi dell'Agenda ONU2030 e gli Indicatori ISTAT sul benessere e la sostenibilità (BES).

Nell'ambito della comunicazione, è cresciuta la valorizzazione delle attività dell'ateneo sulla stampa nazionale, mentre appare non ancora adeguata la comunicazione a livello internazionale, anche a causa della limitata implementazione di social e sito web in lingua inglese. L'occasione delle celebrazioni per il centenario dalla fondazione rappresenta tuttavia un'opportunità per favorire l'incremento della visibilità dell'Ateneo e per valorizzarne le attività e i risultati, grazie anche alla collocazione in un contesto cittadino che, per quanto situato in una posizione geografica fortemente decentrata rispetto al territorio nazionale, ha saputo svilupparsi anche in ambiti come quello turistico che appare sempre di più veicolo di cultura e conoscenza.

Da ultimo, va sottolineato che UniTS ha implementato un efficace un Sistema di Assicurazione della Qualità, aspetto che è stato riconosciuto in occasione della visita di accreditamento periodico del 2018, tanto da

consentire di ottenere una collocazione nella fascia di giudizio più alta. Anche a seguito di tale riconoscimento, UniTS ha continuato a lavorare seguendo un approccio orientato al miglioramento, come si può ricavare dalle osservazioni contenute nelle Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione. Anche l'evoluzione della composizione e della struttura del Presidio della Qualità si configura come intervento volto a favorire un miglioramento dell'efficacia dell'azione del Presidio, azione che si svolge in sintonia e in sinergia con quella del Nucleo di Valutazione, pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, e in stretta collaborazione con i Dipartimenti e i Corsi di Studio. L'attuale assetto normativo, caratterizzato negli ultimi due anni da una profonda revisione del modello di accreditamento periodico, mette tuttavia in evidenza che vi sono alcuni ambiti organizzativi di UniTS in cui le logiche dell'assicurazione della qualità non sono ancora adeguatamente formalizzate, per quanto nella sostanza si riscontrino elementi coerenti con le stesse. L'evoluzione normativa rappresenta quindi l'occasione per estendere l'AQ ad ulteriori ambiti organizzativi, per quanto la complessità del modello porti con sé difficoltà di applicazione non trascurabili, anche in considerazione del fatto che il modello stesso potrebbe essere ancora soggetto ad aggiustamenti.

4 Ambito Persone e organizzazione

Analisi di contesto e posizionamento

Matrice SWOT

Punti di forza (S)

- Organico docente e TA in sensibile aumento
- Il saldo positivo nel 2022 tra reclutamento e cessazioni delle unità di personale docente e ricercatore di ruolo
- Età media personale docente e ricercatore in diminuzione
- Piano di formazione del personale con numerose iniziative, anche sui temi delle pari opportunità, del benessere organizzativo, della sicurezza (sia on line sia in presenza, sia corsi obbligatori, sia formazione specifica quale BLS-D)
- Avviato processo di semplificazione regolamentare per ridurre eccessiva burocratizzazione gestionale
- Buon livello di diffusione della flessibilità oraria e del lavoro agile/telelavoro/part-time
- Crescente valorizzazione dell'ateneo sulla stampa nazionale (soprattutto per ricerca, con risultati notiziabili)
- Valutazione positiva nella precedente visita di accreditamento
- Presidio della Qualità fortemente ingaggiato che opera in sinergia con Dipartimenti e Corsi di studio
- Ottima collaborazione tra PQ e NuV, pur nel rispetto dei diversi ruoli

Punti di debolezza (W)

- Età media del personale TA ancora elevata, nonostante il reclutamento
- Migrazione per trasferimento di personale TA, soprattutto neoassunto, verso altri Enti
- Parziale demotivazione del personale universitario per scarse leve economiche
- Aumento del disequilibrio di genere e del malessere organizzativo
- Assenza di un sistema stabile e di una cabina di regia per la raccolta, il monitoraggio e il confronto dei dati sulle pari opportunità e delle azioni positive realizzate
- Non ancora iniziato il progetto di applicazione del sistema di gestione per la sicurezza per carenza di personale e necessità di identificare nuove figure a supporto del Sistema
- Comunicazione internazionale: sito in inglese e social media non adeguati
- Criticità nella comunicazione interna verso personale e dipartimenti
- Alcuni ambiti del nuovo Modello di accreditamento non ancora contemplati nel Sistema di AQ di Ateneo (Dottorati, Risorse)

Opportunità (O)

- Attuazione Direttiva Zangrillo, Syllabus, in tema di competenze digitali del personale pubblico
- Nuovo CCNL Comparto Università e Ricerca
- Nuove prospettive di progressioni economiche orizzontali e verticali
- Forte attenzione a livello internazionale e nazionale sulle tematiche delle pari opportunità, della salute, del benessere e di un ambiente di lavoro sano e sicuro (Agenda ONU2030, Indicatori ISTAT benessere e sostenibilità - BES)
- Crescente mobilità internazionale di studenti e ricercatori come stimolo alla comunicazione in inglese
- Centenario come opportunità di incremento della visibilità
- Sviluppo turistico dell'area come veicolo di valorizzazione dell'ateneo
- Nuovo modello di accreditamento come occasione per estendere l'AQ degli Atenei ad ulteriori ambiti organizzativi

Minacce (T)

- Mancata attuazione della cd Riforma pre-ruolo (Decreto PNRR 2) e ruolo del personale docente e ricercatore
- Prolungamento delle trattative nazionali sul CCNL Comparto Scuola, Università e Ricerca
- Tetto 2016 al trattamento accessorio, imposto dal D.Lgs. 75/2017, art. 23, e verificato dal MEF
- Entità degli stipendi del personale TA, all'ultimo posto rispetto agli altri pubblici impiegati
- Ancora scarsa capacità a livello nazionale nel garantire in tutti i settori adeguati livelli di sicurezza e salute nell'ambiente di lavoro, nonché di parità di genere
- Crescente concorrenza tra atenei e territorio decentrato come ostacolo alla valorizzazione dell'Ateneo
- Nuovo modello di accreditamento AVA3 complesso, con insite difficoltà di applicazione e potenzialmente ancora passibile di modifiche

4 Ambito Persone e organizzazione

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

Se è vero che le finalità istituzionali dell'Università sono la ricerca scientifica e l'alta formazione, e con esse il trasferimento delle conoscenze come impegno pubblico e sociale, è anche vero che tutto ciò può avvenire soltanto con un'organizzazione efficiente, in cui operano persone preparate le cui professionalità siano riconosciute e valorizzate.

Per questo motivo UniTS declina le proprie linee di sviluppo puntando a migliorare l'efficienza dell'organizzazione, a valorizzare le persone e a promuovere l'immagine di UniTS valorizzando l'occasione del centenario dell'Ateneo.

In UniTS, come in tutto il Settore pubblico, il personale rappresenta infatti la fondamentale componente per il perseguimento dei fini istituzionali. In un contesto di frequenti cambiamenti, dettati dall'evoluzione normativa e tecnologica e dalle continue e complesse istanze degli stakeholders, ogni Pubblica Amministrazione è quindi indotta a rivedere e riprogettare i propri strumenti di gestione del personale, allo scopo di migliorare e valorizzare le professionalità per consentire un livello di prestazione adeguato al contesto e garantito da personale motivato. L'orientamento allo sviluppo e alla crescita personale, la definizione di obiettivi fattibilmente raggiungibili, la loro capillare diffusione in modo chiaro che ne permetta la conoscenza da parte dell'intera comunità, il coinvolgimento nelle decisioni anche strategiche, costituiscono pertanto le condizioni di base per garantire un allineamento tra il contributo individuale e la performance dell'Ateneo. L'affermazione del lavoro agile o del telelavoro in campo tecnico amministrativo, comporta la necessità di gestire l'organizzazione e i gruppi di lavoro con modalità innovative, con attenzione al senso di appartenenza alla comunità, che si sviluppa solitamente in un contesto di condivisione fisica. È necessario investire sulle competenze relazionali del personale e su quelle organizzative dei responsabili, in primis in termini di capacità di ascolto, di comunicazione e di gestione del conflitto, riconoscendo le differenze negli apporti di ciascuno. L'investimento sulla formazione, estesa alle competenze trasversali, assieme a quelle tecniche e giuridiche, nonché sui temi della sicurezza, della sostenibilità, dell'inclusività e delle pari opportunità, concorre a garantire le professionalità necessarie al processo di cambiamento in atto.

Di pari passo l'Ateneo lavorerà per continuare a diffondere in tutta la comunità accademica la cultura della qualità e del miglioramento. Il Sistema di Assicurazione della Qualità è infatti quell'insieme di processi e responsabilità adottati dall'Ateneo per garantire la realizzazione delle proprie missioni, facendo sì che ogni attore del sistema sia consapevole dei propri compiti e li svolga in modo competente e tempestivo, che il servizio erogato sia efficace e le azioni intraprese siano adeguatamente documentate, che sia possibile, infine, valutare i risultati conseguiti attraverso l'analisi di opportuni indicatori e della soddisfazione dei portatori di interesse. Tale approccio unito all'investimento sulle competenze del personale punta quindi a contribuire al miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso.

In questo contesto di un'organizzazione tesa a migliorarsi e per ciò stesso in continuo divenire, l'occasione del primo centenario di UniTS vuole essere anch'essa un fulcro attorno al quale promuovere l'immagine dell'Ateneo, anche rafforzando e migliorando la comunicazione interna ed esterna che, trasmettendo i valori istituzionali dell'Ateneo, metta in evidenza il forte orientamento al futuro del nostro Ateneo: "UniTS anticipa il futuro: si studia oggi ciò che sarà realtà tra venti anni".

Obiettivi strategici	ORG-O.1	Promuovere l'immagine di UniTS valorizzando l'occasione del centenario dell'Ateneo
	ORG-O.2	Valorizzare le persone all'interno di UniTS
	ORG-O.3	Migliorare l'efficienza dell'organizzazione

4 Ambito Persone e organizzazione

OBIETTIVO ORG-O.1 – Promuovere l'immagine di UniTS valorizzando l'occasione del centenario dell'Ateneo

Il Centenario rappresenta una particolare opportunità da valorizzare per promuovere in modo eccezionale e memorabile l'immagine dell'Ateneo.

Il programma del Centenario prevede una serie di obiettivi, a diversi livelli di coinvolgimento di persone e territorio, e di attività da realizzare entro il 2024, relativamente a Comunicazione, Editoria ed Eventi.

L'attività di comunicazione del centenario, guidata dai valori istituzionali dell'Ateneo, è basata sul seguente messaggio: "UniTS anticipa il futuro: si studia oggi ciò che sarà realtà tra venti anni".

L'immagine del centenario è stata sviluppata attraverso palette colori e logo speciale, che hanno guidato la valorizzazione dell'Ateneo attraverso specifiche campagne di comunicazione: Campagna 5x1000 (campagna che anticipa il centenario invitando a finanziare borse di studio destinate a giovani ricercatori, con l'obiettivo di realizzare il futuro della ricerca); Campagna Istituzionale (la c.d. campagna "occhi", che anticipa il centenario, veicolando il posizionamento e i valori dell'Ateneo); Campagna Centenario (che propone nel periodo settembre 2023-dicembre 2024 l'edificio simbolo di UniTS, in cui si realizza il futuro della conoscenza, da cento anni). A questo si aggiunge l'attività di merchandising, arricchita da nuove proposte, in linea con i colori e il logo del centenario.

L'attività editoriale prevede la realizzazione di importanti pubblicazioni (la trilogia storica e il volume d'élite, con l'edizione speciale di Ricorda e splendi-Catalogo delle opere d'arte dell'Università degli Studi di Trieste) e la valorizzazione del Libro d'Onore, in uso dal 1924. Gli eventi rappresentano un'occasione per rafforzare il legame con il territorio, a diversi livelli (locale, nazionale, internazionale).

È già online anche il nuovo sito dedicato al Centenario (<https://100anni.UniTS.it/>), che fornisce informazioni sulla storia dell'ateneo e presenta tutte le iniziative e gli eventi programmati.

Le attività di UniTS continueranno a essere valorizzate sui canali tradizionali (Stampa, Radio, TV) e sempre di più sui canali on line (Sito di ateneo, Social media, You Tube). A tal fine si prevede di predisporre delle linee guida per regolamentare l'attività di promozione sui diversi media e di sviluppare il Piano di Comunicazione integrato per il biennio 2024-25.

Tra i canali di comunicazione, un ruolo fondamentale è svolto dal Sito web dell'Ateneo, per il quale si prevede di realizzare un profondo rinnovamento. Il Progetto avviato operativamente a febbraio 2023 prevede una stretta collaborazione tra UniTS e il Cineca – il Consorzio Interuniversitario che realizza sistemi gestionali per le amministrazioni universitarie e il MUR – soprattutto per quanto riguarda l'integrazione del sito con i dati presenti negli applicativi gestionali e con le piattaforme collegate (Course Catalogue e UniFind).

La fase di implementazione, da realizzare con la collaborazione degli uffici e dei delegati del rettore interessati dalle diverse sezioni, richiederà anche di rivedere i contenuti, con particolare riguardo a testi e immagini, per garantire l'uso di un linguaggio più funzionale alla comunicazione digitale. Verrà realizzato gradualmente anche il sito in inglese, in versione mirror, con la collaborazione del Centro linguistico di Ateneo (CLA) per quanto riguarda le traduzioni e le revisioni dei testi in inglese. Nel corso del 2024 saranno avviati anche i nuovi siti dei Dipartimenti.

Responsabilità politica	ORG-O.1-PoI	Delegato del Rettore per la Comunicazione e Brand Strategy Direttore scientifico del Centro linguistico di Ateneo	Responsabilità gestionale	ORG-O.1-Gest	Direttore Generale Direttore Area Servizi ICT
--------------------------------	-------------	--	----------------------------------	--------------	--

Azioni strategiche	ORG-O.1-A.1	Organizzare eventi divulgativi e campagne di promozione rafforzando il rapporto di UniTS con il proprio territorio e con i propri stakeholder
	ORG-O.1-A.2	Rafforzare la promozione delle attività di UniTS sui diversi canali di comunicazione anche ad impatto internazionale
	ORG-O.1-A.3	Realizzare il nuovo sito web di UniTS

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Direttori e loro Delegati Docenti e ricercatori Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative Studenti e loro Rappresentanti
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni con Università, Enti di Ricerca, altre Pubbliche Amministrazioni, Privati FFO, contributi ministeriali, regionali e comunali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 1.473.138,00 €, di cui 1.463.138,00 € per costi e 10.000,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 1.629.624,00 €
	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Sito web Attrezzature informatiche (Anche audio e video), social media
STRUMENTALI	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Numero di eventi organizzati con il logo del centenario o tradizionale nel triennio 2024-2026	ORG-O.1-I.1	7	almeno 20
N. Follower complessivi sui social media (di cui internazionali)	ORG-O.1-I.2	127.000	complessivi: +10% internazionali: +5%
N. post in lingua inglese sui social media all'anno	ORG-O.1-I.3	90	+30%
% di utenti (studenti, docenti, PTA) soddisfatti del nuovo sito web di Ateneo	ORG-O.1-I.4	n.d.	75%

4 Ambito Persone e organizzazione

OBIETTIVO ORG-O.2 - Valorizzare le persone all'interno di UniTS

Engagement (che non è solo “coinvolgimento”) è il concetto che deve guidare la gestione del personale, dal reclutamento, al posizionamento, allo sviluppo di carriera. Già dalla fase di inserimento del personale nell'organizzazione, è opportuno esplicitare i percorsi di carriera, le opportunità di crescita professionale e formativa, le possibilità di poter partecipare ed incidere sulle scelte dell'Amministrazione, le politiche di welfare presenti nell'Ateneo. In un contesto in cui la normativa nazionale e i contratti collettivi lasciano spazi ridotti alle leve premiali, è necessario operare con tutti gli strumenti disponibili e la massima trasparenza, nell'ambito dei poteri discrezionali, per favorire la motivazione e l'impegno delle singole persone a partecipare allo sviluppo dell'Ateneo puntando ad essere protagonisti del cambiamento in tutti gli ambiti che caratterizzano l'ambiente di lavoro.

Tutto ciò si potrà realizzare certamente con iniziative formative e di aggiornamento mirate e più rispondenti ai bisogni del personale (anche in tema di inclusività, pari opportunità e sicurezza), affiancandole però con:

- iniziative che concretamente puntino a migliorare il livello di benessere lavorativo, quali il potenziamento di sistemi di ascolto ("cassetta dei suggerimenti", rilevazioni della soddisfazione e del benessere) e degli strumenti di conciliazione vita/lavoro;
- l'introduzione di programmi di promozione della salute;
- il rafforzamento di iniziative per migliorare le competenze trasversali e relazionali, ma anche quelle relative alle nuove tecnologie digitali;
- la creazione di opportunità per lo sviluppo delle carriere (tanto del personale docente e ricercatore, quanto del personale tecnico e amministrativo);
- l'attuazione del piano di reclutamento.

Responsabilità politica	ORG-O.2-Pol	<p>Rettore Delegato del Rettore per le Condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori</p> <p>Delegato del Rettore alle Politiche per l'inclusione dei bisogni speciali</p>	Responsabilità gestionale	ORG-O.2-Gest	<p>Direttore Generale Direttore Area Risorse Umane</p>
--------------------------------	-------------	---	----------------------------------	--------------	--

Azioni strategiche	ORG-O.2-A.1	Attuare il piano di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo anche in un'ottica di riequilibrio di genere e di attrazione di giovani
	ORG-O.2-A.2	Favorire la creazione di opportunità per lo sviluppo delle carriere (progressioni di carriera/PEV, procedure di mobilità trasparenti, chiamate dirette, Marie Curie, ERC,...)
	ORG-O.2-A.3	Garantire il benessere organizzativo, la sicurezza e la salute del personale anche attraverso politiche di welfare (sistemi di ascolto quali la "cassetta dei suggerimenti" e le rilevazioni della soddisfazione e del benessere, programmi di promozione della salute, strumenti di conciliazione vita/lavoro, ...)
	ORG-O.2-A.4	Organizzare percorsi di formazione e aggiornamento sempre più rispondenti ai bisogni del personale, anche sui temi della sicurezza, della sostenibilità, dell'inclusività, delle competenze trasversali e relazionali, delle pari opportunità e delle nuove tecnologie digitali

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
tipologia	descrizione	
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Direttori e loro Delegati Docenti e ricercatori Centro Linguistico di Ateneo Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative
FINANZIARIE	Descrizione risorse	Convenzioni di welfare Pubbliche Amministrazioni e Privati
		FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni
	Stanziamiento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 12.013.165,00 €, di cui 12.001.465,00 € per costi e 11.700,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 21.575.187,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule informatiche
		Attrezzature informatiche, piattaforme di e-learning
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente sul totale dei professori reclutati (PRO3 / AVA)	ORG-O.2-I.1	0,166	0,183
Proporzione di ricercatori a tempo determinato di cui all'art 24. c 3. lett a) e lett b) e Ricercatori tenure track (RTT) sul totale dei docenti di ruolo (PRO3 / AVA)	ORG-O.2-I.2	0,193	0,211
% di dipendenti complessivamente soddisfatti del proprio lavoro (item "L.01 - Nel complesso, mi ritengo soddisfatto del mio lavoro" del questionario B.O.)	ORG-O.2-I.3	PTA: 67,7% Docenti: 82,5%	Mantenimento dei valori
Ore di formazione pro capite per docenti e PTA	ORG-O.2-I.4	corsi sicurezza: 12,56 ore pro capite (194 PTA/DOCENTI per tot 2437 ore) altri corsi PTA: 35 ore pro capite (505 PTA per tot 17.658 ore)	Corsi sicurezza: +10% Altri corsi PTA: mantenimento 35 ore
% corsi formazione a docenti e PTA valutati positivamente (giudizio positivo + molto positivo) nel triennio	ORG-O.2-I.5	96,3%	mantenimento dello standard
Incremento netto del Personale TA	ORG-O.2-I.6	59 unità PTA (113 assunzioni tempo indeterminato PTA (no CEL) vs 54 cessazioni)	40
Rapporto di Femminilità (docenti di I fascia) (BdG)	ORG-O.2-I.7	0,28	mantenimento
Età media docenti di I e II fascia	ORG-O.2-I.8	55,31	54,31

4 Ambito Persone e organizzazione

OBIETTIVO ORG-O.3 – Migliorare l'efficienza dell'organizzazione

Un'organizzazione efficiente è uno degli elementi fondamentali per sostenere adeguatamente le finalità istituzionali dell'Ateneo.

I principali strumenti su cui UniTS ritiene opportuno investire nel prossimo triennio per migliorare l'efficienza dell'organizzazione sono rappresentati da:

- un approccio alle attività che si ispiri a logiche di qualità e di miglioramento in tutti gli ambiti: a tal fine, cogliendo l'opportunità di una normativa in materia di accreditamento che allarga la prospettiva a tutti gli ambiti in cui opera l'università, l'Ateneo intende realizzare, con la collaborazione del Presidio della Qualità, incontri in-formativi rivolti a tutte le componenti della comunità accademica. Il Presidio della Qualità continuerà a sostenere gli attori del Sistema di AQ nell'implementare procedure di autovalutazione e di monitoraggio orientate al miglioramento, ponendo un'attenzione particolare ai Dipartimenti, ai Corsi di studio e ai Dottorati che saranno selezionati per la visita di accreditamento periodico. Sarà fondamentale inoltre aggiornare le attuali Linee guida del Sistema di Assicurazione della Qualità e avviare in modo sistematico i processi di riesame del Sistema di AQ e del Sistema di Governo.
- l'attuazione di processi di riorganizzazione interna: una maggiore efficienza deve essere raggiunta attraverso la ricollocazione funzionale di alcune strutture tecnico – amministrative dedicate ai servizi all'utenza, con l'obiettivo di sviluppo di alcune attività orientate alla qualità dei servizi stessi. L'analisi del nuovo modello organizzativo prevede il coinvolgimento, in termini di condivisione e/o informazione, delle persone responsabili dell'attuazione e dell'implementazione dei diversi servizi.
- una maggiore attenzione al sistema di comunicazione interna: l'aggiornamento della comunità universitaria rispetto alle politiche e alle strategie dell'Ateneo è fondamentale per la condivisione di obiettivi al fine del loro raggiungimento, anche in termini di efficacia. L'Ateneo intende mantenere e sviluppare il sistema di comunicazione capillare delle decisioni prese dagli Organi di Ateneo e dei principali accadimenti ed eventi, sia attraverso i canali già attivati (es. newsletter periodica), che attraverso eventi formativi mirati (es. eventi dedicati alla diffusione a tutti i livelli degli obiettivi del Piano Strategico e dei Piani annuali e triennali), come anche attraverso le forme di coordinamento previste dal Regolamento di Organizzazione (Conferenza Direttori, Comitato di Direzione, Comitato di Area, coordinamento strutture dipartimentali). In tale direzione e con un'attenzione tanto alla comunicazione interna, quanto alla trasparenza nei confronti dell'esterno, si opererà anche attraverso la razionalizzazione della normativa interna di Ateneo.

Responsabilità politica	ORG-O.3-Pol	<p>Collaboratore del Rettore per la Qualità</p> <p>Delegato del Rettore per la Comunicazione e Brand Strategy</p> <p>Delegato del Rettore per la Semplificazione amministrativa e accordi istituzionali</p> <p>Delegato del Rettore per gli Affari legali e trasparenza</p>	Responsabilità gestionale	ORG-O.3-Gest	<p>Direttore Generale</p> <p>Direttore Area Risorse umane</p> <p>Direttore Area Contratti e Affari Generali</p>

Azioni strategiche	ORG-O.3-A.1	Diffondere la cultura della qualità e del miglioramento in tutta la comunità accademica, anche in vista del rinnovo dell'accREDITAMENTO periodico
	ORG-O.3-A.2	Promuovere processi di riorganizzazione interna
	ORG-O.3-A.3	Sviluppare un efficace e capillare sistema di comunicazione interna

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Docenti e ricercatori Gruppi AQ di Dipartimento Componenti CPDS Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative
FINANZIARIE	Descrizione risorse	FFO Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 649.899,00 €, di cui 609.499,00 € per costi e 40.400,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 1.221.158,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Attrezzature informatiche, applicativi gestionali
	altre risorse strumentali	Risorse connesse agli obiettivi dell'Ambito 5

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Disponibilità di un sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti, supportato dalla presenza di un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della performance. (AVA – PdA A.3)	ORG-O.3-I.1	n.d.	Almeno B - Soddisfacente
Periodicità ed efficacia del riesame del sistema di organizzazione e di Assicurazione della Qualità. (AVA – PdA A.4)	ORG-O.3-I.2	n.d.	Almeno B - Soddisfacente
Livello di soddisfazione complessiva del personale docente e PTA	ORG-O.3-I.3	PTA: 50,2% Docenti: 73,4%	75% soddisfatti
Livello di soddisfazione dell'utenza interna (studenti, docenti, PTA) per i servizi di comunicazione introdotti negli anni precedenti (cassetta suggerimenti, newsletter, magazine)	ORG-O.3-I.4	PTA: 38,5 % e Docenti: 61,7% considerano adeguata Studenti anni successivi al primo (questionario Good Practice): punteggio 3,85 vs media degli atenei Medi 4,04	75% soddisfatti

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

Analisi di contesto e posizionamento

L'Università di Trieste è articolata in quattro poli (Trieste, Gorizia i principali; Pordenone e Portogruaro quelli in cui la sede è ospitata da edifici non di sua proprietà) e il suo patrimonio edilizio si sviluppa su circa 20,5 ettari di superficie, distribuita in una cinquantina di edifici. A questi si sommano immobili con diversa destinazione d'uso (attività di formazione, di terza missione e residenze universitaria, pratica sportiva) o tutt'ora inagibili su cui recentemente si sono attivate significative progettualità.

Gli spazi per la didattica sono stati oggetto di un recente profondo intervento di rifunzionalizzazione e riqualificazione impiantistica e tecnologica, che hanno reso le oltre 200 aule più moderne e adatte all'erogazione della didattica in forma tradizionale e digitale da remoto. La dimensione dell'intervento e le tecnologie scelte hanno portato l'Ateneo ad essere all'avanguardia e ad essere riconosciuto come esempio di buona pratica a livello nazionale, non da ultimo per le competenze sviluppate sia dal personale tecnico che ha seguito gli interventi, sia dal personale docente che ne ha beneficiato, in particolare durante e dopo il periodo di emergenza pandemica. Inoltre, sulla base di ricognizioni mirate e con interventi di ammodernamento sono stati riqualificati, ampliando le superfici a disposizione, anche gli spazi studio per gli studenti favorendo, dove possibile, la creazione di angoli per la socialità e il consumo pasti autogestito. Particolare attenzione è stata dedicata all'accessibilità e fruibilità degli spazi, cercando di individuare le principali criticità per un approccio metodologico alle azioni indispensabili per i necessari adeguamenti normativi e per la creazione di ambienti sempre più inclusivi. Nonostante le risorse acquisite anche con programmi ministeriali, sono necessari ancora grandi sforzi sia sul piano finanziario che sulla capacità di gestione di interventi organici e innovativi.

Gli spazi per la ricerca sono stati oggetto di parziale riqualificazione, in particolare in occasione dei grandi investimenti per la dotazione/integrazione di nuove importanti attrezzature scientifiche, puntando alla creazione di laboratori anche condivisi tra diverse strutture di ricerca. Tuttavia, per garantire lo sviluppo di attività anche innovative ancora è forte la richiesta di ulteriori spazi di espansione per laboratori, che non trovano piena soddisfazione nelle soluzioni fino ad oggi individuate (frammentate in diversi spazi, spesso logisticamente poco funzionali).

Lo stato degli immobili e dell'impiantistica sconta l'impostazione datata dell'edilizia e degli spazi non adeguatamente adattati e implementati nel corso degli ultimi decenni. Tuttavia, l'esistenza di un Piano Strategico dell'Edilizia di Ateneo 2022-25, approvato dal Consiglio di Amministrazione a novembre 2022, realizza una guida per la conduzione degli interventi di recupero e riqualificazione in atto o in programma, impostati nell'ottica di perseguire la sostenibilità ambientale e il contenimento dei consumi energetici, attraverso l'adozione di soluzioni tecnologiche e impiantistiche efficaci e in linea con politiche regionali e nazionali finalizzate alla riduzione dei consumi di energia primaria da fonti non rinnovabili. Parallelamente, sono state avviate campagne di sensibilizzazione per un cambio di passo nei comportamenti individuali che vogliano e debbano essere più rispettosi del sistema uomo-ambiente.

Per quel che concerne le infrastrutture e i servizi informatici l'Università degli Studi di Trieste possiede una serie di facilities tecniche e tecnologiche che permettono l'erogazione di servizi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. Il processo di digitalizzazione interessa tutti gli ambiti a partire dalla amministrazione centrale: molti servizi possiedono sistemi basati sull'accesso con modalità *single-sign-on* dando la possibilità al personale e alla popolazione studentesca di usufruire di modalità agevolate di accesso e autorizzazione (ogni utente, una volta effettuato il login, ottiene infatti l'accesso alle diverse applicazioni senza la necessità di immettere nuovamente le credenziali). I servizi erogati poi sono in modalità ibrida in quanto sono a disposizione diverse infrastrutture: un'infrastruttura *on-premise* (cioè presente in locali ad accesso controllato nelle sedi universitarie), un'infrastruttura presso il consorzio Cineca e, infine, un'infrastruttura sul cloud Azure di Microsoft. In locale sono disponibili alcuni database e applicativi gestionali sviluppati internamente mentre su infrastruttura Cineca, oltre alle repliche di questi sistemi, sono presenti i servizi e i sistemi gestionali, nonché le risorse di calcolo. Infine, il cloud Azure di Microsoft consente l'erogazione di tutti i servizi della piattaforma Office365. L'Area dei Servizi ICT è deputata a gestire queste infrastrutture e risorse tecnologiche proponendo gli sviluppi e le soluzioni atte alla sempre più avanzata

digitalizzazione dei processi, sia quelli interni alle strutture/aree sia quelli trasversali che possono interessare anche i progetti di ricerca e le collaborazioni con i dipartimenti. Ma allo stato attuale delle cose non può esistere un processo di digitalizzazione che non sia accompagnato da un processo parallelo di sicurezza informatica e rafforzamento sia del perimetro sia dei sistemi di Ateneo. La necessità di sviluppare e aggiornare i regolamenti di Ateneo relativi al trattamento dei dati, alla sicurezza degli accessi e delle informazioni è in linea con la normativa di riferimento che in questi ultimi anni ha interessato il mondo dei dati (si pensi al GDPR) e dell'informazione (formazione dell'Agenzia Nazionale per la Cybersicurezza; Misure Minime Agid, Direttive NIS, ecc...). La digitalizzazione da una parte e la sicurezza dall'altra, essendo due processi, vanno gestiti, adeguati alle normative e portati avanti da risorse competenti e preparate, sia si tratti di risorse interne, sia nel caso in cui si tratti di risorse terze come fornitori e produttori che possono essere reperiti sul mercato. Proprio la gestione dei fornitori e tutto il percorso del *procurement* – cioè l'intero processo tramite il quale si ottengono i beni e i servizi necessari - diventano, in quest'ottica, strategici, non solo per le risorse economiche impegnate ma soprattutto per il corretto controllo dei flussi informativi e di conoscenza che inevitabilmente interessano le piattaforme integrate con i servizi che vengono offerti in Ateneo. In ultimo, tutti questi processi non possono essere portati avanti senza la dovuta formazione e informazione in particolare dei tecnici e delle risorse interne che devono gestirli, puntando su sempre maggior *know-how* e incremento di professionalità.

L'ICT infine risulta strategico anche per i progetti di ricerca che necessitano dell'accesso a tecnologie su cloud o su piattaforme esterne, come ad esempio nel caso del quantum computing, dell'intelligenza artificiale o del calcolo ad alte prestazioni. Tali attività non possono prescindere da infrastrutture di rete, servizi di calcolo, disponibilità di risorse dislocate sul territorio, collaborazioni, consulenze, partnership con aziende e realtà locali e internazionali.

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

Analisi di contesto e posizionamento

Matrice SWOT

Punti di forza (S)

- Infrastruttura: gestione interna di sistemi telematici e data center
- Tecnologie: collaborazione con progetti di Ateneo/Dipartimenti; competenze tecniche e amministrative interne
- Digitalizzazione delle applicazioni: uniformità di sistemi e basi dati gestiti in house tramite Cineca
- Investimenti efficaci in nuove tecnologie, comprese le piattaforme digitali di supporto all'erogazione della didattica e alle metodologie di insegnamento (Woodclap)
- Opportunità di crescita per il personale docente e TA (formazione docenti, piattaforme per supporto alla didattica -capacity building e capacity development)
- Grande competenza acquisita nel campo dell'ammodernamento delle infrastrutture per la didattica d'aula e laboratoriale
- Implementazione grandi attrezzature di laboratorio e rinnovo infrastrutture importanti (DPC in ed. C11)
- Maggiore attenzione agli utenti più fragili, con adozione PEBA e attenzione ad arredi e attrezzature per utenze con diverse esigenze

Punti di debolezza (W)

- Infrastruttura: obsolescenza impiantistica (e di alcuni locali tecnici); mancanza di un piano di Business Continuity/Disaster Recovery (BC/DR) con elevati livelli di affidabilità e sicurezza
- Digitalizzazione delle applicazioni: mancanza di un'analisi dei processi e di gestione dei progetti; sviluppi e innovazioni vincolati a tempistiche di Cineca; digitalizzazione incompleta delle procedure inerenti alla carriera dello studente
- Comunicazione e informazione per gli studenti tramite sito web di Ateneo e siti dei corsi di studio non immediata e coordinata
- Grado di riqualificazione di spazi e attrezzature ancora non allineato alle reali esigenze
- Spazi limitati per lo sviluppo edilizio
- Organizzazione spaziale edifici esistenti poco flessibile e frammentarietà degli spazi dedicati alle infrastrutture di ricerca
- Mancanza di una piattaforma di raccolta e gestione dati su patrimonio mobile e immobile, edilizio e impiantistico, univoca, aggiornata e di facile accesso per tutti gli operatori interessati
- Scarso coordinamento delle figure interessate alla gestione del sistema complesso aule e spazi studio
- Insufficiente attenzione a comportamenti virtuosi, anche del singolo, per favorire la sostenibilità
- Ridotto numero di azioni infrastrutturali per spazi più inclusivi e criticità legate alla sicurezza degli stabili

Opportunità (O)

- Infrastruttura: realizzazione nuovo datacenter
- Tecnologie: disponibilità di cloud e sistemi di intelligenza artificiale per semplificare le procedure
- Digitalizzazione delle applicazioni: percorsi di certificazione (es ISO 27001, ITIL4) e project management; normative europee, linee guida (es sviluppo software sicuro); nuove tecnologie didattiche digitali
- Disponibilità di finanziamenti dedicati alle infrastrutture
- Opportunità di rete con realtà scientifiche di contesto
- Potenzialità delle tematiche energetiche come catalizzatori di ricerca, didattica e come fonte di finanziamento in termini di risparmio
- Interessi di grandi player nel settore energetico ad operazioni di partenariato pubblico-privato
- Potenziamento dei sistemi di gestione della sicurezza

Minacce (T)

- Tecnologie: lock-in con fornitori e obsolescenza; difficoltà negli approvvigionamenti causa conflitti e tensioni internazionali; rischi in termini di cyber-sicurezza di dati, sistemi e applicazioni a causa di potenziali malintenzionati
- Digitalizzazione/applicazioni: vulnerabilità di software e sistemi senza privacy e security design; normativa che cambia molto rapidamente e richiede adeguamenti tempestivi; concorrenza delle Università telematiche
- Instabilità dei mercati
- Necessità di adeguamenti a norme e direttive cogenti in tema ambientale, produzione di ulteriori vincoli normativi
- Incongruità delle tempistiche legate alla capacità di spesa

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

Visione strategica e sintesi degli obiettivi

Pianificare e garantire lo sviluppo dell'Ateneo significa anche garantire la disponibilità di spazi e di strumentazioni rispondenti ai bisogni e alle aspettative del personale e degli studenti, ma capaci al tempo stesso di soddisfare esigenze di sicurezza, di accessibilità e di sostenibilità. Da un lato l'espansione dell'offerta formativa e il trend crescente delle immatricolazioni richiedono di proseguire quanto avviato con il profondo intervento di rifunzionalizzazione e riqualificazione impiantistica e tecnologica delle aule, ma anche con la ricerca di nuovi spazi. Dall'altro il superamento della recente crisi pandemica, che aveva imposto un lungo periodo caratterizzato dal necessario distanziamento, ha richiamato l'attenzione sull'importanza di concepire lo spazio come luogo di relazione. La ricerca che si sta sviluppando sempre di più in un'ottica interdisciplinare richiede laboratori condivisi tra più strutture e dotati di attrezzature innovative. Infine, la transizione digitale, che ha visto un'accelerazione senza precedenti, non può prescindere da un'infrastruttura sicura, aggiornata e dimensionalmente adeguata.

Alla luce di queste esigenze, UniTS ritiene quindi cruciale continuare ad investire nella propria struttura e infrastruttura, tanto dal punto di vista edilizio, quanto nell'ambito dell'ICT, incrementando e qualificando gli spazi di studio, di lavoro e di socialità, sotto il profilo della fruibilità, dell'accessibilità e della sicurezza e favorendo l'applicazione di principi di sostenibilità, ma anche investendo nelle nuove tecnologie e nella digitalizzazione dei processi con il supporto di un'infrastruttura informatica migliorata sotto il profilo della riduzione dell'obsolescenza impiantistica e dell'incremento del livello di cyber-sicurezza.

Obiettivi strategici	SIS-O.1	Incrementare e qualificare gli spazi di studio, di lavoro e di socialità, sotto il profilo della fruibilità, dell'accessibilità e della sicurezza
	SIS-O.2	Favorire l'applicazione di principi di sostenibilità
	SIS-O.3	Investire nelle nuove tecnologie e nella digitalizzazione dei processi
	SIS-O.4	Migliorare l'infrastruttura informatica, ridurre l'obsolescenza impiantistica e incrementare il livello di cyber-sicurezza

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

OBIETTIVO SIS-O.1 - Incrementare e qualificare gli spazi di studio, di lavoro e di socialità, sotto il profilo della fruibilità, dell'accessibilità e della sicurezza

Al sistema delle sale lettura connesse alle biblioteche gestite dal Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), e dedicate prevalentemente alla fruizione del patrimonio librario di Ateneo, si affiancano una serie di spazi confinati o meno dove è possibile studiare, anche a gruppi, e che già sono stati allestiti in diversi edifici. È opportuno che siano capillarmente presenti in ogni edificio, sfruttando stanze o porzioni di spazi di connettivo, quali corridoi e spazi comuni, in cui le postazioni però non siano di ostacolo alle eventuali vie di fuga presenti. Postazioni studio, dotate di sedute e lavagne, saranno realizzate anche all'esterno degli edifici per permetterne la fruibilità anche all'aperto nelle giornate favorevoli. A tal fine laddove possibile si implementeranno anche gli impianti di illuminazione dedicati. In tutti questi spazi inoltre sarà possibile consumare anche pasti (cosa non ammessa nelle sale lettura delle biblioteche), e laddove possibile si cercherà di coniugare uno spazio relax dotato di bollitori e microonde per scaldare vivande, nonché posizionare in prossimità distributori automatici per l'erogazione di bevande e snack.

Per incrementare il livello di fruizione e accessibilità degli spazi universitari sarà fondamentale dare attuazione a tutte le misure previste dal PEBA (Piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche). Tale strumento è il documento-guida, approvato dal CdA, che si deve allegare a tutte le richieste di nuove progettazioni per rifunzionalizzazione spazi esistenti o nuove costruzioni; è la guida per operare anche tutti i piccoli adeguamenti spot che non rientrano in progetti più ampi/compleksi.

Numerosi laboratori necessitano di un aggiornamento infrastrutturale, con la dotazione sia di impiantistica di sicurezza in uso delle attrezzature (DPC) che di nuovi arredi a norma. In particolare, occorre operare su quei laboratori che hanno mutato destinazione d'uso o modalità operative, e che necessitano di un diverso allestimento, anche per poter ospitare nuove grandi attrezzature di ricerca. Inoltre, è possibile sfruttare spazi dismessi con altre destinazioni d'uso, riconvertendoli, in base alle loro potenzialità, in nuovi laboratori didattici o di ricerca. Analogo ragionamento va fatto per gli spazi lavoro individuali o condivisi (studioli, uffici amministrativi), che vanno riorganizzati e ottimizzati, incrementando le postazioni lavoro per accogliere le nuove risorse, e che necessitano di un ammodernamento degli arredi, più funzionale alle nuove modalità lavorative, e di arredi a norma per il benessere individuale e per la sicurezza in uso e in caso di incendi.

Alla luce del costante incremento di immatricolazioni che si sta osservando negli ultimi anni e dell'espansione dell'offerta formativa, sarà fondamentale individuare nuovi spazi per la didattica. A tal fine l'Ateneo lavorerà per trovare le opportune soluzioni nell'ambito della riqualificazione degli edifici del Porto Vecchio in cui si intende anche realizzare un *digital intelligence hub*.

Responsabilità politica	SIS-O.1-Pol	Collaboratore del Rettore per Edilizia e energia	Responsabilità gestionale	SIS-O.1-Gest	Direttore Area dei Servizi Tecnici e di Supporto	
		Collaboratore del Rettore per la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio				Direttore Area Servizi ICT
		Delegato del Rettore per le Condizioni di lavoro, salute e sicurezza dei lavoratori				
		Delegato del Rettore alle Politiche per l'inclusione dei bisogni speciali				

Azioni strategiche	SIS-O.1-A.1	Incrementare quantitativamente e migliorare qualitativamente la fruizione delle sale studio per garantire una distribuzione più capillare e un impiego flessibile
	SIS-O.1-A.2	Incrementare gli spazi di incontro e i punti ristoro presso le singole sedi di studio e di lavoro, anche attraverso la razionalizzazione e la rifunzionalizzazione degli spazi disponibili
	SIS-O.1-A.3	Incrementare il livello di fruizione e accessibilità degli insediamenti universitari, anche attraverso l'attuazione delle misure previste dal PEBA
	SIS-O.1-A.4	Ammodernare i laboratori didattici e di ricerca, e ottimizzare gli spazi di lavoro rendendoli più fruibili e sicuri
	SIS-O.1-A.5	Individuare nuovi spazi per la didattica e lo studio nell'ambito della riqualificazione degli edifici del Porto Vecchio

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	
FINANZIARIE	Descrizione risorse	FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e da altre Pubbliche Amministrazioni Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 18.509.179,00 €, di cui 2.331.954,00 € per costi e 16.177.225,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 7.714.348,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Aule, sale studio, laboratori didattici, di ricerca e informatici, Uffici docenti e personale amministrativo Attrezzature didattiche, scientifiche e informatiche
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
N. postazioni studio (interne ed esterne, rumorose e non) per studente iscritto entro 1 anno oltre la durata legale	SIS-O.1-I.1	1.672 postazioni per 14.562 studenti	2.100 postazioni per n. studenti 2025/26
Mq di spazi ristoro e relax presenti negli edifici	SIS-O.1-I.2	600	1.200
Mq destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo (PRO3 / AVA) di cui relativi a laboratori ammodernati nel triennio	SIS-O.1-I.3	33.855 mq destinati ad attività di ricerca	ammodernamento di laboratori per una superficie pari al 10% di quella esistente
N. postazioni lavoro per personale docente, ricercatore e TA ammodernate/ottimizzate	SIS-O.1-I.4	115	+130
N. postazioni aula <i>barrier-free</i>	SIS-O.1-I.5	20	50
Mq destinati alle attività dell'Ateneo nella sede di Porto Vecchio	SIS-O.1-I.6	600	20.000

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

OBIETTIVO SIS-O.2 - Favorire l'applicazione di principi di sostenibilità

Gli spazi esterni del Comprensorio di Piazzale Europa e della sede di Gorizia sono patrimonio prezioso per coltivare la socialità e il benessere individuale, grazie alla disponibilità di spazi aperti dove potersi incontrare, studiare o svolgere anche eventi di comunità. Inoltre, gli spazi devono essere allestiti oltre che con angoli dove è consentito fumare, senza recare disturbo ai non fumatori, con postazioni di ricarica per veicoli e bici. Particolare attenzione sarà data alla cura del verde esistente, alla protezione e valorizzazione di specie particolarmente preziose presenti, e alla cura di aree ancora da recuperare e piantumare, comprese quelle presenti sulle terrazze o potenzialmente realizzabili sulle coperture degli edifici.

L'Ateneo non ha ad oggi un Piano Energetico, che rappresenta lo strumento di pianificazione ed indirizzo di tutte le azioni volte ad assicurare l'approvvigionamento (da fonti rinnovabili), l'impiego ottimale e il risparmio sui consumi energetici. Anche in vista della definizione delle nuove strategie e obiettivi del piano energetico regionale - cui il Piano Energetico di Ateneo si dovrebbe allineare - e delle opportunità rappresentate dalle Comunità Energetiche (di cui l'Ateneo potrebbe essere parte) è necessario che ci si doti dello strumento di indirizzo degli investimenti e più in generale delle policy che l'Ateneo vuole adottare. Inoltre, all'interno del piano, saranno ricomposte e troveranno armonizzazione le azioni di riqualificazione e miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici già in via di realizzazione o programmate per i prossimi anni nell'ambito del quadro opere.

In stretta connessione con tali aspetti, saranno portate avanti anche iniziative orientate a favorire la mobilità sostenibile, coerentemente con l'aggiornamento e l'applicazione del Piano Spostamenti Casa-Lavoro, nonché tutte le iniziative finalizzate alla gestione sostenibile dei rifiuti, sia per quanto attiene il riciclo, sia per quanto attiene lo smaltimento dei rifiuti speciali.

Responsabilità politica	SIS-O.2-Pol	Collaboratore del Rettore per Edilizia e energia Delegato del Rettore per la Sostenibilità Mobility Manager Waste Manager	Responsabilità gestionale	SIS-O.2-Gest	Direttore Generale Direttore Area dei Servizi Tecnici e di Supporto

Azioni strategiche	SIS-O.2-A.1	Investire nella cura e nella valorizzazione degli spazi esterni (aree verdi, spazi studio e relax esterni)
	SIS-O.2-A.2	Elaborare il piano energetico di Ateneo e avviare l'implementazione delle azioni
	SIS-O.2-A.3	Attuare progetti specifici in materia di sostenibilità (Piano Spostamenti Casa-Lavoro, Progetto Green Surgery,...)

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE

tipologia		descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Docenti e ricercatori Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative
	FINANZIARIE	Descrizione risorse

		FFO, contributi ministeriali, contributi regionali e comunali
		Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 1.640.688,00 €, di cui 329.253,00 € per costi e 1.311.435,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 695.706,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Spazi esterni
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
% aree esterne riqualificate a verde	SIS-O.2-I.1	70.000 mq circa	10% circa saranno riqualificati con soluzioni permeabili (a verde o con pavimenti drenanti)
N. spazi studio e relax allestiti all'esterno	SIS-O.2-I.2	180	310
% interventi del Piano energetico attuati	SIS-O.2-I.3	n.d. (piano non ancora adottato)	30%
N. progetti specifici in materia di sostenibilità realizzati nel triennio	SIS-O.2-I.4	8	+10

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

OBIETTIVO SIS-O.3 – Investire nelle nuove tecnologie e nella digitalizzazione dei processi

La disponibilità di dati e informazioni è fondamentale per supportare le decisioni della Governance in tutti gli ambiti e per migliorare la gestione delle attività. Sarà quindi necessario proseguire nel percorso già avviato in questi ultimi anni per garantire l'uniformità delle basi dati e per favorire la disponibilità di dati certificati.

Da un lato si svilupperanno sempre di più sistemi di condivisione di dati basati su cruscotti strutturati realizzati sia con risorse interne, sia avvalendosi della collaborazione con CINECA; dall'altro si studieranno nuove possibilità di strutturare raccolte di dati sistematiche in ambiti nei quali non vi sono ancora strumenti adeguati. Ne è un esempio l'idea di rinnovare il sistema di mappatura degli spazi attraverso un progetto di omogeneizzazione dei formati in cui i dati devono essere raccolti e gestiti, adottare un sistema gestionale per il patrimonio edilizio di Ateneo. Inoltre, per gestire sistemi spaziali complessi (aule e sale studio) è necessario definire un tavolo permanente per il coordinamento delle azioni concorrenti, con le relative procedure preferibilmente informatizzate, e operative per l'acquisizione delle esigenze, la previsione delle azioni, il monitoraggio del funzionamento di questi spazi.

La digitalizzazione poi deve necessariamente passare per una serie di adempimenti normativi facilitando i flussi e adottando una logica per progetti/processi che tenga conto del ciclo di vita della tecnologia stessa e di quelle normative tecniche di riferimento che possono supportare la digitalizzazione stessa. L'adesione a standard internazionali (si pensi alle ISO 20000 relative ai sistemi informativi, o alla ISO 27001 sulla gestione della sicurezza informatica oppure a framework come quello del NIST sulla sicurezza informatica o quello di ITIL4 sui servizi) permette di realizzare e adottare tecnologie, sistemi, applicazioni che rispondono sia alle esigenze degli utenti sia allo stato dell'arte del mercato.

Responsabilità politica	SIS-O.3-Pol	Collaboratore del Rettore per la Didattica e Politiche per gli studenti e il diritto allo studio Collaboratore del Rettore per la Qualità Delegato del Rettore al Bilancio	Responsabilità gestionale	SIS-O.3-Gest	Direttore Area Servizi ICT

Azioni strategiche	SIS-O.3-A.1	Rafforzare la collaborazione con Cineca per lo sviluppo di nuove funzionalità e sistemi e per il consolidamento di quanto già erogato (Cineca 2030, nuovi cruscotti, GDA al posto di ESSE3; portale web e amministrazione trasparente)
	SIS-O.3-A.2	Migliorare i sistemi di raccolta, elaborazione e condivisione di dati certificati per il monitoraggio dei risultati (banche dati strutturate, cruscotti gestionali, nuovo sistema per i form aziendali)

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore
		Staff di Direzione Generale, Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	Segreterie Didattiche Segreterie Amministrative

FINANZIARIE	Descrizione risorse	FFO
		Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti
	Stanziamiento complessivo Budget	Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 1.527.175,00 €, di cui 1.523.175,00 € per costi e 4.000,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 2.838.455,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Piattaforme CINECA e altri sistemi di gestione dei dati
		Firma digitale
	altre risorse strumentali	

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
Nuovo applicativo gestione spazi	SIS-O.3-I.1	n.d.	Applicativo in produzione
numero di studenti che utilizzano (profili attivi) la App orari	SIS-O.3-I.2	3.991 (30% degli studenti in corso del I-II livello)	8.000 (corrispondente indicativamente ai 2/3 degli studenti in corso di I e II livello)
% di docenti di ruolo dotati di firma digitale (remota o con smart card)	SIS-O.3-I.3	88,95%	100%
Livello migrazione servizi e contenuti sul nuovo portale	SIS-O.3-I.4	n.d.	90% completamento migrazione
Livello migrazione dei servizi istituzionali su cloud	SIS-O.3-I.5	n.d.	sistema unico dei form di Ateneo e database Oracle istituzionale su cloud attivazione virtual data center CINECA per erogazione dei servizi di Ateneo

5 Ambito Strutture, infrastrutture e sostenibilità

OBIETTIVO SIS-O.4 – Migliorare l'infrastruttura informatica, ridurre l'obsolescenza impiantistica e incrementare il livello di cyber-sicurezza

La necessità di offrire servizi uniformi attraverso piattaforme *on-premise* (in locale), su cloud o presso fornitori consorziati (Cineca) o altro richiede, in particolare per quel che riguarda i servizi in casa (*on-premise*), un adeguamento tecnico degli impianti, dei locali, dei sistemi di raffrescamento e tecnologico di macchine, server, di metodologie e tecnologie per lo sviluppo e per la conservazione, trasmissione e manipolazione del dato. Il piano per la sicurezza prevede che accanto allo sviluppo o all'adozione di tecnologie allo stato dell'arte, sia necessario conservare i dati in modo sicuro e affidabile e quindi sia necessaria una strategia centrata sulla sicurezza informatica fatta sia di azioni di *hardening* (rafforzamento) dell'esistente, sia di prevenzione delle minacce e di capacità di recupero in situazione di rischio o di evidente compromissione del dato.

Responsabilità politica	O.4-Pol	Rettore	Responsabilità gestionale	O.4-Gest	Direttore Area Servizi ICT
--------------------------------	---------	---------	----------------------------------	----------	----------------------------

Azioni strategiche	SIS-O.4-A.1	Riqualificare l'infrastruttura realizzando un nuovo datacenter per far fronte alle nuove esigenze in termini di calcolo, scientifiche e di ricerca
	SIS-O.4-A.2	Aumentare il livello di affidabilità/sicurezza/resilienza da un punto di vista infrastrutturale e impiantistico incrementando l'affidabilità del piano di <i>Business Continuity / Disaster Recovery</i> (BC/DR)
	SIS-O.4-A.3	Sviluppare e adottare soluzioni per la prevenzione delle minacce e la mitigazione del rischio relative alla cybersicurezza di reti, applicazioni, servizi e infrastrutture

RISORSE DA DESTINARE ALLE AZIONI STRATEGICHE		
	tipologia	descrizione
UMANE	A livello di Ateneo	Collaboratori, Delegati e Referenti del Rettore Dirigenti delle Aree dei servizi di Ateneo e loro collaboratori
	A livello di Dipartimento	
FINANZIARIE	Descrizione risorse	
	Stanziamento complessivo Budget	Risorse specifiche indicate nei Piani strategici dei Dipartimenti Nel budget 2024 sono stanziati complessivamente: 2.879.538,00 €, di cui 1.426.286,00 € per costi e 1.453.252,00 € per investimenti. Per il biennio 2025-2026 si stima di stanziare complessivamente 3.002.790,00 €
STRUMENTALI	strutture / infrastrutture, tecnologie / attrezzature	Data center Attrezzature informatiche (server)
	altre risorse strumentali	Accesso a risorse di calcolo (Dipartimento MIGe)

Indicatori e valori		BASELINE	TARGET 2026
% di sistemi di ateneo attualmente on-premise inseriti in soluzioni di disaster recovery su cloud	SIS-O.4-I.1	n.d.	80%
Realizzazione del nuovo data center di Ateneo	SIS-O.4-I.2	n.d.	Data center operativo
Livello di sicurezza di reti, applicazioni, servizi e infrastrutture	SIS-O.4-I.3	n.d.	Ottenimento della certificazione ISO 27001
Software sviluppato internamente conforme alle Linee Guida AgID sullo sviluppo di software sicuro	SIS-O.4-I.4	n.d.	100%

