



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

Piano della Performance 2011-2013

Piano operativo 2013 e
Relazione sulla
Performance 2012



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

Piano della Performance 2011-2013

Piano operativo 2013 e
Relazione sulla
Performance 2012

1. PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013 E PIANO OPERATIVO 2013	3
1.1 Premessa	3
1.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance	4
1.3 Obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale 2011-2013	6
1.4 Piano operativo 2013	9
2. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012 - RISULTATI RISPETTO AGLI OBIETTIVI OPERATIVI 2012	13
2.1 Organizzazione e modello di funzionamento	13
2.2 Orientamento alla qualità dei servizi	22
2.3 Azioni finalizzate al supporto dell'internazionalizzazione	26
2.4 Sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di Ateneo e uso avanzato delle tecnologie ICT	28
2.5 Realizzazione del piano edilizio e gestione del patrimonio immobiliare	32
2.6 Azioni di razionalizzazione e contenimento della spesa	34
3. ALTRI RISULTATI E INDICATORI QUANTITATIVI	36
3.1 Direzione didattica e servizi agli studenti	36
3.2 Direzione patrimonio immobiliare appalti	44
3.3 Direzione pianificazione, amministrazione e finanza	50
3.4 Direzione risorse umane e organizzazione	53
3.5 Direzione sistemi informativi, servizi e tecnologie informatiche	58
3.6 Sistema bibliotecario di Ateneo	62
3.7 Direzione generale - servizi in staff	66
4. APPENDICE	75
4.1 La struttura tecnico-gestionale	75
4.2 Il personale dirigente, amministrativo e tecnico	78

1. PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013 E PIANO OPERATIVO 2013

1.1 PREMESSA

Il Piano della Performance 2011-2013 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione dell'Università degli Studi di Trento il 23 marzo 2011. Tale documento è stato redatto in ottemperanza al D.Lgs. 150/2009 (attuazione della L.15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e alla Delibera n. 9/2010 (applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle Università) della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT).

Nei confronti delle Università si applicano, inoltre, le disposizioni di cui alla Legge 190/2012 "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*", la quale prevede particolari obblighi di pubblicità in ordine allo svolgimento e ai risultati delle funzioni amministrative.

Il Piano della Performance è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* (articolo 4 del D.Lgs. 150/2009). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi e gli indicatori su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance.

All'interno del Piano sono indicati:

- gli obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale, con valenza triennale;
- gli obiettivi operativi delle singole Direzioni.

L'obiettivo generale proposto dal legislatore è quello di organizzare il lavoro delle amministrazioni in un'ottica di miglioramento della prestazione e della qualità dei servizi offerti, nonché favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Nello specifico, il Piano è redatto con lo scopo di:

- assicurare la *qualità* della performance: il Piano definisce il processo e le modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi;
- assicurare la *comprensibilità* della rappresentazione della performance: il Piano esplicita il legame tra le finalità istituzionali, gli obiettivi strategici, le azioni, gli obiettivi operativi, gli indicatori;
- assicurare l'*attendibilità* della rappresentazione della performance: la rappresentazione

della performance è attendibile solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti).

Nella redazione del Piano della Performance 2011-2013 ci si è attenuti ad alcuni criteri di fondo, coerenti anche con le specificità dell'Università di Trento:

- *limitazione del campo di indagine*: nell'applicazione del D.Lgs. 150/2009 al contesto universitario il campo di attuazione viene limitato alle strutture tecnico-gestionali centrali;
- *collegamento ed interazione con altri processi*: la redazione del Piano della Performance avviene in coordinamento con gli altri strumenti di programmazione adottati dall'Università di Trento (ad es. il processo di programmazione pluriennale e di budget);
- *condivisione con gli organi di indirizzo di Ateneo*, in particolare (da D.Lgs. 150/2009, artt. 14 e 15) il Rettore e il Consiglio di amministrazione, quali organi di indirizzo politico-amministrativo a cui competono le principali decisioni in ordine alla definizione delle direttive di sviluppo e degli obiettivi strategici, e il Nucleo di Valutazione, al quale compete la validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il monitoraggio del Piano della Performance e della Relazione annuale sulla Performance, nonché il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

1.2 METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce lo strumento con cui le amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Tale Sistema individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione della performance;
- le procedure legate all'applicazione del sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con gli altri sistemi di programmazione e controllo.

Ai sensi della normativa di riferimento (D.Lgs. 150/2009 e Delibere CiVIT), il Sistema deve avere i seguenti requisiti minimi:

- chiara definizione degli *obiettivi strategici e operativi* e delle modalità attraverso le quali si arriva a una loro definizione (ed eventuale processo di revisione);
- presenza di indicatori di outcome in una prospettiva orientata alla customer satisfaction;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- monitoraggio della performance, secondo la frequenza e le modalità definite dal Sistema.

Oltre a tali requisiti minimi, il Sistema deve prevedere una chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del processo, nonché della relativa tempistica interna.

Come previsto dal D.Lgs. 150/2009, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la

performance individuale in senso stretto.

Performance Organizzativa

Al fine di valutare la performance organizzativa dell'Ateneo, vengono considerate 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;
- *efficacia e qualità dell'output*: riguarda come le strutture sono in grado di produrre output atto a rispondere alla domanda degli utenti in termini quantitativi e qualitativi;
- *qualità percepita (outcome)* dai destinatari dei servizi: riguarda l'orientamento alla customer satisfaction; la misurazione di questa dimensione avviene attraverso strumenti di raccolta di feedback da parte sia degli utenti sia degli stakeholder.

Per una rappresentazione di sintesi in merito alle prime due dimensioni sopra descritte, si rimanda al capitolo 2 "Relazione sulla Performance 2012 - Risultati", nelle sezioni che fanno riferimento agli specifici obiettivi strategici, e al capitolo 3 "Altri risultati e indicatori quantitativi", nelle rispettive sezioni dedicate a ciascuna Direzione. Riguardo alla customer satisfaction, tale rilevazione viene condotta con cadenza biennale e la prossima edizione è prevista nel 2013.

Riguardo alla performance di Ateneo in termini di efficienza e produttività, l'Università di Trento può contare su un efficace sistema di controllo di gestione e relativo reporting, basato sul monitoraggio di una serie di indicatori di performance.

Oltre a ciò, in Ateneo vengono rilevati e monitorati annualmente una serie di altri indicatori di efficienza ed efficacia dell'outcome, ad oggi gestiti per la maggior parte a livello di singola Direzione. In linea con i principi ispiratori e le modalità operative previste dal D.Lgs. 150/2009, si tratta quindi di integrare gli elementi sopra menzionati in un sistema organico di valutazione della performance organizzativa.

Performance Individuale

La valutazione delle prestazioni (performance individuale) avviene con cadenza annuale, in applicazione del Sistema di valutazione del personale in vigore dall'anno 2001, ed 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 degli obiettivi è di tipo "top-down": gli obiettivi vengono assegnati dapprima al Direttore Generale, quindi ai Dirigenti e poi, a cascata, ai livelli sottostanti (fino al terzo livello organizzativo e funzioni specialistiche equiparate). 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 tre diversi livelli:

- obiettivi di Ateneo;
- obiettivi di funzione/progetto;
- obiettivi individuali.

A completamento del sistema di valutazione della performance individuale, a decorrere dal 2010 è stata introdotta anche una modalità di valutazione del personale tecnico-amministrativo (categorie C e D) non titolare di incarico di responsabilità, utilizzata per la corresponsione su base meritocratica della quota variabile dell'Incentivazione di Gruppo e del Fondo Comune di Ateneo.

Il modulo adottato prevede una valutazione riferita a due ambiti distinti: le "abilità tecnico-professionali" necessarie allo svolgimento delle attività, e i "comportamenti organizzativi" manifestati dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione.

1.3 OBIETTIVI STRATEGICI DELLA STRUTTURA TECNICO-GESTIONALE 2011-2013

Il percorso di definizione della performance organizzativa per il triennio 2011-2013 ha seguito una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, *mission*, obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale e obiettivi operativi delle singole Direzioni. Tale mappa evidenzia come gli obiettivi gestionali ai vari livelli contribuiscano in modo coerente alla realizzazione di un disegno strategico complessivo di Ateneo.

L'albero della performance organizzativa si declina su due livelli gerarchici:

- obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale;
- obiettivi operativi delle singole Direzioni.

Gli obiettivi strategici definiscono gli indirizzi di sviluppo della struttura tecnico-gestionale in una prospettiva di medio termine nella quale collocare sia i piani di potenziamento e di sviluppo dei servizi, sia gli interventi di consolidamento dell'esistente.

Di seguito vengono presentati gli obiettivi strategici 2011-2013, raggruppati per macro-aree.

I. ORGANIZZAZIONE E MODELLO DI FUNZIONAMENTO

Nel corso del triennio 2011-2013, l'Università di Trento è tenuta a implementare una riforma del proprio assetto organizzativo e regolamentare, a seguito di tre importanti innovazioni normative, due a livello nazionale (attuazione della L. 240/2010, relativa alla riforma del sistema universitario, e implementazione del D.Lgs. 150/2009, relativo alla riforma del pubblico impiego) e una a livello locale (attuazione della delega alla Provincia autonoma di Trento (PAT) delle competenze in materia di università, perfezionata con D.Lgs. 142/2011).

Tali interventi legislativi innescano, quindi, un'importante fase di cambiamento e devono rappresentare per l'Ateneo un'opportunità per definire e implementare un modello innovativo di funzionamento organizzativo, in grado di cogliere tempestivamente i bisogni diversificati dell'utenza e dei clienti interni.

Al fine di facilitare il raggiungimento di risultati di eccellenza a livello di Ateneo, la struttura tecnico-gestionale deve svilupparsi in un'ottica di efficienza e produttività, investendo sulla semplificazione dei processi, sulla flessibilità organizzativa e su elementi essenziali alla modernizzazione, quali lo sviluppo della meritocrazia attraverso un più efficace riconoscimento dei risultati.

In questa direzione si dovrà facilitare all'interno dell'Ateneo la diffusione di modelli di gestione "good practice" e lo sviluppo di soluzioni organizzative integrate, anche attraverso il coordinamento di servizi condivisi - rivolti ad una pluralità di destinatari - superando così eventuali sovrapposizioni e parcellizzazioni all'interno delle singole unità organizzative.

Risulta, inoltre, essenziale individuare le aree e i servizi strategici sui quali investire per perseguire elevati standard di qualità, valorizzando le competenze già esistenti e potenziando ulteriormente i profili del personale coinvolto.

II. ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI

La qualità dei servizi offerti dalla struttura tecnico-gestionale, rivolti all'utenza sia interna sia esterna, rappresenta una reale priorità per l'Ateneo al fine di raggiungere i risultati di sistema attesi. Il complesso di tali attività costituisce uno degli elementi distintivi dell'Ateneo, impegnato in una ricorrente verifica della qualità dei servizi, affinché gli stessi rispondano alle effettive esigenze degli utenti, e in un costante monitoraggio della qualità "percepita", intesa come input fondamentale del processo di miglioramento.

La struttura tecnico-gestionale si pone, quindi, come obiettivo qualificante quello di intervenire in maniera proattiva, identificando e anticipando i bisogni dell'utenza e promuovendo nuovi e più mirati servizi.

Risulta pertanto imprescindibile diffondere a tutti i livelli una cultura della qualità orientata all'utente finale e definire nel contempo azioni strategiche volte a portare gli standard d'Ateneo al livello dei migliori contesti di riferimento. A tal fine, si intende proseguire nelle positive esperienze di collaborazione in rete e partnership con altri soggetti, universitari e non, promuovendo utili sinergie volte ad innalzare il livello di qualità dei servizi erogati.

III. AZIONI FINALIZZATE AL SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Numerose e impegnative sono le azioni che la struttura gestionale mette in campo per supportare il processo di internazionalizzazione dell'Ateneo tanto sul fronte del reclutamento di docenti e studenti stranieri e della collaborazione internazionale nella ricerca e nella didattica quanto su quello dell'*internationalization at home*.

Sul piano gestionale, da un modello di allocazione a un'unica struttura centrale di riferimento di tutti i compiti e le attività connesse alla dimensione internazionale, si sta passando a soluzioni organizzative distribuite e trasversali così come trasversale è il processo di

internazionalizzazione. La prossimità anche logistica agli utenti finali di alcuni servizi di supporto all'internazionalizzazione consente di meglio finalizzarli alle loro esigenze concrete e di renderli, dunque, maggiormente efficaci.

L'impegno costante dedicato al miglioramento dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione deve consentire una maggiore fluidità nell'adempimento delle inevitabili procedure burocratiche, anche strutturando le informazioni e i documenti destinati a docenti e studenti in doppia lingua e disponendo di un crescente numero di personale di *front office* con una solida conoscenza dell'inglese e con una apertura multiculturale.

Per il successo delle azioni finalizzate alla promozione dell'Università di Trento all'estero, nell'ambito di ben definite politiche di *recruiting* internazionale - non esclusivamente di studenti - e dirette ad aree geografiche individuate dagli organi accademici, a quanto sopra descritto si devono affiancare azioni che consentano di adeguarsi alle tempistiche e alle modalità comunicative e organizzative con cui operano i nostri competitori nel contesto internazionale.

IV. SVILUPPO E INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI DI ATENEO E USO AVANZATO DELLE TECNOLOGIE ICT

L'efficienza della gestione amministrativa è determinata anche dalla qualità e dall'adeguatezza dei sistemi informativi gestionali. L'Ateneo ha dedicato a questo fine consistenti risorse, umane e finanziarie, e la gran parte degli ambiti essenziali sono ora coperti: contabilità e controllo di gestione, gestione del personale, didattica e gestione studenti, sistema bibliotecario, portale, pubblicazioni scientifiche.

Oltre al necessario completamento dell'architettura applicativa a supporto del nuovo "modello della ricerca" e del reporting istituzionale, gli ambiti in cui l'Ateneo intende muoversi, dovranno da un lato valorizzare l'esperienza nello sviluppo dei Sistemi Informativi e dall'altro sperimentare in contesti reali le più avanzate tecnologie digitali.

Nel triennio 2011-2013 verrà portato a compimento il Piano dei Sistemi con sviluppo pluriennale di tutti i servizi teso alla dematerializzazione dell'amministrazione e all'e-Government. I Sistemi Informativi d'Ateneo dovranno convergere su sistemi Web e interfacce standard, integrarsi con i Sistemi Informativi ministeriali e basarsi su anagrafiche comuni per tutti gli utenti e per l'intero loro percorso didattico o professionale.

Dovranno essere, inoltre, garantite modalità di fruizione dei servizi anche attraverso dispositivi mobili personali (cellulari, Tablet), l'uso intelligente delle reti di comunicazione con servizi "georeferenziati" e privilegiate politiche di riutilizzo di software applicativo già esistente e l'utilizzo di codice aperto (Open Source Software).

Sarà, infine, portato a termine il progetto di telefonia digitale VoIP d'Ateneo con conseguente riduzione di costi di funzionamento. Inoltre, sarà avviata, in collaborazione con Trentino Network, la riprogettazione e riqualificazione complessiva della rete dati di Ateneo utilizzando la rete in Fibra Ottica a banda larga provinciale.

V. REALIZZAZIONE DEL PIANO EDILIZIO E GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

L'Ateneo già oggi mette a disposizione per la didattica, la ricerca e i servizi strutture edilizie funzionali e, in taluni casi, di grande valore architettonico. Il piano pluriennale edilizio prevede la soluzione positiva alle carenze residue tuttora esistenti in alcuni ambiti e la risposta qualificata alle nuove esigenze emerse, in particolare in concomitanza con la nascita e l'espansione di nuove aree di ricerca, con l'intento di creare uno spazio abilitante condiviso, vocato alla crescita della comunità scientifica e aperto alla cittadinanza.

Per una più efficace gestione del patrimonio immobiliare di Ateneo è necessario, da un lato, promuovere una politica di utilizzo degli spazi più consapevole e basata su standard condivisi che facilitino l'individuazione e l'assegnazione degli spazi stessi alle diverse strutture dell'Ateneo, dall'altro codificare adeguati processi di programmazione degli interventi di manutenzione straordinaria in riferimento ai diversi fabbisogni da parte delle strutture coinvolte.

Infine, anche nell'ottica di una razionalizzazione dei costi, l'Ateneo si impegna a promuovere una politica di gestione degli edifici esistenti e di progettazione e realizzazione dei nuovi improntata a criteri di sostenibilità ambientale e risparmio energetico.

VI. AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE E CONTENIMENTO DELLA SPESA

La perdurante crisi economica e le scelte politiche nazionali di contenimento della spesa pubblica stanno mettendo a dura prova la capacità degli atenei di mantenere in equilibrio i propri bilanci. Anche l'Università di Trento deve confrontarsi con forti incrementi dei costi e con la contrazione di alcune fonti di finanziamento usualmente date per garantite, fattori questi che rendono inevitabile razionalizzare e contenere la spesa.

È evidente come assuma importanza primaria, in questa fase, poter disporre di strumenti adeguati per realizzare un'efficace pianificazione, oltre a promuovere azioni di sensibilizzazione nei confronti dei responsabili dei centri di responsabilità circa tale necessità, al fine di supportare adeguatamente gli organi di governo nelle scelte di investimento e di razionalizzazione dei costi nel rispetto dell'equilibrio di bilancio pluriennale.

A fronte delle azioni di razionalizzazione già adottate nelle singole aree gestionali, è inoltre indispensabile promuovere ulteriori azioni trasversali volte al contenimento "ragionato" della spesa, anche in ottica di integrazione e maggior coordinamento tra le diverse strutture.

1.4 PIANO OPERATIVO 2013

Dalla definizione degli obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale discendono gli obiettivi operativi, intesi come i programmi e le azioni da implementare a livello di Direzioni. Gli stessi vengono assegnati con un orizzonte temporale di breve termine, monitorati ed eventualmente rivisti qualora le condizioni di contesto mutassero, e valutati in base a indicatori - di natura qualitativa, quantitativa o temporale - precedentemente

identificati. Tali indicatori sono riportati in modo dettagliato all'interno della "Scheda Obiettivi Individuale" dei singoli Dirigenti, secondo quanto previsto dalla metodologia adottata dall'Ateneo e convalidata dal Nucleo di Valutazione.

In riferimento al Piano di miglioramento previsto nell'Atto di indirizzo per l'Università e la ricerca 2012-2014 (di cui all'articolo 2 della Legge provinciale n. 29 del 2 novembre 1993) si ritiene che le finalità e gli obiettivi specifici assegnati a detto piano siano già ampiamente contenuti nel Piano delle Performance che l'Università di Trento è tenuta a elaborare ai sensi della L. 150/2009.

In questo senso, gli obiettivi operativi specifici relativi agli obiettivi strategici I, II, IV e VI possono costituire il Piano di miglioramento dell'Ateneo secondo le indicazioni provinciali.

Raggruppati per obiettivo strategico e per obiettivo operativo trasversale, di seguito sono elencati gli obiettivi operativi assegnati per l'anno 2013 alle Direzioni.

Legenda:

DDSS	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
DPIA	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti
DPAF	Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza
DRSBA	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo
DRUO	Direzione Risorse Umane e Organizzazione
DSISTI	Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche
DR-Staff	Direzione Generale – Servizi in staff

I. ORGANIZZAZIONE E MODELLO DI FUNZIONAMENTO	
OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI 2013	Obiettivi operativi e Direzioni coinvolte
Messa a regime della struttura organizzativa rafforzando i servizi di polo in un'ottica integrata con le funzioni centrali e delle strutture accademiche	Rilevazione dei ruoli di responsabilità individuati nella nuova organizzazione e sviluppo competenze personale coinvolto [DRUO]
	Implementazione dei processi necessari per l'Assicurazione della Qualità nell'ambito dell'offerta formativa, con avvio delle attività del Presidio qualità di Ateneo [DDSS/DG-staff]
	Aggiornamento processi di allocazione costi indiretti e adeguamento reporting gestionale [DPAF]
	Portare a regime i servizi amministrativo-contabili di polo [DPAF]
Innovazione regolamentare	Revisione processi amministrativi e conseguente adeguamento organizzativo relativamente al presidio dei rischi operativi e una gestione amministrativa trasparente, accessibile ed integrata [DPAF]
	Adeguamento di regolamenti e linee guida per la progettazione, l'organizzazione e l'erogazione dell'offerta formativa di Ateneo di I, II e III ciclo [DDSS]
	Sviluppo e implementazione dei nuovi istituti di reclutamento, progressione e incentivazione del personale docente, secondo le indicazioni fornite dalla nuova Governance [DRUO]
Revisione del modello di acquisti di Ateneo	Conduzione trattativa c/o Apran per la stipula del CCI di Ateneo [DRUO]
	Disegno nuovo modello di acquisti di Ateneo, definizione aree di acquisto da centralizzare e/o posizionare a livello di polo [DPAF]
	Identificazione nuovi strumenti (giuridici, procedurali e informatici) di supporto anche in applicazione di recenti disposizioni normative [DPIA/DG-Staff]
	Definizione modello di programmazione - gestione acquisti beni ICT e sua implementazione [DSISTI]

II. ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI	
OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI 2013	Obiettivi operativi e Direzioni coinvolte
Continuità operativa dei servizi a fronte di eventi critici ambientali, di inagibilità e accidentali	Individuazione processi e servizi critici per i quali garantire la continuità operativa, condivisione e formalizzazione misure tecnico-organizzative da intraprendere [DSISTI/Comitato Gestione Crisi]
Sviluppo dei servizi di comunicazione	Sviluppo di nuovi servizi di comunicazione negli spazi comuni dell'Ateneo (circuiti video centralizzati) [DG-Staff]
	Supporto alle Universiadi 2013 in relazione alla comunicazione interna e nel contesto universitario [DG-Staff]
Riqualificazione del front office rivolto agli studenti e Smart Campus	Introduzione di nuove modalità di gestione online del front office con gli studenti, al fine di garantire servizi personalizzati e "senza code" agli sportelli [DDSS]
	Analisi e sviluppo di nuove applicazioni per dispositivi mobili (Apps) che realizzino una maggiore integrazione con i Sistemi Informativi di Ateneo - in particolare nell'ambito dei servizi didattici per gli studenti gestiti in Esse3 - ampliando l'offerta iniziale prevista nel progetto Smart Campus [DDSS]
Ampliamento delle opportunità di finanziamento alla ricerca	Reperimento informazioni mirate e supporto alla partecipazione di docenti e ricercatori dell'Ateneo a bandi emessi da fondazioni, enti e istituzioni internazionali diverse dalla Commissione Europea [DRSBA]

III. AZIONI FINALIZZATE AL SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	
OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI 2013	Obiettivi operativi e Direzioni coinvolte
Potenziamento della capacità propositiva nello sviluppo di servizi di Ateneo a supporto dell'internazionalizzazione	Realizzazione di servizi per studenti e dottorandi che partecipano a iniziative di mobilità internazionale, garantendo l'integrazione funzionale fra Staff a supporto dell'internazionalizzazione nel Polo e i servizi centrali a supporto delle strutture accademiche e degli organi di governo [DDSS].
	Revisione materiali relativi alla presentazione dell'offerta formativa di Ateneo e in particolare delle opportunità internazionali promosse dalle Strutture accademiche all'interno dei percorsi formativi di studenti e dottorandi [DDSS]
	Agevolare la partecipazione di soggetti stranieri alle procedure di reclutamento del personale docente e tecnico [DRUO]
	Favorire esperienze di formazione/lavorative all'estero per PTA [DRUO]
Azioni propedeutiche alla partecipazione a Horizon 2020	Supportare la strategia di Ateneo per il prossimo Programma Quadro europeo di finanziamento alla ricerca Horizon 2020, anche in sede di GdL APRE, e stesura documenti a supporto delle Delegazioni italiane in vista dell'elaborazione dei bandi europei di finanziamento [DRSBA]

IV. SVILUPPO E INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI DI ATENEO E USO AVANZATO DELLE TECNOLOGIE ICT	
OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI 2013	Obiettivi operativi e Direzioni coinvolte
Dematerializzazione dei processi	Studio di fattibilità per lo sviluppo di un sistema online per i processi di valutazione e formazione del PTA [DRUO]
	Portare a pieno ed esclusivo utilizzo applicazione e-travel a supporto della gestione missioni e consolidamento gestione anagrafiche clienti e fornitori [DPAF]
	Garantire gli esami di profitto totalmente dematerializzati, mediante rilascio della firma digitale a tutti i docenti di ruolo e revisione dei processi in funzione delle diverse modalità organizzative per la gestione degli esami di profitto, adottate dalle strutture accademiche e dai docenti [DDSS]
	Inventario di beni mobili: gestione dematerializzata dell'assegnazione, presa in carico, movimentazione e dismissione di apparati tecnici e informatici [DSISTI]

Strumenti e servizi per l'Amministrazione innovativa e trasparente	Adozione di strumenti e servizi innovativi per l'accesso e la condivisione di dati ed informazioni per una comunicazione efficace, sia istituzionale che collaborativa, per l'intera comunità accademica [DSISTI]
Innovazione tecnologica delle infrastrutture ICT	Aggiornamento e adeguamento dei piani di sviluppo delle principali infrastrutture ICT - Data Center, Network e TLC - per un ulteriore consolidamento a livello d'Ateneo secondo criteri di efficienza ed affidabilità e la più efficace integrazione in ambito territoriale [DSISTI]

V. REALIZZAZIONE DEL PIANO EDILIZIO E GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI 2013	Obiettivi operativi e Direzioni coinvolte
Avanzamento del piano edilizio	Definizione e implementazione di un piano condiviso di trasferimento delle diverse strutture in POVO 2 [DPIA]
	Definizione di un piano di riorganizzazione spazi della sede CAVAZZANI al fine di garantire una maggiore funzionalità alle attività del CIAL e un allargamento degli spazi della biblioteca, a valle del trasferimento Scuola studi internazionali nella sede di via Tommaso Gar, 14 [DPIA]
	Definizione piano di fattibilità della riqualificazione spazi di PALAZZO SARDAGNA in funzione del nuovo insediamento del rettorato e avvio lavori [DPIA]
	Analisi di processi, organizzazione e fabbisogno informativo relativi alla gestione del patrimonio immobiliare e definizione di possibili linee di intervento [DPIA]
	Disegno di possibili scenari alternativi di sviluppo del piano edilizio 2014-2017 a risorse costanti da sottoporre agli organi competenti [DPIA]

VI. AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE E CONTENIMENTO DELLA SPESA

OBIETTIVI OPERATIVI TRASVERSALI 2013	Obiettivi operativi e Direzioni coinvolte
Spending review	Razionalizzazione dei servizi di pulizia, manutenzione, energia, calore e illuminazione al fine di garantire un miglior utilizzo delle risorse (economiche e non solo) nei vari ambiti [DPIA]

2. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012 - RISULTATI RISPETTO AGLI OBIETTIVI OPERATIVI 2012

La seguente Relazione sulla performance 2012 è redatta in ottemperanza del D. Lgs. 150/2009, nonché ai sensi dello Statuto dell'Università degli Studi di Trento, emanato con D.R. n. 167 di data 23 aprile 2012, e in particolare dell'art. 17, comma 2, lettera d, laddove stabilisce che "Il Direttore generale [omissis] propone al Consiglio di amministrazione, tenuto conto del piano strategico di Ateneo, un piano pluriennale di sviluppo e miglioramento della qualità dei servizi e *referisce annualmente sullo stato della sua attuazione*".

Per ciascun obiettivo strategico sono di seguito illustrati i risultati raggiunti dalle Direzioni rispetto agli obiettivi operativi fissati per il 2012.

2.1 ORGANIZZAZIONE E MODELLO DI FUNZIONAMENTO

A seguito dell'introduzione di tre importanti innovazioni normative avvenute nell'ultimo triennio, l'Università di Trento ha implementato un'importante riforma del proprio assetto organizzativo e regolamentare.

Tali normative, e le relative principali modifiche introdotte, sono di seguito brevemente riportate:

- L. 240/2010, relativa alla riforma del sistema universitario: prevede una più chiara distinzione, in tema di governance universitaria, tra le funzioni del Senato accademico e quelle del Consiglio di amministrazione e una significativa riduzione delle strutture accademiche, accorpando all'interno del Dipartimento le funzioni di didattica e di ricerca. Viene, inoltre, attribuita al Direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo;
- D.Lgs. 142/2011, norma di attuazione relativa alla delega alla Provincia autonoma di Trento delle funzioni in materia di università: introduce vincoli specifici di governance, ulteriori rispetto a quelli previsti dalla L. 240/2010, nonché un sistema di finanziamento pluriennale e obblighi/vincoli per l'attuazione degli obiettivi di finanza pubblica, ampliando l'autonomia regolamentare finalizzata al raggiungimento di tali scopi;
- Statuto di data 23 aprile 2012: prevede che l'Ateneo adotti un sistema di governo duale fondato sulla distinzione di ruoli tra il Senato accademico, quale organo di indirizzo e governo scientifico-didattico, e il Consiglio di amministrazione, quale organo di indirizzo e governo economico-finanziario, di amministrazione e di controllo rispetto ai risultati attesi. Viene sancito che l'organizzazione dell'Università sia improntata a modelli di elevata flessibilità gestionale e ispirata ai principi di

semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità. Lo Statuto definisce, inoltre, le funzioni del Direttore generale in tema di organizzazione interna, attribuendo allo stesso la definizione, d'intesa con il Rettore, dello schema generale di organizzazione della struttura gestionale e delle linee di sviluppo e incentivazione del merito del personale tecnico e amministrativo.

Dando, quindi, attuazione al nuovo assetto normativo esterno e interno, l'Ateneo si è dotato dal 29 ottobre 2012 di una diversa articolazione delle strutture accademiche, istituendo dieci Dipartimenti e tre Centri. Nel contempo, è stato garantito un adeguato assetto organizzativo a supporto delle nuove strutture che ha consentito, fin da subito, di assicurare piena continuità operativa.

In tale contesto, il processo di **riorganizzazione della struttura gestionale** ha avuto inizio a partire dalla primavera 2012 e si è articolato nelle seguenti principali fasi:

fase 1: definizione degli obiettivi e delle linee guida (giugno/luglio)

fase 2: disegno dei processi e dell'organizzazione (agosto/settembre)

fase 3: assegnazione del personale alle strutture individuate e attribuzione degli incarichi di responsabilità (settembre/ottobre).

All'interno di ogni fase sono stati attivati momenti di condivisione con i principali attori coinvolti nel processo (in particolare con i Presidi di Facoltà e i Direttori di Dipartimento, nonché con il personale tecnico-amministrativo interessato) attraverso i quali sono state segnalate e recepite indicazioni di miglioramento. Sono stati, inoltre, organizzati incontri di informazione e condivisione rivolti alle Organizzazioni Sindacali (OO.SS).

Nella **prima fase** sono state poste le basi per la definizione della nuova struttura tecnico-gestionale, individuando *obiettivi* a cui tendere e *linee di intervento* da seguire.

I principali obiettivi posti sono di seguito indicati:

- rendere più efficace il collegamento "centro - strutture accademiche";
- potenziare i servizi di supporto decentrati e riorganizzarli secondo una logica di servizi personalizzati e integrati, garantendo livelli qualitativi omogenei;
- ottimizzare la gestione delle risorse umane, attraverso la valorizzazione e l'interscambiabilità delle professionalità e un'adeguata distribuzione dei carichi di lavoro.

Posti tali obiettivi, sono state vagliate due possibili alternative organizzative:

- incardinamento di singoli uffici amministrativi all'interno delle strutture accademiche;
- istituzione di "poli" nei quali prevedere l'erogazione in maniera coordinata dei servizi che si intendono decentrare.

Si è ritenuto di adottare quest'ultima soluzione poiché presenta il vantaggio di garantire livelli più elevati di integrazione e di omogeneità dei servizi, oltre che di superare inevitabili sovrapposizioni e parcellizzazioni che si sarebbero determinate in caso di attivazione di "micro" funzioni all'interno delle strutture accademiche. Questa soluzione favorisce, inoltre, un alleggerimento per i responsabili delle strutture accademiche nella gestione degli oneri amministrativo-gestionali, in quanto il coordinamento dei servizi di polo rimane in carico alle strutture centrali.

Un'organizzazione siffatta rende più flessibile la gestione delle risorse umane collocate all'interno dei poli, poiché agevola l'attivazione di processi di mobilità interna e di distribuzione dei carichi di lavoro in risposta a contingenti esigenze lavorative, potendo disporre di una consistenza di personale più elevata.

Attraverso l'istituzione dei poli, inoltre, è possibile non solo ampliare la professionalità e le competenze del personale non più dedicato a particolari e circoscritti ambiti di attività, ma anche consentire una positiva ricaduta sull'organizzazione in termini di diffusione di *good practices*; in questa nuova articolazione della struttura, il personale diventa infatti "agente positivo" di cambiamento, in grado di portare nelle nuove funzioni il proprio bagaglio di conoscenze e diverse modalità di *problem solving*.

Relativamente al coordinamento dei servizi di Polo, si sono analizzate diverse ipotesi, escludendo l'adozione della figura del Manager di polo, quale unico coordinatore, poiché non avrebbe garantito il raggiungimento dell'obiettivo di un efficace collegamento tra "centro" e "strutture periferiche". Si è optato, invece, per l'individuazione di responsabili di servizio, operanti nelle strutture decentrate, con dipendenza gerarchica dalla direzione centrale di riferimento. All'interno delle strutture dipartimentali è stata, infine, istituita la figura del responsabile di staff, chiamato a garantire un'efficace attivazione dei servizi erogati all'interno dei Poli a favore dei Dipartimenti.

Al fine del raggiungimento degli obiettivi sono state, quindi, declinate le principali linee di intervento:

- rafforzare servizi decentrati «mirati» (es. internazionalizzazione, supporto alla ricerca, comunicazione);
- individuare un numero limitato di Poli - quali aggregazioni funzionali di più strutture accademiche - per garantire un più elevato livello di integrazione e omogeneità dei diversi servizi erogati, in modo da consentire una risposta coordinata ed efficace ai bisogni di più Dipartimenti/Centri, avvalendosi di risorse dislocate nelle nuove strutture;
- sviluppare le competenze del personale da collocare sui nuovi ruoli strategici individuati a seguito della riorganizzazione.

La fase di avvio è stata caratterizzata da momenti di confronto sia collegiali che individuali, tenutisi nei mesi di luglio e agosto, con i Presidi di Facoltà, relativamente all'impatto della riorganizzazione sulle funzioni di supporto alla didattica, e con i Direttori di Dipartimento in merito alle tematiche più specifiche legate alla ricerca.

Infine, è stato sentito, per un primo coinvolgimento, il personale tecnico-amministrativo interessato e sono state informate le OO.SS. nella riunione di contrattazione del 18 luglio 2012.

La **seconda fase** è stata caratterizzata dalla rilevazione dei processi e dal disegno della nuova struttura organizzativa.

In particolare, sono stati analizzati i principali processi gestiti all'interno delle preesistenti strutture (area didattica, ricerca, dottorati, servizi tecnici di supporto alla ricerca, comunicazione, supporto agli organi collegiali, ecc.) ed esaminata la distribuzione del personale ad essi dedicato. Tale rilevazione ha consentito di *ridisegnare i processi* all'interno della nuova organizzazione, che prevede l'articolazione dei servizi relativi alle nuove strutture su tre Poli: Città (giuridico, umanistico, economico e sociale), Collina (scientifico-tecnologico) e Rovereto (scienze cognitive e psicologia).

Le funzioni di servizio individuate all'interno dei Poli forniscono assistenza a vantaggio di più Dipartimenti/Centri, avvalendosi di risorse dislocate nelle strutture decentrate con le quali mantengono un rapporto di tipo funzionale, conservando però una dipendenza gerarchica dalla Direzione centrale di competenza.

I principali servizi organizzati in una logica di Polo sono i seguenti:

- servizi di supporto alla didattica articolati in: supporto alla programmazione didattica, front office studente, internazionalizzazione;
- servizi di supporto ai corsi di dottorato e alta formazione;
- servizi di supporto alla ricerca scientifica;
- servizi amministrativo-contabili;
- servizi ICT;
- servizi di comunicazione ed editoria.

All'interno dei Poli sono state, inoltre, istituite alcune nuove "funzioni di staff", create al fine di favorire un'efficace diffusione ed erogazione dei servizi a livello decentrato. In particolare, sono state formalizzate le seguenti nuove funzioni di Polo: staff per la ricerca finanziata, staff per la comunicazione, staff per l'internazionalizzazione, staff per l'editoria.

Anche per questa fase si è proceduto a incontrare i Presidi di Facoltà in più occasioni, nonché i Direttori di Dipartimento nella seduta della Commissione per la Ricerca Scientifica del 19 settembre 2012, per un costante aggiornamento in merito al processo.

Infine, il 17 settembre 2012 il Direttore generale ha illustrato al Consiglio di amministrazione le linee generali di sviluppo dei servizi e della struttura tecnico-gestionale dell'Ateneo.

Nella riunione di contrattazione integrativa del 2 ottobre 2012 sono state, inoltre, informate le OO.SS. relativamente allo stato di avanzamento del processo di riorganizzazione.

Definiti i servizi e le relative strutture di erogazione, nella **terza fase** si è proceduto ad analizzare i volumi di attività da gestire, definendo il corretto dimensionamento degli *organici* per ciascuna struttura.

Parallelamente, è stato individuato il personale a cui attribuire i nuovi *incarichi di responsabilità*, attenendosi ai seguenti criteri:

- valutazione in ordine ai bisogni organizzativi, rispetto ai mutamenti intervenuti;
- coerenza tra le competenze richieste dalle nuove posizioni e le competenze già esistenti;
- motivazione del personale al nuovo ruolo.

Il processo è stato condotto attraverso momenti di confronto con i neo-eletti Direttori di Dipartimento, nonché con un coinvolgimento capillare del personale interessato dalla manovra di riorganizzazione. Infine, nella riunione di contrattazione integrativa del 25 ottobre 2012, sono state presentate alle OO.SS e RSU le nuove strutture e la relativa distribuzione del personale.

La terza fase si è conclusa con l'emanazione del Decreto del Direttore generale (DDG n. 18 dd 26 ottobre 2012) che ha formalizzato, con decorrenza 5 novembre 2012, la nuova strutturazione degli uffici amministrativi e tecnici presso le Direzioni centrali, i Dipartimenti e i Centri dell'Università degli Studi di Trento, nonché le afferenze del personale tecnico-amministrativo e le attribuzioni degli incarichi di responsabilità.

Una volta definita la nuova organizzazione, si è provveduto ad accompagnare i processi di trasferimento delle competenze, avviando un percorso specifico di formazione e aggiornamento. La formazione ha previsto incontri mirati con le nuove figure professionali, in particolare quelle a supporto dei Direttori, nonché quelle operanti nei Poli a supporto delle funzioni in capo ai neo-costituiti Dipartimenti.

Va da sé che la struttura organizzativa così definita troverà una sua completa messa a regime nel corso del 2013, anche apportando i correttivi sui processi e sulle assegnazioni di personale che si rendessero opportuni.

Dal momento che i nuovi assetti organizzativi, che si sono delineati sin dalla seconda fase del processo di riorganizzazione sopra descritto, hanno interessato in modo significativo l'ambito relativo alla **didattica**, sono state messe in campo sin dall'inizio le azioni necessarie per garantire il supporto alle neo-costituite strutture accademiche nella gestione dell'offerta formativa dell'a.a. 2012/13 e dei relativi servizi. In particolare si è puntato ad assicurare la continuità dei servizi rivolti agli studenti e ai dottorandi, applicando i risultati dell'analisi e della reingegnerizzazione dei processi precedentemente condotta.

Riguardo alla progettazione dell'offerta formativa dell'a.a. 2013/14, sia le strutture centrali che le neo costituite strutture di polo hanno affiancato i Dipartimenti e i Centri affinché potessero disporre delle informazioni necessarie per poter intervenire sugli Ordinamenti didattici dei corsi di studio. Va infatti ricordato che tale attività deve essere completata dalle strutture responsabili dei corsi di studio proprio nei mesi di novembre e dicembre, periodo che, per il 2012, è coinciso con i primi 2 mesi di attività delle strutture stesse.

Questo approccio ha permesso di condividere con i Direttori e i loro Delegati anche il modello per l'Assicurazione della qualità dell'offerta formativa, della Valutazione e dell'Accreditamento (AVA). L'introduzione dei processi di assicurazione della qualità, pur avendo subito nel 2012 un rallentamento da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) e dell'Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), è consistita nel consolidare i dati inerenti l'andamento dei corsi di studio. Tali dati sono risultati indispensabili per affrontare positivamente la prima attività prevista da AVA e cioè la redazione, da parte delle strutture accademiche, del rapporto di riesame dei corsi di studio.

L'istituzione dei nuovi Dipartimenti e Centri di Ateneo ha comportato una rivisitazione anche del modello di controllo contabile e la conseguente necessità di aggiornamento del sistema gestionale SAP. Ciò ha offerto l'opportunità di soddisfare contemporaneamente i seguenti aspetti:

- salvaguardia della suddivisione per area gestionale (funzionamento, didattica, ricerca) nell'organizzazione del dato contabile delle nuove strutture accademiche;
- conferma dei presupposti di base al fine di facilitare l'evoluzione della reportistica istituzionale richiesta dalla riforma Gelmini (i cui decreti attuativi non sono ancora stati pubblicati);
- aggiornamento delle istruzioni operative per assicurare un'omogenea gestione contabile delle strutture accademiche in modo da facilitare la reperibilità delle informazioni stesse;
- contenimento dell'impatto sull'operatività degli utenti in fase di migrazione dati e l'onerosità di raccordo tra vecchio e nuovo impianto organizzativo.

La prima parte dell'anno 2012 è stata dedicata alla definizione di proposte di revisione del modello contabile per soddisfare i punti sopra esposti e all'analisi delle aree su cui la riorganizzazione avrebbe avuto impatto, per individuare punti di forza e di debolezza dei modelli proposti.

Alla fase di disegno del modello è seguita la fase implementativa eseguita nel periodo estivo, affinché il sistema fosse disponibile a supportare il processo di programmazione 2013 e l'avvio operativo delle nuove strutture accademiche a partire dal mese di novembre. Tenuto conto che i decreti attuativi per le Università in contabilità economico-patrimoniale - originariamente attesi per metà 2012 - non sono ad oggi emanati, le attività di analisi dei cicli allocativi e delle conseguenti impostazioni necessarie ai fini del reporting gestionale e istituzionale sono state rimandate al 2013.

A seguito dell'approvazione, a fine settembre 2012, dell'Atto di indirizzo 2012-2014 da parte della Provincia autonoma di Trento è stata conclusa la fase iniziale di adozione del nuovo **modello di finanziamento provinciale** introdotto con il D.Lgs. 18 luglio 2011, n. 142 (Norma di attuazione) e reso operativo dalle modifiche apportate alla L.P. 2 novembre 1993, n. 29.

Si è trattato della prima traduzione concreta di un processo che proseguirà in futuro con la revisione annuale dell'Atto di indirizzo per includere un nuovo esercizio di programmazione, la rendicontazione annuale di spese e di attività e la valutazione dei risultati ottenuti alla fine del triennio di riferimento.

Questo primo atto di indirizzo ha comportato un confronto serrato sia con i rappresentanti provinciali sia con gli attori interni e ha scontato, in parte, i limiti derivanti dalla fase di transizione nell'organizzazione dell'Ateneo conseguente all'adozione nel nuovo Statuto.

Tra i risultati più significativi dell'intero processo si deve riconoscere l'intesa raggiunta con la PAT sulla quantificazione della quota delle spese ritenute ricorrenti del previgente Accordo di Programma che, insieme ai trasferimenti dallo Stato, hanno costituito il valore di riferimento per la determinazione della quota base del finanziamento per il triennio 2012-2014.

A fronte di 37,64 milioni di euro di trasferimenti complessivi (escluse le spese per l'edilizia) dalla PAT previsti nell'ambito del previgente Accordo di Programma, 32,6 milioni di euro (e cioè circa l'86,6% del totale) sono stati "consolidati" nella quota base che va a finanziare, senza alcun vincolo di destinazione, le spese correnti dell'Ateneo.

Nello stesso periodo, è stato affrontato il problema della definizione organica dei nuovi rapporti finanziari con il MIUR e dei criteri per la partecipazione dell'Ateneo al sistema universitario italiano, tema sicuramente arduo vista la complessità della materia e la molteplicità degli aspetti coinvolti (finanziari, di valutazione, ecc.). Nonostante siano stati fatti vari tentativi di interazione con i rappresentanti di parte ministeriale per formalizzare le modalità operative della **quadrangolazione MEF - MIUR - PAT - Unith**, è emersa una difficoltà oggettiva a instaurare relazioni in tale ambito poiché non ancora precedute e supportate da una fase di condivisione dei principi tra gli esponenti politici delle istituzioni coinvolte. In questa situazione di seria *impasse*, e malgrado le numerose sollecitazioni da parte dell'Università di rivalutare le loro scelte, il MEF e il MIUR hanno adottato nel corso dell'anno alcune decisioni che sicuramente disattendono quanto previsto dal D.Lgs. 142/2011 in tema di partecipazione dell'Ateneo, in condizioni di parità, al

sistema universitario italiano. Si tratta, in particolare, della mancata determinazione da parte del MIUR per il 2012 del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) teorico spettante all'Ateneo e l'esclusione di Trento dall'assegnazione e dal trasferimento dei fondi di incentivazione previsti per il piano straordinario per la chiamata dei professori di seconda fascia di cui all'articolo 29, comma 9 della L. 240/2010.

L'adozione del nuovo Statuto e il suo impatto su organi e strutture accademiche, nonché la riorganizzazione della struttura gestionale hanno comportato un **adeguamento anche nei sistemi informativi** per tener conto delle nuove afferenze del personale - docente, ricercatore e tecnico-amministrativo e della rappresentazione di tali informazioni all'interno dei Data Base e delle Anagrafiche comuni di Ateneo.

Attraverso una forte sensibilizzazione di tutte le Direzioni - in termini sia di informazione sia di effettiva cooperazione - da giugno 2012 sono stati descritti e pianificati una serie di test e di attività che hanno permesso di gestire nei Sistemi Informativi in modo quasi del tutto trasparente per utenti e uffici le modifiche organizzative e gestionali d'Ateneo che hanno avuto poi luogo in autunno.

I vari sistemi informativi d'Ateneo utilizzati dalle molte migliaia di utenti - ADA, ESSE3, ERP-SAP, SIRIUM, PEOPLE, PITre, Exchange, Workflow autorizzativi, Mailbox, ambienti collaborativi ecc. - sono stati tutti adeguati senza reali o apprezzabili interruzioni dei servizi.

Anche gli strumenti di **comunicazione istituzionale** hanno dovuto essere ridefiniti e ripensati nelle forme e nei contenuti.

Poiché l'impatto della riorganizzazione è pervasivo rispetto agli strumenti di comunicazione (materiali di comunicazione coordinata, sito web, comunicazione della logistica sedi, materiali cartacei verso i diversi target - es, orientamento, recruiting internazionale, comunicazione interna), sono state individuate quali priorità l'allineamento dei materiali di comunicazione coordinata e del sito web.

Sin dalla loro entrata in vigore, le nuove strutture accademiche sono state dotate dei nuovi materiali di comunicazione coordinata nel rispetto dell'identità visiva e hanno potuto in tal modo presentarsi all'esterno in modo corretto evitando "distorsioni" rispetto ai documenti ufficiali.

In considerazione, poi, del fatto che il sito web è il principale veicolo di informazioni verso l'esterno e il principale strumento di consultazione dei futuri studenti che si apprestano alla scelta dell'università e del corso di studio, è stata avviata, e pressoché interamente realizzata, la ristrutturazione dei portali dei dipartimenti, cogliendo l'occasione delle necessarie modifiche per ripensarne i contenuti e dando ulteriore valorizzazione all'offerta formativa.

Infine, l'implementazione delle nuove normative intercorse a livello nazionale (relative alla riforma del sistema universitario) e a livello locale (Norma di attuazione e nuovo Statuto) ha determinato la necessità di avviare una **riforma dell'assetto regolamentare interno**, sviluppando alcuni istituti finalizzati alla concreta attuazione dell'autonomia riconosciuta all'Università di Trento proprio dalla Norma di attuazione e dallo Statuto.

Un primo adempimento ha portato alla redazione e all'entrata in vigore del **Regolamento generale di Ateneo** che disciplina la costituzione, le modalità di elezione, il funzionamento

degli organi di Ateneo, e detta le disposizioni generali relative all'organizzazione delle strutture accademiche e alla gestione dei beni dell'Ateneo. A seguire, sono stati perfezionati i regolamenti dei nuovi Dipartimenti e dei nuovi organismi previsti dallo Statuto.

La definizione in breve tempo delle regole generali a cui ci si deve attenere, ha consentito una agevole fase di costituzione degli Organi Collegiali delle strutture accademiche, l'elezione dei Direttori di Dipartimento e le elezioni delle rappresentanze studentesche negli organi centrali e in quelli delle strutture accademiche.

Per quanto riguarda l'area accademica, è stato emanato il **Regolamento relativo ai procedimenti disciplinari nei confronti del personale docente e ricercatore**. In recepimento a quanto previsto dalla normativa nazionale e statutaria, tale regolamentazione ha previsto un impianto innovativo e semplificato, basato sulla costituzione di una commissione interna (Collegio di Disciplina) in luogo della previgente Commissione di disciplina istituita a livello ministeriale. Tale regolamentazione ha garantito un accentramento delle procedure disciplinari nell'ottica del "giudizio tra pari", oltre a un notevole snellimento delle medesime in una prospettiva di semplificazione.

È stata, inoltre, redatta una prima bozza del **Regolamento per il reclutamento e la progressione di carriera di professori e di ricercatori**, che costituisce un testo unico, elaborato sulla base di tre specifici regolamenti preesistenti: il Regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia (in attuazione dell'art. 18 della L. 240/2010), il Regolamento per il reclutamento mediante chiamata diretta di docenti provenienti da università estere e di studiosi vincitori di contratti internazionali di ricerca di particolare prestigio, e il Regolamento per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato. Il testo prevede anche una sezione dedicata alle modalità di svolgimento delle procedure valutative volte alla progressione di carriera dei ricercatori e dei professori associati in possesso dell'abilitazione nazionale per ruoli superiori. Il testo unico così predisposto potrà essere modificato anche alla luce di eventuali variazioni che si rendessero necessarie in seguito a decisioni assunte dalla nuova Governance di Ateneo.

Relativamente al personale dirigente, l'entrata in vigore del **Regolamento per l'attribuzione degli incarichi dirigenziali**, avvenuta nel mese di gennaio 2012, garantisce una maggiore flessibilità nell'attribuzione/rinnovo degli incarichi dirigenziali, in coerenza con quanto disposto dal D.Lgs. 142/2011, e legittima le procedure di rinnovo degli incarichi a tempo determinato sulla base dei risultati raggiunti e della valutazione conseguita.

Per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, è stato redatto il **Regolamento disciplinante gli ambiti della Contrattazione Integrativa Provinciale**, discusso con le OO.SS. nel mese di ottobre 2012. Tale documento definisce le materie riservate al Contratto Collettivo Integrativo provinciale (CCI), materie ulteriori rispetto a quelle già previste dall'art. 7 del D.Lgs. 142/2011. In particolare, vengono definiti gli istituti che, in virtù della specificità e dell'autonomia riconosciute all'Università di Trento, possono essere disciplinati dal CCI, nel rispetto dei principi fondamentali della normativa statale, anche in deroga a quanto previsto dal vigente CCNL.

Al fine di favorire, all'indomani dell'insediamento dei nuovi organi di governo dell'Ateneo, un rapido avvio della trattativa per la stipula del nuovo CCI, è stata compiuta un'analisi complessiva, volta alla revisione del vigente assetto normativo e regolamentare dello stato giuridico ed economico del personale amministrativo e tecnico. Tale analisi ha portato alla stesura di una prima piattaforma tecnica di Contratto Integrativo che tratteggia nuove modalità di gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo.

I documenti elaborati costituiranno un solido punto di partenza per la definizione delle direttive che l'Università dovrà fornire all'A.P.Ra.N. per l'avvio delle trattative finalizzate alla stipula del CCI.

2.2 ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEI SERVIZI

La spinta al costante miglioramento dei servizi offerti dall'Ateneo si è tradotta anche nel corso del 2012 in un'attività di analisi dei bisogni, anche emergenti, che ha portato a innovare alcuni servizi esistenti e alla creazione di strumenti o servizi interamente nuovi.

SERVIZI AGLI STUDENTI E AI LAUREATI

Un nuovo servizio online rivolto al mondo del lavoro è stato sviluppato, in questo sollecitato dalle innovazioni normative introdotte in particolare dalla L. 111/2011 (cd "Collegato lavoro") in materia di intermediazione lavorativa. Si tratta della pubblicazione, in forma anonima, dei CV di laureandi e laureati (per 12 mesi dal conseguimento del titolo), nonché dei CV degli studenti iscritti in Ateneo. Nel settembre 2012 il **servizio CV online** è stato attivato consentendo a chiunque navighi nel sito di Ateneo di visualizzare i profili sintetici e anonimi di studenti e laureati.

Enti e aziende possono accedere a dati più analitici tramite una procedura di accreditamento al servizio Placement dell'Università di Trento attraverso la quale vengono assegnate le credenziali di accesso. L'azienda può così, da un lato, affinare la ricerca dei candidati e visionare, in base ai criteri di ricerca immessi, i profili completi che li soddisfino; dall'altro può inserire online, pur con una supervisione del servizio Placement, le offerte di lavoro all'interno della "bacheca annunci", divenuta uno degli strumenti di promozione del *matching* domanda/offerta di lavoro.

Il nuovo servizio online ha ottenuto, considerando il momento storico critico e l'arco temporale limitato, una buona adesione in termini di accreditamenti aziendali da parte di imprese sia italiane sia estere, nonché di annunci pubblicati. Per poter monitorare gli esiti in termini di effettiva occupazione e di contatti effettuati, è previsto che il servizio Placement richieda, al termine di un periodo di prova di 4 mesi, un feedback alle aziende che hanno usufruito del servizio. Le informazioni che si andranno a raccogliere in tal modo potranno fornire dati qualitativi e quantitativi utili a comprendere le chance di inserimento lavorativo dei laureati dell'Ateneo, oltre che indicazioni volte a migliorare il servizio.

Con l'intento di avvicinarsi agli studenti - e in generale a chiunque sia interessato all'Ateneo - tramite tutti i canali informativi attualmente disponibili, all'inizio del 2012 è stata avviata in modo strutturato la presenza dell'Ateneo sui social network. In particolare l'apertura di una **pagina ufficiale UNITN su Facebook** unitamente ad alcune pagine tematiche (50 anni di unitn, Knowtransfer unitn, placement unitn, UNI.Sport), ha dato modo di aprire un canale di comunicazione diretto e immediato con una comunità allargata e in continua crescita (in un anno oltre 5.000 fan sulla pagina ufficiale) fatta principalmente dagli studenti universitari e da coloro che gravitano intorno all'Ateneo. Tale comunicazione, per come è strutturata la piattaforma Facebook, si è sviluppata su due binari:

- una comunicazione pubblica: consiste nella tipica pubblicazione di post da parte dell'Ateneo sulla bacheca della propria pagina (3-4 volte la settimana) per informare circa eventi, iniziative e notizie in tempo reale, in cui viene riscontrato l'eventuale apprezzamento da parte degli utenti attraverso la funzione "mi piace" e sono visualizzati i commenti positivi e negativi;

- una comunicazione privata (ormai quasi quotidiana), costituita da richieste di informazione avanzate dal singolo utente all'Ateneo attraverso il sistema dei "messaggi" e di risposte private tempestive e quanto più possibile circostanziate.

Facebook si rivela essere per il singolo utente un canale di comunicazione "forte" con l'istituzione in cui i contenuti tendono a essere sintetici, rapidi, precisi, e il più possibile "a prova di smentita". Chi frequenta il canale sa infatti che dietro al singolo utente c'è la comunità, le sue reazioni, la sua libera espressione e, nei commenti che nella rete restano, la percezione della reputazione dell'istituzione.

SERVIZI AL PERSONALE DOCENTE E PTA

Sul piano tecnico informatico degna di nota è stata la creazione di un primo **catalogo di servizi ICT** completato da una mappa funzionale nella quale sono rappresentate le dipendenze tra servizi e infrastruttura tecnologica (es: middleware, DB, application server, ambiente di produzione). È stato così realizzato un componente informativo (widget) attivo sul portale utente myUnitn 2.0 che monitora in tempo reale lo stato di 14 ambienti applicativi d'Ateneo e ne segnala visivamente il malfunzionamento.

È stato, inoltre, reso disponibile agli utenti dell'Ateneo un nuovo strumento di **helpdesk per i servizi informatici**, basato su software open source, che raccoglie le richieste di interventi di assistenza (ticket) del personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Il sistema è in grado di fornire in tempo reale dati significativi e utili per la valutazione della qualità ed efficacia del servizio, tra i quali: la categorizzazione dei tipi di richiesta; il numero e la distribuzione dei ticket per unità operativa, sede e utente; i tempi di risposta e chiusura dei ticket.

SERVIZI PER LA RICERCA

Nel 2012 è entrato a pieno regime di utilizzo il sistema **Timesheet online** utile ai fini della registrazione dell'impegno di docenti e ricercatori nei progetti finanziati dalla Commissione Europea, in linea con le procedure indicate nella Certificazione della Metodologia per il calcolo dei costi indiretti e del personale.

Di nuova implementazione è anche l'**Anagrafe dei progetti di ricerca**, utilizzata ora per tutte le analisi statistiche riferite ai progetti di ricerca nazionali e internazionali. Nel 2012 è stata popolata anche con i progetti del VI Programma Quadro conclusi e conta attualmente 429 progetti inseriti. L'Anagrafe è accessibile dal sito MYunitn e consente di ottenere velocemente dati statistici su finanziamenti, enti finanziatori, partner di progetto, docenti e ricercatori coinvolti.

Nel corso dell'anno sono state tenute varie sessioni informative rivolte agli utenti durante le quali sono state illustrate le caratteristiche peculiari dei sistemi Timesheet e Anagrafe dei progetti.

La partecipazione alla procedura nazionale di Valutazione della Qualità della ricerca 2004-2010 ha richiesto da un lato l'organizzazione di attività di formazione e consulenza dedicate ai docenti e ricercatori chiamati a sottoporre le proprie pubblicazioni a valutazione e, dall'altro, la definizione di procedure interne per la raccolta di dati ai fini della redazione del Rapporto di autovalutazione sull'attività di ricerca dell'Ateneo.

Per facilitare la selezione delle 1543 pubblicazioni richieste dall'ANVUR, docenti e ricercatori hanno usufruito di servizi informativi e di supporto per l'individuazione delle pubblicazioni maggiormente rispondenti ai criteri di valutazione e la produzione dei relativi documenti pdf. L'integrazione realizzata a livello di Ateneo tra il catalogo delle pubblicazioni U-GOV e il sistema creato da ANVUR per il processo di valutazione ha facilitato la trasmissione delle pubblicazioni selezionate, del Rapporto di autovalutazione e degli altri dati relativi all'attività di ricerca.

Gli adempimenti previsti dal bando ANVUR si concluderanno entro il 2013 con l'attribuzione dei dati inseriti ai Dipartimenti e Centri istituiti secondo quanto disposto dal nuovo Statuto.

Su un diverso fronte, il rapido evolvere degli strumenti e delle modalità di accesso ai libri elettronici ha evidenziato la necessità di rendere più facile l'avvicinamento a queste risorse. A tal fine sono state implementate nuove funzionalità all'interno del sistema creato per accedere alle **collezioni/piattaforme di e-Books**. Nel 2012 la pagina web del "Catalogo libri elettronici", dalla quale è possibile una ricerca mirata nelle collezioni già disponibili presso il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), è stata arricchita con nuovi servizi online (es. richieste acquisto, messaggistica, FAQ, help online, ecc). Un ulteriore sviluppo è previsto a breve, con l'attivazione di 6 *trial* di piattaforme di aggregatori e di pacchetti di editori.

SERVIZI VOLTI AL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ GESTIONALE

L'Università di Trento ha adottato da oltre un decennio un sistema di contabilità economico-patrimoniale, integrato con un sistema di controllo della gestione. Nell'azione, messa in atto negli anni, di miglioramento della qualità complessiva dei processi amministrativi di rilevazione e rappresentazione contabile e di controllo mediante l'adozione di principi contabili uniformi, si va affermando l'esigenza di disporre di strumenti di verifica delle procedure contabili e gestionali, al fine di sottoporre a revisione contabile i bilanci d'esercizio da parte di società esterne specializzate.

Mentre nel contesto universitario nazionale si sta affrontando il processo di migrazione verso sistemi di contabilità economico-patrimoniale e il MIUR - di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) - sta ultimando la definizione di principi contabili e schemi di bilancio per il settore universitario attraverso l'emanazione di specifici decreti attuativi della L. 240/2010, l'Università di Trento ha intrapreso una fase di check-up sull'organizzazione contabile, sul sistema di controllo interno e sull'applicazione dei principi contabili di riferimento. Il risultato di questa attività, dopo una fase di audit preliminare effettuata nell'autunno 2011 e una fase finale effettuata nei mesi di aprile e maggio 2012, è stato l'ottenimento della **certificazione del bilancio unico di Ateneo** che è avvenuta, per la prima volta, attraverso l'emissione, in data 22 maggio 2012, della certificazione del bilancio d'esercizio 2011.

Nel corso dei lavori preparatori per l'ottenimento della certificazione è emersa l'opportunità di valutare lo stato di rischio e di individuare le politiche di gestione più opportune.

In tale ottica, anche con riferimento all'eventuale trasferimento assicurativo, nel corso dell'esercizio è stato condotto il progetto denominato "**Operational Risk Assessment**" il cui

gruppo di lavoro, costituito ad hoc con il fine di definire le priorità d'intervento, è riuscito a formalizzare una visione d'insieme dei rischi operativi di Ateneo e a valutare i rischi individuandone l'impatto potenziale a livello economico e di reputazione per l'Ateneo. Alla luce della visione d'insieme e delle priorità emerse, è stata individuata un'ipotesi di opportuna strategia integrata di mitigazione del rischio attraverso l'identificazione di interventi sui processi gestionali, sui contratti con le controparti e sulle coperture assicurative.

È stato, quindi, redatto un rapporto finale di progetto che riepiloga l'approccio metodologico, le evidenze della mappatura dei rischi effettuata, nonché la proposta di "risk mitigation" finalizzata all'implementazione di un sistema di governo del rischio. Si tratta in particolare di azioni specifiche mirate a contenere l'esposizione del rischio per l'Ateneo, sia attraverso la prevenzione dell'accadimento di eventi a probabilità e severità potenzialmente rilevanti, sia attraverso la protezione dalle conseguenze (coperture assicurative). Sono stati definiti, inoltre, opportuni strumenti gestionali e organizzativi volti a definire un processo di governo del rischio e sono state avanzate alcune proposte di miglioramento di cui tenere conto nell'attuale fase di cambiamento organizzativo.

Infine, con la crescente digitalizzazione dei processi amministrativi volta a garantire la fruibilità dei servizi online, un'ulteriore azione per migliorare la qualità gestionale consiste nel garantire il massimo grado di affidabilità e disponibilità attraverso quella che, oggi, viene chiamata continuità operativa (**business continuity**). Per soddisfare tale obiettivo e garantire adeguati livelli di continuità operativa dei sistemi e servizi online, l'Università di Trento ha predisposto nella primavera del 2012 un proprio "Studio di fattibilità per la Business Continuity e il Disaster Recovery", dove, partendo dall'autovalutazione dei propri ambienti applicativi e delle loro maggiori criticità, è stata formulata una proposta di nuove soluzioni tecnologiche da realizzare nei prossimi tre anni. La proposta ha ottenuto il parere favorevole dell'Agenzia per l'Italia Digitale, espresso con il provvedimento n. 166/2012. Affinché questa analisi e lo sviluppo di soluzioni per l'Ateneo fossero in linea con quelle del sistema universitario nazionale, è risultata fondamentale la partecipazione al Gruppo di Lavoro ICT del CODAU e, più recentemente, alla rete costituita da quattro Atenei vicini sul territorio (Verona, Venezia, Padova e Trento) coordinata dal Dipartimento Sistemi e Tecnologie del Consorzio CINECA.

2.3 AZIONI FINALIZZATE AL SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'attenzione posta nel corso del 2012 al perseguimento di obiettivi particolarmente delicati legati all'organizzazione e al modello di funzionamento, nonché il miglioramento dei servizi perseguito anche sviluppando nuovi processi dematerializzati, ha di fatto limitato la focalizzazione su obiettivi e azioni a supporto dell'internazionalizzazione. Inevitabilmente, la fase di transizione dalle ex Facoltà ed ex Dipartimenti alle nuove strutture accademiche, che ha interessato la maggior parte del 2012, ha influito sull'individuazione di nuove azioni per lo sviluppo internazionale, azioni che per loro natura comportano la programmazione di interventi di medio/lungo periodo. Va peraltro evidenziato che il raggiungimento degli obiettivi strategici sopra citati ha rappresentato un passaggio propedeutico e strumentale per il potenziamento dei servizi a supporto dell'ambito internazionale.

Il cambiamento introdotto con l'avvio dei nuovi Dipartimenti e Centri ha comunque rappresentato un'importante opportunità per rivedere l'organizzazione dei principali processi sottesi alla realizzazione dei servizi per gli ospiti internazionali e per studenti, dottoranti e docenti che partecipano ai programmi di mobilità dell'Ateneo. In particolare, sono stati rafforzati i servizi decentrati a supporto dell'internazionalizzazione, identificando specifiche **unità operative all'interno di ogni Polo** nelle quali opera personale dedicato ai servizi internazionali, con un forte legame di servizio verso le strutture accademiche e con una maggiore integrazione alle attività collegate svolte dalle strutture centrali.

L'impegno sul fronte della reingegnerizzazione dei processi e dell'organizzazione non ha tuttavia impedito di realizzare alcuni nuovi servizi volti a favorire l'incremento delle iscrizioni ai corsi di laurea magistrale offerti in lingua inglese. In particolare, sono state attuate iniziative finalizzate alla semplificazione e al miglioramento del servizio offerto ai futuri studenti non-UE puntando, da un lato, al consolidamento delle funzionalità online già realizzate in passato e, dall'altro, all'ampliamento della copertura funzionale del sistema delle *application online*.

Nel servizio "**Apply LM internazionali**", utilizzato per la gestione delle candidature per l'anno accademico 2012/13 per la quasi totalità delle lauree magistrali "internazionali", sono state sviluppate importanti funzionalità di back office che hanno consentito un presidio più efficace dell'intero processo.

Si è, inoltre, rafforzato il collegamento inter-funzionale con l'Opera Universitaria predisponendo un ambiente online (**Master financing**), integrato con "Apply LM internazionali" per la raccolta della modulistica necessaria alla valutazione puntuale della condizione economica dei potenziali studenti, garantendo in tal modo un considerevole snellimento nelle pratiche per l'ottenimento del visto d'ingresso da parte degli studenti non-UE. Sono state riviste e migliorate anche alcune procedure *pre-arrival* introducendo alcune funzionalità online integrate in "Apply LM internazionali".

Sono stati potenziati anche alcuni servizi di accoglienza rivolti agli studenti. Un caso esemplificativo è costituito dal **pick up service** organizzato presso l'aeroporto di Verona nel periodo in cui si concentrano gli arrivi, mediante il quale gli studenti sono stati accolti e accompagnati a Trento da studenti dell'Ateneo opportunamente formati.

Sono state avviate, inoltre, le azioni per la riqualificazione del **servizio di foresteria** al fine di offrire agli ospiti, principalmente docenti e ricercatori stranieri, un servizio maggiormente in linea con gli standard internazionali. L'attività ha riguardato 44 unità immobiliari e ha richiesto l'adeguamento della qualità delle dotazioni, nonché la stipula di un contratto di servizio "global service" con risposta entro le 6 ore dalla chiamata e l'integrazione del servizio di reperibilità di Ateneo a disposizione degli ospiti in caso di urgenze. Nei primi mesi del 2013 è prevista la copertura internet in tutte le unità abitative.

2.4 SVILUPPO E INTEGRAZIONE DEI SISTEMI INFORMATIVI DI ATENEO E USO AVANZATO DELLE TECNOLOGIE ICT

L'investimento costante e crescente da parte dell'Ateneo nell'utilizzo dell'ICT per la semplificazione e dematerializzazione dei processi e per la nascita di nuovi servizi, testimonia la consapevolezza del valore rivestito oggi dall'innovazione per il raggiungimento di obiettivi di una sempre migliore qualità ed efficienza, ed è in linea con la spinta alla modernizzazione cui la normativa sempre più richiama.

Un primo ambito in cui i benefici dell'informatizzazione dei processi sono risultati particolarmente significativi è stato quello della didattica. In seguito all'approvazione da parte del Senato accademico, a fine 2011, del progetto di estensione della verbalizzazione online e della progressiva adozione della **Firma digitale negli esami di profitto** - anche in attuazione della L. 35/2012, cd Legge "Semplifica Italia" - nel 2012 sono state pianificate e realizzate diverse azioni che hanno permesso di raggiungere apprezzabili risultati in termini di efficacia e di snellimento delle procedure esistenti.

Dove è stata introdotta la sola firma digitale essendo gli esami di profitto già trattati online, i docenti sono stati messi nelle condizioni di gestire in maniera più snella l'intero processo di registrazione degli esiti: rendendo inutile la trasmissione agli uffici del verbale riportante la firma autografa, si sono abbreviati ulteriormente i tempi di registrazione degli esiti nella rappresentazione informatizzata delle carriere degli studenti. Nell'arco del 2012 sono stati registrati nelle carriere degli studenti circa 8.500 verbali digitali, pari a circa il 16% dei 56.156 verbali gestiti online e circa il 7% dei quasi 129.000 esami registrati nell'intero anno solare. I docenti ai quali è stata consegnata la firma digitale e che sono stati supportati nelle procedure per la verbalizzazione degli esami, sono stati circa 130 e costituiscono più del 20% dei docenti dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il reclutamento del personale, nel corso del 2012 si è provveduto al consolidamento della **procedura online per la selezione del PTA**, nonché all'avvio delle procedure online dedicate al personale ricercatore.

In particolare, la procedura rivolta al PTA è stata completata con l'introduzione della possibilità di pagamento online del contributo per la partecipazione alla selezione, utilizzabile da tutti i candidati in possesso di carta di credito; ciò ha permesso un'ulteriore semplificazione e velocizzazione delle operazioni di iscrizione ai bandi emessi dall'Università.

Per quanto riguarda il reclutamento del personale ricercatore, dopo la definizione del prototipo di un sistema di iscrizione, si è ritenuto opportuno adottare una piattaforma più evoluta, che offre maggiori garanzie in termini di affidabilità gestionale e qualità dell'output per lo specifico contesto. Tale scelta ha, tuttavia, comportato un modesto allungamento nei tempi di realizzazione del progetto la cui messa a regime è slittata ai primi mesi del 2013.

Un altro esempio significativo di dematerializzazione dei servizi è stato il rilascio della seconda versione dell'applicativo *e-travel* per la **gestione online dei rimborsi spese di trasferta**. Estesa a tutta l'utenza interna (personale docente e ricercatore, assegnisti, dottorandi e post-doc, personale tecnico-amministrativo), questa evoluzione ha recepito importanti innovazioni di tipo funzionale ed è stata oggetto di interventi volti a migliorarne la performance tecnica e l'usabilità anche da un punto di vista grafico. L'applicativo è stato naturalmente revisionato per tenere conto anche del nuovo assetto organizzativo e adeguandone, di conseguenza, le logiche di funzionamento. È stata, inoltre, resa disponibile la versione inglese per facilitarne l'uso da parte dell'utenza straniera. La soluzione applicativa rilasciata in ambiente di produzione è stata accompagnata da numerosi incontri di presentazione del sistema (per la componente sia accademica sia amministrativa). La struttura di supporto dedicata, "servizio Traveldesk", è tuttora impegnata in attività di manutenzione evolutiva per quanto riguarda, ad esempio, la funzionalità di geo-referenziazione e di integrazione con la gestione delle iscrizioni a convegni.

In ambito amministrativo-contabile, una costante attenzione al miglioramento della qualità del dato ha portato allo studio, sviluppo e attivazione di un **nuovo applicativo per la gestione delle anagrafiche clienti/fornitori** su dominio web. Una volta acquisito il disegno generale e i requisiti di integrazione con l'architettura applicativa già esistente, il gruppo di lavoro incaricato ha ritenuto di anteporre una fase di prototipazione della soluzione così definita alla verifica degli utenti funzionali coinvolti. Tale opzione ha portato all'identificazione di un minimum data set, condiviso con il sistema di anagrafiche di Ateneo, necessario a un'ordinata gestione delle informazioni condivise all'interno dell'applicativo anagrafiche web. Ciò ha permesso, inoltre, la messa in opera di correttivi funzionali e tecnici volti al consolidamento della soluzione. Le fasi di implementazione e di verifica funzionale integrata da parte dei key user, successive alla fase di prototipazione, sono terminate a fine ottobre.

La concomitante attività di rilascio del sistema contabile aggiornato con le nuove impostazioni organizzative a valle della riforma statutaria, nonché alcuni interventi urgenti in tema di pubblicazione di dati amministrativi - fra cui Amministrazione Aperta - hanno in parte condizionato l'avvio in produzione della nuova gestione delle anagrafiche che è avvenuta, comunque, entro la fine dell'esercizio.

Per quanto riguarda il **Portale d'Ateneo**, grazie ad un attento lavoro di preparazione si sono contenute in un tempo di meno di tre settimane le attività tecniche necessarie a supportare il nuovo assetto dei siti web post-riorganizzazione. Questo ha permesso di presentare rapidamente sul web i contenuti minimi aggiornati delle nuove strutture dell'Ateneo e di agevolare la successiva fase - svolta in collaborazione con i referenti delle singole strutture - di completamento e rifinitura dei siti.

Contemporaneamente ha acquisito nuova veste, struttura e contenuto il **Portale del Trasferimento Tecnologico**, riprogettato per rendere chiare e accessibili le informazioni sulle principali attività di trasferimento tecnologico dell'Ateneo e sui servizi offerti in questo ambito ai docenti e ricercatori e agli stakeholders esterni (imprese e professionisti, centri di ricerca e amministrazioni pubbliche). Sul portale sono ora presentate le diverse tipologie di collaborazione che l'Ateneo offre, la descrizione delle prove di laboratorio effettuabili nei diversi laboratori di dipartimento e centro, le informazioni su Spin off e Start up e sull'attività brevettuale, nonché le informazioni relative ai programmi dei Crash Course, corsi incentrati sulle opportunità di finanziamento alla ricerca, sulla proprietà intellettuale e sulla creazione di impresa.

Sempre con l'intento di agevolare l'accesso alle informazioni, in questo caso di semplificare la ricerca sulle risorse bibliografiche online disponibili, sono state definite le caratteristiche di un servizio che implementa un Discovery Service. Nell'ottobre 2012, al termine della relativa procedura di selezione, è stato individuato il fornitore e sottoscritto il contratto per il servizio. **EBSCO Discovery Service** raccoglie i metadati di gran parte dei documenti bibliografici dell'Ateneo provenienti sia dal Catalogo bibliografico Trentino (libri di Unitn) sia da fonti esterne (content providers che forniscono le relative risorse elettroniche acquistate dall'istituzione). Le informazioni costituiscono un database pre-indicizzato che consente agli utenti dell'Ateneo di interrogare da un singolo box di ricerca le collezioni messe a disposizione dal sistema bibliotecario, con tempi di risposta molto veloci. I risultati delle ricerche possono essere raffinati con funzionalità semplici e intuitive, possono essere salvati, inviati via email o esportati nei software citazionali. Inoltre, un link resolver collega, ove disponibile, la citazione bibliografica al full-text in maniera immediata e semplice.

È stato anche eseguito l'upgrade alla nuova release 3.0 dell'archivio dedicato alla ricerca, E-prints Research, e si è reso interoperabile l'archivio Unitn-eprints PhD con la Biblioteca Nazionale Centrale di Firenze per l'harvesting delle tesi di dottorato. Le procedure di *harvesting* sono continuamente monitorate in maniera tale da garantire l'effettivo deposito (obbligatorio) di tutte le tesi di dottorato.

Tra le iniziative più innovative va infine ricordato l'avvio del progetto **SmartCampus** - nato all'interno del polo trentino dell'innovazione TrentoRise - il quale assegna all'Università di Trento un ruolo chiave sia di fornitore di servizi sia di promotore di nuove forme di collaborazione con gli utenti finali, dalla identificazione iniziale dei bisogni allo sviluppo di moderne forme di progettazione partecipata.

SmartCampus nasce nell'ambito delle cosiddette *smart cities* e vuole contribuire alla costruzione di una nuova rete di servizi rivolti in generale a tutti i cittadini e, in modo più mirato, alla popolazione degli studenti universitari.

L'integrazione di varie fonti informative - calendari didattici, eventi culturali, dati aggiornati su traffico e trasporti, stato dei servizi pubblici, ristorazione ecc. - e le funzionalità tipiche dei social network si fondono in una piattaforma software fruibile attraverso i moderni strumenti di connettività mobile.

Dopo aver identificato alcuni servizi iniziali e una popolazione di utenti campione, in una prima sperimentazione sono state sviluppate nel corso del 2012 sei diverse Apps destinate all'uso da parte degli studenti - incentrate su lavoro, socialità e vita cittadina - mentre nel 2013 ci si focalizzerà su aspetti più legati alla vita in Ateneo dello studente e alla sua carriera universitaria.

Concludendo con gli aspetti tecnico-infrastrutturali, in particolare con la piattaforma di connettività che costituisce la **rete dati a larga banda** di Ateneo, nel corso del 2012 è stato consolidato il monitoraggio automatizzato della MAN - *Metropolitan Area Network* che, anche alla luce del lavoro svolto per il piano di Business Continuity e Disaster Recovery (BC-DR), ha portato all'individuazione di criticità e colli di bottiglia. I risultati di tali analisi si sono tradotti in un documento di progetto e in una serie di azioni concrete volte a ridurre le situazioni potenzialmente a rischio in termini sia di affidabilità sia di degrado della qualità dei servizi ormai fondamentali, quali VoIP, Wi-Fi, messaging e navigazione Internet.

Tra le prime soluzioni già implementate vale la pena indicare i link di accesso “ridondati” per la nuova sede di Lettere e Filosofia, oltre a un nuovo accesso di backup alla rete nazionale della ricerca GARR, presso il Polo di collina, che garantisce la connettività Internet d’Ateneo, sia pur in termini degradati, nel caso remoto di una interruzione del doppio link in fibra ottica cittadino verso le sedi GARR di Padova e di Milano.

È stato, inoltre, predisposto l’upgrade di banda per la sede di Mesiano e la creazione di un link ridondato per la sede di Giurisprudenza. Sempre nell’ottica della razionalizzazione dei servizi sono stati acquisiti e installati altri importanti tasselli tra i quali un nuovo server per l’accesso protetto a Intranet (*appliance VPN*), il nuovo sistema di gestione centralizzato dei nomi e indirizzi IP a livello di Ateneo DHCP e DNS, nonché un accesso wireless indipendente (Out of Band) - presso la palazzina che ospita il Data Center di Ateneo - che permette l’accesso da remoto al personale tecnico sistemistico di Unith anche in caso di interruzione totale dei link del GARR.

2.5 REALIZZAZIONE DEL PIANO EDILIZIO E GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Avviato oltre 10 anni fa nella cornice dei rapporti con la Provincia autonoma di Trento, il piano edilizio di Ateneo è proseguito nel corso del 2012 conseguendo un fatturato complessivo di oltre 34 milioni di euro (al netto di 8 milioni di euro per l'acquisizione di villa Gherta). Il dato si riferisce ai cantieri attivi nel corso del 2012 (Nuova sede di Lettere e Filosofia, Centro di ricerca Mattarello, Polo Scientifico e Tecnologico Fabio Ferrari - POVO2, ex Manifattura Tabacchi Rovereto) e agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle sedi esistenti.

Nel 2012 è stata completata e consegnata la nuova **sede di Lettere e Filosofia** (via Tommaso Gar, 14): il 22 giugno ha avuto luogo l'inaugurazione ufficiale. La nuova struttura era particolarmente attesa da docenti, studenti e personale amministrativo in quanto da alcuni anni le attività dell'area storico-letteraria erano distribuite su più sedi e con spazi progressivamente insufficienti allo svolgimento della didattica.

Le attività svolte presso la sede temporanea di Palazzo Verdi sono state trasferite nella nuova struttura riuscendo a contenere i disagi per il personale e gli studenti coinvolti nel trasloco. Il trasferimento da un edificio all'altro, particolarmente complesso poiché svolto in un periodo in cui le attività didattiche e di ricerca erano in essere, è stato ultimato rispettando i tempi di rilascio concordati con la proprietà dell'immobile. Alcune attività, prevalentemente legate alla Biblioteca, sono rimaste presso la sede di Santa Croce.

L'anno accademico 2012/2013 ha preso avvio regolarmente all'interno del nuovo edificio. Alcuni spazi comuni, nello specifico l'aula Magna e l'atrio, hanno già ospitato manifestazioni, mostre e convegni rivolti sia alla comunità universitaria sia alla cittadinanza, tanto da divenire luogo di riferimento per eventi culturali a livello provinciale.

Per quanto riguarda **POVO2**, nei primi mesi del 2012 sono stati ultimati i lavori edilizi (80% di SAL per un importo di oltre 18 milioni di euro). Si è poi proseguito con la posa delle facciate esterne, dei serramenti, degli impianti tecnologici, cui è seguita la sistemazione delle pertinenze che andranno a completare l'edificio. Contemporaneamente sono state avviate le procedure di gara per l'acquisto degli arredi per aule, laboratori e spazi accessori.

L'ultimazione di POVO2 porta a compimento il "Polo Scientifico e Tecnologico Fabio Ferrari" che, insieme agli spazi della Fondazione Bruno Kessler, permetterà una più forte convergenza di iniziative tra i due enti, potendo contare su laboratori e attrezzature all'avanguardia e di richiamo internazionale.

All'interno del compendio "**ex Manifattura Tabacchi Rovereto**" durante il 2012 sono proseguiti gli interventi edilizi di adeguamento strutturale previsti sugli edifici assegnati in comodato all'Ateneo dalla Provincia autonoma di Trento (70% di SAL per un importo complessivo di oltre 4 milioni di euro).

I lavori, la cui ultimazione è prevista entro il 2013, rivestono particolare importanza per la progressiva collocazione unitaria delle diverse componenti del Centro Interdipartimentale *Mente/Cervello* (CIMeC).

Nel corso del 2012 si è intensificata l'attenzione alla gestione degli spazi, al fine di ottimizzarne l'utilizzo.

Per quanto riguarda la **foresteria** si è avviato un processo di attualizzazione che ha portato a:

- razionalizzazione degli spazi (-1.5% in termini di posti letto: -9 appartamenti) che ha interessato gli appartamenti che risultavano sottoutilizzati;
- adozione di un servizio integrato di pulizia e fornitura/lavaggio tessili;
- attivazione di un servizio di global service per le piccole manutenzioni;
- inserimento della foresteria nell'ambito del servizio reperibilità di Ateneo a supporto delle eventuali richieste urgenti degli ospiti.

Si è impostato, inoltre, un processo di miglioramento dell'intero iter di assegnazione degli alloggi che troverà piena attuazione nella prima metà del 2013.

Al contempo, la collaborazione con la Fondazione Bruno Kessler si è estesa dalla condivisione di servizi alla condivisione degli spazi. Ne è esempio, nell'ultima parte del 2012, la realizzazione della condivisione degli **spazi "S. Chiara"**: FBK è andata a occupare una superficie complessiva netta di 796 mq. Anche in quest'ottica sono stati completati i lavori di riqualificazione degli spazi destinati alla Biblioteca ospitati nella stessa sede che oggi consentono una adeguata collocazione dei depositi librari e una più agevole utilizzazione delle sale di lettura e studio.

2.6 AZIONI DI RAZIONALIZZAZIONE E CONTENIMENTO DELLA SPESA

Gli obiettivi operativi assegnati per il 2012 si incentravano su due ambiti: quello della sostenibilità ambientale e quello dell'adeguamento delle soluzioni tecnologiche impiantistiche prospettate per POVO2 con il valore degli investimenti pianificati.

È stata intensificata la collaborazione con Habitech per la certificazione secondo gli standard LEED della sede di Povo 1: il processo di verifica degli standard è stato completato e i risultati della valutazione saranno disponibili nei primi mesi del 2013.

Per quanto riguarda il cantiere "POVO2" è stato avviato, sempre con la collaborazione di Habitech, un percorso di "commissioning", ovvero un processo di qualità e controllo, focalizzato principalmente sull'impiantistica (illuminazione, climatizzazione, fonti rinnovabili, sistemi di controllo impianti, ecc.). L'obiettivo di tale collaborazione è acquisire, fin dalla progettazione/costruzione dell'opera, le indicazioni indispensabili per garantire la coerenza tra l'opera (e il suo funzionamento) e i criteri per la successiva certificazione LEED. Il *Commissioning* è riconosciuto, infatti, quale principale strumento di verifica dell'esecuzione degli impianti rispetto all'ottenimento della certificazione di sostenibilità energetico-ambientale LEED.

Significativo è, inoltre, il riconoscimento della classe di consumo energetico "B+" per la nuova sede di Lettere di via Tommaso Gar; risultato, questo, di un percorso virtuoso, avviato fin dalla progettazione, in cui i criteri di sostenibilità ambientale hanno avuto una rilevanza significativa.

Per quanto riguarda l'attenzione ai criteri di sostenibilità ambientale nelle politiche di acquisto, si è ritenuto opportuno adottare una "**Policy per acquisti sostenibili**" che racchiude principi a cui uniformare gli acquisti attraverso un approccio operativo e con un'attenzione alla misurabilità dei risultati.

La policy rappresenta un importante strumento di "controllo qualità", non solo per l'Ateneo, ma anche e soprattutto per i fornitori che sono chiamati e stimolati a riconoscere il valore della sostenibilità ambientale.

I primi risultati dell'adozione della policy si sono registrati sia sul fronte dei servizi (es. utilizzo di prodotti ecolabel nell'ambito della pulizia di ogni sede, foresteria compresa) sia su quello delle forniture (es. materiale di consumo, carta, fotocopiatori e arredi). Vale la pena sottolineare che l'adozione della policy risulta, oltretutto, propedeutica alla citata certificazione LEED.

Si è intensificato, infine, anche il rapporto con il Servizio ambiente del Comune di Trento con il quale è stato definito un piano di potenziamento della raccolta differenziata all'interno delle varie sedi al fine di soddisfare in maniera più incisiva la regolamentazione comunale.

L'attenzione al contenimento della spesa ha riguardato, in particolare, la realizzazione, nel nuovo edificio POVO2 del Polo Scientifico e Tecnologico Fabio Ferrari, di un nuovo **Data Center** che svolgerà la funzione di Data Center unico d'Ateneo. Nel corso dell'anno, durante la fase di progettazione si è cercato di bilanciare la necessità di adottare tecnologie impiantistiche avanzate coerenti con le esigenze stringenti in termini di alta

affidabilità delle infrastrutture ICT emerse durante la stesura della Studio di Fattibilità per la Business Continuity e Disaster Recovery, con la necessità di contenere gli investimenti entro una pianificazione iniziale che non ne aveva tenuto conto.

È stato quindi necessario lavorare con i progettisti e la direzione lavori dell'edificio per definire un nuovo progetto esecutivo che tenesse conto di criteri di ridondanza uniti, però, a una modularità e scalabilità nel tempo delle soluzioni iniziali, al contenimento dei significativi costi energetici per l'alimentazione e il raffreddamento dei sistemi, alla flessibilità rispetto alle richieste crescenti dei Dipartimenti per il supporto alla ricerca avanzata, nonché a possibili nuovi scenari per uno scambio di ospitalità dei rispettivi sistemi di backup con altri Enti operanti nel territorio, primo fra tutti la Fondazione Bruno Kessler.

Il processo di dematerializzazione relativo alle fasi del ciclo passivo (di approvvigionamento), che troverà ampio sviluppo nel 2013, ha già prodotto alcuni risultati nel corso del 2012. In particolare, tutte le comunicazioni cartacee interne/esterne legate agli approvvigionamenti sono state sostituite con comunicazioni in formato elettronico tramite utilizzo del Sistema PiTre e della PEC, riducendo così sia le ore dedicate dal personale a questo tipo di attività sia le spese connesse agli invii postali (a titolo esemplificativo per la divisione Gare appalti e acquisti la riduzione delle ore dedicate all'invio di comunicazioni è nell'ordine di 5 ore/settimana).

Anche la sperimentazione nel quarto trimestre 2012 delle procedure di acquisto elettroniche tramite Il Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (ME.PA.) per un valore complessivo di procedure avviate pari a circa 200.000 euro, nonché il sempre più intenso ricorso alle convenzioni Consip, hanno fatto intravedere i grandi benefici in termini di dematerializzazione delle procedure di acquisto, di ampliamento della platea di operatori economici, di standardizzazione degli acquisti per categorie merceologiche e di riduzione dei tempi procedurali.

3. ALTRI RISULTATI E INDICATORI QUANTITATIVI

Di seguito, per ciascuna Direzione sono illustrati: le aree di responsabilità, nonché ulteriori risultati significativi conseguiti al di là di quelli raggiunti rispetto agli obiettivi operativi fissati per il 2012 e già descritti nel capitolo precedente.

3.1 DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

La Direzione Didattica e Servizi agli Studenti riflette, nel suo assetto organizzativo, la complessità e l'eterogeneità dei servizi che presidia. Di fatto, è un'unità che supporta le strutture accademiche dell'Ateneo nelle attività che gravitano attorno all'erogazione dell'offerta formativa e dei servizi agli iscritti ai percorsi formativi dell'Ateneo. La Direzione, a seguito della riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa introdotta a novembre 2012, è ora articolata in otto unità di secondo livello e in due funzioni di staff:

La Direzione Didattica e Servizi agli Studenti, tramite le proprie unità organizzative:

- coordina, in sinergia con il Gabinetto della Direzione Generale, le procedure di gestione delle banche dati ministeriali relative ai processi di istituzione e attivazione dei corsi di studio di I e II livello e collabora nella pianificazione e programmazione dei Dottorati di ricerca;
- supporta le strutture dell'Ateneo nella realizzazione delle iniziative formative che, in aggiunta ai corsi di studio di I e II livello, integrano l'offerta formativa di Ateneo;
- supporta le Strutture accademiche e le Scuole di Dottorato nella predisposizione dei bandi per l'ammissione ai CdS a numero programmato e ai Dottorati di Ricerca gestendone i relativi procedimenti concorsuali;
- coordina il servizio Orientamento di Ateneo rapportandosi con gli Istituti superiori di provenienza dei potenziali studenti;
- gestisce le carriere degli studenti iscritti ai corsi di studio di I, II e III livello, dalla fase di immatricolazione fino al rilascio del titolo finale;
- promuove e gestisce, nell'ambito di accordi bilaterali e multilaterali, nonché dei Programmi Europei, la mobilità in entrata e in uscita di studenti, laureati, dottorandi, docenti e ricercatori, garantendo l'erogazione dei contributi economici a supporto dei periodi di mobilità; cura l'accoglienza degli ospiti stranieri agevolando il loro inserimento nella comunità accademica e nel territorio;
- si occupa della promozione e del monitoraggio degli stage curriculari degli studenti e gestisce il servizio Placement, svolgendo anche le attività amministrative collegate alle collaborazioni part-time degli studenti (150 ore);
- cura gli adempimenti relativi agli esami di stato di abilitazione all'esercizio delle professioni;
- eroga i servizi online a supporto dei processi della didattica destinati a studenti

- e docenti, definisce i requisiti funzionali dei relativi sistemi informativi, svolge la formazione degli utenti e, in sinergia con la Direzione Sistemi informativi e tecnologie informatiche, realizza un piano per l'evoluzione dei servizi online, anche alla luce delle novità normative finalizzate alla dematerializzazione dei processi;
- promuove l'innovazione della didattica tradizionale attraverso piattaforme e-Learning, sistemi di audio e videoconferenza, strumenti di verifica (assessment) dell'apprendimento, workshop tecnici e metodologici sulla progettazione di contenuti multimediali, comunità di apprendimento e progetti eLearning
 - coordina e organizza corsi di lingua in diverse modalità (frontali, online, blended) e dell'accertamento linguistico nei corsi di studio dell'Ateneo e fornisce il servizio di accertamento delle conoscenze informatiche degli studenti, eventualmente anche con il rilascio dell'attestazione ECDL, erogando l'offerta formativa online finalizzata al superamento della prova di informatica di base.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'incremento delle candidature degli studenti iscritti ai programmi di mobilità costituisce un risultato significativo per quanto riguarda il supporto all'internazionalizzazione. In particolare, le richieste di partecipazione a mobilità su accordi bilaterali sono più che raddoppiate passando dalle 98 dell'a.a. 2011/2012 alle 217 dell'a.a. 2012/2013. Questo incremento potrebbe essere ricondotto a due azioni avviate congiuntamente: la **giornata di presentazione delle opportunità internazionali** realizzata a fine 2011 (periodo immediatamente precedente l'apertura dei bandi di mobilità) e la messa online del sistema per la gestione delle candidature, processo più efficace rispetto alle tradizionali domande presentate in cartaceo.

Nell'ambito degli accordi di Doppia Laurea si segnala nel 2012 la stipula dell'accordo con il **Virginia Polytechnic Institute and State University** all'interno della Laurea magistrale in Ingegneria civile.

Nel 2012 è stato approvato per la terza volta dalla Commissione Europea il **progetto TEEN III 2012-2014** (Tourism and Environment Training Experiences in Europe for New Graduates) all'interno del programma LLP Leonardo Da Vinci che vede l'Università di Trento coordinatore della rete degli atenei partner. La nuova edizione del progetto prevede l'assegnazione di 70 borse per svolgere stage all'estero presso aziende partner selezionate.

È proseguita l'attività di supporto al reclutamento internazionale degli studenti. In merito alla promozione delle lauree magistrali offerte in lingua inglese, in sinergia con la Divisione Comunicazione ed eventi e con le strutture accademiche coinvolte, l'Università ha partecipato a **quattro importanti fiere internazionali** a Mosca, San Pietroburgo (promosse all'interno del circuito QS World Grad School Tour), Brasile e Dubai.

SERVIZI ONLINE PER STUDENTI E DOTTORANDI

Nel corso del 2012, in collaborazione con la Direzione SISTI, sono state introdotte nuove funzionalità nel **"Sistema Apply"** per la gestione online delle candidature di futuri

studenti alle iniziative promosse dalle strutture accademiche dell'Ateneo. In particolare, la gestione di tutto il front end verso l'utente è stata assunta dalla Direzione permettendo la realizzazione in modo rapido di applicativi online per la gestione di candidature. La configurazione delle pagine web presentate agli utenti finali è stata presa in carico dall'Ufficio Sviluppo servizi online e supporto utenti, limitando in tal modo l'intervento di chi presidia i sistemi informativi alle attività necessarie ad associare l'ambiente online ai database di raccolta delle informazioni e all'occorrenza alla reportistica appositamente realizzata. Questa modalità organizzativa ha permesso nel 2012 di **gestire 90 diversi processi di candidatura (bandi)**: 22 per le Lauree magistrali in inglese, 15 per le Scuole di Dottorato, 33 per la mobilità incoming-outgoing di partecipanti a programmi di mobilità; 6 per gli Esami di stato; 3 per i Master, cui si aggiungono le "150 ore", il tutorato, il Collegio Bernardo Clesio, nonché le richieste di posto alloggio presso l'Opera Universitaria. La gran parte di queste procedure è integrata con il sistema di protocollo informatico PITre.

Nel 2012 è stato portato a regime il modello dei **Premi di merito** che ha visto la partecipazione ai premi di ben 6 coorti di laureati dei corsi di laurea e di laurea magistrale/specialistica. I volumi gestiti sono stati rilevanti: sono stati assegnati premi a circa 750 laureati (del periodo dal 01.08.2011 al 31.07.2012) per un totale di circa 1,6 ML.

In occasione delle procedure di ammissione all'a.a. 2012/13 è stata messa in produzione la soluzione, sviluppata nell'ambito del progetto ICT4University, "**Cooperazione applicativa nei trasferimenti studenti**" che garantisce la gestione online dei trasferimenti degli studenti tra quegli atenei italiani in grado di erogare questo tipo di servizio. Il servizio permette di dematerializzare la documentazione riguardante la carriera dello studente che si trasferisce riportandola nel cosiddetto "foglio di congedo".

Da ultimo, si segnala il servizio, molto apprezzato da studenti e dottorandi, che consente loro di ottenere online le certificazioni sia in lingua italiana sia in lingua inglese. In collaborazione con la Direzione SISTI, è stato realizzato un set di **certificazioni in inglese**, frutto di un progetto che ha consentito di sviluppare internamente all'Ateneo le competenze necessarie per la gestione di qualsiasi tipo di certificato prodotto sui dati presenti nel gestionale Esse3. In tal modo è stata raggiunta una sostanziale indipendenza da enti esterni nella configurazione (sviluppo e modifica) delle certificazioni, attività che si è sempre dimostrata significativamente onerosa.

INIZIATIVE INNOVATIVE NEI SERVIZI DI CAREER SERVICE

Anche se realizzata a fine 2011, si segnala l'iniziativa "**SHE - La Leadership al femminile**" costituita da un percorso di formazione, con carattere residenziale, focalizzato su strumenti e su comportamenti più efficaci per sviluppare ed esercitare le proprie doti di leadership. Venti giovani donne laureande e laureate di differenti corsi di studio sono state coinvolte in diverse attività esperienziali sotto la guida di un formatore specializzato. Nell'ottobre 2012 il progetto è stato presentato durante il Forum annuale della Borsa del Placement a Bologna, focalizzato sullo sviluppo professionale delle donne.

300 delegati provenienti da 50 atenei e altrettante imprese di 14 Paesi, hanno conferito all'iniziativa "SHE - La Leadership al femminile" il riconoscimento di "**Best Placement Program 2012**". Va, inoltre, segnalato che il servizio Placement dell'Università di Trento è stato premiato dalla Borsa del Placement per le proprie iniziative, per la seconda volta in tre anni.

Sul fronte delle iniziative di inserimento lavorativo dei giovani laureati, nel corso del 2012 è stato formalizzato un accordo con la Provincia autonoma di Trento grazie al quale l'Ateneo si fa promotore delle **opportunità di tirocinio**, preventivamente individuate, presso Servizi e Uffici della PAT. Un elemento innovativo è rappresentato dal fatto che ai tirocinanti è riconosciuta una remunerazione mensile fissa il cui importo può aumentare fino al 50% in base ai risultati raggiunti valutati dal Dirigente PAT di riferimento. Nel primo bando sono stati selezionati circa 50 neo-laureati o laureandi per tirocini della durata di 6 mesi.

Per quanto riguarda l'ingresso nel mondo universitario, è stata consolidata l'iniziativa gestita dal Servizio Orientamento "Una giornata da matricola": si tratta di un'opportunità rivolta alle scuole/classi di fuori provincia che offre ai partecipanti la possibilità di vivere la condizione di studente universitario per un'intera giornata. L'iniziativa prevede la presentazione dell'offerta formativa e dei servizi dell'Università, una o più "lezioni-tipo" tenute da docenti dell'Ateneo, una visita alle sedi universitarie e, ove possibile, ai laboratori di ricerca, il confronto con gli studenti orientatori e la possibilità di pranzare presso un ristorante universitario. L'iniziativa ha riscosso notevole interesse da parte di 10 Scuole fuori provincia che hanno portato in Ateneo circa 500 ragazzi nel corso dell'anno.

Fra le numerose iniziative realizzate dal Servizio Orientamento in collaborazione con soggetti che operano prevalentemente a livello provinciale va segnalato il Festival delle professioni. Il Festival è promosso dall'associazione Gi.Pro (Giovani Professionisti) che fa capo al Tavolo d'ambito Giovani e Professioni, costituito dalla PAT nel 2008, che raccoglie i professionisti con meno di 38 anni appartenenti ai 21 Ordini e Collegi professionali provinciali. Nelle due giornate del Festival sono stati coinvolti quasi 1.500 studenti delle scuole medie superiori di Trento che hanno così avuto l'opportunità di incontrare e confrontarsi con i giovani professionisti presenti al Festival.

SVILUPPO DEI SERVIZI DI DIDATTICA ONLINE E DEL CENTRO LINGUISTICO

Nel corso del 2012 è divenuto effettivo il **passaggio alla versione 5 di Question Mark Perception**. Ciò ha contribuito alla realizzazione di un processo di pianificazione degli esami molto più dinamico ed efficace, e ha consentito di ingegnerizzare il sistema di autenticazione dello studente che accede all'esame online tramite le credenziali di Ateneo e non più tramite "one time password" (OTP).

In via sperimentale, con il coinvolgimento di Didattica Online che ha coordinato l'attività di sperimentazione con alcuni docenti, è stato adottato il software Compilatio.net come **software a supporto dell'individuazione del plagio**. Il gruppo di lavoro costituito *ad hoc* ha coinvolto gli incaricati di facoltà, le strutture didattiche, personale dell'ufficio legale e della Biblioteca.

In collaborazione con il servizio Placement, si è progettato un Corso online sul curriculum vitae, del quale sono state realizzate quattro edizioni, coinvolgendo in totale quasi 700 studenti. Alla luce dell'apprezzamento che l'iniziativa ha conseguito, è stato progettato un corso sulla Lettera di motivazione, la cui prima edizione è pianificata nel 2013.

Nel 2012 sono state avviate la progettazione e implementazione dell'informatizzazione delle prove di inglese, all'interno del progetto **inglese scientifico per Ingegneria**, con l'obiettivo di realizzare prove informatizzate di linguaggio ingegneristico, differenziate per corso di studio. CIAL e Didattica Online hanno svolto l'analisi dell'architettura della soluzione (banca dati e schedulazione), la progettazione e l'implementazione delle prove specialistiche, tenuto conto anche delle osservazioni emerse dallo user test condotto su un campione di studenti. La messa in produzione è iniziata a settembre 2012 e nei primi cinque mesi risultano svolti complessivamente 25 appelli per un totale di 162 esami informatizzati.

L'introduzione degli esami B2 di linguaggio specialistico ha confermato la necessità di offrire agli studenti corsi specialistici. Si sono create due modalità differenti di corso blended e in entrambi si è utilizzata la piattaforma English360 della Cambridge University Press.

AVVIO DEI CORSI DI TIROCINIO FORMATIVO ATTIVO

Dal 2012 la Direzione Didattica e Servizi agli Studenti si occupa della gestione dei corsi di Tirocinio Formativo Attivo (TFA), corsi universitari di preparazione all'insegnamento di durata annuale che, previo superamento dell'esame finale, conferiscono l'abilitazione all'insegnamento nella scuola secondaria. In questo **primo ciclo dei corsi di TFA**, sono coinvolti i Dipartimenti di Psicologia e Scienze cognitive, di Lettere e Filosofia, di Matematica e di Fisica. L'accesso al TFA è a numero programmato definito sulla base delle indicazioni di fabbisogno di personale insegnante abilitato fornite dalla Provincia autonoma di Trento e per l'a.a. 2011/12 sono stati attivati 16 percorsi formativi per altrettanti classi di abilitazione. Le attività necessarie per dare avvio ai TFA si sono concentrate soprattutto nel secondo semestre del 2012, periodo nel quale sono state gestite le iscrizioni online di circa 2.200 candidati, la partecipazione alle prove da parte di 1.940, che hanno portato 623 ammessi alle seconde prove, 302 ammessi alle terze prove. Il processo, che si è concluso con 166 ammessi, ha visto il coinvolgimento di 16 commissioni nelle quali sono stati coinvolti 57 commissari. L'introduzione dei corsi TFA è stata l'occasione per una rafforzata collaborazione tra Ateneo e Dipartimento della Conoscenza della PAT nelle attività di programmazione del numero di posti da attivare in relazione al fabbisogno sul territorio di insegnanti abilitati, nonché di individuazione e 'accreditamento' delle scuole sedi di tirocinio e dei tutor 'accoglienti'.

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/processi - DDSS	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Ammissione ai CdS di I, II e III livello, Master, TFA e altri corsi, iscrizioni e carriere, conseguimento titolo, borse e contributi per dottorandi	concorsi di ammissione gestiti (online)	44	40	56
	candidati	5.984	5.894	9.091
	ammessi	4.500	4.690	5.092
	iscritti a.a.(al 31.03)	17.262	17.021	16.983
	laureati anno solare	2.829	3.095	3.251
	dottori di ricerca anno solare (esclusi co-tutela incoming)	146	152	132
	piani di fatturazione per borse, maggiorazioni, residenzialità per a.a.	652	715	738
Contribuzione studentesca, diritto allo studio e premi di merito	domande/rinnovi ICEF	6.100	7.149	7.118
	borse di studio/esoneri totali tasse per diritto allo studio, per a.a.	3.291	3.499	3.699
	studenti beneficiari premio di merito	20	268	763
Accordi mobilità internazionale per studenti, laureati, dottorandi, staff	co-tutele dottorato	9	10	19
	accordi gestiti (LLP-ER, DL, Bilaterali)	683	644	629
	concorsi gestiti (LLP-ER, DL, Bilaterali)	32	18	14
	candidati per mobilità outgoing per a.a.	565	545	762
	ammessi a mobilità outgoing per a.a.	395	372	479
	studenti mobilità incoming per a.a.	245	248	256
Servizio orientamento	visite nelle scuole/informagiovani	76	82	77
	giorni porte aperte, Orienta estate, settimana SNS, fiere, iniziative residenziali con studenti	40	44	50
	contatti gestiti (iscrizioni/partecipazioni alle iniziative, colloqui individuali, studenti nelle scuole)	9.800	11.000	12.230
Servizio stage e placement	bandi di stage gestiti	24	25	21
	stage curriculari e placement gestiti	1.240	1.447	1.708
	proposte di impiego offerte a laureati	503	498	460
	iniziative di formazione laureandi/ laureati ed eventi nelle Strutture accademiche	52	54	53
	partecipanti a iniziative ed eventi	2.970	3.155	2.985
	aziende coinvolte in iniziative ed eventi	89	101	94
	aziende che si rivolgono al servizio	198	192	191
	soggetti ospitanti	686	793	930

Ambiti/processi - DDSS	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Selezioni studenti 150 ore e studenti tutors e altre iniziative per supporto allo studio	candidature 150 ore + tutorato	1.464	1.563	1.842
	idonei 150 ore + idonei tutorato	1.325	1.425	1.675
	contratti 150 ore + assegni tutorato	458	482	512
Servizio supporto utenti e processi online	applicativi online configurati e gestiti	16	15	90
	mail/ticket gestiti (studenti, docenti, pta)	7.109	6.170	4.867
	telefonate gestite (docenti e pta)	1.000	1.000	1.108
	ticket aperti vs fornitore per implementazione/evoluzione sistema	472	302	327
Servizio Centro linguistico, didattica online, E-learning ed ECDL	corsi di lingua erogati	170	173	181
	ore erogate nei corsi di lingua	7.726	8.006	8.339
	studenti iscritti ai corsi di lingua	3.500	4.671	5.258
	comunità online gestite/attivate e comunità E-learning	656	685	794
	utenti delle comunità (docenti e studenti)	12.852	30.328	36.189
	materiali presenti sulle comunità	9.521	13.388	12.933
	prove di assessment su offerta formativa delle strutture accademiche	112	104	107
	studenti valutati negli assessment per competenze linguistiche e didattica online	8.408	9.437	10.078
	giorni per sessioni prove ECDL	24	27	35
	studenti valutati ECDL	1.419	1304	1.407
	certificazioni ECDL start e skill cards rilasciate	1.677	1.387	1.574
	corsi competenze informatiche fruiti in autoapprendimento	25	148	287
	Esami di Stato	n. concorsi per esami di Stato gestiti	12	12
candidati		446	442	433
abilitati		236	242	225

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nella Direzione per categoria e tipo contratt

Categoria	2010			2011			2012		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00
EP	3,00		3,00	3,00		3,00	4,00		4,00
D	25,83		25,83	27,67	3,00	30,67	44,00	4,00	48,00
C	39,33	7,00	46,33	39,00	8,00	47,00	51,50	10,00	61,50
B	1,33		1,33	1,33		1,33	0,83		0,83
Totale	69,50	8,00	77,50	71,00	12,00	83,00	100,33	15,00	115,33

* Nota: il dato al 31.12.2012 è a regime rispetto al nuovo assetto organizzativo di cui al DDG n. 18 del 26.10.2012

3.2 DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE APPALTI

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

La Direzione Patrimonio Immobiliare Appalti (DPIA) presidia e gestisce tre principali processi:

- la cosiddetta "filiera degli spazi universitari", occupandosi, direttamente e/o ricorrendo a professionisti/fornitori esterni, dell'intero ciclo di riferimento: progettazione, costruzione, allestimento, reperimento, gestione e manutenzione spazi;
- gli appalti e gli approvigionamenti, fungendo da attuatore di istanze e richieste relative agli acquisti di beni, servizi e forniture di interesse generale, da responsabile della relativa gestione contrattuale, oltre che da supporto tecnico-giuridico alle strutture decentrate di Ateneo;
- competenze in materia di sicurezza riferita sia agli spazi che ai vari utenti che li frequentano.

Nel corso del 2012 si è ritenuto opportuno accorpate due strutture - "uffici acquisti" e "ufficio acquisti informatici" - che operavano separatamente in distinte Direzioni, nella convinzione che la forte uniformità dei processi e delle procedure che caratterizzavano le due unità potessero tradursi in una convergenza anche organizzativa.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

Nel corso del 2012 è proseguito l'impegno per il completamento del piano edilizio di Ateneo, inserito nella cornice, oggi ancor più ampia, dei rapporti con la Provincia autonoma di Trento.

Il "contributo" dell'Ateneo al settore dell'edilizia si è assestato a circa 34 milioni di euro, importo che rappresenta la somma fatturata nell'esercizio, cui si aggiunge l'impegno finanziario (oltre 8 milioni di euro) destinato all'acquisizione di villa Gherta (Povo), operazione che ha contribuito a patrimonializzare ulteriormente l'Ateneo.

I principali cantieri "attivi" nel 2012 hanno interessato "Mattarello", "Ex Manifatture Tabacchi Edificio, 14", "Ex Scuola Damiano Chiesa" e il "Nuovo Polo Scientifico". Complessivamente nel 2012 sono stati completati oltre 30.000 metri cubi di spazi, come rilevati nello Stato di Avanzamento Lavori dei vari cantieri.

Le attività completate hanno permesso di consegnare all'Ateneo spazi aggiuntivi per complessivi 21.000 mq, portando la dotazione complessiva "in uso" da 154.000 mq (dato 2011) a 175.000 (dato 2012), con un incremento pari al 13%. A questi si aggiungono spazi non ancora utilizzati in quanto interessati da interventi di costruzione/risanamento per complessivi 33.000 mq.

IL PIANO EDILIZIO - I CANTIERI

Il 2012 può essere considerato come un anno decisivo del programma decennale di "Potenziamento delle strutture universitarie", deliberato dal Consiglio di amministrazione nel 2001, poiché si è giunti all'ultimazione della nuova sede di Lettere e Filosofia, al

completamento dei lavori edilizi di POVO2 nel Polo Scientifico e Tecnologico "Fabio Ferrari" e alla conclusione dei lavori presso il polo di Mattarello. Decisivi avanzamenti hanno riguardato anche il comparto delle "ex Manifatture Tabacchi" a Rovereto grazie all'intervento di riqualificazione strutturale tuttora in corso.

Di quest'ultimo intervento, così come della nuova sede di Lettere e Filosofia e dei lavori edilizi di POVO 2 si è già dato conto nel capitolo precedente.

Per completare il quadro, si riportano di seguito le informazioni relative ad altri interventi di completamento.

Polo di Mattarello: con l'ultimazione nel mese di marzo 2012 dei lavori del 3° lotto, il polo di Mattarello è sostanzialmente completato. Attualmente è sede principale del CIMeC che svolge attività di ricerca e sperimentazione avvalendosi di attrezzature all'avanguardia quali il sistema integrato MRI, MEG e EEG. Il polo ospita anche i laboratori del Centro per la Biologia Integrata (CIBIO) e del Centro Interdipartimentale di Ricerca in Tecnologie Biomediche (BIOtech).

Ex Scuole Damiano Chiesa (Rovereto): a fine 2012 la ristrutturazione dell'edificio è stata completata e la destinazione degli spazi è in via di definizione. Sono in corso accordi con la Provincia autonoma di Trento che sta valutando la possibilità di utilizzare parte dell'edificio per lo svolgimento di attività formativa del personale insegnante.

Come negli anni precedenti l'utilizzo delle pertinenze (piazzale e piano interrato dell'edificio) è stato concesso al Comune di Rovereto per permettere lo svolgimento di manifestazioni rivolte alla cittadinanza, secondo uno spirito collaborativo ormai consolidato.

IL PIANO EDILIZIO - INTERVENTI DI CONSOLIDAMENTO DEL PATRIMONIO E DI MANUTENZIONE

Biblioteca Santa Croce: presso la biblioteca di Lettere e Filosofia, tuttora collocata in via S. Croce, sono stati effettuati interventi di manutenzione straordinaria volti ad adeguare gli spazi alle normative vigenti, dotare la struttura di attrezzature più moderne e risanare i depositi libri.

Palazzo Fedrigotti: gli interventi edilizi previsti per l'adeguamento e la ristrutturazione di Palazzo Fedrigotti sono stati ultimati nei primi mesi dell'anno 2012. Al piano terra sono stati ricavati alcuni laboratori, a carattere provvisorio.

Sede del Dipartimento di Economia e Management - Green Building: nel corso del 2012 sull'edificio sede del Dipartimento è stato attivato il programma sperimentale denominato "Diagnosi e progettazioni energetiche". Il programma rientra nel "Piano straordinario per l'adeguamento dell'efficienza energetica degli edifici pubblici" promosso dall'Agenzia Provinciale per l'Energia (APE).

Compendio Immobiliare "Villa Gherta": nei prossimi anni l'area di Povo-Mesiano sarà caratterizzata da una importante concentrazione di studenti, docenti, ricercatori e ospiti. Le problematiche connesse alla gestione dei servizi all'utenza, alla viabilità, ai trasporti, ai collegamenti tra le varie sedi, alla fruibilità delle aree verdi richiederanno una particolare attenzione. Al fine di dare una prima, ma importante risposta a queste previsioni di criticità è stato acquisito il compendio immobiliare denominato "Villa Gherta". Il complesso, che confina con il "Polo Scientifico e Tecnologico Fabio Ferrari", si trova in posizione

baricentrica rispetto agli edifici dell'Università ed è nelle immediate vicinanze della sede di Ingegneria, verso la quale potrebbe fungere da percorso verde riservato. È costituito da una prestigiosa villa padronale in ottimo stato di conservazione inserita in una ampia proprietà terriera che si estende per una superficie di circa 12 ettari. Nei primi mesi del 2012 si è svolta la trattativa con la società proprietaria e nel mese di maggio è stata perfezionata l'acquisizione da parte dell'Università di Trento. Gli interventi sull'intero compendio per rendere pienamente fruibili l'edificio e il parco sono attualmente in fase di definizione.

SPENDING REVIEW

Il 2012 è stato un anno in cui le "pressioni" verso un migliore utilizzo delle risorse pubbliche si sono rafforzate vistosamente. Tali sollecitazioni sono arrivate sia a livello nazionale che provinciale sotto la differente prospettiva di "spending review" o di "piani di miglioramento della pubblica amministrazione".

All'interno della Direzione l'impulso è stato diretto sia verso un contenimento di costi (economie di scala) sia ricercando le modalità, o meglio le opportunità, migliori per valorizzare le risorse, economiche e non.

Guardando direttamente alla componente "**costi**", significativo è sicuramente il risultato conseguito con la costruzione della nuova sede di Lettere e Filosofia a un costo al mq arredato pari a 2.200 euro, iva compresa, risultato di un'attenzione generale ai singoli processi che soggiacciono la costruzione di un'opera edilizia.

Sul fronte della "**gestione spazi**" l'incremento degli spazi in uso (+12%) ha prodotto un incremento contenuto dei costi (+16%) di mantenimento delle sedi legato esclusivamente a due fattori: l'incremento dei mq "in uso" (fattore fisiologico) e la crescita generale dei prezzi di mercato; elemento, quest'ultimo, che è stato gestito in maniera attiva attraverso una costante negoziazione con i fornitori, unita a una più precisa policy di gestione spazi.

Sul fronte della gestione del patrimonio, si è definito un "**piano congiunto sulle locazioni**" che ha portato a:

- riduzione delle locazioni passive e delle relative spese accessorie del 36% - in termini di minori oneri a carico dell'Ateneo - rispetto al 2011, senza registrare alcun impatto negativo per le attività istituzionali dell'Ateneo, riduzione resa possibile sia dalla consegna della nuova sede di Lettere e Filosofia sia da una maggiore attenzione nella gestione/attribuzione degli spazi;
- assegnazione di concessioni onerose di spazi ai soggetti impegnati nella ricerca: si è registrato un incremento degli spazi (3.000 mq netti nel 2012) destinati sia a start up sia a soggetti che fanno parte del Sistema Provinciale della Ricerca tra cui TrentoRise.

Per quanto riguarda gli **acquisti** si è proseguito con il ricorso alle "centrali di committenza", nazionali in primis e, ove possibile locali (es. energia elettrica). Sono stati fatti 14 affidamenti con ricorso alla centrale acquisti Consip; in 4 casi è stato sperimentato, a partire da settembre 2012, il Mercato elettronico (ME.PA.) offerto dalla medesima società del MEF. L'utilizzo di tali strumenti non ha pregiudicato una necessaria attenzione alle dinamiche del mercato, e ha permesso di mantenere il duplice ruolo di *committente*, che deve conoscere il mercato, e di *cliente* cui il mercato guarda con molta attenzione.

A riprova di questa convinzione, nel 2012 sono state completate 7 procedure a evidenza pubblica con un importo complessivo di quasi 7 milioni di euro, cui si sono aggiunte 180 procedure concorrenziali "in economia" per un importo complessivo di quasi 800.000 euro.

A testimonianza della capacità consolidata di "negoziare bene", l'obbligo normativo di rinegoziare/risolvere i contratti più onerosi di quelli Consip, previsto dal D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito in L. 7 agosto 2012, n. 135, si è tradotto in una sostanziale conferma delle condizioni contrattuali in essere, sia sul fronte forniture che servizi. Il contratto per il servizio di facchinaggio ha richiesto la rimodulazione del corrispettivo rispetto ai parametri Consip.

GESTIONE DEI SUBAPPALTI

Guardando agli aspetti di processo, nell'ambito della gestione delle "commesse cantieristiche", di notevole importanza è risultata l'attività di "gestione del subappalto e della tutela dei crediti dei subappaltatori" (in prevalenza aziende artigiane locali) posta in essere a valle delle modifiche normative e ai primi segnali della crisi di liquidità che sta tuttora interessando il paese.

Proprio la sinergia tra le varie articolazioni della Direzione (Divisione Appalti e Segreteria Tecnica), i responsabili delle Direzioni Lavori e la Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza ha consentito di mantenere una forte attenzione alle istanze e alle difficoltà del territorio in questo contesto di congiuntura economica critica.

Nel 2012 sono stati gestiti 45 subappalti, per un importo complessivo di 5.569.786 euro; tutti i subappalti sono stati sottoposti alle verifiche previste dalla legge.

PREVENZIONE E PROTEZIONE

L'obiettivo che il Servizio Prevenzione e Protezione, incardinato dal 2011 nella Direzione, ha cercato di perseguire è stato di conseguire una maggiore pervasività del servizio all'interno dell'Ateneo, sostenendo, parallelamente, una sua maggiore interconnessione con le altre attività della Direzione.

In tal senso nel corso del 2012 sono state effettuate attività di valutazione dei rischi lavorativi (ed elaborazione della relativa documentazione) di nuove attività di ricerca e di nuovi edifici. Sono stati completati 16 Documenti di valutazione rischi, con un incremento del 78% rispetto al 2011 (9), e le schede di rischio valutate sono pressoché raddoppiate (da 52 a 103).

Per i nuovi edifici, sono stati elaborati anche i Piani di Emergenza. È stato fornito, inoltre, supporto ai diretti responsabili per l'organizzazione e la conduzione delle esercitazioni d'emergenza periodiche.

Sono state condotte, con il supporto dell'Ufficio Formazione e Aggiornamento della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, attività di formazione per i lavoratori per quanto riguarda la gestione dell'emergenza (nuovi corsi e follow-up, corsi per l'utilizzo del defibrillatore e relative pratiche autorizzative) e l'utilizzo di speciali attrezzature di lavoro, in conformità con il recente specifico Accordo Stato-Regioni. Il numero di corsi è più che raddoppiato (dai 6 nel 2011 ai 17 nel 2012).

Sono stati, quindi, valutati gli strumenti e programmate le attività che nel prossimo anno dovranno portare alla realizzazione e divulgazione di un corso di formazione online rispondente a quanto richiesto proprio dalle recenti disposizioni dell'Accordo Stato-Regioni sulla formazione del personale, compreso quello dirigenziale.

Nel corso del 2012 è proseguita l'attività di supporto alla sorveglianza sanitaria del personale esposto a rischi specifici, registrando un incremento di tale personale principalmente correlato all'incremento dell'attività di ricerca, nonché del personale videoterminale. Il numero di visite mediche, 363, ha registrato un incremento del 7% rispetto al dato 2011.

La registrazione degli infortuni lavorativi tra il personale dell'Ateneo ha evidenziato nel corso del 2012 una sensibile diminuzione degli eventi (-44% rispetto al 2011).

FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO IN SETTORI E AMBITI INNOVATIVI

Nell'ottica di "learning by job", è stata avviata una positiva collaborazione con uno studio legale specializzato con il quale è stato organizzato un percorso formativo sul codice dei contratti pubblici (articolato su più giornate) che ha coinvolto l'intera Divisione Appalti, la Divisione Sviluppo edilizio e i diretti interessati delle rimanenti divisioni della DPIA. La formazione è stata impostata con una forte connotazione operativa e contestualizzata alle problematiche che le varie strutture hanno incontrato nel corso dell'anno. In tal senso lo studio legale è stato direttamente coinvolto nelle attività "ordinarie", quali la stesura di capitolati, e nella assistenza su quesiti specifici. È stato, inoltre, organizzato un seminario teorico/pratico sugli appalti rivolto principalmente ai responsabili di divisioni e uffici della DPIA.

Al fine di dare un concreto segnale di attenzione alle tematiche di "razionalizzazione e contenimento della spesa" nell'ottobre 2012 è stato organizzato un workshop sulle tematiche della spending review, che ha visto un largo coinvolgimento di tutte le strutture della Direzione. L'impostazione del workshop ha seguito due direttrici principali:

- l'analisi del contesto normativo - nazionale e provinciale - con particolare riferimento ai provvedimenti di "spending review" con un approccio fortemente contestualizzato alle attività di interesse della Direzione;
- il ruolo di ciascuno come attore fondamentale per la precisa e corretta attuazione delle disposizioni normative.

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/processi - DPIA	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Piano edilizio e gestione spazi	importo contabilizzato complessivo conseguito per la realizzazione del piano edilizio di Ateneo (euro)	28.650.124	41.923.053	43.874.892
	spazi disponibili a supporto delle varie attività dell'Ateneo (mq netti)	141.918	154.407	181.595
	n. subappalti gestiti	49	65	45
	importo contrattuale subappalti gestiti (euro)	13.040.630	9.437.297	5.569.786
	spazi in locazione liberati (mq netti)	-	143	6.900
Gestione contratti e acquisti	n. contratti sottoscritti utilizzando centrali acquisti (CONSIP, MEPA)	28	17	18
	importo contrattuale contratti sottoscritti utilizzando centrali acquisti (CONSIP, MEPA) (euro)	1.281.000	1.460.000	1.565.000
Formazione	attività di formazione su tematiche legate alla prevenzione e protezione (ore uomo erogate)	803	621	2.264

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nella Direzione per categoria e tipo contratto

Categoria	2010			2011			2012		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00
EP	4,00		4,00	5,00		5,00	5,00		5,00
D	17,67		17,67	18,67	1,00	19,67	19,67		19,67
C	8,50	2,00	10,50	9,83	1,00	10,83	11,00		11,00
B									
Totale	30,17	3,00	33,17	33,50	3,00	36,50	35,67	1,00	36,67

* Nota: il dato al 31.12.2012 è a regime rispetto al nuovo assetto organizzativo di cui al DDG n. 18 del 26.10.2012

3.3 DIREZIONE PIANIFICAZIONE, AMMINISTRAZIONE E FINANZA

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

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

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

Alle strutture centrali della Direzione è affidato il compito di supportare gli Organi di governo di Ateneo e i Responsabili dei Centri Istituzionali nel processo decisionale, fornendo loro le informazioni amministrativo-contabili necessarie per la gestione dei relativi centri di responsabilità, nonché le informazioni statistiche per un quadro completo di analisi sui modelli di valutazione di Ateneo da adottare.

Le strutture decentrate (presidi amministrativo-contabili) oltre a gestire gli aspetti contabili relativi ai Dipartimenti, ai Centri di ricerca e alle Scuole di Dottorato, realizzano una serie di attività di supporto ai Direttori dei Dipartimenti e delle Scuole.

Gli uffici della direzione collaborano, relativamente alle rispettive aree di competenza, con il Collegio dei Revisori dei Conti nell'ambito delle verifiche trimestrali.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

Di tutto rilievo sono state le modifiche di processo che hanno investito l'area amministrativa di ateneo derivanti dall'entrata in vigore di alcuni provvedimenti normativi.

In particolare, si tratta di:

- il D.L. 6 dicembre 2011, n. 201 che ha introdotto a partire dal 01.02.2012 il divieto all'uso del contante per importi superiori ai 999,99 euro. Questa norma ha comportato l'imposizione di una limitazione degli incassi in contanti oltre che la modifica di alcune condizioni di pagamento (ritiro in contanti presso gli sportelli bancari ed emissioni di assegni bancari/circolari) e una maggiore attenzione nella gestione dei pagamenti;
- il D.L. 24 gennaio 2012, n.1 che ha previsto la sospensione fino a tutto il 2014 del regime di tesoreria unica mista in favore dell'applicazione del regime di tesoreria unica tradizionale. Si sono conseguentemente rese necessarie alcune modifiche alla gestione giornaliera del conto corrente e alla gestione dei finanziamenti europei, imponendo l'obbligo di accredito nella sezione infruttifera della contabilità speciale presso la Banca d'Italia, ai rapporti con l'Istituto Cassiere e con gli altri enti rientranti nell'ambito di applicazione della norma con l'obbligo di effettuare girofondi per l'accredito diretto su conto corrente di contabilità speciale;
- il D.Lgs. 9 ottobre 2012, n. 231 che ha definito in maniera precisa i termini di pagamento delle Pubbliche Amministrazioni e le relative conseguenze per il mancato rispetto degli stessi. Il personale della struttura, in collaborazione con il personale della Divisione Gare Appalti e Acquisti, ha effettuato un'analisi delle casistiche e delle varie

opzioni disponibili e si è impegnato per rendere pienamente operativi i dettati della norma riconducendo le possibilità di scelta del sistema all'interno dei confini previsti dal decreto;

- il Decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 22 maggio 2012 (e successive modifiche) che ha previsto l'accreditamento dell'Ateneo nell'apposita Piattaforma per la Certificazione dei crediti della Pubblica Amministrazione.

La Divisione Amministrazione ha partecipato, in collaborazione con DSISTI, all'implementazione del sistema di pagamento mediante POS Virtuale limitatamente ad alcune tipologie di contribuzione studentesca (test di pre-immatricolazione, tassa per il diritto allo studio dei dottorandi, ecc.).

Ha, inoltre, supportato i diversi uffici chiamati ad adempiere alla crescente attività di richieste di rendicontazione, predisposizione di documentazione di sostegno, raccolta dati e informazioni pervenute a vario titolo da parte dei diversi enti finanziatori.

Negli ultimi anni si è ravvista la necessità di raccogliere informazioni circa la solidità economica dei soggetti che finanziano o intendono finanziare progetti e diverse tipologie di borse di studio dell'Ateneo. A tal proposito è stata avviata un'attività periodica di monitoraggio dei crediti più significativi, anche mediante l'ausilio di una banca dati esterna, che ha coinvolto dapprima gli uffici dell'amministrazione centrale e che verrà estesa nel prossimo futuro ai presidi di polo.

Con l'apertura della nuova sede di Lettere e Filosofia in via Tommaso Gar, si è compiutamente realizzata l'integrazione fisica dei presidi contabili di Lettere e Filosofia e di Giurisprudenza da tempo programmata. Ciò ha rappresentato un importante passaggio intermedio verso la creazione del nuovo polo amministrativo di città. In maniera propedeutica e concomitante all'integrazione, sono state intensificate le attività di condivisione delle procedure volte alla progressiva omogeneizzazione dei processi amministrativo-contabili.

Per quanto attiene, infine, le attività di responsabilità dell'Ufficio Studi, si rileva come sia stata avviata, in via sperimentale e limitatamente al dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive e al CIMeC, la nuova modalità di somministrazione online dei questionari per rilevare il livello di soddisfazione degli studenti rispetto ai singoli insegnamenti. Contestualmente è stata adeguata la struttura del questionario allo schema previsto dal documento ANVUR relativo a "autovalutazione, valutazione e accreditamento" (AVA).

La Direzione ha collaborato, per la parte di competenza, alla fornitura dei dati richiesti dall'ANVUR nell'ambito del bando per la valutazione della qualità della ricerca 2004-2010.

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/Processi - DPAF	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Ciclo passivo	n. Selezione e conferimento incarichi esterni	2.496	2.446	2.241
	n. Ordini di acquisto (Italia)	12.767	12.917	12.240
	n. Ordini di acquisto (Estero)	1.600	1.380	1.445
	n. Fatture passive registrate	20.540	19.816	19.614
Ciclo attivo/ Pianificazione	n. progetti di ricerca finanziati	1.594	1.282	1.205
	Valore progetti di ricerca finanziati (€/000)	15.028	20.514	19.070

Ambiti/Processi - DPAF	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Contabilità generale	n. RegISTRAZIONI contabili	50.076	48.219	48.866
	n. Rimborsi spese trasferita liquidati	6.764	7.185	6.975
Tesoreria	n. Mandati di pagamento emessi (Italia)	43.347	43.022	41.390
	n. Mandati di pagamento emessi (Estero)	2.171	2.198	3.493
Fiscalità	n. Certificazioni emesse	3.841	3.782	4.010
	n. RegISTRAZIONI per gestione sostituto d'imposta	3.540	3.825	4.171
Ufficio Studi	n. Richieste questionari di valutazione didattica	38.366	37.924	41.488

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nella Direzione per categoria e tipo contratto

Categoria	2010			2011			2012		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00
EP	7,00		7,00	7,00		7,00	7,00		7,00
D	36,00	1,00	37,00	34,17	2,00	36,17	41,00	1,00	42,00
C	18,50	1,83	20,33	19,83	1,83	21,67	20,83	1,00	21,83
B									
Totale	61,50	3,83	65,33	61,00	4,83	65,83	68,83	3,00	71,83

* Nota: il dato al 31.12.2012 è a regime rispetto al nuovo assetto organizzativo di cui al DDG n. 18 del 26.10.2012

3.4 DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

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

È responsabile, inoltre, della gestione e dell'aggiornamento del sistema di valutazione e di incentivazione del personale dirigente, tecnico-amministrativo e dei collaboratori esperti linguistici (CEL).

La DRUO presidia anche aspetti organizzativi e di processo: è responsabile dell'implementazione delle strategie di sviluppo organizzativo, individuate dal vertice dell'Ateneo, e della gestione del "sistema qualità" relativo ai processi amministrativi del Sistema Bibliotecario di Ateneo.

È di competenza della DRUO, inoltre, la gestione delle relazioni sindacali, compresa la predisposizione e la gestione del Contratto Collettivo Integrativo (CCI) e dei relativi accordi sindacali ad integrazione del CCI.

Gestisce, infine, il contratto per il servizio di accesso e ricevimento del pubblico, per le sedi dell'Ateneo, con responsabilità sulla corretta conduzione dello stesso.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE

Supporto allo svolgimento delle procedure di abilitazione nazionale

In seguito all'entrata in vigore della disciplina relativa alle procedure per il conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale per l'accesso al ruolo docente, previste dalla L. 240/2010, l'Ateneo è stato individuato quale sede di cinque commissioni nazionali. A partire dalla fine del 2012 e per i prossimi due anni, la Direzione è chiamata ad assicurare alle commissioni adeguato supporto nello svolgimento delle procedure valutative. In particolare la Direzione garantisce, qualora richiesto dalla commissione, oltre a una attività di natura tecnico/consulenziale, anche un tramite nei rapporti tra la commissione e il ministero competente.

Adempimenti relativi al reclutamento e gestione del personale docente e ricercatore

Alla luce dell'istituzione delle nuove strutture accademiche, che ha comportato il trasferimento ai neo costituiti Dipartimenti delle funzioni in materia di reclutamento del personale docente e ricercatore, si è reso necessario un aggiornamento dei processi al fine di dare continuità alle procedure relative alle risorse stanziare nella programmazione 2011 e 2012.

Oltre a un rilevante impegno nel reclutamento di ricercatori a tempo determinato tramite concorso, la possibilità di assumere per chiamata diretta i vincitori di progetti internazionali di particolare qualificazione è stata utilizzata per l'assunzione di tre vincitori di "ERC Starting Grant": un professore ordinario proveniente dall'esterno e due professori associati, già ricercatori presso l'Ateneo. Sono state, inoltre, reclutate presso il CIBIO in qualità di ricercatrici a tempo determinato due vincitrici di progetti finanziati da enti di ricerca internazionali.

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E CEL

Reclutamento e gestione di personale tecnico-amministrativo (PTA) e CEL

A seguito dell'approvazione, nel dicembre 2011, del Regolamento per la stabilizzazione del personale tecnico-amministrativo e CEL in servizio a tempo determinato, sono state individuate all'interno della struttura tecnico-gestionale le posizioni in possesso del requisito di "stabilità" previsto dal Regolamento. Ha fatto, quindi, seguito l'espletamento delle procedure selettive attraverso le quali si è potuta garantire, in deroga al blocco delle assunzioni stabilito a livello nazionale, la stabilizzazione di 53 posizioni di lavoro divenute strutturali, relativamente alle esigenze permanenti e/o assestate dell'Università di Trento.

Avvio e gestione del processo di valutazione delle competenze per il personale non titolare di incarichi di responsabilità

Nel corso del 2012 è stato implementato il nuovo modello per la valutazione delle prestazioni del personale in categoria B, C e D senza incarico di responsabilità, finalizzato alla corresponsione dell'incentivazione di gruppo e del Fondo Comune di Ateneo (FCA). La nuova strutturazione ha consentito di valutare le competenze dei dipendenti in maniera più completa e articolata, garantendo al responsabile diretto la possibilità di differenziare il proprio giudizio in un'ottica meritocratica.

Il nuovo "Modulo di valutazione individuale" prevede due campi di valutazione: le *Abilità tecnico-professionali* e i *Comportamenti organizzativi* manifestati dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione; questi ultimi vengono valutati in relazione a quattro fattori trasversali: flessibilità, attenzione all'utenza, autonomia, gestione delle relazioni interpersonali e lavoro di gruppo.

Sulla base degli esiti della valutazione è stato possibile corrispondere al suddetto personale la quota dell'incentivazione di gruppo e del FCA secondo un'ottica di premialità.

Sviluppo ulteriore della gestione dei processi online dell'area personale

Proseguendo nella politica di dematerializzazione adottata negli scorsi anni, il 2012 ha visto l'aumento dei processi dell'area personale gestiti online, attraverso la sostituzione del modulo cartaceo con una procedura via Web accessibile tramite il portale di Ateneo. Sono state implementate, in particolare, ulteriori tipologie di autorizzazione di assenze.

Inoltre, si è proceduto alla informatizzazione della procedura di accesso ad alcuni *fringe benefit*: nel corso del 2012 è stata prevista la possibilità di compilazione e trasmissione online delle richieste di contributo per l'asilo nido e per le borse di studio. La loro gestione è, poi, integrata con PITre.

Progetto Stress

Nel corso del 2012, terminata la fase di raccolta dei questionari compilati, il gruppo di lavoro si è concentrato sull'elaborazione dei dati, sulla redazione del "documento di valutazione interno" e sull'individuazione di alcune "azioni positive" da attuare nel corso 2013. A tal proposito, i risultati del progetto hanno evidenziato:

- l'opportunità di attivare un programma di formazione rivolto al personale con responsabilità di gestione di collaboratori, con la finalità di sviluppare competenze nel supporto dei lavoratori stessi e nella distribuzione ottimale dei carichi di lavoro,
- l'apertura di un "servizio di sostegno" rivolto al personale che si trova in situazioni di disagio psicologico lavorativo, da realizzare attraverso il supporto di professionalità specifiche.

I risultati emersi sono stati diffusi e posti all'attenzione del personale coinvolto.

SERVIZI TRASVERSALI

Revisione badge per l'utilizzo della mensa da parte del personale docente e ricercatore

Ai sensi della "spending review", a decorrere dal 1 ottobre 2012 è stato fatto divieto alle amministrazioni pubbliche di attribuire il buono pasto al personale non contrattualizzato.

L'Ateneo ha, tuttavia, confermato la possibilità di accesso a pagamento alle mense universitarie del personale docente e ricercatore. Si è pertanto proceduto all'aggiornamento del sistema di gestione delle tessere mensa prevedendo, in base a un accordo stipulato con l'Opera Universitaria, la possibilità che per il personale non contrattualizzato il costo del pasto possa essere addebitato direttamente sullo stipendio.

Elaborazione e analisi dei dati relativi all'indagine di customer satisfaction sulla qualità dei servizi offerti dall'Ateneo.

Nei primi mesi del 2012 si è proceduto a un'elaborazione strutturata dei dati raccolti durante l'edizione 2011 della rilevazione; l'analisi si è concretizzata in un documento che costituisce parte integrante del Piano della Performance.

L'analisi ha permesso di focalizzare nel dettaglio i risultati in riferimento a ciascuna delle otto aree indagate (Comunicazione e Ricerca/Protocollo, Affari Generali, Personale, Approvvigionamenti e gestione patrimonio immobiliare, Didattica e servizi agli studenti, Pianificazione contabilità e finanza, Biblioteca), mantenendo la distinzione tra Personale Docente e Ricercatore (PDR) e Personale Tecnico-Amministrativo (PTA), in ragione della diversa articolazione del questionario che è stato differenziato, appunto, per target di riferimento.

Alla presentazione dei risultati di sintesi ha fatto seguito, per ciascuna area, un commento volto a evidenziare le principali criticità emerse dall'indagine di *customer satisfaction*. I punti di debolezza riscontrati hanno costituito la base per la predisposizione del piano di miglioramento dei servizi da attuare da parte di ciascuna Direzione.

Piano di sviluppo dei servizi erogati dalla Direzione

Nel corso del 2012 il gruppo di lavoro interno alla Direzione si è concentrato sull'elaborazione dei dati raccolti nel corso dell'edizione 2011 della rilevazione di *customer satisfaction*, sulla redazione del "documento di valutazione interno" e sull'individuazione di alcune "azioni positive" da attuare nel corso del prossimo biennio.

Se gli esiti dell'indagine hanno evidenziato un livello di soddisfazione complessivo piuttosto elevato su tutti i servizi erogati dalla DRUO, sono state tuttavia rilevate alcune criticità per quanto riguarda il livello di soddisfazione espresso dal PTA rispetto ad alcuni servizi dell'area del personale; in particolare: l'area gestione e sviluppo del personale (gestione procedure di valutazione, incentivazione, sviluppo di carriera), l'area formazione e aggiornamento e, in misura minore, l'area della gestione delle presenze. A fronte dei punti di debolezza riscontrati, l'analisi finalizzata all'individuazione di azioni positive volte al miglioramento della qualità dei servizi erogati ha identificato le seguenti tre aree:

- valutazione: azioni volte alla revisione dell'attuale sistema di valutazione del personale;
- comunicazione: azioni volte a una più efficace gestione della comunicazione relativamente alle procedure di valutazione;
- formazione: analisi dei fabbisogni e ampliamento dell'offerta formativa.

L'analisi si è concretizzata in un piano di sviluppo dei servizi, attualmente in fase di verifica di fattibilità, nel quale sono stati proposti singoli interventi di miglioramento da attuare in ciascuna delle tre aree sopra richiamate.

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/processi - DRUO	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Gestione amministrativa del Personale Docente e Ricercatore (PDR)	posizioni gestite	588	563	573
	concorsi banditi	7	11	30
	assunzioni (TI+TD)	31	8	24
	passaggi di carriera	13	14	21
	incarichi fuori sede	38	55	46
	affidamenti/supplenze e incarichi di docenza	1052	1083	1033

Ambiti/processi - DRUO	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Gestione amministrativa del Personale tecnico e amministrativo (PTA) e CEL	posizioni PTA	625	621	632
	posizioni CEL	36	36	35
	assunzioni (TI + TD)	26	27	85
	concorsi banditi	0	6	3
	candidati gestiti ai concorsi	0	248	135
	selezioni bandite	10	14	11
	candidati gestiti alle selezioni	393	270	470
Gestione procedure di autorizzazione ad attività esterne e anagrafe prestazioni	autorizzazioni emesse	524	490	470
Formazione del personale	corsi erogati	78	61	67
	ore/uomo formazione	5532	8974	8080
Gestione mobilità PTA	mobilità	62	28	109
Gestione accoglienza	pratiche per rilascio visto	46	50	40

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nella Direzione per categoria e tipo contratto

Categoria	2010			2011			2012		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00
EP	3,00		3,00	3,00		3,00	3,00		3,00
D	21,17		21,17	21,50		21,50	21,67		21,67
C	7,67		7,67	6,83		6,83	16,33		16,33
B							1,50		1,50
Totale	31,83	1,00	32,83	31,33	1,00	32,33	42,50	1,00	43,50

* Nota: il dato al 31.12.2012 è a regime rispetto al nuovo assetto organizzativo di cui al DDG n. 18 del 26.10.2012

3.5 DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI, SERVIZI E TECNOLOGIE INFORMATICHE

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

La Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche (SISTI) è responsabile della gestione, manutenzione e sviluppo dei Sistemi Informativi costituiti dall'insieme di archivi ed applicazioni software di supporto alle attività istituzionali svolte nell'ambito della ricerca e della didattica, nonché ai processi amministrativo-gestionali.

La Direzione si occupa dell'implementazione di nuove procedure informatiche attraverso la raccolta dei bisogni, l'analisi dei processi condotta in collaborazione con le strutture servite e lo sviluppo di soluzioni, integrate con il sistema universitario nazionale e aggiornate rispetto agli standard tecnologici di settore.

È responsabilità della DSISTI gestire la sicurezza informatica dei sistemi, garantire la continuità di servizio e il funzionamento delle infrastrutture di telecomunicazione e multimediali, del portale d'Ateneo e dei servizi di messaggistica comuni, dei principali Data Center, delle Aule e dei laboratori informatici didattici, della configurazione e aggiornamento degli elaboratori utilizzati in Ateneo e, in particolare, della gestione del ciclo di vita delle postazioni di lavoro informatizzate del personale amministrativo.

La Direzione cura l'assistenza e il supporto di tutti gli utenti dei servizi ICT - studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo - con personale dedicato in ognuna delle principali sedi e tramite la gestione del servizio di helpdesk via web.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

Applicativi ApplySquare e MyUnitEntry

Per sostituire le molte procedure cartacee, o soltanto in parte automatizzate, che consentivano la raccolta delle domande presentate dagli utenti (qui indicate come "application") e che obbligavano gli uffici amministrativi a ripetute imputazioni manuali dei dati, si è deciso di razionalizzare tale ambito tradizionale di sportello creando una piattaforma modulare per la gestione dematerializzata degli "ingressi generici" nel dominio dei Sistemi Informativi d'Ateneo.

Nel corso del 2012 è stato così sviluppato un ambiente applicativo, denominato **ApplySquare**, che realizza un motore di configurazione di *application* che possono essere di volta in volta progettate, configurate autonomamente, testate e messe in produzione direttamente da utenti interni - cosiddetti *power-user* - debitamente formati, anche se non necessariamente tecnici.

Diversamente dal passato quando *form web* destinati a essere utilizzati una sola volta dovevano essere sviluppati da specialisti informatici - con tempi non sempre rispondenti alle esigenze -, il nuovo ambiente realizzato e messo in produzione permette di costruire agevolmente *form online* anche di notevole complessità (es: con sezioni interdipendenti, che prevedono la raccolta di allegati, l'invio di notifiche email, i pagamenti con carta di credito, la protocollazione sul sistema documentale PITre, ecc.).

ApplySquare ha consentito nell'anno la presentazione di oltre ventimila **domande online per contesti diversificati** (es: Scuole di Dottorato, Master, Mobilità internazionale, Summer Schools e altre realtà anche esterne al mondo della didattica, come Convegni e Universiadi), mettendo a disposizione degli uffici interessati un back office specializzato per il monitoraggio in fase di raccolta e per la valutazione finale delle domande inoltrate.

Contemporaneamente, per la medesima esigenza, ma più specifica sui flussi di immatricolazione, il progetto MyUnitEntry ha perfezionato le precedenti edizioni 2010 e 2011 di procedura online.

ApplySquare e MyUnitEntry condividono il medesimo serbatoio di anagrafiche d'Ateneo (GiADA e ADA); ciò li rende prodotti in grado di colloquiare direttamente con l'applicativo per la gestione della didattica ESSE3 per quanto riguarda l'esportazione dei dati anagrafici, i meccanismi di iscrizione ai concorsi per i Corsi di Studio a numero programmato e ad accesso libero, e per altri tipi di interazione.

Integrazione Sistemi Informativi Unitn - Opera Universitaria

A partire dal 2011 è stato realizzato un notevole sforzo di analisi e integrazione tra i Sistemi Informativi di Unitn e quelli propri e indipendenti dell'Opera Universitaria.

Dall'estate 2012, durante la fase di raccolta della domanda presentata dall'utente (sia esso una futura matricola o un candidato ad altri segmenti dell'offerta formativa) viene attivato un back office specifico per gli aspetti di diritto allo studio e la gestione delle graduatorie. Ciò ha consentito di eliminare i precedenti applicativi esterni, e i loro intermediari, per lo scambio di dati tra Unitn, Opera Universitaria e sistema Clesius/PAT.

Sia che l'utente stia avviando su MyUnitEntry un processo di immatricolazione a un Corso di Studio o si stia candidando su ApplySquare ad altri progetti di mobilità internazionale anche esterni alle dinamiche ESSE3 (ovvero non *degree seeking*), il nuovo applicativo Unitn-Opera permette la gestione centralizzata dei dati e delle graduatorie per quanto riguarda la richiesta di borsa di studio e di posto alloggio a tariffa agevolata (sono circa 10.000 le posizioni trattate e 2800 le domande complete raccolte), oltre che l'erogazione e gestione di circa 11.200 badge per la mensa. Questo servizio rivolto a una molteplicità di utenti non sempre riconosciuti dal sistema per la gestione della didattica ESSE3, con importanti risvolti finanziari e conseguente necessità di controllo, è attualmente gestito dagli uffici dell'Opera Universitaria in modo centralizzato e altamente automatizzato.

Tessera mensa

A fronte dell'esigenza di una revisione dell'applicativo gestionale per l'accesso alle mense da parte degli studenti, l'Opera Universitaria ha convenuto di adottare la stessa tecnologia di badge RFID utilizzata dall'Ateneo per il controllo di accessi e timbrature dei propri dipendenti. La possibilità di sfruttare la nuova piattaforma informatica Unitn-Opera prima descritta ha permesso la centralizzazione dei flussi e ha portato a una connessione diretta tra Unitn e i dati dell'Opera Universitaria, eliminando per quest'ultima la necessità di un intermediario e i relativi costi sostenuti in passato per tale servizio.

Adattando le interfacce di comunicazione dell'applicativo, è stato possibile predisporre il circuito delle tessere mensa senza alcuna interruzione del servizio anche per tutto il personale docente dell'Ateneo nel momento in cui tale accesso è diventato a pagamento (come precedentemente segnalato), e l'integrazione per Unitn, tramite SAP sul lato contabile, con l'acquisizione dei costi in tempo reale e l'addebito sullo stipendio dello specifico utente. Tale risultato potrà essere esteso anche al personale tecnico e amministrativo, convogliando e ottimizzando così le più diverse funzionalità su di un unico badge (ristorazione, timbrature, accesso ai parcheggi e alle strutture).

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/processi - DSISTI	Indicatore quantitativo	2012
Infrastruttura tecnologica	Potenza di calcolo disponibile - n. di server attivi	507
	% di virtualizzazione dei server	52%
	Spazio disco disponibile ad alta affidabilità - Storage in TByte (1 TB = 1000 GB)	48,5
	% di occupazione dello storage	67%
	Connettività esterna rete GARR - Banda espressa in Gbit/s (1 Gb/s = 1000 Mb/s)	1,1
	% media di occupazione della banda	40%
	Nodi attivi della rete di Ateneo - n. medio di indirizzi IP attivi /giorno	6.830
Servizi ICT	n. totale degli Utenti dei servizi ICT nell'anno (account ADA attivi)	30.446
	n. nuovi Utenti dei servizi (nuovi account ADA)	5.694
	n. medio di accessi singoli con Login & Password a servizi online / mese	23.112
	n. pagine visitate/anno su Portale di Ateneo	22.967.294
	n. Visite (Web accessi) /anno	5.742.445
	n. application on line attive per procedure di iscrizione online	134
	n. domande completate via application online	11.534
	n. Ticket Service Desk (giugno - dicembre 2012)	2.855
	Tempo medio di chiusura positiva del Ticket (giorni)	6,8
	n. incidenti tracciati - Ticket CERT (sicurezza informatica)	65

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nella Direzione per categoria e tipo contratto

Categoria	2010			2011			2012		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00
EP	10,00		10,00	10,00		10,00	10,00		10,00
D	35,67	1,00	36,67	34,17	1,00	35,17	42,00		42,00
C	16,33	1,00	17,33	16,33		16,33	20,17		20,17
B									
Totale	63,00	2,00	65,00	61,50	1,00	62,50	73,17		73,17

* Nota: il dato al 31.12.2012 è a regime rispetto al nuovo assetto organizzativo di cui al DDG n. 18 del 26.10.2012

3.6 SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) fornisce supporto alla didattica e alla ricerca svolte all'interno dell'Ateneo attraverso la selezione, la raccolta, l'organizzazione e l'accesso alle risorse bibliografiche e all'informazione.

Assicura in modo coordinato l'acquisizione, la catalogazione, l'aggiornamento e la conservazione del patrimonio bibliografico materiale ed elettronico dell'Università di Trento e ne rende effettiva la fruizione mettendo a disposizione degli utenti servizi bibliotecari e documentari tecnologicamente avanzati.

All'accessibilità fisica alle risorse presso la biblioteca principale (Biblioteca centrale), cui sono annessi gli uffici gestionali, e presso le quattro sedi periferiche (Biblioteche di Lettere, di Ingegneria, di Scienze e di Scienze Cognitive) si affianca un sempre più agevole accesso alla consultazione e la fruizione dell'informazione bibliografica e di risorse elettroniche in rete.

I servizi sono offerti sia all'utenza istituzionale interna sia alla comunità del territorio.

Da novembre 2012, Il Sistema Bibliotecario di Ateneo confluisce nella nuova Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

SERVIZI AGLI UTENTI

Nel 2012 è stata inaugurata la biblioteca di Lettere dopo la ristrutturazione effettuata in concomitanza col trasferimento della Facoltà di Lettere e Filosofia alla nuova sede.

Presso la sede di Ingegneria è stata definitivamente acquisita un'aula studio, riallestita con tavoli e armadi per renderla funzionale e meglio rispondente alle esigenze dell'utenza.

Tra i servizi offerti sul portale del Sistema Bibliotecario di Ateneo si segnala la nuova pagina web dedicata agli strumenti per gestire citazioni e bibliografie che la biblioteca ha selezionato fra i programmi OpenSource più utilizzati: Mendeley, Zotero, Endnoteweb, Bibtex.

L'attività formativa rivolta agli utenti SBA è stata maggiormente diversificata sia nei contenuti sia negli strumenti a seconda di specifiche esigenze: vengono offerti corsi di ricerca bibliografica, che ricomprendono il modulo formativo "Strumenti per la composizione di un testo accademico", nonché lezioni all'interno dei corsi tenuti dai docenti. È stato anche attivato e messo a disposizione degli utenti un tutorial relativo al Servizio di Prestito Interbibliotecario Nazionale e Internazionale e alla fornitura di articoli.

PATRIMONIO E SUA FRUIZIONE

Presso la biblioteca di Scienze è stata completata la procedura di revisione e collocazione delle riviste provenienti dalla biblioteca delle Fondazione Bruno Kessler. la collezione è ora disponibile a catalogo e consultabile.

Presso la biblioteca di Ingegneria si è proceduto a una revisione e al ricollocamento della collezione dei periodici posseduti mentre presso la biblioteca Centrale è stato fatto uno scarto massivo di pubblicazioni periodiche cartacee o su supporti di più difficile fruizione (microfiches e microfilm) in quanto già disponibili online sui siti istituzionali.

Sono stati, inoltre, selezionati i nuovi fornitori dei periodici SBA e del servizio di fotocopisteria di Ateneo.

ALTRE ATTIVITÀ DI SUPPORTO

Nel corso del 2012 a fianco dell'attività ordinaria che riguarda U-GOV Catalogo (validazione dei prodotti, amministrazione del Catalogo, rilevazione e risoluzione di errori nei software tramite indicazione a Cineca) sono state organizzate attività di supporto ai docenti dell'Ateneo per il processo di Valutazione Qualitativa della Ricerca (VQR 2004-2010) e per le procedure relative alle pubblicazioni da presentare per l'Abilitazione Scientifica Nazionale (tornata 2012).

In collaborazione con la Direzione SISTI è stato, inoltre, testato un nuovo prototipo di software gestionale per le Tesi di Laurea. In concomitanza con l'avvio del nuovo prototipo sono stati bonificati i 700 record migrati in modo anomalo dal precedente software di gestione.

È stata garantita l'annuale collaborazione per la redazione delle bibliografie dei relatori al Festival dell'Economia e fornito un decisivo contributo storico e archivistico alla realizzazione della mostra per i 50 anni dell'Università degli Studi di Trento.

MONITORAGGIO E VERIFICA DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI

La certificazione di qualità ISO 9001:2008

Nel mese di giugno 2012 il Sistema Bibliotecario di Ateneo è stato oggetto di visita di certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2008. La validità del certificato è stata confermata.

Le strutture e gli ambiti interessati dalla visita sono stati: le sedi bibliotecarie di Scienze, Ingegneria e Centrale, le Divisioni Acquisizione Monografie e Acquisizione Periodici, il sistema qualità e la gestione dei corsi di formazione all'utenza. Si è proceduto anche a un'analisi comparativa dei reclami raccolti a partire dal 2006 e a una verifica degli effetti delle azioni poste in essere per rispondere alle osservazioni più ricorrenti.

Monitoraggio e indicatori di performance

Un aspetto particolarmente rilevante dal punto di vista degli utenti è il tempo necessario per ricevere risposta alle richieste di servizi. Sono, di seguito, riportati alcuni indicatori di performance relativi a servizi particolari.

- *Tempo medio di acquisizione del documento*
 - » L'indicatore descrive il tempo che trascorre dalla data di invio dell'ordine da parte della biblioteca all'arrivo del volume. Nel 2012, su un campione di 6.300 ordini, il numero medio di giorni necessari per ricevere i volumi dai fornitori è pari a 27 ed è stabile nell'ultimo triennio.

- *Tempo medio di trattamento del documento*
 - » L'indicatore descrive il tempo che trascorre dall'arrivo del volume in biblioteca al momento in cui lo stesso è collocato sullo scaffale o reso disponibile direttamente all'utente. Nella determinazione dei tempi si tiene conto delle numerose e diverse fasi del trattamento: arrivo/ricevimento, timbratura, inventariazione/catalogazione, trasferimento alle biblioteche, collocazione sullo scaffale. Il tempo necessario per il trattamento è migliorato rispetto al 2011, passando da 21 a 16 giorni.
- *Velocità del Prestito interbibliotecario nazionale e internazionale*
 - » L'indicatore descrive il tempo che trascorre tra la data della richiesta di prestito interbibliotecario dell'utente e la data di arrivo del documento. I casi considerati riguardano le richieste fatte ad altre biblioteche di volumi e di articoli in fotocopia o formato elettronico. I tempi di attesa e di perfezionamento della domanda delle circa 4.800 richieste inoltrate e andate a buon fine sono rimasti invariati nell'ultimo triennio e si attestano sui 12 giorni.

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/Processi - SBA	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Acquisizione e catalogazione monografie	Inventari monografie	10.074	12.603	8.115
	E-books a catalogo	1.225	3.403	3.589
Acquisizione e catalogazione periodici e banche dati	Inventari periodici	3.110	3.036	3.944
	E-journals e banche dati	10.441	10.635	11.077
Consultazione online delle risorse elettroniche	E-books	16.808	10.908	18.534
	E-journals	392.911	358.076	417.617
	Banche dati	220.270	203.856	281.668
Numero di FT scaricati/utenti potenziali	GIM* 46	21,45	19,23	22,45
Ricerche a BD in rete di Ateneo/utenti potenziali	GIM* 45	12,78	11,67	16,23
Gestione e sviluppo della collezione	Monografie + annate di periodici cartacei	608.534	623.651	632.021
	Spazi (mq)	8.203	8.203	8.594
Patrimonio documentario/utenti potenziali	GIM* 35	35,31	35,69	36,41
Superficie accessibile al pubblico/utenti potenziali	GIM* 41	0,36	0,36	0,38

Ambiti/Processi - SBA	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Consultazione e prestito	Prestiti e rinnovi (compreso interbibliotecario borrow CBT)	74.502	70.207	70.920
Prestito interbibliotecario nazionale, internazionale e document delivery	Richieste ILL - Interlibrary Loan	4.162	3.118	2.761
	Richieste DD - Document Delivery	6.085	4.383	4.197
Prestiti+prestiti interbibliotecari passivi+Document Delivery passivi/ utenti potenziali	GIM* 11	4,64	4,20	4,23
Spazi e accessibilità	Posti di lettura	1015	1.077	1.046
Utenti potenziali/posti di lettura	GIM* 4	16,98	16,22	16,59
Media delle ore di apertura settimanale	GIM 1	75,55	75,55	75,55
Reference / informazione bibliografica	Ore apertura servizio	2.778	2.787	3.445
Formazione dell'utenza	Ore di formazione erogata	140	142,5	155
	Partecipanti	1.621	2.024	1.327
Partecipanti ai corsi di formazione/ studenti iscritti*100	GIM* 13	10,84	13,23	8,77

* Indicatori GIM: indicatori calcolati dal Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei Sistemi Bibliotecari di Ateneo

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nel Sistema Bibliotecario di Ateneo per categoria e tipo contratto

Categoria	2010			2011			2012 (4/11/2012)*		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti									
EP	4,83		4,83	4,83		4,83	4,83		4,83
D	20,50		20,50	20,50		20,50	0,50		0,50
C	12,17	1,00	13,17	11,17	1,83	13,00	11,00	1,00	12,00
B	0,50		0,50	0,50		0,50	20,33		20,33
Totale	38,00	1,00	39,00	37,00	1,83	38,83	36,67	1,00	37,67

* Nota: Per facilità di comparazione, si riporta il dato riferito al 4.11.2012. Il Sistema Bibliotecario di Ateneo confluisce dal 5.11.2012 nella nuova Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo prevista dal nuovo assetto organizzativo di cui al D.D.G. n.18 del 26.10.2012. La composizione al 31.12.2012 della nuova Direzione è riportata in Appendice nella tavola 1.

3.7 DIREZIONE GENERALE - SERVIZI IN STAFF

1. LE AREE DI RESPONSABILITÀ

A fine 2011 alle due divisioni già presenti in staff alla Direzione Generale, e precisamente la divisione che si occupa dei processi legati al supporto della ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico e la divisione che cura i diversi aspetti della comunicazione in Ateneo, se ne sono aggiunte altre precedentemente collocate nella soppressa Direzione Affari Generali e Istituzionali.

In particolare sono state trasferite all'interno della Direzione le funzioni espletate dall'Ufficio Legale e dall'Ufficio Organi Collegiali e Supporto al Nucleo di Valutazione; in particolare:

- assistenza nella risoluzione di problematiche legali, consulenza legale e rilascio pareri e indicazioni di tipo tecnico giuridico alle strutture interne; attività di tipo istruttorio relativamente alla difesa dell'Ateneo e supporto legale al recupero dei crediti e nella gestione del contenzioso;
- predisposizione e aggiornamento dei regolamenti di Ateneo;
- gestione dell'attività amministrativa e di segreteria degli Organi Centrali di Ateneo, delle procedure di costituzione di tali organi, delle elezioni e delle nomine alle cariche accademiche, nonché delle fasi di istituzione di nuove strutture didattiche e di ricerca;
- supporto al Nucleo di Valutazione, in particolare, nella gestione delle attività di raccolta ed elaborazione dei dati finalizzati agli adempimenti di valutazione nazionali e locali.

La Divisione Supporto alla Ricerca Scientifica e al Trasferimento Tecnologico ha i seguenti principali ambiti di attività:

- ricerca nazionale e internazionale;
- supporto alla valutazione della ricerca;
- trasferimento tecnologico.

La Divisione Comunicazione ed Eventi presidia i principali canali e strumenti di comunicazione utilizzati dall'Ateneo al fine di promuovere la corretta informazione, nonché di tutelare l'immagine istituzionale e di valorizzare il brand.

Da novembre 2012 è collocata all'interno della Direzione Generale anche la funzione di supporto per l'Assicurazione della Qualità, con i compiti di supervisione e supporto allo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità (AQ) di tutto l'Ateneo di supporto al Presidio della Qualità nelle attività formative e delle attività di ricerca. Dalla stessa data, la Divisione Supporto alla Ricerca Scientifica e al Trasferimento Tecnologico confluisce nella nuova Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo.

2. ALTRI RISULTATI SIGNIFICATIVI RAGGIUNTI

Supporto alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico

La Divisione garantisce il supporto informativo e progettuale ai ricercatori per l'accesso alle risorse stanziare da agenzie nazionali e internazionali e per la loro gestione. Fornisce supporto per la realizzazione delle attività di valorizzazione della ricerca, il trasferimento di

conoscenza e la tutela della proprietà intellettuale, anche con riferimento alla realizzazione di start up e spin off accademici. Opera a supporto agli organi accademici per l'attività di valutazione della produzione scientifica e delle strutture dipartimentali.

FINANZIAMENTI ALLA RICERCA

Finanziamenti nazionali

L'attività di supporto per progetti in ambito nazionale si è principalmente concentrata nella gestione dei nuovi bandi PRIN e FIRB pubblicati nel 2012 che hanno previsto, per la prima volta, un limite al numero massimo di progetti con coordinamento nazionale presentabili da parte di ciascun Ateneo e una procedura di valutazione in due fasi, con una prima fase coordinata dagli atenei e una seconda dal MIUR.

La Divisione Supporto alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico è stata, quindi, coinvolta nell'organizzare le procedure relative alla prima valutazione di 7 progetti PRIN e 10 progetti FIRB Futuro in Ricerca aventi il coordinamento nazionale a Trento, al fine di identificare i progetti da sottoporre alla seconda fase di valutazione a cura del MIUR. L'intero processo è stato organizzato, condotto e monitorato dal personale della Divisione: utilizzando la banca dati e il sistema implementato dal CINECA a ogni progetto sono stati abbinati da due a quattro revisori. Sono stati verificati oltre 100 nominativi di potenziali revisori, ne sono stati contattati circa 60 e sono stati acquisiti 43 giudizi. A conclusione dell'intero processo, sono risultati finanziati 3 progetti PRIN e 1 progetto FIRB.

Allo stesso tempo è stato garantito il supporto ai ricercatori responsabili di unità locali all'interno di progetti coordinati e presentati da altri Atenei: si tratta di 54 progetti per il bando PRIN 2012, 17 dei quali sono stati finanziati, e di 39 progetti FIRB, 3 dei quali finanziati. Complessivamente, la percentuale di successo è pari al 33% per i progetti PRIN e dell'8% per i progetti FIRB.

È proseguita nel corso dell'anno l'attività di supporto alla gestione dei progetti PRIN e FIRB attivi: 41 progetti in essere per il bando PRIN 2008 sono stati conclusi e rendicontati, per i 27 progetti PRIN 2009 sono state fornite consulenze relative alla gestione amministrativa e finanziaria, e per il bando FIRB 2008 è stata svolta la seconda rendicontazione annuale.

Finanziamenti di Ateneo

Nell'ambito delle iniziative di Ateneo per il finanziamento alla ricerca, nel 2012 sono stati attivati i bandi "Summer School", "Visiting professor" e il nuovo bando "Research Fellow". L'attività amministrativa ha seguito l'azione dalla stesura dei bandi alla gestione delle proposte e delle iniziative selezionate e finanziate.

La novità del 2012 è stata l'emissione del bando per l'attivazione di figure di "Research Fellow". Il bando ha destinato risorse per coprire le spese di soggiorno e trasferta relative alla permanenza presso l'Ateneo di 12 docenti e ricercatori in possesso di un curriculum di elevato livello e interessati a svolgere attività di ricerca congiunta.

Finanziamenti internazionali

Per quanto riguarda la partecipazione al VII Programma Quadro e ai programmi collegati, nel 2012 la Divisione ha fornito una costante consulenza alla negoziazione delle 13 proposte di progetto finanziate a docenti e ricercatori dell'Ateneo, al trasferimento di 2 progetti ERC Starting Grants da altre università all'Ateneo, nonché alla presentazione di 12 nuove proposte per il bando ERC Starting e Advanced Grants.

È stato, inoltre, supportato il completamento delle procedure di accreditamento dell'Ateneo presso istituzioni statunitensi, tra cui il NIH - National Institute of Health, necessario per perfezionare il finanziamento di 4 progetti.

SUPPORTO AL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Nel 2012 la Divisione Supporto alla Ricerca Scientifica e al Trasferimento Tecnologico ha proseguito nella offerta di servizi nell'ambito del trasferimento tecnologico e della conoscenza.

L'attività formativa istituzionale della Divisione è rivolta principalmente a dottorandi e giovani ricercatori sui temi del trasferimento tecnologico, della protezione della proprietà intellettuale e dell'imprenditorialità scientifica (formazione di spin off e start up). Nel periodo aprile - maggio 2012 è stato organizzato il quarto ciclo di incontri (Crash Course on Research funding, Intellectual property and Enterprise creation) con 15 seminari tenuti da 19 relatori esperti nazionali e internazionali per un totale di 47 ore di formazione quasi interamente in inglese. Dei 60 dottorandi e ricercatori iscritti, 16 hanno sostenuto e superato la prova finale.

Per quanto riguarda infine lo **scouting di nuove tecnologie** provenienti dai laboratori dell'Ateneo sono state analizzate 13 nuove technology disclosures, consistenti principalmente in tecnologie software.

Per quanto riguarda la tutela della proprietà intellettuale, l'Ateneo ha effettuato il **deposito congiunto di due domande brevettuali**: una con l'Università di Harvard e una con l'Università di Porto. La prima consiste in una domanda di brevetto PCT depositata presso l'US Patent Office la cui titolarità è per l'83% dell'Università di Harvard e per il 17%; dell'Università di Trento. Il secondo deposito congiunto, con titolarità per l'81% dell'Università di Porto e per il 19% dell'Università di Trento, costituisce il primo passo in direzione del conseguimento del brevetto europeo.

Nell'ambito della creazione e consolidamento di **nuove attività imprenditoriali**, la Divisione ha supportato le domande di riconoscimento di 4 spin off e start up di Ateneo che si sono costituiti nel corso del 2012 (portando a 11 il numero di spin off creati). Il supporto per la partecipazione ai bandi di finanziamento per l'imprenditoria innovativa ha consentito di conseguire un finanziamento complessivo di 820.000 euro nell'ambito del Bando Seed-Money emesso da Trentino Sviluppo con fondi provinciali e FESR.

È, frattanto, giunto a conclusione il progetto IMPRESA, promosso dal Consorzio IMPAT e finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Complessivamente sono stati finanziati e accompagnati 7 progetti imprenditoriali dell'Università di Trento di cui 5 si sono costituiti come spin off o start up accademici dell'Università.

L'Ateneo mette a disposizione anche alcuni spazi dedicati all'incubazione di nuove iniziative imprenditoriali (totale 470 mq situati a Villazzano). Nel 2012 in tali spazi si sono insediati 4 nuovi spin off e start up accademici portando a 6 le imprese ospitate.

L'attività di comunicazione è proseguita con la redazione di tre numeri del periodico KnowTransfer e con la revisione del Portale dedicato al Trasferimento Tecnologico già illustrata nel precedente capitolo.

Comunicazione ed Eventi

La Divisione Comunicazione ed Eventi ha coordinato la gestione e lo sviluppo del portale di Ateneo e la comunicazione web nelle sue diverse forme (presenza istituzionale nei social network e pubblicità internet); ha gestito i rapporti con i media (ufficio stampa e pubblicità) e supportato le strutture di didattica e di ricerca nell'organizzazione di eventi scientifici ed iniziative divulgative. Ha curato l'editing delle pubblicazioni istituzionali e dei periodici di Ateneo e gestito gli aspetti di comunicazione legati al recruiting internazionale e a specifiche iniziative.

INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE PER I 50 ANNI DELL'ATENEO

Già a partire da fine 2011, lungo tutto il 2012 e fino ai primi mesi del 2013 sono state organizzate una serie di iniziative volte a valorizzare la celebrazione dei 50 anni dell'Ateneo. Gli eventi di Ateneo sono stati arricchiti dai concomitanti festeggiamenti dei 50 anni della Facoltà di Sociologia, dando così luogo a un ricco panorama di iniziative rivolte sia alla comunità universitaria sia alla città di Trento.

Si ricordano di seguito le due principali iniziative:

Appuntamenti per i 50 anni dell'Ateneo

Verso il cinquantenario dell'Università di Trento: alle origini dell'Istituto superiore di scienze sociali, Facoltà di Sociologia (1962-2012)

14 dicembre 2011

La memoria dell'Università. Le fonti orali per la storia dell'Università di Trento (1962-1972)

23 febbraio 2012

Sociologia, professioni e mondo del lavoro. Convegno AIS (Associazione Italiana di Sociologia)

12 e 13 ottobre 2012

La geografia universitaria nell'Italia repubblicana: nuove università e nuove facoltà.

12-14 dicembre 2012

Mostra Università-città (18 dicembre 2012 -28 febbraio 2013)

Ospitata presso la nuova sede del Dipartimento di Lettere e Filosofia, la mostra racconta l'Ateneo e le sue specificità lungo un percorso strutturato in sezioni tematiche. Un percorso emotivo che coinvolge persone, situazioni, strutture e studenti che hanno fatto e che fanno ancora oggi l'Università di Trento. La mostra è stata ideata e progettata interamente da personale dell'Ateneo, con la guida e il coordinamento di un docente dell'Ateneo, e realizzata principalmente con risorse interne. L'inaugurazione della mostra ha avuto luogo il 18 dicembre 2012.

Ad accompagnare la mostra Università-città, di cui è stata pubblicata una ricca "guida cartacea", è stata organizzata una serie di appuntamenti "i Dialoghi dei 50 anni": nei 7 incontri rivolti alla cittadinanza si è cercato di mettere a fuoco come è cambiata la vita, la società e la città di Trento negli ultimi 50 anni e il ruolo dell'Ateneo in queste trasformazioni.

A lato degli eventi, l'Ateneo ha aperto un sito istituzionale sui 50 anni quale contenitore generale delle iniziative dei festeggiamenti (sia dell'Università sia della Facoltà di Sociologia) e, nel febbraio 2012, una pagina facebook che ha raccolto oltre 600 fan.

UNIVERSIADI DI TRENTINO 2013

Va, infine, ricordato l'impegno che la Divisione ha posto nel supporto alla candidatura di Trento per le Universiadi invernali. La struttura è stata ed è tuttora impegnata nel sostenere la comunicazione delle Universiadi di Trentino 2013 (realizzazione e sviluppo sito web, pagina facebook, materiali informativi, comunicazione volontari).

Supporto tecnico-giuridico e supporto agli Organi collegiali centrali

CONSULENZA TECNICO-GIURIDICA ALLA REDAZIONE DEL NUOVO STATUTO E NELLA STESURA DEI REGOLAMENTI ATTUATIVI

La più volte citata riforma universitaria insieme alla delega alla Provincia autonoma di Trento delle funzioni statali in materia di Università, hanno comportato la necessità dell'approvazione di uno nuovo Statuto e di modificare l'apparato regolamentare esistente.

In relazione al nuovo Statuto l'Ufficio Legale e l'Ufficio Organi Collegiali hanno fornito un costante supporto alla Commissione nominata *ad hoc* predisponendo materiali specifici di lavoro, ricercando confronti con gli statuti di altri atenei e redigendo le molteplici bozze sulla base delle indicazioni fornite dalla Commissione stessa. I lavori di istruttoria hanno comportato la riedizione di oltre un centinaio di versioni e di una ventina di documenti istruttori.

L'attività di aggiornamento della regolamentazione si è intensificata nel corso del 2012 con la redazione del nuovo Regolamento generale di Ateneo, che è stato predisposto immediatamente dopo l'approvazione del nuovo Statuto. Anche in tal caso, è stata curata la redazione di materiali specifici di lavoro, ricercando confronti con i regolamenti generali di altri atenei e redigendo le molteplici bozze integrandovi le indicazioni fornite dal Consiglio di amministrazione.

L'Ufficio Legale e l'Ufficio Organi Collegiali hanno garantito costantemente il supporto giuridico e, in alcuni casi, hanno curato direttamente la revisione nel corso del 2012 dei regolamenti dei nuovi Dipartimenti, il Regolamento del Collegio di disciplina di Ateneo, il Regolamento del Sistema Bibliotecario di Ateneo, il Regolamento degli spazi di Ateneo, le Linee guida per l'adesione e la partecipazione a enti esterni e relativa gestione, il Regolamento degli assegni di ricerca.

CONSULENZA TECNICO-GIURIDICA

L'anno 2012 si è caratterizzato per un rilevante aumento del contenzioso. L'attività dell'Ufficio Legale si è focalizzata nella redazione di relazioni tecniche il più dettagliate possibile, in modo tale da costituire un valido e completo supporto per le memorie difensive dell'Avvocatura dello Stato. I procedimenti intrapresi hanno avuto per lo più esito positivo in primo grado, premiando l'accuratezza e l'approfondito studio alla base di ciascuna problematica. Nel corso dell'anno sono state esaminate quindici pratiche relative a contenziosi prevalentemente in ambito di diritto del lavoro. Numerose vertenze hanno riguardato procedure di recupero crediti, pignoramenti e istanze fallimentari, vertenze queste ultime in aumento rispetto agli anni scorsi, molto probabilmente in conseguenza della crisi economica generale.

ATTIVITÀ DI SUPPORTO AGLI ORGANI COLLEGIALI, AL NUCLEO DI VALUTAZIONE E AL COMITATO ETICO PER LA SPERIMENTAZIONE CON L'ESSERE VIVENTE

Nel 2012, l'Ufficio Organi Collegiali e Supporto al Nucleo di Valutazione ha curato la convocazione, la documentazione e la verbalizzazione delle sedute degli organi di governo dell'Ateneo e ha coordinato la procedura di elezione dei rappresentanti degli studenti nel Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari e le elezioni dei rappresentanti degli studenti negli organi centrali di Ateneo e delle strutture didattiche.

Riguardo all'attività di supporto al Nucleo di Valutazione, nel 2012 l'Ufficio ha predisposto i documenti di valutazione e ha collaborato alla redazione della Relazione del Nucleo 2011. Ha, inoltre, provveduto alla raccolta delle informazioni e alla compilazione della banca dati informatica "Nuclei 2012", indagine condotta annualmente dal CNVSU che raccoglie elementi quantitativi rispetto ai principali ambiti dell'attività degli Atenei italiani.

La Segreteria del Comitato Etico per la sperimentazione con l'essere vivente ha gestito la sempre più consistente documentazione riferita ai protocolli di ricerca. La Segreteria ha supportato il funzionamento del Comitato, la formalizzazione e trasmissione dei pareri e delle autorizzazioni alle variazioni in tempi significativamente minori di quelli definiti dalle Procedure Operative e ha gestito, infine, l'organizzazione del Premio 2012 per Tesi di laurea su tematiche di Bioetica e di Biodiritto, inteso a diffondere l'attenzione ai temi etici in Ateneo.

3. INDICATORI QUANTITATIVI

Ambiti/processi - Supporto Ricerca TT	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Supporto gestione progetti	Valore complessivo progetti gestiti PAT, PRIN, FIRB (più MAE, MIUR, Sanità, PAT, CARITRO, CARIPLO) (Euro)	5.198.666	885.024	3.419.997
	n. Progetti finanziati PAT, PRIN e FIRB (più MAE, MIUR, Sanità, PAT, CARITRO, CARIPLO)	69	17	32
	Valore complessivo progetti gestiti UE+USA (Euro)	10.503.464	8.024.774	6.292.206
	n. Progetti finanziati UE+USA	25	16	18
	n. proposte seguite	432	137	109
Supporto costituzione spin off	n. Spin off/start up presentati	4	4	3
	n. Spin off/start up costituiti	2	2	3
	n. spin off/start up gestiti	4	3	6
Gestione brevetti	n. brevetti depositati di cui Ateneo assume titolarità parziale o totale	1	0	2
Valutazione della ricerca	n. Prodotti della ricerca valutati	5272	n.a.	1543
	n. Strutture interne valutate * (Scuole di dottorato)	0	16*	14
Formazione	n. corsi erogati dedicati a docenti, ricercatori e PTA	12	15	30
	n. partecipanti	406	98	304

Ambiti/processi - Comunicazione	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Gestione comunicazione esterna	n. comunicati stampa	169	163	160
	n. conferenze stampa	26	16	18
	n. fiere internazionali (tappe)	3	3	4
Gestione comunicazione interna	n. e-mail comunicazione interna inviate	150	260	210
Gestione portale unitn	n. e-mail "webteam" gestite	8.200	8.300	8.500
	n. editors gestiti	210	230	248
	n. nuovi siti realizzati	89	69	58
Gestione convegni e manifestazioni	n. convegni gestiti	32	26	27
Gestione editing	n. impaginati grafici	760	854	861

Ambiti/processi - Supporto a Organi	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
Gestione elezioni organi di governo	n. procedimenti elettorali gestiti	5	2	4
	n. eletti	93	1	84
	n. decreti rettorali di nomina Presidi, Direttori, Delegati ecc.	29	12	13
Organizzazione/verbalizzazione riunioni organi di governo	n. riunioni	63	64	69
Gestione iter emanazione regolamenti	n. regolamenti emanati	38	47	24
	n. decreti rettorali (esclusi i decreti di nomina)	36	39	27
Attività di supporto al Nucleo di Valutazione	n. documenti redatti	9	11	10
	n. pagine dei pareri predisposti dall'Ufficio	218	241	233
Supporto al Comitato Etico per la sperimentazione con l'essere vivente	n. convocazioni e verbalizzazione di sedute	12	11	11
	n. pareri su nuovi protocolli	9	23	37
	n. pareri su variazioni a protocolli approvati	45	67	49

Ambiti/processi - Supporto tecnico-giuridico	Indicatore quantitativo	2010	2011	2012
attività di consulenza e attività di supporto giuridico	n. mail inviate/telefonate ricevute/pareri redatti/documenti formati ex novo	200	240	350
	n. mail inviate/telefonate ricevute/documenti, contratti, convenzioni rivisti	255	320	400
attività di contenzioso	n. contenziosi gestiti (veri e propri, fallimenti, conciliazioni in PAT)	15	26	32
approfondimenti/supporto legale	n. progetti su specifiche tematiche d'interesse comune a più strutture	5	5	7
Supporto alla modifica/stesura di regolamenti	n. regolamenti analizzati	10	6	13

Personale: TPE in servizio al 31.12 degli anni 2010, 2011 e 2012* nella Direzione per categoria e tipo contratto

Categoria	2010			2011			2012 (4/11/2012)*			2012 (31/12/2012)*		
	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale	TI	TD	Totale
Dirigenti		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00		1,00	1,00
EP	3,00		3,00	5,00		5,00	4,00		4,00	4,00		4,00
D	17,50	2,00	19,50	17,50	3,00	20,50	19,50	2,00	21,50	19,33	3,00	22,33
C	10,50		10,50	12,17	1,00	13,17	12,17	2,00	14,17	15,50	2,00	17,50
B	0,83		0,83	0,83		0,83	0,83		0,83	0,83		0,83
Totale	31,83	3,00	34,83	35,50	5,00	40,50	36,50	5,00	41,50	39,67	6,00	45,67

* Nota: il dato al 4.11.2012 comprende il personale della divisione Supporto alla Ricerca e al Trasferimento Tecnologico che confluisce dal 5.11.2012 nella nuova Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo; il dato al 31.12.2012 è a regime rispetto al nuovo assetto organizzativo di cui al D.D.G. n. 18 del 26.10.2012.

4. APPENDICE

4.1 LA STRUTTURA TECNICO-GESTIONALE

La struttura tecnico-gestionale è organizzata in Direzioni, coordinate dalla Direzione Generale. Ciascuna delle 7 Direzioni si articola al suo interno in Divisioni e Uffici; ognuna di queste articolazioni è presidiata da un responsabile. È prevista inoltre l'istituzione di Uffici di staff direttamente dipendenti da un responsabile di primo livello.

Con Decreto del Direttore Generale n. 18 di data 26 ottobre 2012, avente a oggetto "Organizzazione della struttura tecnico-amministrativa", l'Università degli Studi di Trento si è dotata di un nuovo assetto organizzativo, entrato a regime con decorrenza 5 novembre 2012.

La nuova struttura tecnico-gestionale è stata sviluppata con l'obiettivo di attuare maggiori sinergie nell'utilizzo dei diversi servizi di Ateneo, nonché di potenziare i servizi di supporto decentrati e riorganizzarli secondo una logica di servizi personalizzati e integrati.

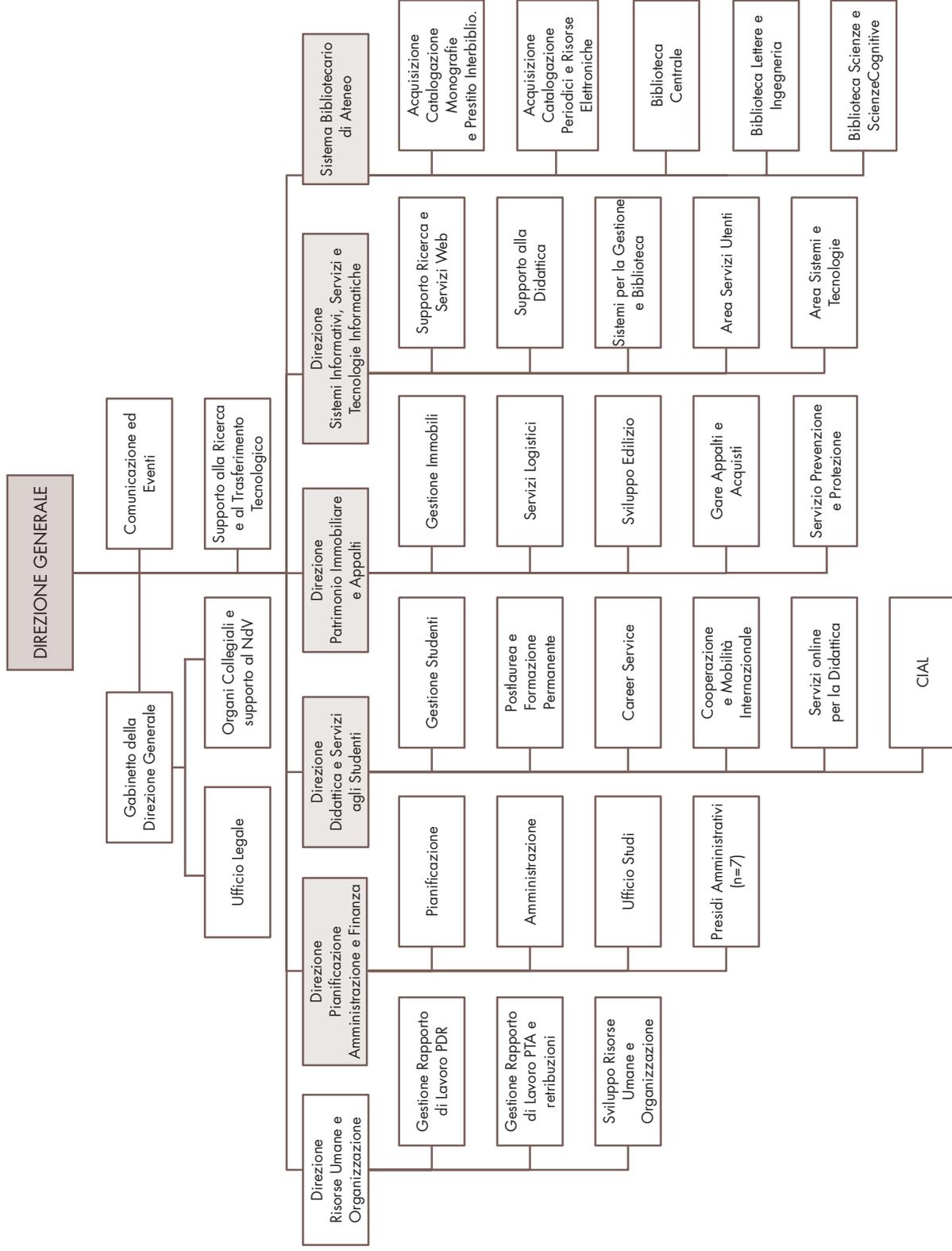
A tal fine, l'articolazione dei servizi è stata strutturata su tre Poli: Città (giuridico, umanistico, economico e sociale), Collina (scientifico-tecnologico) e Rovereto (scienze cognitive e psicologia).

I principali servizi organizzati in tale logica sono i seguenti:

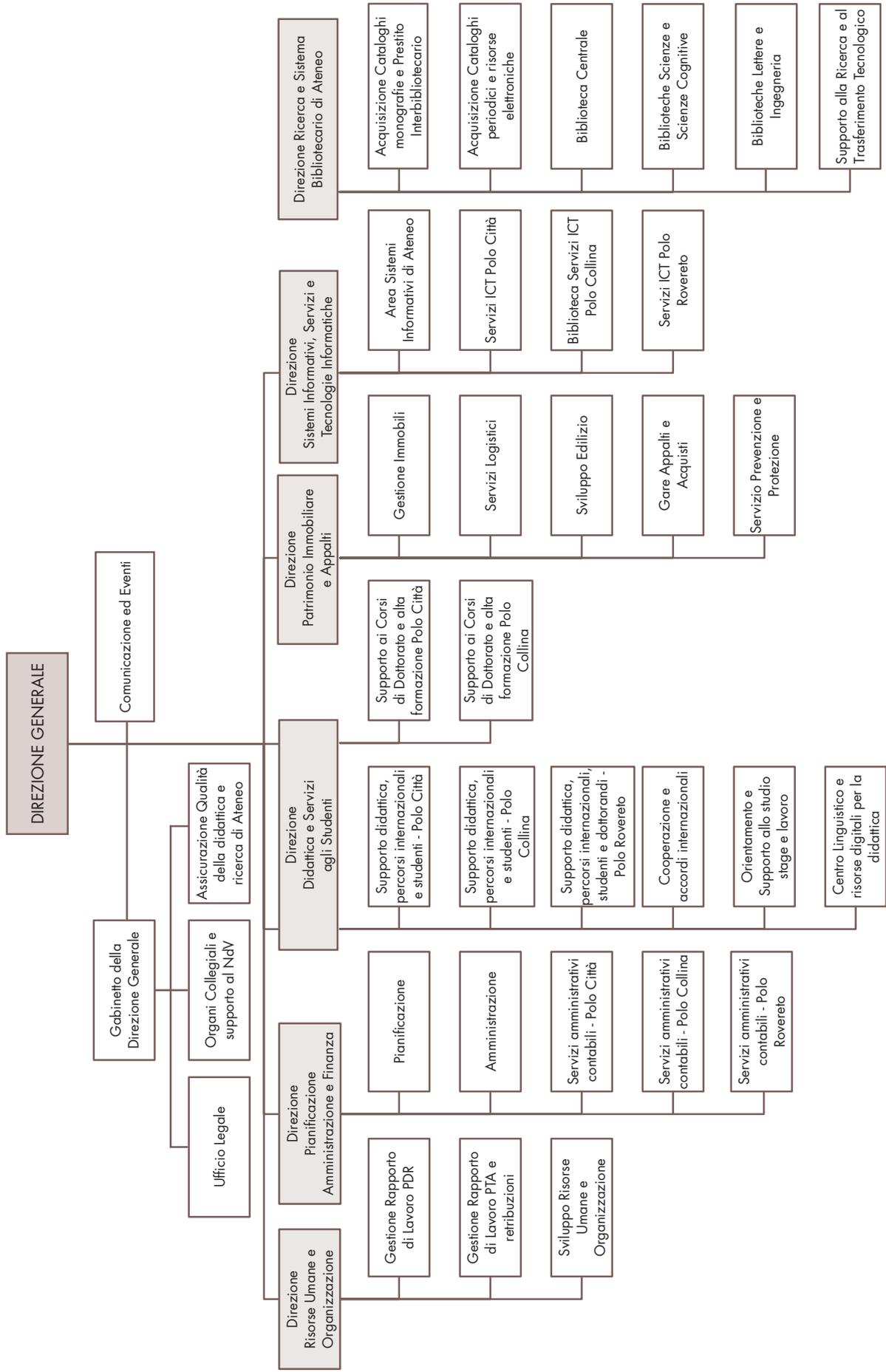
- servizi di supporto alla didattica articolati in: supporto alla programmazione didattica, front office studente, internazionalizzazione;
- servizi di supporto ai corsi di dottorato e alta formazione;
- servizi di supporto alla ricerca scientifica;
- servizi amministrativo-contabili;
- servizi ICT;
- servizi di comunicazione ed editoria.

Gli organigrammi di seguito riportati illustrano l'organizzazione dell'apparato tecnico-gestionale fino al secondo livello organizzativo, nella configurazione ante e post riorganizzazione.

STRUTTURA TECNICO-GESTIONALE: PRINCIPALI FUNZIONI ORGANIZZATIVE
I E II LIVELLO (1 GENNAIO 2012 - 4 NOVEMBRE 2012)



STRUTTURA TECNICO-GESTIONALE: PRINCIPALI FUNZIONI ORGANIZZATIVE - I E II LIVELLO (DAL 5 NOVEMBRE 2012)



4.2 IL PERSONALE DIRIGENTE, AMMINISTRATIVO E TECNICO

La dotazione organica della struttura gestionale di Ateneo è composta dai Dirigenti, responsabili delle strutture di 1° livello, e dal personale tecnico-amministrativo che presta servizio presso le Direzioni centrali e presso le strutture di supporto ai centri di responsabilità decentrati (Dipartimenti e Centri).

Di seguito viene riportata la distribuzione del personale secondo le categorie di inquadramento previste dal CCNL, con una specifica sul personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità.

*Personale dirigente, amministrativo e tecnico per categoria al 31.12.2012**

Categoria	Numerosità	Personale con incarico di responsabilità
Dirigenti	6	
EP	61	46 titolari di Posizione Organizzativa e 13 Funzioni Specialistiche (totale: 59)
D	347	81 titolari di Posizione Organizzativa e 42 Funzioni Specialistiche (totale: 123)
C	213	
B	6	
Totale	633	

* non è compreso il personale in comando/distacco

Tavola 1: Personale dirigente, amministrativo e tecnico per struttura, contratto e categoria al 31.12.2012

STRUTTURA	TIPO CONTRATTO	DIRIGENTI		EP		D		C		B		TOTALE		COSTO TOTALE ¹	
		N.	TPE	N.	TPE	N.	TPE	N.	TPE	N.	TPE	N.	TPE		
DIREZIONE DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Tempo determinato	1	1,00			4	4,00	10	10,00			15	15,00	622.182	
	Tempo indeterminato			4	4,00	47	44,00	55	51,50	1	0,83	107	100,33	3.879.397	
	Totale	1	1,00	4	4,00	51	48,00	65	61,50	1	0,83	122	115,33	4.501.580	
DIREZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE E APPALTI	Tempo determinato	1	1,00									1	1,00	126.265	
	Tempo indeterminato			5	5,00	21	19,67	13	11,00			39	35,67	1.489.975	
	Totale	1	1,00	5	5,00	21	19,67	13	11,00			40	36,67	1.616.240	
DIREZIONE PIANIFICAZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA	Tempo determinato	1	1,00			1	1,00	1	1,00			3	3,00	199.924	
	Tempo indeterminato			7	7,00	43	41,00	24	20,83			74	68,83	2.841.733	
	Totale	1	1,00	7	7,00	44	42,00	25	21,83			77	71,83	3.041.657	
DIREZIONE RICERCA E SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO	Tempo determinato							1	1,00			1	1,00	33.546	
	Tempo indeterminato			6	5,83	32	29,17	13	11,00	1	0,50	52	46,50	1.954.277	
	Totale			6	5,83	32	29,17	14	12,00	1	0,50	53	47,50	1.987.824	
DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	Tempo determinato	1	1,00									1	1,00	126.265	
	Tempo indeterminato			3	3,00	23	21,67	18	16,33	3	1,50	47	42,50	1.692.977	
	Totale	1	1,00	3	3,00	23	21,67	18	16,33	3	1,50	48	43,50	1.819.242	
DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI, SERVIZI E TECNOLOGIE INFORMATICHE	Tempo determinato														
	Tempo indeterminato	1	1,00	10	10,00	43	42,00	22	20,17			76	73,17	3.029.719	
	Totale	1	1,00	10	10,00	43	42,00	22	20,17			76	73,17	3.029.719	
DIREZIONE GENERALE	Tempo determinato	1	1,00			3	3,00	2	2,00			6	6,00	313.697	
	Tempo indeterminato			4	4,00	21	19,33	17	15,50	1	0,83	43	39,67	1.600.718	
	Totale	1	1,00	4	4,00	24	22,33	19	17,50	1	0,83	49	45,67	1.914.416	
RETTORATO	Tempo determinato					1	1,00					1	1,00	40.113	
	Tempo indeterminato			1	1,00	1	1,00					2	2,00	98.471	
	Totale			1	1,00	2	2,00					3	3,00	138.584	
TOTALE STRUTTURE			6	6,00	40	39,83	240	226,83	176	160,33	6	3,67	468	436,67	18.049.261
DIPARTIMENTI, SCUOLE E CENTRI	Tempo determinato			1	1,00	8	7,17	7	7,00			16	15,17	572.599	
	Tempo indeterminato			20	19,00	99	93,17	30	28,00			149	140,17	5.967.231	
	Totale			21	20,00	107	100,33	37	35,00			165	155,33	6.539.830	
TOTALE COMPLESSIVO			6	6,00	61	59,83	347	327,17	213	195,33	6	3,67	633	592,00	24.589.091

Note: I valori TPE rappresentano il tempo persona equivalente previsto dal contratto individuale di lavoro al 31.12.2012

Non è compreso il personale in comando/distacco

¹ Il costo totale è stato ottenuto moltiplicando il dato del TPE per il costo medio per categoria a consuntivo del 2012. Il risultato differisce dal costo effettivo presentato in bilancio in quanto il TPE è riferito al dato contrattuale al 31.12.2012

PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013
Piano operativo 2013
e Relazione sulla Performance 2012

Università degli Studi di Trento
via Belenzani, 12
38122 Trento

Pubblicazione a cura della
Direzione Generale

Stampa: Tipografia UNITN
Data di stampa: maggio 2013

