



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO

PIANO DELLE PERFORMANCE  
DELLA STRUTTURA GESTIONALE  
**2014 – 2016**





## Indice

<b>1</b>	<b>Premessa.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>L'individuazione degli obiettivi strategici.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Gli obiettivi strategici e la loro declinazione in obiettivi operativi.....</b>	<b>7</b>
	<b>3.1 Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente.....</b>	<b>7</b>
	Obiettivi Operativi 2014.....	7
	<b>3.2 Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione.....</b>	<b>8</b>
	Obiettivi Operativi 2014.....	9
	<b>3.3 Valorizzare il contributo professionale del personale.....</b>	<b>10</b>
	Obiettivi Operativi 2014.....	11
	<b>3.4 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali.....</b>	<b>12</b>
	Obiettivi Operativi 2014.....	12
	<b>3.5 Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria.....</b>	<b>13</b>
	Obiettivi Operativi 2014.....	13
	<b>3.6 Sviluppare il sistema della comunicazione.....</b>	<b>15</b>
	Obiettivi Operativi 2014.....	15
<b>4</b>	<b>Articolazione del piano operativo 2014 per singola Direzione.....</b>	<b>17</b>
	<b>4.1 Direzione Didattica e Servizi agli Studenti.....</b>	<b>18</b>
	<b>4.2 Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo.....</b>	<b>22</b>
	<b>4.3 Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche.....</b>	<b>26</b>
	<b>4.4 Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti.....</b>	<b>30</b>
	<b>4.5 Direzione Risorse Umane e Organizzazione.....</b>	<b>33</b>
	<b>4.6 Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza.....</b>	<b>37</b>
	<b>4.7 Direzione Generale – Strutture di Staff.....</b>	<b>40</b>
	<b>4.8 Servizi di supporto a Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato.....</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>Il monitoraggio della performance.....</b>	<b>48</b>
	<b>5.1 La performance organizzativa.....</b>	<b>48</b>
	<b>5.2 La performance individuale.....</b>	<b>48</b>



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO



# 1 Premessa

Il Piano delle Performance<sup>1</sup> della struttura gestionale è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

Si tratta del documento programmatico in cui sono esplicitati gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi della struttura gestionale. Tali obiettivi sono poi declinati in piani operativi annuali per ciascuna Direzione in cui, coerentemente con le risorse assegnate, vengono definiti le azioni specifiche, gli indicatori e gli specifici target di risultato.

Il ciclo di gestione delle performance è un processo che si articola nelle seguenti fasi:

a) individuazione e negoziazione degli obiettivi:

in questa fase, indicativamente negli ultimi mesi dell'anno antecedente a quello di riferimento del piano delle performance, il Direttore generale fa sintesi rispetto alle istanze e aspettative degli Organi di governo, degli utenti interni ed esterni, del personale e rispetto ai nuovi vincoli normativi e individua, in accordo con i dirigenti, gli obiettivi da proporre;

b) stesura e approvazione del piano delle performance:

in questa seconda fase, indicativamente nel mese di dicembre dell'anno antecedente a quello di riferimento del piano delle performance, il direttore generale elabora una proposta di piano e la sottopone, in accordo con il Rettore, alla approvazione del Consiglio di amministrazione;

c) gestione, monitoraggio e attivazione di azioni correttive:

durante l'anno di riferimento, dopo aver assegnato a cascata gli obiettivi operativi a tutto il personale titolare di responsabilità organizzativa, ognuno svolge i compiti assegnati, avendo cura di implementare quanto previsto dagli obiettivi operativi e di monitorarne, in base al ruolo ricoperto, l'avanzamento, e attuando le eventuali azioni correttive che si rendessero necessarie;

d) valutazione della performance individuale:

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

e) valutazione della performance organizzativa:

infine, il Consiglio di amministrazione, con il supporto del Nucleo di valutazione, sulla base di dati di efficienza, produttività, efficacia e qualità, valuta il risultato che l'intera organizzazione e il management hanno conseguito rispetto ai traguardi prefissati.

In estrema sintesi, l'esito finale del ciclo di gestione delle performance si sostanzia nella rendicontazione agli organi di governo e ai cittadini dell'operato della struttura gestionale e del suo management.

---

<sup>1</sup> Il Piano delle Performance è redatto in ottemperanza al Decreto Legislativo n. 150/2009 (attuazione della Legge 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e alle Delibere n. 9/2010 applicabilità del D.Lgs. n. 150/2009 alle Università) e n. 6/2013 (linee guida relative al ciclo di gestione della performance) della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT).

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



## 2 L'individuazione degli obiettivi strategici

L'individuazione degli obiettivi strategici 2014-2016 è avvenuta, nel quadro di riferimento generale delle finalità e funzioni indicate all'**articolo 2 dello Statuto**, lungo quattro direttrici, riferite ai principali interlocutori della struttura gestionale, di sollecitazioni e bisogni:

- le sollecitazioni prioritarie, naturalmente, sono quelle che provengono dagli **Organi di Ateneo** e dalle strutture accademiche e sono principalmente connesse al raggiungimento degli obiettivi e alla realizzazione dei programmi esplicitati anche nel Piano strategico d'Ateneo. In sintesi, risulta essenziale sviluppare e migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla didattica, i servizi di sostegno all'imprenditorialità dei giovani ricercatori, i servizi di sostegno e sviluppo di reti e comunità in senso lato, i servizi di accoglienza per studenti, docenti, ospiti stranieri e i servizi di placement dei laureati;
- da parte di coloro che usufruiscono dei servizi messi a disposizione dalla struttura gestionale, principalmente **docenti e studenti**, sono emerse richieste di maggiore efficienza e flessibilità, di ulteriore semplificazione e dematerializzazione dei processi, di riduzione dei tempi di rimborso missioni e di evasione degli ordini di acquisto e di diffusione capillare e agevole reperibilità dell'informazione;
- anche da parte del **management** delle strutture accademiche e della struttura gestionale sono state messe in luce aree trasversali di miglioramento: si va dalle esigenze di garanzia di continuità operativa dei servizi informatici, alla gestione e conservazione del dato in formato digitale, alle necessità di rafforzare la sicurezza nei termini di protezione e prevenzione dei rischi. A queste si affiancano le esigenze di un rafforzamento del reporting destinato agli organi decisionali e, più in generale, di un costante investimento formativo connesso al cambiamento organizzativo;
- infine, si è tenuto conto dell'obbligo di adempiere a quanto disposto dalla legge n. 190/2012 (**anticorruzione**) e dal decreto legislativo n. 33/2013 (**obblighi di pubblicità**) che riconoscono la trasparenza sia come mezzo fondamentale di controllo diffuso sull'attività dell'amministrazione e di prevenzione della corruzione, sia come strumento finalizzato alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino. Volendo rispondere a tali disposizioni non solo nella forma quanto soprattutto nella sostanza, si rende necessario attuare un profondo mutamento di approccio procedurale che richiede a sua volta un elevato grado di aggiornamento tecnologico.

Dalle sollecitazioni e dalle esigenze così emerse sono stati identificati i seguenti obiettivi strategici pluriennali:

- applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente;
- re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione;
- valorizzare il contributo professionale del personale;
- ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali;
- rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria;
- sviluppare il sistema della comunicazione.

Gli obiettivi pluriennali sono poi declinati in obiettivi operativi riferiti al 2014.

Ciascun obiettivo operativo determina un piano azioni di una o più direzioni da avviare e/o portare a compimento nel corso del 2014. Anche le azioni trasversali vengono poi declinate in azioni specifiche per singole direzioni.

In tal modo diviene agevole identificare gli indicatori di risultato e i target da raggiungere, nonché procedere successivamente alla valutazione dei risultati conseguiti.



### 3 Gli obiettivi strategici e la loro declinazione in obiettivi operativi

La struttura gestionale come assetto organizzativo:

#### 3.1 Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente

Nell'ultimo triennio l'Università di Trento ha implementato la riforma del proprio assetto organizzativo e regolamentare - a seguito di importanti innovazioni normative a livello nazionale e locale - innescando una importante fase di cambiamento.

Anche la struttura tecnico-gestionale ne è stata investita ed è stata oggetto di una significativa riorganizzazione che ha consentito di avvicinare agli utenti finali alcuni dei servizi prima centralizzati.

Base dell'intervento riorganizzativo è stata principalmente la volontà di sviluppare la struttura tecnico-gestionale in un'ottica di servizio privilegiando la **specializzazione professionale** e al contempo sfruttando **economie di scala**.

Tuttavia per essere e rimanere funzionale ed efficiente l'organizzazione andrà costantemente monitorata, migliorata e eventualmente adeguata alle nuove esigenze. Importanti **spunti di perfezionamento** potranno emergere dalle rilevazioni della qualità percepita dei servizi e dall'indagine sul benessere organizzativo. Inoltre l'organizzazione andrà monitorata anche per cogliere tempestivamente, in un contesto complesso e dinamico come quello universitario, la necessità di presidio gestionale di nuovi ambiti.

Si procederà anche ad individuare **formule nuove di organizzazione del lavoro** in modo da aumentare, anche grazie agli istituti previsti nel contratto integrativo stipulato, la **flessibilità organizzativa**. Ciò consentirà di offrire da un lato nuove opportunità di sviluppo di carriera al personale già presente e dall'altro di contenere quanto più possibile il bisogno di nuovo personale a fronte dei sempre più numerosi e complessi servizi richiesti.

#### Obiettivi Operativi 2014

##### *Potenziamento del livello di flessibilità organizzativa*

Sarà definita la regolamentazione degli istituti previsti dal nuovo CCI (forme flessibili di articolazione oraria, telelavoro, reperibilità, lavoro ripartito, ecc.) e avviate le relative procedure gestionali supportate da un adeguato sistema informativo [DRUO; DSISTI]<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> **Legenda:**

DDSS - Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

DPAF - Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza

DPIA - Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti

DRSBA - Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

DRUO - Direzione Risorse Umane e Organizzazione

DSISTI - Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

DirGen - Strutture di staff Direzione Generale

RAC - Responsabile di Ateneo della prevenzione della Corruzione



### ***Analisi degli organici nell'area tecnico-amministrativa***

A seguito del crescente impiego di personale a tempo determinato assunto per far fronte alle esigenze di attivazione di sempre più numerosi e complessi servizi di supporto alle attività istituzionali, si procederà ad una sistematica ricognizione e analisi degli organici. Tale attività sarà finalizzata alla determinazione dell'effettivo fabbisogno del personale per un'efficace pianificazione, sul medio periodo, della consistenza organica del PTA, idonea a garantire continuità ed adeguati livelli di qualità nei servizi [DRUO]

### ***Indagine di customer satisfaction***

Si procederà alla realizzazione dell'indagine sulla qualità dei servizi offerti per rilevarne la qualità percepita e, a seguire, verranno definiti concreti interventi di miglioramento dei servizi erogati dalle singole Direzioni. Ciò attraverso un nuovo modello che consenta un benchmarking con altri Atenei [DRUO; DDSS]

### ***Gestione della sicurezza sul lavoro e cultura della prevenzione***

- In tema di sicurezza negli ambienti di lavoro occorrerà procedere alla revisione regolamentare per la rielaborazione del modello di gestione della sicurezza, definendo ruoli e responsabilità [DPIA]
- Sarà inoltre necessario mappare i nuovi laboratori scientifici, aggiornare la valutazione dei rischi e individuare responsabili e preposti alla sicurezza [DPIA]

### ***Gestione della continuità operativa in situazioni di emergenza***

- Saranno predisposti i piani di emergenza per tutte le Direzioni centrali al fine di assicurare la continuità delle principali funzioni e dei servizi di Ateneo e il ritorno alla normale operatività, in relazione ai principali scenari di rischio [DSISTI]
- Sarà definita la composizione e la regolamentazione per il funzionamento del Comitato di Crisi, organismo responsabile della continuità operativa dell'Ente [DirGen]

La struttura gestionale come insieme di processi:

## **3.2 Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione**

Sempre più la qualità dei servizi si misura in riferimento alla fluidità dei processi e alla **semplificazione** degli adempimenti connessi alle procedure burocratiche. Un contributo essenziale al miglioramento della qualità percepita è costituito dall'avvicinamento degli utenti all'amministrazione attraverso **l'informatizzazione** e la **dematerializzazione** delle procedure e attraverso un accesso agevole alle informazioni.

Un'efficace dematerializzazione e informatizzazione dovrà essere resa possibile innanzitutto dalla **revisione dei processi** che dovranno essere adattati e ottimizzati per eliminare le ridondanze e valorizzare le caratteristiche insite nell'adozione di nuove modalità, quali ad esempio l'accessibilità ai dati indipendentemente dal dispositivo utilizzato, la disponibilità non limitata da orari di servizio tradizionali, l'inserimento unico di dati e la propagazione automatica degli stessi.

L'accento sulla **trasparenza** verso i cittadini come principio generale per l'attività amministrativa va nella direzione di integrare il diritto a una buona amministrazione con la necessità di prevenire e contrastare le possibili deviazioni dalle buone prassi. Intenso dovrà quindi essere lo sforzo per dare agli utenti una amministrazione il più possibile aperta e a





tutti i cittadini la possibilità di accedere ai dati favorendo un controllo diffuso sul perseguimento dei fini istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Tutto questo richiederà uno sforzo pluriennale consistente e un impegno trasversale dell'intera struttura tecnico-gestionale nell'innovazione dei processi e nella loro re-ingegnerizzazione, nella gestione e conservazione dei dati digitali e nella coniugazione di identità digitale e open data.

## Obiettivi Operativi 2014

### *Semplificazione, dematerializzazione e potenziamento processi online*

- Sarà potenziata la dematerializzazione degli atti relativi alle carriere degli studenti, introducendo la **firma digitale d'esame** come strumento standard per la gestione degli esami di profitto degli studenti [DDSS]
- Sarà introdotto il "**foglio di congedo digitale**" come servizio che prevede la produzione del fascicolo dematerializzato per gli studenti che si trasferiscono e la sua trasmissione fra Atenei [DDSS]
- Saranno ampliate le soluzioni per il pagamento online di tasse e contributi da parte di studenti e dottorandi, introducendo ulteriori strumenti di **pagamento online** [DDSS]
- Verrà revisionata la regolamentazione relativa ai rimborsi spese di trasferta e verrà definito un manuale utente, al fine di incrementare l'efficienza nel processo di **rimborso spese**, con semplificazione degli adempimenti per gli utenti [DPAF]
- Saranno analizzate e revisionate le procedure per la **selezione dei collaboratori esterni** e introdotta una soluzione applicativa integrata con i flussi gestionali già esistenti [DPAF; DSISTI]
- Saranno compiuti l'analisi e lo sviluppo di un applicativo in ambiente myUnitn per la gestione della **dotazione di attrezzature assegnate** a ciascun utente, ai fini di una gestione efficiente e responsabile del patrimonio tecnologico e informatico [DSISTI]
- I sistemi informatici d'Ateneo saranno predisposti per l'utilizzo della **Carta d'identità elettronica** e della **Carta Nazionale dei Servizi** per l'accesso ai servizi online. Ciò in linea con quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale per gli strumenti di autenticazione telematica della Pubblica Amministrazione [DSISTI]
- Sarà progettata e sperimentata una piattaforma tecnologica per la **gestione dei documenti informatici** integrata nell'architettura applicativa dei Sistemi Informativi di Unitn [DSISTI]

### *Adozione del piano della trasparenza ed integrità*

In base a quanto definito nel programma triennale della trasparenza ed integrità è necessario recepire le direttive delle autorità di vigilanza ANAC e AVCP e rafforzare le funzionalità di estrazione del sistema "ateneo aperto", in particolare con riferimento al quadro informativo relativo a lavori, forniture e opere pubbliche [DPAF, RAC, DSISTI].

### *Adozione del piano di prevenzione della corruzione*

- Le recenti disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione impongono al nostro Ateneo di sviluppare ulteriormente il sistema di controllo interno e le azioni di mitigazione dei rischi operativi recentemente avviata, recependo la focalizzazione sui fenomeni corruttivi. Si procederà pertanto all'aggiornamento della mappatura dei processi operativi di ateneo in relazione alle aree a rischio di corruzione individuate dal piano nazionale anticorruzione. Tale mappatura consentirà di definire una strategia orientata ad attuare misure di mitigazione dei livelli di rischio. Queste misure saranno sia di carattere generale (ad esempio, l'adozione di codici comportamentali o la progettazione ed erogazione di percorsi formativi in materia di etica e legalità) sia di carattere specifico (ad esempio, se riferite ai procedimenti concorsuali di reclutamento del personale, alle procedure ad evidenza pubblica per l'affidamento di lavori, servizi



e forniture o alla somministrazione in senso lato di benefici economici a membri della comunità universitaria e/o a terze parti) [DPAF; RAC]

- Al fine di garantire la diffusione capillare delle informazioni e la sistematizzazione dei monitoraggi e degli adempimenti normativi sarà altresì opportuno affiancare al Responsabile di Ateneo della prevenzione della Corruzione una rete di referenti, dislocati nelle strutture, per il presidio degli adempimenti [DPAF; RAC; DPIA]

### **Revisione del modello di approvvigionamenti di Ateneo**

In base al nuovo modello di approvvigionamenti di Ateneo definito nel corso del 2013 si procederà all'implementazione di nuove procedure di acquisto dematerializzate e supportate da soluzioni informatiche che consentiranno di tracciare il flusso autorizzativo della spesa in modalità integrata con gli strumenti di e-procurement individuati dalla normativa di riferimento [DPAF; DPIA; DSISTI]

### **Sistema di reporting istituzionale e gestionale**

La recente entrata in vigore dei decreti attuativi in materia di principi contabili e schemi di bilancio per il sistema universitario da un lato, e la riorganizzazione dei centri gestionali a valle della riforma statutaria di Ateneo dall'altro, ha esplicitato nuove esigenze sul piano del reporting istituzionale e gestionale. Di conseguenza verranno aggiornate le impostazioni del modello di controllo contabile e, in particolare, saranno definiti i nuovi cicli di allocazione dei costi indiretti a partire dall'esercizio di competenza 2013 [DPAF]

La struttura gestionale come insieme di persone:

## **3.3 Valorizzare il contributo professionale del personale**

L'azione tecnico-amministrativa dell'Ateneo sempre più si esplica nella gestione di servizi il cui valore è determinato principalmente dall'apporto del fattore umano.

Nel prossimo triennio si incrementeranno e si miglioreranno le iniziative volte a valorizzare le competenze e le capacità del personale amministrativo e tecnico. Ciò attraverso una costante attività di aggiornamento e di formazione che verrà promossa anche mediante forme di e-learning. Il **piano di formazione** e aggiornamento prevedrà interventi non solo di tipo specialistico 'funzionale', ma anche di formazione relativa ai soft skills (es. team building, problem solving), alle nuove tematiche organizzative e comportamentali (es. mobbing, etica, trasparenza) e più in generale iniziative finalizzate all'acquisizione delle competenze utili a facilitare il perseguimento degli obiettivi strategici.

Per individuare gli ambiti in cui procedere al rafforzamento delle competenze specialistiche, si dovranno tra l'altro identificare anche i nuovi bisogni organizzativi e i **nuovi profili** e professionalità connessi con l'evoluzione di una organizzazione complessa come un ateneo.

Le competenze e le capacità saranno valorizzate non solo con un piano di aggiornamento e formazione specifico, ma anche attraverso l'utilizzo di appropriati sistemi di **responsabilizzazione** e di promozione del **merito** individuale. Infine, per valorizzare il contributo professionale del personale saranno messe in campo anche specifiche iniziative volte a sviluppare e migliorare il **benessere organizzativo**.



## Obiettivi Operativi 2014

### *Sviluppo di nuovi sistemi di valutazione, di responsabilizzazione e promozione del merito*

Sarà revisionato e adeguato il sistema di valutazione e saranno avviate le procedure informatizzate di gestione degli istituti introdotti dal CCI (premio di ateneo, di struttura e individuale) volti alla differenziazione del trattamento economico in base a criteri di merito [DRUO; DSISTI]

### *Sviluppo del benessere organizzativo*

- In riferimento al Piano delle pari opportunità 2014-2016 si procederà a un'indagine rivolta al personale tecnico-amministrativo per rilevare stress lavoro-correlato e benessere organizzativo, al fine di individuare specifiche azioni di miglioramento. Sarà altresì progettato uno specifico strumento di rilevazione per il personale docente e ricercatore [DRUO]
- Sempre in applicazione del Piano delle pari opportunità 2014-2016 verrà dato avvio al progetto "Family Audit" che prevede l'individuazione di strumenti di conciliazione famiglia-lavoro per i dipendenti e che valorizza l'attività del servizio di sostegno al disagio psicologico lavorativo col fine di individuare e rimuovere eventuali criticità organizzative [DRUO]
- Relativamente al sostegno alla genitorialità, per quanto riguarda il nido d'infanzia, oltre all'attivazione della procedura di individuazione del nuovo appaltatore, sarà avviato il processo di certificazione del servizio come nido aziendale. Sarà inoltre condotta un'analisi su ulteriori forme di ampliamento del servizio a supporto della genitorialità, anche per soddisfare esigenze temporanee di personale non strutturato dell'Ateneo [DRUO]

### *Individuazione di nuovi profili e definizione del Piano formativo*

- Verranno predisposte specifiche analisi e rilevazioni delle competenze esistenti e di quelle richieste e verranno definiti i nuovi profili professionali necessari [DRUO]
- Verrà definito un Piano formativo e di aggiornamento coerente con lo sviluppo delle competenze richieste al personale, che oltre a prevedere interventi di tipo specialistico, linguistico e informatico, preveda anche azioni volte a migliorare la capacità di reingegnerizzare i processi. In particolare, saranno progettati specifici interventi formativi nelle seguenti aree:
  - area di condotta morale: competenze e conoscenze in materia di etica, senso civico, legalità, trasparenza e comportamento al lavoro [DRUO]
  - area ruoli organizzativi: competenze e conoscenze in materia di mobbing e gestione delle situazioni di conflitto e disagio; potenziamento dei soft skills [DRUO]
  - area sicurezza negli ambienti di lavoro: completamento del percorso formativo già avviato per il personale dirigente e tecnico-amministrativo e progettazione di azioni di sensibilizzazione e formazione nei confronti del personale docente e ricercatore [DRUO; DPIA]
  - area appalti: competenze e conoscenze necessarie ai nuovi profili professionali e azioni di sensibilizzazione dei responsabili delle strutture gestionali alle nuove procedure [DRUO; DPAF; DPIA]
  - area open access: azioni di sensibilizzazione e formazione nei confronti del personale docente e ricercatore [DDSS; DRSBA]



La struttura gestionale come insieme di infrastrutture:

### 3.4 Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali

Al fine di sostenere al meglio le attività istituzionali è fondamentale che le infrastrutture d'ateneo siano costantemente raccordate con le finalità d'uso e che siano periodicamente adattate ai mutamenti delle esigenze e alle innovazioni tecnologiche. Risulta, quindi, strategico presidiare bene tale ambito e cercare di ottimizzare la loro fruibilità.

Con riguardo alle **infrastrutture tecnologiche e ai sistemi ICT** di servizio sarà necessario procedere al loro consolidamento e introdurre nuove architetture che sfruttino al meglio tecnologie e soluzioni innovative.

Rispetto alle **infrastrutture e attrezzature scientifiche** - fattori abilitanti per lo sviluppo della ricerca scientifica - sarà importante supportare le strutture accademiche e di governo nel definire un modello di programmazione dei fabbisogni di investimento e nell'introdurre nella gestione delle infrastrutture modalità che promuovano la loro condivisione tra strutture (dipartimenti e centri) e con altri enti di ricerca del territorio. Con analogo approccio dovrà essere affrontato il tema dell'assetto dei **laboratori didattici**.

Tra le infrastrutture di servizio saranno considerate con attenzione sia quelle fisiche sia quelle immateriali, rappresentate dal **patrimonio bibliografico** e dalle collezioni di dati online per lo studio e la ricerca, su cui l'Ateneo ha da sempre creduto e investito ingenti risorse.

Infine, si dovrà portare a completamento la realizzazione del **piano edilizio** pluriennale con una sempre maggiore attenzione agli aspetti di funzionalità e di comfort degli spazi al fine di rendere più gradevole lo stare negli edifici e di favorire le attività di coloro che partecipano alla vita dell'Ateneo. Si dovrà inoltre migliorare la **gestione degli immobili** nell'ottica dell'uso razionale dello spazio e dell'efficienza energetica.

#### Obiettivi Operativi 2014

##### *Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture ICT*

- Verranno centralizzati e consolidati i sistemi ICT nel nuovo Data Center unitario di Ateneo previsto nel Polo di Collina [DSISTI]
- Sarà sperimentata e avviata l'adozione di nuove architetture per l'erogazione dei servizi di posta elettronica e collaboration per gli utenti finali basate sul paradigma della 'nuvola' o cloud computing [DSISTI]
- Verrà attivato il servizio di "Reperibilità area sistemi informativi d'ateneo" previsto dal CCI [DSISTI]

##### *Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture e attrezzature scientifiche*

- Verrà fatta una ricognizione e una mappatura delle infrastrutture e attrezzature scientifiche dei Dipartimenti rilevando altresì le competenze esistenti [DPIA]
- Saranno supportate le strutture accademiche e gestionali nel definire un modello di gestione delle infrastrutture scientifiche e di eventuali altre attrezzature che consenta e promuova modalità di fruizione congiunta tra dipartimenti e con enti di ricerca e/o imprese [DirGen]

##### *Avanzamento del Piano edilizio e miglioramento nella gestione degli immobili*

- Si procederà nell'avanzamento del piano edilizio, in particolare del compendio Povo2 e del compendio ex Manifattura Rovereto, nonché nell'individuazione degli spazi per il nuovo asilo nido [DPIA]



- Si provvederà al riordino e alla definizione delle concessioni degli immobili di proprietà della Provincia autonoma di Trento in uso, anche al fine di irrobustire la capitalizzazione dell'Ateneo [DPIA]
- Verrà promossa una migliore gestione degli immobili grazie a soluzioni per l'uso degli spazi temporaneamente non utilizzati, anche mediante la loro messa a disposizione a pagamento ad altri enti o privati [DPIA]
- Sarà avviata un'analisi dei fabbisogni informativi relativi alla gestione del patrimonio immobiliare al fine di individuare adeguati strumenti per una gestione efficiente [DPIA]

### **Nuova biblioteca d'ateneo**

- Si supporteranno gli Organi di governo nell'individuazione della soluzione definitiva della nuova biblioteca d'ateneo e verranno predisposti gli atti conseguenti alla scelta. Inoltre, si contribuirà alla progettazione funzionale degli spazi e all'analisi dei nuovi servizi logistici da approntare [DPIA; DRSPA]

La struttura gestionale come servizio alla comunità universitaria:

## **3.5 Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria**

Il contributo della struttura gestionale alla costruzione e alla crescita della "comunità universitaria" si configura principalmente nell'erogazione di servizi efficienti di supporto alla vita universitaria di coloro che vi prendono parte e di supporto alla comunicazione e alla trasparenza interna.

Un particolare impegno sarà destinato a migliorare e affinare i **servizi di supporto alle attività istituzionali** - didattica, ricerca e trasferimento della conoscenza - e ad ampliare i **servizi rivolti agli studenti e ai laureati**, in modo da sostenere in maniera fattiva ed efficiente le azioni identificate nel Piano strategico d'Ateneo.

In questo ambito saranno anche avviate iniziative finalizzate al rafforzamento del **senso "attivo" di appartenenza**, sia di quanti operano in Ateneo sia di coloro che hanno concluso il loro rapporto formale con l'Università. Saranno sperimentati e attivati nuovi **ambienti collaborativi** che facilitino le relazioni e le attività tra gli studenti e, in generale, tra componenti della comunità universitaria.

Dovranno essere identificate e realizzate azioni tese a garantire un buon livello di benessere sia nello studio sia nel lavoro, con una particolare attenzione al contenimento dei disagi socio-culturali e fisici. Stimolo al benessere generale sarà anche il potenziamento delle **attività ricreative e sportive**.

### **Obiettivi Operativi 2014**

#### **Sviluppo di strumenti e servizi a supporto dell'attività di didattica e di ricerca**

- Saranno potenziati i servizi rivolti alle strutture accademiche per **l'assicurazione di qualità** finalizzata all'accreditamento iniziale e periodico. Ciò attraverso la definizione dei processi gestionali necessari alla realizzazione di iniziative di audit nei corsi di studio di I e II ciclo e all'accreditamento dei corsi di dottorato [DDSS; DirGen; DPAF]
- Verranno semplificati i processi di selezione, armonizzati i criteri di valutazione per l'ammissione alla mobilità, realizzate apposite sessioni di verifica delle competenze linguistiche, al fine di agevolare la fruizione delle borse di studio per la **mobilità** all'estero da parte degli studenti [DDSS]
- Verranno supportati i docenti dei corsi di I e II ciclo nella produzione di contenuti didattici erogati in modalità **blended** attraverso un adeguamento dei servizi ICT di ateneo [DDSS; DSISTI]



- L'Ateneo sarà accreditato quale **Test Center** nella rete NICE, per il rilascio di certificazioni internazionali (ad esempio GMAT, GRE, TOEFL, IELTS) agli studenti universitari interni ed esterni. L'Ateneo diventerà così il primo Test Center NICE tra le università del nord-est, evitando che gli studenti debbano recarsi nei test center di Milano o Monaco di Baviera [DDSS; DSISTI]
- Sarà implementato un **unico test di ammissione** per l'accesso ai corsi di studio di più dipartimenti al fine di agevolare i potenziali futuri studenti, incrementando le loro possibilità di scelta e di opzione per percorsi formativi appartenenti ad aree disciplinari affini [DDSS]
- Verrà ampliata la banca dati utilizzata dal **centro linguistico** per la verifica online delle competenze nella lingua inglese, specializzandola negli ambiti disciplinari che caratterizzano l'offerta formativa dell'Ateneo al fine di erogare, su richiesta delle strutture accademiche, prove specifiche in relazione al percorso formativo degli studenti. Sarà inoltre potenziata l'offerta didattica finalizzata all'innalzamento dell'attuale livello di conoscenza della lingua inglese da parte degli studenti, come indicato dagli Organi di Ateneo [DDSS]
- Verrà potenziato il **servizio di tutorato generale** con l'impiego di studenti/dottorandi tutor a supporto di particolari tipologie di studenti (studenti atleti, studenti dei programmi di mobilità) e con l'integrazione dei tutor nei servizi di front-office per studenti e dottorandi [DDSS]
- Saranno attivati servizi di consulenza relativi ai diritti d'autore e ai contratti dei diversi editori, nonché implementato l'**open access** nei sistemi (repository) delle pubblicazioni scientifiche d'Ateneo, adottando standard internazionali e nel rispetto dei requisiti di Horizon 2020 [DRSBA; DSISTI]
- Saranno incrementate le **attività di supporto ai ricercatori per la redazione di progetti di ricerca** mediante percorsi formativi e incontri individuali; sarà inoltre offerto un servizio di assistenza personalizzata svolto da specifiche figure professionali per facilitare l'accesso dei ricercatori ai bandi di finanziamento nazionali ed internazionali, in particolare a quelli previsti da Horizon 2020 [DRSBA]

### ***Rafforzamento dell'attrattività e del senso di appartenenza alla comunità universitaria***

- Verrà dato supporto alle strutture accademiche nella realizzazione di iniziative rivolte agli **Alumni** e saranno implementati servizi ICT dedicati [DDSS; DSISTI]
- Verrà realizzata un'**indagine sulle motivazioni** della scelta universitaria per la coorte delle potenziali matricole dell'a.a. 2014/15 dei corsi di studio a cui seguiranno interventi di follow up individuati dai referenti accademici [DPAF]
- Si introdurranno nuove modalità per l'assetto e la gestione del **progetto Unisport** e verrà avviato l'Ufficio Sport [DirGen].

### ***Sviluppo di servizi per l'integrazione con i soggetti produttivi del territorio***

- Saranno potenziati i rapporti con le imprese attraverso l'apertura di uno "**sportello servizi**" che consentirà l'incontro tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa e faciliterà l'inserimento congiunto in reti nazionali e internazionali ai fini della partecipazione a bandi di finanziamento di progetti di ricerca [DRSBA]
- Verranno promossi nuovi percorsi di formazione nell'ambito della tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, della **creazione di impresa** e del management dell'innovazione - anche in collaborazione con associazioni di categoria - rivolti a studenti di dottorato, giovani ricercatori, manager e imprenditori [DRSBA]
- Saranno ampliate le iniziative di **placement** rivolte a laureandi e laureati e a dottori di ricerca, volte a sviluppare le metodologie e le tecniche di ricerca del lavoro (personal branding), a incrementare le opportunità di incontro, anche online, fra domanda e offerta (Job speed date online). Verranno inoltre incrementate le iniziative di formazione online (ad esempio, scrittura del CV) [DDSS]



### ***Nuove possibilità di impiego per gli studenti collaboratori***

Si procederà alla **selezione, formazione e impiego di gruppi di studenti** per il presidio delle biblioteche in orari serali e per l'inventario bibliografico estivo, con modalità uniforme per tutte le strutture e secondo un programma definito [DRSBA]

La struttura gestionale come attore nel sistema di relazioni:

## **3.6 Sviluppare il sistema della comunicazione**

Un'organizzazione complessa per essere efficace deve disporre di un buon sistema di comunicazione inteso come un insieme di modalità, di strumenti e di persone che mettono in relazione l'istituzione con soggetti esterni e i singoli soggetti interni tra di loro. In questa accezione, il sistema di comunicazione non comprende solo la **comunicazione istituzionale** e la **comunicazione interna** normalmente 'gestita' da strutture preposte, ma comprende anche le modalità di relazione interne tra strutture e tra singoli soggetti.

Sarà quindi dedicato un importante sforzo per mappare le tipologie di comunicazione interna e per individuare le modalità per renderle il più efficaci e tempestive possibili anche come supporto degli interventi di innovazione e di semplificazione delle procedure. Tale sforzo, posto che tutti entrano in relazione con gli altri, dovrà coinvolgere tutto il personale.

Nell'ambito del rafforzamento della comunicazione istituzionale, in raccordo con le indicazioni espresse dagli Organi di governo, sarà attuato un processo di definizione del **Piano annuale di comunicazione**. Sarà inoltre rivolta una particolare attenzione alla **valorizzazione del brand** e allo sviluppo del senso di appartenenza su cui poggerà la ridefinizione dei tradizionali strumenti di comunicazione istituzionale (brochure di Ateneo, video) e l'apertura di nuovi canali comunicativi (merchandising, brand degli edifici).

Nell'ottica di allargare i target di riferimento e orientarsi sempre più verso la visibilità e l'attrazione extraterritoriale si punterà con decisione allo sviluppo degli strumenti di **comunicazione online** (nuovo portale di Ateneo, ampliamento social networks, esperienze pilota per il recruiting internazionale).

Importante sarà lo sviluppo della comunicazione a supporto della ricerca e della **divulgazione scientifica**. Oltre alla continuità di iniziative a livello locale tese anche all'accrescimento della collaborazione sul territorio, sarà avviato un progetto volto ad ampliare la percezione del valore della ricerca condotta nell'Ateneo da parte dell'opinione pubblica a livello nazionale.

### **Obiettivi Operativi 2014**

#### ***Codifica delle tipologie di comunicazione interna***

Si procederà a mappare le tipologie di comunicazione interna di carattere istituzionale e organizzativa identificando le diverse fonti e i diversi destinatari al fine di individuare le modalità e le tempistiche più consone per ciascun tipo di comunicazione e per finalità [DireGen]

#### ***Definizione della proposta di Piano di comunicazione 2015***



Si procederà alla stesura della proposta di Piano di comunicazione e all'individuazione di alcuni strumenti di monitoraggio [DireGen]

### ***Sviluppo di strumenti di comunicazione istituzionale***

A partire dalla rivisitazione delle applicazioni del marchio di Ateneo (identità visiva) verrà realizzato un kit di nuovi strumenti di presentazione dell'Università (brochure generale, video di ateneo ita/eng). Si interverrà inoltre sul rafforzamento del "brand negli edifici" avviando un progetto per la realizzazione di installazioni in esterno che renderanno immediatamente visibile l'appartenenza delle strutture all'Ateneo [DireGen]

### ***Sviluppo della comunicazione online***

Verrà realizzato il nuovo portale di Ateneo nella parte generale (unitn.it) e avviato il piano per il rifacimento dei siti delle diverse strutture. Nell'ambito del nuovo sito web sarà riprogettato il periodico d'informazione d'Ateneo Unitn. Sarà inoltre rilanciato il canale di ateneo YouTube come raccogliitore di contenuti informativi e promozionali prodotti internamente. La comunicazione via Facebook sarà valorizzata nell'ottica di stimolare l'interazione e la partecipazione [DireGen]

### ***Rafforzamento della comunicazione per la ricerca e la divulgazione scientifica***

- Verranno implementati template per la realizzazione di siti web di gruppi e progetti di ricerca e per i siti individuali dei docenti [DireGen]
- Sul fronte della divulgazione scientifica sarà sviluppato un piano di iniziative finalizzate a incrementare la percezione del valore della ricerca dell'Ateneo da parte dell'opinione pubblica nazionale, definite da un comitato scientifico coordinato dal Delegato del rettore per il supporto alla ricerca [DireGen]





## 4 Articolazione del piano operativo 2014 per singola Direzione

Nel pagine che seguono, per ciascuna Direzione, sono presentati i servizi erogati e per ciascuno di essi le risorse assegnate, i volumi di attività previsti, nonché gli obiettivi operativi e le attività a loro volta declinate con indicatori e target.

A completamento del quadro della struttura gestionale d'Ateneo, sono riportati alcuni dati che si riferiscono ai servizi a supporto diretto di Dipartimenti, Centri, Scuole e del Rettorato.

L'analisi combinata dei servizi erogati e dei relativi volumi di attività con le attività progettuali assegnate per obiettivi operativi, a volumi attesi crescenti e a personale costante, fa emergere lo sforzo e l'impegno necessari alla realizzazione del piano operativo 2014. Occorre infatti anche considerare che l'effetto di un'azione attribuita ad una singola direzione inevitabilmente va a modificare anche l'operatività delle altre strutture (es. se ad una direzione è stato assegnato il compito di analizzare e semplificare un processo, la realizzazione dell'obiettivo comporta cambiamenti in tutte le strutture coinvolte nel processo stesso).

Per concretizzare il più possibile quanto indicato nel seguente piano sarà quindi indispensabile prevedere un ampio coinvolgimento e una forte condivisione con tutto il personale.

## 4.1 Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andame nto atteso
<b>SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI</b>							
1a - Servizi di gestione/organizzazione didattica	18,70	766974	85.500		insegnamenti attivati	1.478	=
<i>di cui: polo Città</i>	9,90				CFU erogati	10.271	=
<i>    polo Collina</i>	5,23				ore di didattica frontale gestite	88.483	=
<i>    polo Rovereto</i>	2,92						
1b - Servizi front-office studenti	21,59	823.120	184.000	55.000	candidati alle selezioni	6.204	+
<i>di cui: polo Città</i>	11,06				nuove carriere avviate	4.466	=
<i>    polo Collina</i>	7,53				studenti iscritti	16.265	=
<i>    polo Rovereto</i>	1,75				laureati	3.230	+
					esami gestiti nelle carriere studenti	96.187	=
					transazioni per pagamenti	38.191	=
1c - Servizi per mobilità internazionale e cooperazione	25,17	999.146	114.100	2.781.487	accordi attivi (Erasmus, titoli doppi e congiunti, cotutele dottorato)	592	=
<i>di cui: polo Città</i>	6,03				candidati per mobilità outgoing per a.a.	897	+
<i>    polo Collina</i>	5,73				studenti mobilità outgoing per a.a.	475	+
<i>    polo Rovereto</i>	1,87				studenti-dottorandi mobilità incoming per a.a.	175	=
					studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati	220	=
1d - Servizi di orientamento	2,50	109.400	50.900	124.300	interventi nelle scuole e sul territorio	97	=
					giornate di iniziative realizzate	48	=
					contatti gestiti	12.700	=
1e - Servizi di stage e placement	6,03	250.204	80.350	394.810	proposte di impiego offerte	240	=
					aziende utenti del servizio	275	=
					partecipanti agli eventi di placement	3.807	+
					ore/uomo formazione a laureandi e laureati	172.440	+
					studenti-laureati in tirocinio	1.805	+
					laureati in tirocinio all'estero	72	



Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andame nto
1f - Servizi per l'apprendimento linguistico <i>inoltre: C.E.L.</i>	2,70 33,00	100.420	25.700	1.695.000	ore erogate in corsi di lingua studenti iscritti ai corsi di lingua studenti valutati per competenze linguistiche	10.500 4.743 5.283	+ + +
1g - Servizi per l'e-learning e certificazione informatiche	8,11	336.532	2.500	152.500	comunità online attive utenti delle comunità online studenti valutati nei corsi erogati online/blended studenti valutati per competenze informatiche	622 15.205 8.405 1.117	+ + = =
1h - Servizi per corsi di dottorato e per dottorandi <i>di cui: polo Città</i> <i>polo Collina</i> <i>polo Rovereto</i>	11,87 6,67 4,50 0,30	489.372	5.000	9.963.929	candidati alle selezioni nuove carriere avviate borse e assegni finanziati da esterni dottorandi iscritti borse e contributi residenzialità dottori di ricerca (titoli conseguiti)	2.014 258 64 716 770 176	= = = = + +
1i - Servizi per lo sviluppo processi online e supporto utenti	5,70	219.260	78.000		application online gestiti contatti gestiti con gli utenti (ticket, mail, telefonate)	105 4.464	= -
1l - Servizi per la formazione insegnanti	2,50	107.920	2.500	250.000	candidati alle selezioni iscritti ai corsi abilitati	310 422 148	= + +
1m - Altri servizi a studenti e laureati (collab. part-time, tutorato, premi per il merito, esami di stato)	3,76	145.294	20.000	2.746.636	candidati alle selezioni contratti collaborazione e contratti tutorato studenti in iniziative di valorizzazione del merito laureati premiati abilitati agli esami di stato	2.510 494 96 1.085 291	+ + = + +
<b>TOTALE</b>	<b>108,63</b>	<b>4.347.642</b>	<b>648.550</b>	<b>18.163.662</b>			

## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Indagine di customer satisfaction</b>	Si procederà alla progettazione dell'indagine sui servizi offerti agli studenti per rilevarne la qualità percepita	Grado di implementazione questionario sui servizi offerti agli studenti e relativo documento di analisi	questionario testato su un campione di studenti, utenti di tutti i servizi indagati e afferenti a tutti i Dipartimenti/Centri	1b, 1c, 1e, 1f, 1g, 1i, 1m
Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Semplificazione, dematerializzazione e attivazione processi online</b>	Sarà potenziata la dematerializzazione degli atti relativi alle carriere degli studenti, introducendo la firma digitale d'esame come strumento standard per la gestione degli esami di profitto degli studenti	Numero di verbali digitali sul verbali totali riferiti agli esami di profitto. Valore 2013: 33%	55% dei verbali d'esame digitali	1a, 1b, 1i
	Sarà introdotto il "foglio di congedo digitale" come servizio che prevede la produzione del fascicolo dematerializzato per gli studenti che si trasferiscono e la sua trasmissione fra Atenei	Grado di attivazione del servizio per la produzione del "foglio di congedo digitale"	attivazione del servizio con 3 atenei o più	1b, 1i
	Saranno ampliate le soluzioni per il pagamento online di tasse e contributi da parte di studenti e dottorandi, introducendo ulteriori strumenti di pagamento online	Grado di attivazione del servizio per il pagamento online di tasse e contributi	attivazione soluzione "pago facile" entro settembre	1b, 1h, 1i
Obiettivo strategico	Valorizzare il contributo professionale del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Individuazione di nuovi profili e definizione del Piano formativo</b>	Azioni di sensibilizzazione e formazione nei confronti del personale docente e ricercatore in tema di Open Access	Grado di implementazione iniziative formative on-line in tema di open access	assessment sul/i corso/i erogato/i	1g
Obiettivo strategico	Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Rafforzamento dell'attrattività e del senso di appartenenza alla comunità universitaria</b>	Verrà dato supporto alle strutture accademiche nella realizzazione di iniziative rivolte agli Alumni e saranno implementati servizi ICT dedicati	Mappe tipologie di Alumni Grado di implementazione dei servizi ICT e iniziative rivolte agli Alumni attivate	definizione tipologie di alumni; individuazione servizi ICT per tipologia; attivazione di almeno 1 servizio/iniziativa tramite le nuove soluzioni ICT realizzate	1e, 1i
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi



				coinvolti
<b>Sviluppo di strumenti e servizi a supporto dell'attività di didattica e di ricerca</b>	Saranno potenziati i servizi rivolti alle strutture accademiche per l'assicurazione di qualità finalizzata all'accreditamento iniziale e periodico. Ciò attraverso la definizione dei processi gestionali necessari alla realizzazione di iniziative di audit nei corsi di studio di I e II ciclo e all'accreditamento dei corsi di dottorato	Grado di attuazione di iniziative di audit del PQA nei Dipartimenti/Centri	audit del PQA svolto in 5 strutture accademiche	1a, 1h
	Verranno semplificati i processi di selezione, armonizzati i criteri di valutazione per l'ammissione alla mobilità, realizzate apposite sessioni di verifica delle competenze linguistiche, al fine di agevolare la fruizione delle borse di studio per la mobilità all'estero da parte degli studenti	Tasso di efficacia del processo per l'ammissione alla mobilità. Dati 2013: 897 candidature; 475 mobilità	incremento del 10% candidature e 15% nelle mobilità	1c, 1i
	Verranno supportati i docenti dei corsi di I e II ciclo nella produzione di contenuti didattici erogati in modalità blended attraverso un adeguamento dei servizi ICT di ateneo	Numero nuovi servizi/funzionalità nei corsi blended (max 6)	attivazione di tutti i nuovi servizi e/o funzioni progettati	1g
	L'Ateneo sarà accreditato quale Test Center nella rete NICE, per il rilascio di certificazioni internazionali (ad esempio GMAT, GRE, TOEFL, IELTS) agli studenti universitari interni ed esterni. L'Ateneo diventerà così il primo Test Center NICE tra le università del nord-est, evitando che gli studenti debbano nei test center di Milano o Monaco di Baviera	Grado di avanzamento per l'accreditamento dell'Ateneo quale Test Center NICE	accreditamento "livello top" ottenuto	1f, 1g, 1i
	Sarà implementato un unico test di ammissione per l'accesso ai corsi di studio di più dipartimenti al fine di agevolare i potenziali futuri studenti, incrementando le loro possibilità di scelta e di opzione per percorsi formativi appartenenti ad aree disciplinari affini	Numero disservizi nello svolgimento dei test unici per l'accesso ai CdS di più dipartimenti nelle diverse sessioni	nessun disservizio e aggiunta di una nuova sede decentrata rispetto anno precedente	1b
	Verrà ampliata la banca dati utilizzata dal centro linguistico per la verifica online delle competenze nella lingua inglese, specializzandola negli ambiti disciplinari che caratterizzano l'offerta formativa dell'Ateneo al fine di erogare, su richiesta delle strutture accademiche, prove specifiche in relazione al percorso formativo degli studenti. Sarà inoltre potenziata l'offerta didattica finalizzata all'innalzamento dell'attuale livello di conoscenza della lingua inglese da parte degli studenti, come indicato dagli organi di Ateneo	Numero di test linguistici di tipo disciplinare	somministrazione del test in 2 aree disciplinari	1f
	Verrà potenziato il servizio di tutorato generale con l'impiego di studenti/dottorandi tutor a supporto di particolari tipologie di studenti (studenti atleti, studenti dei programmi di mobilità) e con l'integrazione dei tutor nei servizi di front-office per studenti	Numero ore tutorato generale. Dati 2013 ore tutorato generale = 1.792	incremento 10% delle ore tutorato erogate	1a, 1b, 1m
<b>Sviluppo di servizi per l'integrazione con i soggetti produttivi del territorio</b>	Saranno ampliate le iniziative di placement rivolte a laureandi e laureati e a dottori di ricerca, volte a sviluppare le metodologie e le tecniche di ricerca del lavoro (personal branding), a incrementare le opportunità di incontro, anche online, fra domanda e offerta (Job speed date online); verranno inoltre incrementate le iniziative di formazione online (es. scrittura del CV)	Numero soggetti coinvolti nelle iniziative di placement Dati 2013 laureati/laureandi coinvolti = 1.813	incremento 10% soggetti coinvolti	1e



## 4.2 Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andament o atteso
<b>SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA</b>							
2a - Servizi di supporto alla gestione dei progetti	7,62	344.304	187.000		valore complessivo progetti gestiti locali e nazionali valore complessivo progetti gestiti UE+USA n. progetti finanziati locali, nazionali e UE+USA n. proposte seguite locali, nazionali, UE+USA n. corsi formazione erogati per docenti, ricercatori, PTA	4.985.278 18.372.431 62 373 19	= + - + +
2b - Servizi per il trasferimento tecnologico e la ricerca collaborativa	1,20	60.540	59.400		n. spin off/start up presentati n. proposte spin off/start up seguite n. spin off/start up gestiti n. brevetti depositati d'Ateneo n. proposte brevetti/tutela diritto d'autore seguite n. corsi formazione 'tutela PI e imprenditoria'	1 10 10 1 11 15	+ + + = + +
<b>SERVIZI BIBLIOTECARI</b>							
2c - Servizi di front-office utenti biblioteca	12,94	582.020	831.400		prestiti e rinnovi consultazioni controllate	62.931 29.719	- -
2d - Servizio acquisti e catalogazione monografie	8,15	363.380	27.000	351.500	n. di inventari download di e-books	8.567 18.516	= +
2e - Servizio acquisti e catalogazione periodici e risorse elettroniche	7,59	324.266	26.000	2.870.000	n. di inventari download di e-journals (dato disponibile per l'anno precedente)	3.170 417.617	- +



Elenco servizi	TPE 31.12.201	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andament o atteso
2f - Servizio prestito interbibliotecario	3,49	139.122	11.000		ILL (attivo e passivo) + DD (attivo e passivo)	11.149	=
2g - Servizio anagrafe ricerca e open access	4,32	175.206	11.637		inserimenti pubblicazioni in U-GOV	6.194	+
<b>TOTALE</b>	<b>45,31</b>	<b>1.988.838</b>	<b>246.400</b>	<b>3.221.500</b>			

## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Valorizzare il contributo professionale del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Individuazione di nuovi profili e definizione del Piano formativo</b>	Azioni di sensibilizzazione e formazione nei confronti del personale docente e ricercatore in tema di Open Access	Grado di sviluppo iniziative formative on-line in tema di open access	assessment sul corso online e corso di formazione	2a, 2g
Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Nuova biblioteca d'ateneo</b>	Si supporteranno gli Organi di governo nell'individuazione della soluzione definitiva della nuova biblioteca d'ateneo e verranno predisposti gli atti conseguenti alla scelta. Inoltre, si contribuirà alla progettazione funzionale degli spazi e all'analisi dei nuovi servizi logistici da approntare	Grado di avanzamento nella definizione del progetto funzionale (conteggio e dislocazione volumi, posti a sedere e spazi funzione)	progetto funzionale definitivo, coerente col progetto architettonico, della dislocazione di arredi, spazi funzione e uffici, nonché dei volumi da collocare nella sede e in quale settore	2c
Obiettivo strategico	Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Sviluppo di strumenti e servizi a supporto dell'attività di didattica e di ricerca</b>	Saranno attivati servizi di consulenza relativi ai diritti d'autore e ai contratti dei diversi editori nonché implementato l'open access nei sistemi (repository) delle pubblicazioni scientifiche d'Ateneo, adottando standard internazionali e nel rispetto dei requisiti di Horizon 2020	Grado di implementazione Repository H2020 Grado di attivazione del servizio di Helpdesk	entrata in produzione repository H2020-compatible; helpdesk docenti su utilizzo features H2020 della repository	2a, 2g, 7g
	Saranno incrementate le attività di supporto ai ricercatori per la redazione di progetti di ricerca mediante percorsi formativi e incontri individuali; sarà inoltre offerto un servizio di assistenza personalizzata svolto da specifiche figure professionali per facilitare l'accesso dei ricercatori ai bandi di finanziamento nazionali ed internazionali, in particolare a quelli previsti da Horizon 2020	Numero proposte di progetti di ricerca seguite (nel 2013 = 373) Numero incontri di Polo con ricercatori al mese (nel 2013 = 4)	aumento almeno 5% proposte, realizzazione di almeno 10 incontri al mese con i ricercatori per Polo	2a





Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Nuove possibilità di impiego per gli studenti collaboratori</b>	Si procederà alla selezione, formazione e impiego di gruppi di studenti per il presidio delle biblioteche in orari serali e per l'inventario bibliografico estivo, con modalità uniforme per tutte le strutture e secondo un programma definito	Grado di coinvolgimento degli studenti nell'apertura delle biblioteche in orario serale Grado di coinvolgimento studenti nell'inventario annuale estivo	selezione, formazione e completa operatività di un pool di studenti addestrati su entrambi gli ambiti (apertura e inventario)	2c
<b>Sviluppo di servizi per l'integrazione con i soggetti produttivi del territorio</b>	Saranno potenziati i rapporti con le imprese attraverso l'apertura di uno "sportello servizi" che consentirà l'incontro tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa, e faciliterà l'inserimento congiunto in reti nazionali e internazionali ai fini della partecipazione a bandi di finanziamento di progetti di ricerca	Numero incontri in azienda Numero proposte per progetti collaborativi di ricerca	almeno 10 incontri realizzati e presentazione di almeno 2 proposte per progetti collaborativi	2b
	Verranno promossi nuovi percorsi di formazione nell'ambito della tutela e valorizzazione della proprietà intellettuale, della creazione di impresa e del management dell'innovazione - anche in collaborazione con associazioni di categoria - rivolti a studenti di dottorato, giovani ricercatori, manager e imprenditori	Grado di implementazione del nuovo percorso formativo in tema di tutela proprietà intellettuale, creazione di impresa e innovazione	realizzazione nuovo percorso formativo articolato in almeno 13 incontri	2b, 7g

### 4.3 Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

#### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
3a - Gestione sistemi informativi	23,40	1.035.816	828.756		n. domande completate/anno via Application On Line Portale d'Ateneo - n. visite/anno myUnitn: n. applicazioni (Widget) disponibili n. totale di ID persona presenti nel sistema d'identità digitali d'Ateneo - ADA	16.257 5.616.661 85 113.930	+ = + +
3b - Gestione infrastrutture tecnologiche e multimediali	16,40	680.716	1.922.812		storage in TeraByte ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo storage in TeraByte di backup per i dati della ricerca scientifica % utilizzo banda Garr (1 Gb/s) n. nodi attivi in Intranet n. hot spot wifi n. medio di accessi singoli wireless/giorno n. terminali Voip attivi	49 648 55 7.050 560 5.800 2.717	= + + = + + +
3c - Servizi front-office utenti <i>di cui: polo Città</i> <i>        polo Collina</i> <i>        polo Rovereto</i>	31,10 13,60 6,60 7,20	1.438.096	755.836		n. ticket di Service Desk gestiti n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno n. medio mensile di ID persona unici che accedono effettivamente ai servizi online n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici	3.969 31.651 19.244 80 1.017	+ = + + =
<b>TOTALE</b>	<b>70,90</b>	<b>3.154.628</b>	<b>3.507.404</b>				



## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Potenziamento del livello di flessibilità organizzativa</b>	Sarà definita la regolamentazione degli istituti previsti dal nuovo CCI (forme flessibili di articolazione oraria, telelavoro, reperibilità, lavoro ripartito, ecc.) e avviate le relative procedure gestionali supportate da un adeguato sistema informativo	Grado di implementazione software applicativo di supporto nuovi istituti CCI	piena operatività del servizio e delle soluzioni tecnologiche per tutti gli istituti già regolamentati	3a
<b>Gestione della continuità operativa in situazioni di emergenza</b>	Saranno predisposti i piani di emergenza per tutte le Direzioni centrali al fine di assicurare la continuità delle principali funzioni e dei servizi di Ateneo e il ritorno alla normale operatività, in relazione ai principali scenari di rischio	Grado di avanzamento dei Piani di continuità operativa BRP per Direzioni centrali	piani di quattro direzioni; verifica adeguatezza piani attraverso esercitazione	3a, 3b, 3c

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Semplificazione, dematerializzazione e potenziamento processi online</b>	Saranno analizzate e revisionate le procedure per la selezione dei collaboratori esterni e introdotta una soluzione applicativa integrata con i flussi gestionali già esistenti	Grado di implementazione software applicativo di supporto selezione collaboratori esterni	piena operatività del servizio agli utenti finali	3a
	Saranno compiuti l'analisi e lo sviluppo di un applicativo in ambiente myUnitn per la gestione della dotazione di attrezzature assegnate a ciascun utente, ai fini di una gestione efficiente e responsabile del patrimonio tecnologico e informatico	Grado di implementazione software applicativo di supporto dotazione attrezzature	piena operatività del servizio agli utenti finali	3a, 3c
	I sistemi informatici d'Ateneo saranno predisposti per l'utilizzo della Carta d'identità elettronica e della Carta Nazionale dei Servizi per l'accesso ai servizi online. Ciò in linea con quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale per gli strumenti di autenticazione telematica della Pubblica Amministrazione	Grado di implementazione della autenticazione telematica ai servizi d'Ateneo mediante la Carta di Identità Elettronica / Carta Nazionale dei Servizi	accesso a myUnitn attraverso CIE/CNS	3a, 3b
	Sarà progettata e sperimentata una piattaforma tecnologica per la gestione dei documenti informatici integrata nell'architettura applicativa dei Sistemi Informativi di Unitn	Grado di implementazione della nuova piattaforma per la gestione documentale nel portale d'Ateneo	Integrazione del sistema documentale in due applicazioni online esistenti	3a, 3b



Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Adozione del piano della trasparenza ed integrità</b>	In base a quanto definito nel programma triennale della trasparenza ed integrità è necessario recepire le direttive delle autorità di vigilanza ANAC e AVCP e rafforzare le funzionalità di estrazione del sistema "ateneo aperto", in particolare con riferimento al quadro informativo relativo a lavori, forniture e opere pubbliche	Grado di implementazione software applicativo di supporto estrazioni sistema "ateneo aperto"	piena operatività del servizio agli utenti finali	3a
<b>Revisione del modello di approvvigionamenti di Ateneo</b>	In base al nuovo modello di approvvigionamenti di Ateneo definito nel corso del 2013 si procederà all'implementazione di nuove procedure di acquisto dematerializzate e supportate da soluzioni informatiche che consentiranno di tracciare il flusso autorizzativo della spesa in modalità integrata con gli strumenti di e-procurement individuati dalla normativa di riferimento	Grado di implementazione software applicativo di supporto procedure acquisto	piena operatività del servizio agli utenti finali	3a

Obiettivo strategico	Valorizzare il contributo professionale del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Sviluppo di nuovi sistemi di valutazione, di responsabilizzazione e promozione del merito</b>	Sarà revisionato e adeguato il sistema di valutazione e saranno avviate le procedure informatizzate di gestione degli istituti introdotti dal CCI (premio di ateneo, di struttura e individuale) volti alla differenziazione del trattamento economico in base a criteri di merito	Grado di implementazione software applicativo di supporto nuovi istituti CCI (merito)	analisi e implementazione online delle integrazioni al processo di valutazione previste dal CCI	3a

Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture ICT</b>	Verranno centralizzati e consolidati i sistemi ICT nel nuovo Data Center unitario di Ateneo previsto nel Polo di Collina	Livello di operatività dei sistemi d'Ateneo e dei servizi di connettività nel nuovo Data Center di Povo2	migrazione dei servizi d'Ateneo da Povo0 a Povo2; attivazione del nuovo sistema di storage centralizzato; trasferimento Polo GARR e connettività d'ateneo	3b
	Sarà sperimentata e avviata l'adozione di nuove architetture per l'erogazione dei servizi di posta elettronica e collaboration per gli utenti finali basate sul paradigma della 'nuvola' o cloud computing	Grado di implementazione dei servizi di posta elettronica e collaboration in cloud	dismissione dei servizi in house	3a, 3b, 3c



Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture ICT</b>	Verrà attivato il servizio di "Reperibilità area sistemi informativi d'ateneo" previsto dal CCI	Grado di implementazione del nuovo servizio di Reperibilità ICT	attivazione del servizio e prima valutazione dell'impatto sulla qualità complessiva e continuità dei servizi	3b

Obiettivo strategico	<b>Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria</b>			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Rafforzamento dell'attrattività e del senso di appartenenza alla comunità universitaria</b>	Verrà dato supporto alle strutture accademiche nella realizzazione di iniziative rivolte agli Alumni e saranno implementati servizi ICT dedicati	Grado di implementazione dei servizi ICT per gli Alumni	gestione del nuovo profilo di Alumno nel sistema delle identità digitali d'Ateneo e collegamento ai servizi loro dedicati su myUnitn	3a

Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Sviluppo di strumenti e servizi a supporto dell'attività di didattica e di ricerca</b>	Verranno supportati i docenti dei corsi di I e II ciclo nella produzione di contenuti didattici erogati in modalità blended attraverso un adeguamento dei servizi ICT di ateneo	Numero nuovi servizi/funzionalità nei corsi blended (max 6)	implementazione tecnica dei nuovi servizi e/o funzioni progettati e individuazione degli SLA di supporto tecnologico per l'estensione del servizio a livello d'Ateneo	3a, 3b
<b>Sviluppo di strumenti e servizi a supporto dell'attività di didattica</b>	L'Ateneo sarà accreditato quale Test Center nella rete NICE, per il rilascio di certificazioni internazionali (ad esempio GMAT, GRE, TOEFL, IELTS) agli studenti universitari interni ed esterni. L'Ateneo diventerà così il primo Test Center NICE tra le università del nord-est, evitando che gli studenti debbano nei test center di Milano o Monaco di Baviera	Grado di attivazione test center NICE	attivazione dei servizi NICE e del supporto operativo al laboratorio NICE	3a, 3b, 3c
	Saranno attivati servizi di consulenza relativi ai diritti d'autore e ai contratti dei diversi editori nonché implementato l'open access nei sistemi (repository) delle pubblicazioni scientifiche d'Ateneo, adottando standard internazionali e nel rispetto dei requisiti di Horizon 2020	Grado di implementazione Repository H2020 (adeguamento dei sistemi d'Ateneo per la gestione della produzione scientifica agli standard per l'OA)	implementazione e messa in produzione delle funzionalità applicative repository H2020	3a



## 4.4 Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
4a - Sviluppo edilizio	6,33	309.786	14.537.200		spazi di Ateneo gestiti (in mq) importo contabilizzato complessivo conseguito per la realizzazione del piano edilizio di Ateneo	185.000 13.475.000	+ -
4b - Gestione manutenzioni edifici	9,50	417.700	11.824.800		n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	547 8.954.000	= -
4c - Servizi logistici	8,09	305.204	5.242.000		n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	48 3.420.751	= +
4d - Gestione gare e acquisti	8,50	374.962	-		n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	427 12.546.000	- -
4e - Sicurezza e prevenzione	3,76	169.668	84.700		n. ore formazione	2.102	+
<b>TOTALE</b>	<b>36,18</b>	<b>1.577.320</b>	<b>31.688.700</b>				



## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Gestione della sicurezza sul lavoro e cultura della prevenzione	In tema di sicurezza negli ambienti di lavoro occorrerà procedere alla revisione regolamentare per la rielaborazione del modello di gestione della sicurezza, definendo ruoli e responsabilità	Grado di avanzamento nuovo regolamento	approvazione della proposta di regolamento da parte degli Organi di governo	4e
	Sarà inoltre necessario mappare i laboratori scientifici, aggiornare la valutazione dei rischi e individuare responsabili e preposti alla sicurezza	Numero di schede tecniche per ciascun laboratorio di Mesiano e di Povo2 predisposte / aggiornate (caratteristiche in riferimento a elementi rischi e sicurezza) Numero laboratori Mesiano e Povo2 = 29	schede tecniche del 50% dei laboratori di Mesiano e di Povo2	4d, 4e

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Adozione del piano di prevenzione della corruzione	Al fine di garantire la diffusione capillare delle informazioni e la sistematizzazione dei monitoraggi e degli adempimenti normativi sarà altresì opportuno affiancare al Responsabile della prevenzione della corruzione una rete di referenti, dislocati nelle strutture, per il presidio degli adempimenti	Tempo per la messa a regime dei protocolli informativi	individuazione referenti, definizione ruoli e protocolli informativi entro 30.06.2014	4c, 4d
Revisione del modello di approvvigionamenti di Ateneo	In base al nuovo modello di approvvigionamenti di Ateneo definito nel corso del 2013 si procederà all'implementazione di nuove procedure di acquisto dematerializzate e supportate da soluzioni informatiche che consentiranno di tracciare il flusso autorizzativo della spesa in modalità integrata con gli strumenti di e-procurement individuati dalla normativa di riferimento	Percentuale fascicoli informativi attivati per gare di acquisti > 20k€ Valore 2013 = 80% di 50	100% fascicoli	4b, 4d



<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali</b>			
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target</b>	<b>Servizi coinvolti</b>
<b>Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture scientifiche</b>	Verrà fatta una ricognizione e una mappatura delle infrastrutture scientifiche e delle attrezzature scientifiche dei dipartimenti rilevando altresì le competenze esistenti	Numero elenchi di attrezzature scientifiche per dipartimento	mappatura delle attrezzature scientifiche di 3 dipartimenti	4d
<b>Avanzamento del Piano edilizio e miglioramento nella gestione degli immobili</b>	Si procederà con l'avanzamento del piano edilizio, in particolare del compendio Povo2 e del compendio ex Manifattura Rovereto, nonché nell'individuazione degli spazi per il nuovo asilo nido	Avanzamento Piano edilizio	12 ML euro fatturato	4a
	Si provvederà al riordino e alla definizione delle concessioni degli immobili di proprietà della Provincia autonoma di Trento in uso, anche al fine di irrobustire la capitalizzazione dell'Ateneo	Grado di avanzamento accordi per (con)concessioni per gli immobili sedi di Sociologia, Mesiano e Palazzo Sardagna.	(con)cessioni per 3 immobili	4b, 4c
	Verrà promossa una migliore gestione degli immobili grazie a soluzioni per l'uso degli spazi temporaneamente non utilizzati, anche mediante la loro messa a disposizione a pagamento ad altri enti o privati .	Tempi per la ristrutturazione e assegnazione degli spazi di via Rosmini, 70	occupazione spazi entro agosto 2014	4b
		Tempi per la definizione di un piano integrato per ottimizzare gli spazi di Mesiano, dopo il completamento dell'occupazione di Povo2, e di quelli di Povo0	progetto preliminare entro agosto 2014	4b, 4c
		Tempi per la definizione di un piano di utilizzo degli spazi presso il Centro S. Chiara coerente con le esigenze attuali e di prospettiva	piano utilizzo/dismissioni entro 30.06.2014	4b, 4c
Sarà avviata un'analisi dei fabbisogni informativi relativi alla gestione del patrimonio immobiliare al fine di individuare adeguati strumenti per una gestione efficiente	Grado di avanzamento acquisizione sistema software (prodotto) di gestione del patrimonio immobiliare	definizione caratteristiche funzionali richieste e avvio procedura di acquisizione prodotto	4b, 4c	
<b>Nuova biblioteca d'ateneo</b>	Si supporteranno gli organi di governo nell'individuazione della soluzione definitiva della nuova biblioteca d'ateneo e verranno predisposti gli atti conseguenti alla scelta. Inoltre si contribuirà alla progettazione funzionale degli spazi e all'analisi dei nuovi servizi logistici da approntare	Grado di avanzamento progettazione funzionale nuova biblioteca Grado di avanzamento definizione Accordo quadro (Unitn-PAT-Comune)	Progettazione funzionale completa Definito accordo quadro	4a



## 4.5 Direzione Risorse Umane e Organizzazione

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
<b>GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE</b>							
5a- Gestione rapporto di lavoro	6,34	267.607	117.000	51.669.080	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate n. autorizzazioni incarichi esterni	590 30 456	+ + -
5b - Reclutamento	1,70	78.140	130.000		n. concorsi banditi	17	=
5c - Servizio accoglienza	2,88	128.046			n. contratti stranieri gestiti	86	=
<b>GESTIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E CEL</b>							
5d - Gestione rapporto di lavoro	10,09	432.607	100.000	24.078.660	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate	696 43	+ +
5e - Reclutamento	1,90	88.480	28.000		n. concorsi banditi	15	=
5f - Valutazione personale e gestione sistemi incentivanti	3,50	162.200		3.536.000	n. posizioni gestite con sistema obiettivi	180	=
5g - Formazione personale	2,50	118.000	131.000		n. corsi erogati n. ore/uomo	77 7.094	+ +
5h - Servizi a favore del personale	1,60	62.120	747.000		n. posizioni benefit gestite n. accessi al servizio ristorazione	579 69.622	+ =



Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
5i - Servizi di supporto alla genitorialità	0,30	13.260	284.000		n. fruitori servizi infanzia	21	+
5l - Servizi di accesso e ricevimento del pubblico presso le strutture	12,20	429.440	1.967.000		n. sedi presidiate	14	+
<b>TOTALE</b>	<b>43,00</b>	<b>1.779.900</b>	<b>3.504.000</b>	<b>79.283.740</b>			



## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Potenziamento del livello di flessibilità organizzativa</b>	Sarà definita la regolamentazione degli istituti previsti dal nuovo CCI (forme flessibili di articolazione oraria, telelavoro, reperibilità, lavoro ripartito, ecc.) e avviate le relative procedure gestionali supportate da un adeguato sistema informativo	Numero nuovi regolamenti e attuazioni degli istituti previsti dal nuovo CCI (azione soggetta a confronto con OOSS) N. nuovi istituti = 1+5	regolamentazione e attuazione istituto della reperibilità ICT + regolamentazione e attuazione di altri 2/5 istituti	5d
<b>Analisi degli organici nell'area tecnico-amministrativa</b>	A seguito del crescente impiego di personale a tempo determinato assunto per far fronte alle esigenze di attivazione di sempre più numerosi e complessi servizi di supporto alle attività istituzionali, si procederà ad una sistematica ricognizione e analisi degli organici. Tale attività sarà finalizzata alla determinazione dell'effettivo fabbisogno del personale per un'efficace pianificazione, sul medio periodo, della consistenza organica del PTA, idonea a garantire continuità ed adeguati livelli di qualità nei servizi.	Grado di avanzamento definizione del fabbisogno del personale sul medio periodo (prossimo triennio)	completamento analisi e definizione piani entro 30.11.2014	5d, 5e
<b>Indagine di customer satisfaction</b>	Si procederà alla realizzazione dell'indagine sulla qualità dei servizi offerti per rilevarne la qualità percepita e, a seguire, verranno definiti concreti interventi di miglioramento dei servizi erogati dalle singole Direzioni. Ciò attraverso un nuovo modello che consenta un benchmarking con altri Atenei.	Grado di realizzazione dell'indagine sulla qualità dei servizi offerti	somministrazione questionario ed elaborazione dati entro 30.11.2014	5f

Obiettivo strategico	Valorizzare il contributo professionale del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Sviluppo di nuovi sistemi di valutazione, di responsabilizzazione e promozione del merito</b>	Sarà revisionato e adeguato il sistema di valutazione e saranno avviate le procedure informatizzate di gestione degli istituti introdotti dal CCI (premio di ateneo, di struttura e individuale) volti alla differenziazione del trattamento economico in base a criteri di merito	Numero nuovi istituti di incentivazione individuale da CCI integrati nel sistema di valutazione N. nuovi istituti = 5	integrazione tutti i nuovi istituti entro 31.07.2014	5d, 5f
<b>Sviluppo del benessere organizzativo</b>	In riferimento al Piano delle pari opportunità 2014-2016 si procederà a un'indagine rivolta al personale tecnico-amministrativo per rilevare stress lavoro-correlato e benessere organizzativo, al fine di individuare specifiche azioni di miglioramento. Sarà altresì progettato uno specifico strumento di rilevazione per il personale docente e ricercatore	Grado di realizzazione dell'indagine su stress lavoro correlato e benessere organizzativo	somministrazione questionario stress e benessere per PTA e progettazione strumento per PDOC entro 31.12.2014	5f



Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Sviluppo del benessere organizzativo</b>	Sempre in applicazione del Piano delle pari opportunità 2014-2016 verrà dato avvio al progetto "Family Audit" che prevede l'individuazione di strumenti di conciliazione famiglia-lavoro per i dipendenti e che valorizza l'attività del servizio di sostegno al disagio psicologico lavorativo col fine di individuare e rimuovere eventuali criticità organizzative	Tempi per l'attivazione tavoli di lavoro e avvio processo di certificazione 'Family Audit'	attivazione tavoli e avvio processo certificazione entro 31.07.2014	5d, 5f
	Relativamente al sostegno alla genitorialità, per quanto riguarda il nido d'infanzia, oltre all'attivazione della procedura di individuazione del nuovo appaltatore, sarà avviato il processo di certificazione del servizio come nido aziendale. Sarà inoltre condotta un'analisi su ulteriori forme di ampliamento del servizio a supporto della genitorialità, anche per soddisfare esigenze temporanee di personale non strutturato dell'Ateneo	Tempi per avvio procedura certificazione secondo quanto previsto dalla L.P. per i nidi aziendali	avvio procedura certificazione entro 31.10.2014	5i
		Grado di avanzamento elaborazione proposte di possibili forme di flessibilizzazione del servizio di asilo nido ai fini dell'estensione del medesimo al personale non strutturato	identificazione bisogni e proposte di flessibilizzazione (correlate con impatto economico)	5h, 5i
<b>Individuazione di nuovi profili e definizione del Piano formativo</b>	Verranno predisposte specifiche analisi e rilevazioni delle competenze esistenti e di quelle richieste e verranno definiti i nuovi profili professionali necessari; sarà coerentemente definito un Piano formativo pluriennale	Grado di avanzamento piano formativo pluriennale e tempi di avvio attuazione	documento di rilevazione fabbisogni formativi e pianificazione interventi entro 30.09.2014	5f, 5g
	Piano formativo - Area appalti: in collaborazione con la Direzione Patrimonio Immobiliare Appalti sarà definito un piano di formazione e di aggiornamento per lo sviluppo e l'aggiornamento di competenze necessarie ai profili professionali, nuovi e attuali, e avviate specifiche azioni di sensibilizzazione e formazione nei confronti dei responsabili di centri gestionali nonché dei responsabili di laboratori di ricerca	Formazione area appalti: Numero interventi formativi (per responsabili gestione contrattuale e per responsabili dei laboratori di ricerca)	- 2 interventi formativi per responsabili gestione contrattuale - 1 intervento formativo per responsabili laboratori scientifici di collina	5g
	Piano formativo - Area di condotta morale: di concerto con il responsabile anticorruzione saranno definiti specifici percorsi formativi in materia di etica, senso civico, legalità trasparenza e comportamento al lavoro	Formazione area condotta morale: numero ore formazione erogata Numero ore formazione 2013 = 7090	progettazione ed erogazione del 6% rispetto al totale ore di formazione consuntivato 2013	5g
	Piano formativo - Area ruoli organizzativi: competenze e conoscenze in materia di mobbing e gestione delle situazioni di conflitto e disagio; potenziamento soft skills	Formazione area ruoli organizzativi (temi: mobbing e gestione situazioni di conflitto): Numero interventi formativi	interventi su entrambi i due temi entro 31.12.2014	5g
	Piano formativo - Area sicurezza negli ambienti di lavoro: completamento del percorso formativo già avviato per il personale dirigente e tecnico-amministrativo e progettazione di azioni di sensibilizzazione e formazione nei confronti del personale docente e ricercatore	Formazione area sicurezza negli ambienti di lavoro: Grado di realizzazione e tempi di erogazione del corso di formazione on-line per personale docente e ricercatore	progettazione ed erogazione intervento formativo entro 30.09.2014	5g

## 4.6 Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
6a - Servizi contabilità analitica, budget e supporto alle decisioni	13,66	609.557	44.800		n. fatture passive registrate n. richieste questionari di valutazione didattica n. ordini di acquisto inseriti	7.401 60.288 5.696	+ + =
6b - Servizi di tesoreria centrale, entrate e fiscalità	6,50	265.915	4.000	503.115	n. mandati di pagamento n. incassi n. posizioni/transazioni redditi assimilati n. certificati fiscali emessi	44.549 5.255 5.110 5.553	+ = + +
6c - Servizi di contabilità generale e bilancio d'esercizio	8,16	317.570	139.700		n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate n. incarichi esterni	22.621 1.032 634	+ = =
6d - Servizi amministrativi a supporto della ricerca e didattica <i>di cui: polo Città</i> <i>        polo Collina</i> <i>        polo Rovereto</i>	24,99 10,50 11,16 3,33	1.082.404	26.500		n. incarichi esterni n. ordini di acquisto inseriti n. progetti di ricerca finanziati	2.359 8.514 1.254	+ + =
6e - Servizi approvvigionamenti e contabilità a supporto dipartimenti <i>di cui: polo Città</i> <i>        polo Collina</i> <i>        polo Rovereto</i>	21,99 12,66 7,16 2,17	924.657			n. fatture passive registrate n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate	11.323 18.497 6.226	+ + +
<b>TOTALE</b>	<b>75,30</b>	<b>3.200.103</b>	<b>215.000</b>	<b>503.115</b>			



## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Semplificazione, dematerializzazione e attivazione processi online</b>	Verrà revisionata la regolamentazione relativa ai rimborsi spese di trasferta e verrà definito un manuale utente, al fine di incrementare l'efficienza nel processo di rimborso spese, con semplificazione degli adempimenti per gli utenti	Grado di messa a regime nuova procedura missioni con utilizzo tool e-travel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- % personale che usa tool. Nel 2013 = 57%</li> <li>- Numero semplificazioni</li> <li>- Manuale operativo</li> <li>- Formazione addetti</li> <li>- Revisione regolamento missioni</li> </ul>	90% del personale dipendente che usa tool  implementazione di tutte le azioni di semplificazione di priorità 1, predisposizione manuale operativo, erogazione formazione addetti ai lavori e revisione regolamento missioni	6c, 6e
	Saranno analizzate e revisionate le procedure per la selezione dei collaboratori esterni e introdotta una soluzione applicativa integrata con i flussi gestionali già esistenti	Grado di messa a regime nuova procedura per selezione collaboratori esterni: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento di analisi funzionale (modello concettuale) nuova procedura di selezione dei collaboratori esterni</li> <li>- Formazione addetti</li> <li>- Ambito di utilizzo soluzione applicativa,</li> <li>- Manuale operativo</li> </ul>	formalizzazione documenti di analisi, erogazione formazione utenti, utilizzo soluzione applicativa per area ricerca e didattica, disponibilità manuale operativo	6d
<b>Adozione del piano della trasparenza ed integrità</b>	In base a quanto definito nel programma triennale della trasparenza ed integrità è necessario recepire le direttive delle autorità di vigilanza ANAC e AVCP e rafforzare le funzionalità di estrazione del sistema "ateneo aperto", in particolare con riferimento al quadro informativo relativo a lavori, forniture e opere pubbliche	Grado di messa a regime del Portale amministrazione trasparente (ex D.Lgs. 33/2013 e delibere ANAC) in materia di lavori, forniture ed opere pubbliche	pieno e tempestivo aggiornamento portale amministrazione trasparente circa area lavori, forniture ed opere pubbliche	6e
<b>Adozione del piano di prevenzione della corruzione</b>	Le recenti disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione impongono al nostro Ateneo di sviluppare ulteriormente il sistema di controllo interno e le azioni di mitigazione dei rischi operativi recentemente avviata, recependo la focalizzazione sui fenomeni corruttivi. Si procederà pertanto all'aggiornamento della mappatura dei processi operativi di ateneo in relazione alle aree a rischio di corruzione individuate dal piano nazionale anticorruzione. Tale mappatura consentirà di definire una strategia orientata ad attuare misure di mitigazione dei livelli di rischio. Queste misure saranno sia di carattere generale (ad esempio, l'adozione di codici comportamentali o la progettazione ed erogazione di percorsi formativi in materia di etica e legalità) sia di carattere specifico (ad esempio, se riferite ai procedimenti concorsuali di reclutamento del personale, alle procedure ad evidenza pubblica per l'affidamento di lavori, servizi e forniture o alla somministrazione in senso lato di benefici economici a membri della comunità universitaria e/o a terze parti)	Grado di completamento di (un documento aggiornato di) mappatura rischi e strategia di mitigazione	update rischi operativi e definizione strategia di risk mitigation (complessiva)	6a, 6e



Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Adozione del piano di prevenzione della corruzione</b>	Al fine di garantire la diffusione capillare delle informazioni e la sistematizzazione dei monitoraggi e degli adempimenti normativi sarà altresì opportuno affiancare al Responsabile della prevenzione della corruzione una rete di referenti, dislocati nelle strutture, per il presidio degli adempimenti	Grado di implementazione e tempi degli interventi organizzativi necessari per raccolta info e monitoraggio: - Individuazione GdL e referenti - Definizione ruoli e protocolli informativi - Formazione specifica	nomina GdL e referenti, definizione ruoli e protocolli informativi e erogazione formazione specifica entro 30.06.2014	6a, 6e
<b>Revisione del modello di approvvigionamenti di Ateneo</b>	In base al nuovo modello di approvvigionamenti di Ateneo definito nel corso del 2013 si procederà all'implementazione di nuove procedure di acquisto dematerializzate e supportate da soluzioni informatiche che consentiranno di tracciare il flusso autorizzativo della spesa in modalità integrata con gli strumenti di e-procurement individuati dalla normativa di riferimento	Grado di messa a regime delle soluzioni applicative e procedurali implementate	rilascio in produzione nuove procedure, manuale e formazione utente ultimati	6e
		Numerosità ordini gestiti con nuovi strumenti eprocurement Nel 2013 numero ordini eprocurement = 0	30 ordini gestiti con nuovi strumenti eprocurement	6e
<b>Sistema di reporting istituzionale e gestionale</b>	La recente entrata in vigore dei decreti attuativi in materia di principi contabili e schemi di bilancio per il sistema universitario, da un lato, e la riorganizzazione dei centri gestionali a valle della riforma statutaria di Ateneo, dall'altro, ha esplicitato nuove esigenze sul piano del reporting istituzionale e gestionale. Di conseguenza verranno aggiornate le impostazioni del modello di controllo contabile e, in particolare, saranno definiti i nuovi cicli di allocazione dei costi indiretti a partire dall'esercizio di competenza 2013	Grado di adeguamento sistema di reporting alle nuove esigenze: - Allocazione costi - Conto economico - Stato patrimoniale - Piano dei conti - Classificazione programmi e missioni - Reporting gestionale	allocazioni 2013, schema CE e SP, revisione piano dei conti entro 30.09; classificazione spesa per programmi e missioni 2013 ed ipotesi nuovo reporting gestionale entro 31.12.2014	6a

Obiettivo strategico	<b>Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria</b>			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Rafforzamento dell'attrattività e del senso di appartenenza alla comunità universitaria</b>	Verrà realizzata un'indagine sulle motivazioni della scelta universitaria per la coorte delle potenziali matricole dell'a.a. 2014/15 dei corsi di studio a cui seguiranno interventi di follow up individuati dai referenti accademici	Grado di realizzazione dell'indagine sulle motivazioni della scelta universitaria	somministrazione dei questionari in tutti i test di accesso, elaborazione dei dati e produzione del report	6a



## 4.7 Direzione Generale – Strutture di Staff

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
<b>COMUNICAZIONE</b>							
7a - Servizi di progettazione e impaginazione pubblicazioni, periodici e materiali promozionali	4,74	190.946	95.000		n. impaginati grafici n. pubblicazioni istituzionali n. articoli scritti su periodici di Ateneo	826 9 154	= + +
7b - Servizi web	5,75	227.112	-		n. e-mail "webteam" gestite n. editors gestiti n. nuovi siti realizzati n. schede di calendario n. post Facebook realizzati	9.500 480 70 120 503	= = = + +
7c- Servizi organizzazione convegni e manifestazioni	7	288.110	123.000		n. convegni gestiti	67	+
7d - Servizi editoria dipartimentale	1,5	66.300	-		n. volumi pubblicati Staff Editoria Polo città	16	+
7e - Servizi di stampa	4,91	185.644	95.000		n. diplomi stampati n. stampati promozionali in offset n. stampati promozionali in digitale n. stampati di comunicazione istituzionale/amministrativa	5.840 508.040 120.720 404.100	= + = =
7e - Servizi di comunicazione interna/esterna	4,43	187.208	196.000		n. campagne pubblicitarie gestite n. domande esterni di utilizzazione spazi gestite n. e-mail di comunicazione interna	3 34 279	+ + =





Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Budget 2014	Altro budget gestito 2014	Indicatori di volume	Volumi 2013	Andamento atteso
<b>SERVIZI GENERALI</b>							
7f - Servizi di supporto agli organi	5,50	162.852	29.600	278.000	n. procedimenti elettorali gestiti n. decreti rettorali n. riunioni organi di governo, comitati (CdA, SA, CdD, CESP) n. regolamenti emanati n. documenti redatti per Nucleo di Valutazione n. pareri su nuovi protocolli sperimentazione e su variazioni	4 108 87 24 8 86	- - = - = +
7g - Servizi legali	4,00	191.800	40.000		n. interventi di consulenza e supporto giuridico n. contenziosi gestiti	950 41	+ =
7h - Servizio di supporto all'assicurazione di qualità	1,00	44.200	20.000		n. schede SUA-CdS completate	51	+
7i- Servizio protocollo e gestione documentale	2,66	138.896	13.200		n. documenti protocollati n. documenti repertoriati (provvedimenti, ecc.) n. documenti digitali protocollati n. fascicoli censiti archivio storico	29.197 5.550 9.205 3.513	= = + +
<b>TOTALE</b>	<b>41,49</b>	<b>1.683.068</b>	<b>611.800</b>	<b>278.000</b>			

## Obiettivi operativi, azioni, indicatori e target

Obiettivo strategico	Applicare i valori di un'organizzazione funzionale ed efficiente			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Gestione della continuità operativa in situazioni di emergenza</b>	Sarà definita la composizione e la regolamentazione per il funzionamento del Comitato di Crisi, organismo responsabile della continuità operativa dell'Ente	Grado di attivazione del Comitato di gestione della crisi	insediamento Comitato, regolamento Comitato e valutazione ed approvazione dei piani già elaborati	7f, 7g
Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture scientifiche</b>	Saranno supportate le strutture accademiche e di gestione nel definire un modello di gestione delle infrastrutture scientifiche e di eventuali altre attrezzature che consenta e promuova modalità di fruizione congiunta tra dipartimenti e con enti di ricerca e/o imprese	Numero elenchi delle attrezzature scientifiche da condividere	identificazione delle attrezzature scientifiche da condividere di 3 dipartimenti	7f
Obiettivo strategico	Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità dell'esperienza universitaria			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
<b>Rafforzamento dell'attrattività e del senso di appartenenza alla comunità universitaria</b>	Si introdurranno nuove modalità per l'assetto e la gestione del progetto Uni.sport e verrà avviato l'Ufficio Sport	Grado di realizzazione nuovo assetto del progetto Uni.Sport e Ufficio Sport	nuovo assetto Uni.Sport e Ufficio Sport avviati	7f
<b>Sviluppo di strumenti e servizi a supporto dell'attività di didattica e di ricerca</b>	Saranno potenziati i servizi rivolti alle strutture accademiche per l'assicurazione di qualità finalizzata all'accreditamento iniziale e periodico. Ciò attraverso la definizione dei processi gestionali necessari alla realizzazione di iniziative di audit nei corsi di studio di I e II livello e all'accreditamento dei corsi di dottorato	Grado di attuazione di iniziative di audit del PQA nei Dipartimenti/Centri	audit del PQA svolto in 5 strutture accademiche	7h



<b>Obiettivo strategico</b>				
<b>Sviluppare il sistema della comunicazione</b>				
<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Target</b>	<b>Servizi coinvolti</b>
<b>Codifica delle tipologie di comunicazione interna</b>	Si procederà a mappare le tipologie di comunicazione interna di carattere istituzionale e organizzativa individuando le diverse fonti e i diversi destinatari al fine di individuare le modalità e le tempistiche più consone per ciascun tipo di comunicazione e per finalità	Grado di messa a regime nuove modalità di comunicazione individuate	Attivazione delle modalità di comunicazione individuate	7e
<b>Definizione della proposta di Piano di comunicazione 2015</b>	Si procederà alla stesura della proposta di Piano di comunicazione e all'individuazione di alcuni strumenti di monitoraggio.	Grado di avanzamento Piano di comunicazione 2015	approvazione Piano da parte del Senato Accademico	7a, 7b, 7e
<b>Sviluppo di strumenti di comunicazione istituzionale</b>	A partire dalla rivisitazione delle applicazioni del marchio di Ateneo (identità visiva) verrà realizzato un kit di nuovi strumenti di presentazione dell'Università (brochure generale, video di ateneo ita/eng). Si interverrà inoltre sul rafforzamento del "brand negli edifici" avviando un progetto per la realizzazione di installazioni in esterno che renderanno immediatamente visibile l'appartenenza delle strutture all'Ateneo.	Grado di miglioramento degli strumenti di comunicazione istituzionale	avvio piano installazioni esterne (2 installazioni); realizzazione brochure e video di Ateneo; revisione manuale di identità visiva	7a, 7b, 7e
<b>Sviluppo della comunicazione online</b>	Verrà realizzato il nuovo portale di Ateneo nella parte generale (unitn.it) e avviato il piano per il rifacimento dei siti delle diverse strutture. Nell'ambito del nuovo sito web sarà riprogettato il periodico d'informazione d'Ateneo Unitn. Sarà inoltre rilanciato il canale di ateneo YouTube come raccoglitore di contenuti informativi e promozionali prodotti internamente. La comunicazione via Facebook sarà valorizzata nell'ottica di stimolare l'interazione e la partecipazione	Grado di miglioramento degli strumenti di comunicazione online	riprogettazione canale YouTube e Facebook; UnitrentoWebmagazine; realizzazione nuovo portale unitn.it (generale) e documento di sviluppo siti strutture	7b
<b>Rafforzamento della comunicazione per la ricerca e la divulgazione scientifica</b>	Verranno implementati template per la realizzazione di siti web di gruppi e progetti di ricerca e per i siti individuali dei docenti	Numero siti web gruppi di ricerca Template siti web docenti	realizzazione 8 siti web gruppi di ricerca su nuovo template e realizzazione e lancio template siti web docenti	7b
	Sul fronte della divulgazione scientifica sarà sviluppato un piano di iniziative finalizzate a incrementare la percezione del valore della ricerca dell'Ateneo da parte dell'opinione pubblica nazionale, definite con un comitato scientifico coordinato dal Delegato del rettore per il supporto alla ricerca	Grado di avanzamento progetto divulgazione scientifica - Comitato scientifico - Piano iniziative - Numero iniziative realizzate	insediamento comitato scientifico, stesura piano iniziative e realizzazione 100% iniziative indicate nel piano	7a, 7b, 7c, 7e



## 4.8 Servizi di supporto a Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato

### Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti

Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Indicatori di volume	Volumi 2013
<b>SERVIZI DI SUPPORTO AI DIPARTIMENTI, CENTRI, SCUOLE e RETTORATO</b>				
<b>Dipartimento di Economia e Management</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	4,5	193.138	n. docenti e ricercatori n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	73 2.615 192 € 841.890
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	1,0	35.600	n. laboratori	1
<b>Dipartimento di Fisica</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	5,3	234.848	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	43 40 10 340 19 €1.614.301
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	30,8	1.426.436	n. laboratori	14
<b>Dipartimento di Ingegneria Civile Ambientale e Meccanica</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	7,0	257.800	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	70 66 10 2.123 21 €3.353.720
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	19,8	882.886	n. laboratori	10



Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Indicatori di volume	Volumi 2013
<b>Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	4,5	206.400	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	45 169 99 1.247 185
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	8,0	345.000	autofinanziamento n. gruppi di ricerca	€4.942.199 11
<b>Dipartimento di Ingegneria Industriale</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	5,7	217.234	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	44 43 21 806 62
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	12,5	566.762	autofinanziamento n. laboratori	€3.438.393 8
<b>Dipartimento di Lettere e Filosofia</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	4,3	191.386	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	81 63 2 2.621 97
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	3,5	154.700	autofinanziamento n. laboratori	€ 468.831 2
<b>Dipartimento di Matematica</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	3,2	144.984	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	38 20 2 413 12
			autofinanziamento	€ 329.186



Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Indicatori di volume	Volumi 2013
<b>Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	4,8	197.748	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	46 19 4 1.087 21 € 746.390
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	2,7	109.414	n. laboratori	2
<b>Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	5,7	225.834	n. docenti e ricercatori n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	54 1.862 119 € 860.663
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	6,5	301.858	n. laboratori	3
<b>Facoltà di Giurisprudenza</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	6,0	239.400	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	75 27 1 2.781 30 € 626.083
<b>CIBIO</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	1,8	73.748	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	17 36 16 208 5 €1.280.935
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	8,5	390.700	n. laboratori	15



Elenco servizi	TPE 31.12.2013	Costo per Personale	Indicatori di volume	Volumi 2013
<b>CIMEC</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	4,8	204.148	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	34 37 14 69 37
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	12,5	597.500	autofinanziamento n. laboratori	€1.055.222 5
<b>Scuola di Studi Internazionali</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	1,8	80.886	n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	22 17 9 93 21
			autofinanziamento	€ 84.366
<b>Scuola in Scienze Sociali</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	2,0	79.800	n. dottorandi - di cui stranieri	53 24
<b>Rettorato</b>				
a - servizi amministrativi di supporto	6,8	331.886		
b - ufficio stampa	2,0	88.400		
<b>TOTALE</b>	<b>171,1</b>	<b>7.778.496</b>		

## 5 Il monitoraggio della performance

### 5.1 La performance organizzativa

L'albero della performance organizzativa della struttura tecnico-gestionale si declina su tre livelli gerarchici:

- **Obiettivi strategici:** sono la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere in un arco temporale triennale e che presenta un elevato grado di rilevanza.
- **Obiettivi operativi:** sono i risultati attesi che trasformano gli obiettivi strategici in risultati specifici; ad essi sono associate specifiche azioni e responsabilità.
- **Azioni:** identificano gli obiettivi specifici assegnati ai singoli Dirigenti per l'anno in corso; ad esse sono associati specifici indicatori e target di risultato e rappresentano, quindi, l'input da cui prende avvio il ciclo di gestione della performance individuale.

La *performance organizzativa* esprime, pertanto, il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue rispetto ai traguardi prefissati.

La performance organizzativa della struttura gestionale viene monitorata prendendo in considerazione tre macro dimensioni:

- **Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi:** riguarda la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate. Si tratta di un aspetto legato alla dimensione produttiva, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.  
Il sistema di controllo di gestione e reporting adottato dall'Ateneo consente un adeguato monitoraggio degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.
- **Efficacia e qualità dell'output:** riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre output che rispondano ai bisogni degli stakeholder. A tal fine vengono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori di outcome associati agli obiettivi operativi e alle azioni delle singole Direzioni.
- **Qualità percepita dai destinatari dei servizi (*customer satisfaction*):** la misurazione di questa dimensione avviene attraverso strumenti di raccolta di feedback da parte degli utenti interni ed esterni. A decorrere dall'anno 2009 l'Università di Trento ha introdotto un sistema finalizzato a valutare la qualità dei servizi erogati dalle Direzioni attraverso la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni. Tale indagine viene condotta con cadenza biennale, mediante la somministrazione online di specifici questionari indirizzati ai responsabili di struttura (Direttori di Dipartimento/Centri, Dirigenti), al personale docente e ricercatore e al personale tecnico-amministrativo. La metodologia e gli strumenti di rilevazione sono stati revisionati nel corso del 2013, per consentire il confronto, in ottica di benchmarking, tra i livelli di efficacia dei servizi erogati dall'Università di Trento con quelli erogati da altri Atenei. La rilevazione prevede item differenziati per target di riferimento in modo da tener conto degli effettivi servizi fruiti. L'indagine rappresenta uno strumento importante per i responsabili delle strutture al fine di pianificare azioni correttive di mantenimento o miglioramento dei servizi, in risposta a specifiche evidenze che emergono dall'analisi.

### 5.2 La performance individuale

All'interno dell'organizzazione, il sistema di valutazione delle prestazioni (performance individuale) è l'insieme degli strumenti di supporto e delle attività legate alla definizione degli obiettivi da raggiungere e dei risultati attesi, alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, alla determinazione dell'incentivazione economica legata ai risultati raggiunti.



Il sistema di valutazione è stato introdotto in Ateneo a decorrere dal 2001, in osservanza di quanto previsto dagli allora vigenti CCNL - sia dei dirigenti sia del PTA -, ma anche a seguito di una precisa volontà di collegare, in modo proporzionale, il trattamento economico accessorio al merito individuale.

Successivamente alla firma del nuovo Contratto Collettivo Integrativo (CCI) in data 21 febbraio 2014, si rende necessario rivedere il sistema al fine di dare applicazione ai nuovi istituti premianti introdotti dal CCI.

La valutazione della performance individuale si estende, pur variando nelle modalità, a tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo:

*Personale con incarico dirigenziale (sistema di valutazione più articolato):*

- assegnazione degli obiettivi e dei relativi indicatori (60% della performance complessiva)
- individuazione di comportamenti organizzativi, ovvero le competenze/capacità organizzative messe in atto nel perseguimento di tali obiettivi (40% della performance complessiva)

*Responsabili fino al 3° livello organizzativo e funzioni tecnico specialistiche equiparate (ctg. EP e D con responsabilità):*

- assegnazione degli obiettivi e dei relativi indicatori (100% della performance complessiva)
- valutazione dei comportamenti organizzativi manifestati dal collaboratore

*Personale tecnico-amministrativo non titolare di responsabilità (ctg. B, C e D):*

- valutazione delle abilità tecnico-professionali e dei comportamenti organizzativi.

Per tutto il personale con incarico di responsabilità (dirigenziale e non), la valutazione delle prestazioni avviene con cadenza annuale, tramite un colloquio tra il responsabile diretto e il collaboratore, e ha come oggetto:

- la definizione degli obiettivi per il successivo periodo valutativo
- la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati l'anno precedente
- le competenze manifestate/comportamenti organizzativi messi in atto nel perseguimento di tali obiettivi.

Il sistema obiettivi è di tipo "top-down": gli obiettivi vengono assegnati dapprima ai Dirigenti e poi, a cascata, ai livelli sottostanti. Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento di quelli generali di Ateneo o, quanto meno, essere coerenti con essi.

Gli obiettivi vengono assegnati a due diversi livelli: obiettivi di funzione/progetto e obiettivi individuali. Al fine di valorizzare le competenze di quei collaboratori considerati particolarmente meritevoli, e in base a quanto previsto dal nuovo CCI, il Responsabile può assegnare specifici obiettivi di miglioramento dei servizi, ottimizzazione/implementazione di processi o innovazione degli stessi.

In fase di assegnazione degli obiettivi, nelle schede individuali sono individuati con chiarezza gli indicatori di misurazione corrispondenti al pieno raggiungimento dell'obiettivo.

E' previsto un momento di controllo intermedio sull'andamento della performance individuale. Entro la metà del periodo di valutazione, qualora il Responsabile di struttura ravvisi un andamento fino a quel momento negativo della prestazione del dipendente deve darne preavviso al dipendente stesso e insieme individuare possibili azioni di miglioramento.

La valutazione della performance viene utilizzata ai fini di corrispondere gli istituti previsti dal sistema incentivante. Nello specifico:

- *Incentivazioni previste dal CCNL Comparto Università*

La Retribuzione di Risultato (per la ctg. EP) e l'Indennità di Responsabilità quota di risultato (per la ctg. D con incarico di responsabilità) vengono corrisposte in relazione agli esiti della valutazione degli obiettivi individuali.

- *Istituti incentivanti introdotti dal nuovo CCI*

Sul piano economico, il CCI introduce tre nuovi istituti legati al merito individuale:

- premio di Ateneo: volto a riconoscere l'impegno di tutto il personale in relazione ai risultati complessivamente raggiunti dall'Ateneo e differenziato in base alla valutazione delle prestazioni conseguita da ciascun collaboratore (nel corso del 2014 sarà necessario individuare criteri oggettivi e indicatori in grado di misurare gli effettivi miglioramenti delle performance della struttura tecnico-gestionale);
- premio di struttura: destinato a tutto il personale, previsto in funzione del miglioramento delle performance delle singole strutture, tenendo conto dell'apporto dei singoli collaboratori (per l'anno 2014 tale istituto è sospeso e le relative risorse sono allocate sulle altre forme incentivanti);
- premio performance individuale: volto a riconoscere l'apporto di singoli collaboratori, o team, in riferimento al raggiungimento di obiettivi di miglioramento dei servizi o sviluppo di nuove infrastrutture tecniche o scientifiche. Potranno, inoltre, essere riconosciuti incentivi al personale in possesso di particolari competenze professionali.

A completamento del sistema di valutazione della performance individuale, è prevista una modalità di valutazione semplificata per il personale tecnico-amministrativo non titolare di incarico di responsabilità (categorie B, C e D). Tale sistema di valutazione prevede due sezioni:

- una prima sezione, destinata a tutto il personale interessato, valuta la performance del collaboratore riferita a due ambiti distinti:
  - le "abilità tecnico-professionali" necessarie allo svolgimento delle attività
  - i "comportamenti organizzativi" manifestati dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione.

L'esito della valutazione viene utilizzato per la corresponsione, su base meritocratica, della quota variabile dell'incentivazione di gruppo, del premio di Ateneo e del premio di struttura.

- una seconda sezione, da attivare a discrezione del Responsabile di Struttura, per l'erogazione del premio performance individuale.

Il Responsabile può assegnare specifici obiettivi di miglioramento dei servizi, ottimizzazione/innovazione di processi, nonché obiettivi di sviluppo di nuove infrastrutture tecniche o scientifiche (per il personale tecnico), oppure valorizzare la particolare capacità professionale dimostrata.