

2015-2017
Piano delle Performance
della struttura gestionale
e obiettivi operativi 2015



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

1. Presentazione del piano e indice

Il Piano delle Performance¹ della struttura gestionale è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo.

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

Indice del piano:

1.	Presentazione del piano e indice	3
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni	5
2.1.	Chi siamo	5
2.2.	Cosa facciamo	5
2.3.	Come operiamo	7
3.	Identità	10
3.1.	L'amministrazione "in cifre"	10
3.2.	Mandato istituzionale e Missione	10
3.3.	Albero delle performance	11
4.	Analisi del contesto	14
4.1.	Analisi del contesto esterno	14
4.2.	Analisi del contesto interno	15
4.2.1.	<i>Organizzazione</i>	15
4.2.2.	<i>Risorse strumentali ed economiche</i>	17
4.2.3.	<i>Risorse umane</i>	19
4.2.4.	<i>"Salute finanziaria"</i>	22
5.	Obiettivi strategici	24
6.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	28
7.	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i>	44
7.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	44
7.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	45
7.3.	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle <i>performance</i>	45
8.	Allegati tecnici	49
	Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione	51
	Allegato 2 - Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	71

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

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

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

2.1. Chi siamo

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

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

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

La Legge 240/2010 e il D.Lgs. 142/2011 (Norma di attuazione) danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle nuove strutture accademiche (10 Dipartimenti e 3 Centri) di seguito elencate.

▪ Polo Città

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

▪ Polo Collina

Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica
Dipartimento di Ingegneria Industriale
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
Dipartimento di Fisica
Dipartimento di Matematica
Centro di Biologia Integrata - CIBIO

▪ Polo Rovereto

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

2.2. Cosa facciamo

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

L'attuale **offerta formativa** si compone di 55 corsi di laurea (25 corsi triennali e a ciclo unico e 30 corsi magistrali), 3 master di primo e di secondo livello e corsi di formazione permanente.

Le attività di formazione avanzata sono offerte all'interno di 15 corsi di dottorato di ricerca e di una scuola di specializzazione.

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

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

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

- analisi, monitoraggio e valutazione delle tecnologie sviluppate in Ateneo (tutela della proprietà intellettuale e brevettazione);
- trasferimento diretto di tecnologia dall'università all'impresa;

- iniziative di formazione, incentivazione e sviluppo di una cultura d'impresa tra docenti, ricercatori, dottorandi e studenti che porti alla creazione di nuove imprese (spin off e start up di Ateneo).

La **qualità dell'attività e dei risultati conseguiti** dall'Ateneo trentino è riconosciuta sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale.

Nel più recente "Rapporto 2013" dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) l'Università di Trento si posiziona come "prima" per produzione scientifica nella categoria degli atenei italiani di medie dimensioni. Ben 7 tra i Dipartimenti e i Centri dell'Ateneo si sono posizionati primi, secondi o terzi nelle rispettive classifiche. Nell'edizione 2014-2015 della "Grande Guida Censis all'Università" l'Ateneo trentino si posiziona al secondo posto tra gli atenei italiani di medie dimensioni, ottenendo nuovamente il risultato in assoluto migliore per l'internazionalizzazione. Secondo la più recente classifica pubblicata da Il Sole 24 Ore, l'Università di Trento si colloca al primo posto fra le migliori università statali italiane sia per la didattica, sia per la ricerca.

Il riconoscimento internazionale è testimoniato dalle due principali fonti indipendenti mondiali. Nella classifica THE - Times Higher Education Rankings 2014-2015, Trento è presente fra le poche Università italiane, collocandosi nella fascia 251-275. Secondo la classifica QS World University Rankings 2014-2015 l'Ateneo di Trento è in costante miglioramento e si inserisce ora nella fascia 411-420 (lo scorso anno risultava nella fascia 441-450 e due anni fa nella fascia 451-500). Il buon risultato è significativamente determinato dalla reputazione internazionale e dal crescente impatto delle pubblicazioni scientifiche dei docenti di Trento nel panorama mondiale.

2.3. Come operiamo

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

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

Lo Statuto prevede l'attivazione di altri organismi a supporto del governo dell'Ateneo per specifici ambiti di attività:

- il Presidio per la qualità di Ateneo ha il compito di promuovere il miglioramento dei Corsi di studio e di tutte le attività formative;
- la Consulta del personale amministrativo e tecnico ha funzioni consultive sulle linee di indirizzo relative alle politiche organizzative, gestionali e formative del personale tecnico e amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici dell'Ateneo;
- la Consulta dei dottorandi e degli assegnisti di ricerca ha funzioni consultive in tema di politiche organizzative, gestionali e formative dei dottorandi e degli assegnisti;
- il Comitato Unico di Garanzia opera per promuovere e tutelare le pari opportunità e il benessere lavorativo e organizzativo di tutto il personale dell'Ateneo, compreso il personale non strutturato;
- il Comitato per il reclutamento e lo sviluppo delle carriere si propone di migliorare la qualità del reclutamento e dello sviluppo delle carriere del personale docente e ricercatore;
- il Comitato paritetico per il diritto allo studio e la valorizzazione del merito esprime al Senato accademico parere obbligatorio per quanto attiene al sistema di contribuzione studentesca, alle politiche di valorizzazione del merito e alle misure per il diritto allo studio; formula al Senato accademico proposte in tema di mobilità internazionale e di servizi agli studenti; svolge funzioni di monitoraggio delle iniziative avviate in materia;
- la Commissione brevetti è incaricata di decidere in merito alla gestione del portafoglio brevettuale dell'Università e di definire le politiche in materia di tutela della proprietà industriale;
- il Comitato etico per la sperimentazione con l'essere umano (CESP) ha il compito principale di valutare ed esprimere pareri sulle proposte di sperimentazione che coinvolgono esseri umani presentate da studiosi e gruppi di ricerca che operano presso l'Ateneo;
- l'Organismo preposto al benessere degli animali (OPBA) ha competenza in tema di protezione degli animali utilizzati a fini scientifici o didattici;
- il Consiglio di biblioteca determina l'indirizzo generale e fissa gli obiettivi di programmazione del sistema bibliotecario di Ateneo;
- la Commissione per lo Sport sovrintende alle iniziative e alle attività sportive realizzate dall'Ateneo e dal Centro Universitario Sportivo Trento.

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

▪ Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

La DDSS opera principalmente nei seguenti ambiti:

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

▪ Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

La DRSBA presidia le seguenti aree:

- servizi di supporto alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico: supporto informativo e progettuale ai ricercatori per l'accesso alle risorse stanziare da agenzie nazionali e internazionali e per la loro gestione; supporto per la valorizzazione dei risultati della ricerca tramite tutela della proprietà intellettuale e realizzazione di start up e spin off

accademici; supporto agli organi accademici per l'attività di valutazione della produzione scientifica e delle strutture dipartimentali;

- gestione del patrimonio bibliotecario e dei servizi connessi, tramite il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA): coordinamento dell'acquisizione, catalogazione, aggiornamento e conservazione del patrimonio bibliografico fisico ed elettronico dell'Ateneo ed effettiva fruizione.

▪ Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

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

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

▪ Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti

La DPIA presidia principalmente due ambiti:

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

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

▪ Direzione Risorse Umane e Organizzazione

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

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

▪ Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza

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

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

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

In staff alla Direzione Generale sono collocate le funzioni legali, di gestione degli organi centrali, di supporto al Nucleo di Valutazione, di gestione del protocollo e degli archivi, nonché l'ambito di comunicazione ed eventi.

In concomitanza con la soppressione delle Facoltà e la ridefinizione dei Dipartimenti e dei Centri, l'Ateneo si è dotato di un nuovo assetto organizzativo pensato per potenziare, personalizzare e integrare i servizi di supporto, garantendo livelli qualitativi omogenei alle diverse strutture e rendendo al contempo più efficace il collegamento "centro-strutture accademiche". Pertanto, i servizi delle direzioni "DDSS", "DRSBA", "DSISTI", "DPAF" sono stati organizzati sui tre poli di città, collina e Rovereto.

3. Identità

3.1. L'amministrazione "in cifre"

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

586	Professori e ricercatori al 31/12/2014
656	Personale tecnico e amministrativo al 31/12/2014
16.309	Iscritti a.a. 2013-2014
2.787	Immatricolati totali nell'a.a. 2013-2014
120.362	Immatricolazioni dal 1962-1963 al 2013-2014
45.803	Laureati dal 1962 al 2013
604	Dottorandi a.a.2013-2014 (<i>di cui 218 con cittadinanza straniera</i>)
1.529	Dottori di ricerca dal 1998 al 2013 (<i>di cui 275 con cittadinanza straniera</i>)
370	Assegnisti di Ricerca nell'anno solare 2013
10	Dipartimenti
3	Centri di Ateneo
25	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico
30	Corsi di laurea magistrale
3	Master (I e II livello)
1	Scuole di specializzazione
15	Corsi di dottorato di ricerca - XXX ciclo
2	Centri di eccellenza
4	Centri di ricerca (altri)
181,13 ml euro	Ricavi totali 2013
79,06 ml euro	Costo del personale 2013
260,67 ml euro	Immobilizzazioni 2013 (<i>di cui 167,84 per terreni e fabbricati</i>)

Fonte Ufficio Studi di Ateneo

3.2. Mandato istituzionale e Missione

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

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

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

1. L'Università opera per lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze e del sapere critico e pone la **ricerca** a fondamento della propria offerta formativa, culturale e professionale.
2. Riconosce, nello svolgimento della propria funzione formativa, la centralità dello **studente**.

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

3.3. Albero delle performance

L'articolazione dei legami fra mandato istituzionale e missione dell'Ateneo, aree strategiche e obiettivi strategici è rappresentata graficamente nell'Albero delle Performance: in esso sono agevolmente identificabili le forti relazioni tra il livello politico-strategico e gli ambiti prioritari in cui opera la comunità universitaria.

Coerentemente alla missione delineata all'articolo 2 dello Statuto sopra riportato, l'Università di Trento ha adottato il Piano Strategico per il triennio 2014-2016 nel quale individua la linea politica che detta la scelta degli obiettivi che si pone l'Ateneo: in sintesi, l'Università vuole essere un ateneo aperto al mondo e radicato sul territorio, che abbia un impatto globale e contribuisca allo sviluppo della società.

Il Piano Strategico 2014-2016 identifica tre pilastri dell'attività universitaria: ricerca, didattica, trasferimento delle conoscenze. Entro ciascuna di queste componenti operano in modo trasversale alcune dimensioni cui l'Ateneo trentino riconosce una rilevanza fondamentale: l'internazionalizzazione, la costituzione di partnership con altri enti di ricerca, il consolidamento delle relazioni con il territorio, la responsabilità sociale e l'autovalutazione.

Per adempiere alla propria missione l'Università conta su tre fondamentali fattori abilitanti: le persone, le infrastrutture e i servizi. In particolare, deve potersi avvalere di una comunità di persone che contribuiscano a raggiungere e mantenere elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca e un alto grado di efficacia ed efficienza nei servizi erogati. Deve, quindi, poter disporre di infrastrutture fisiche e virtuali complessivamente moderne ed efficienti ed essere in grado di assicurare servizi ampiamente diversificati e innovativi, tali da rispondere in modo adeguato alle esigenze dei suoi differenti stakeholder e da costituire uno dei suoi caratteri distintivi.

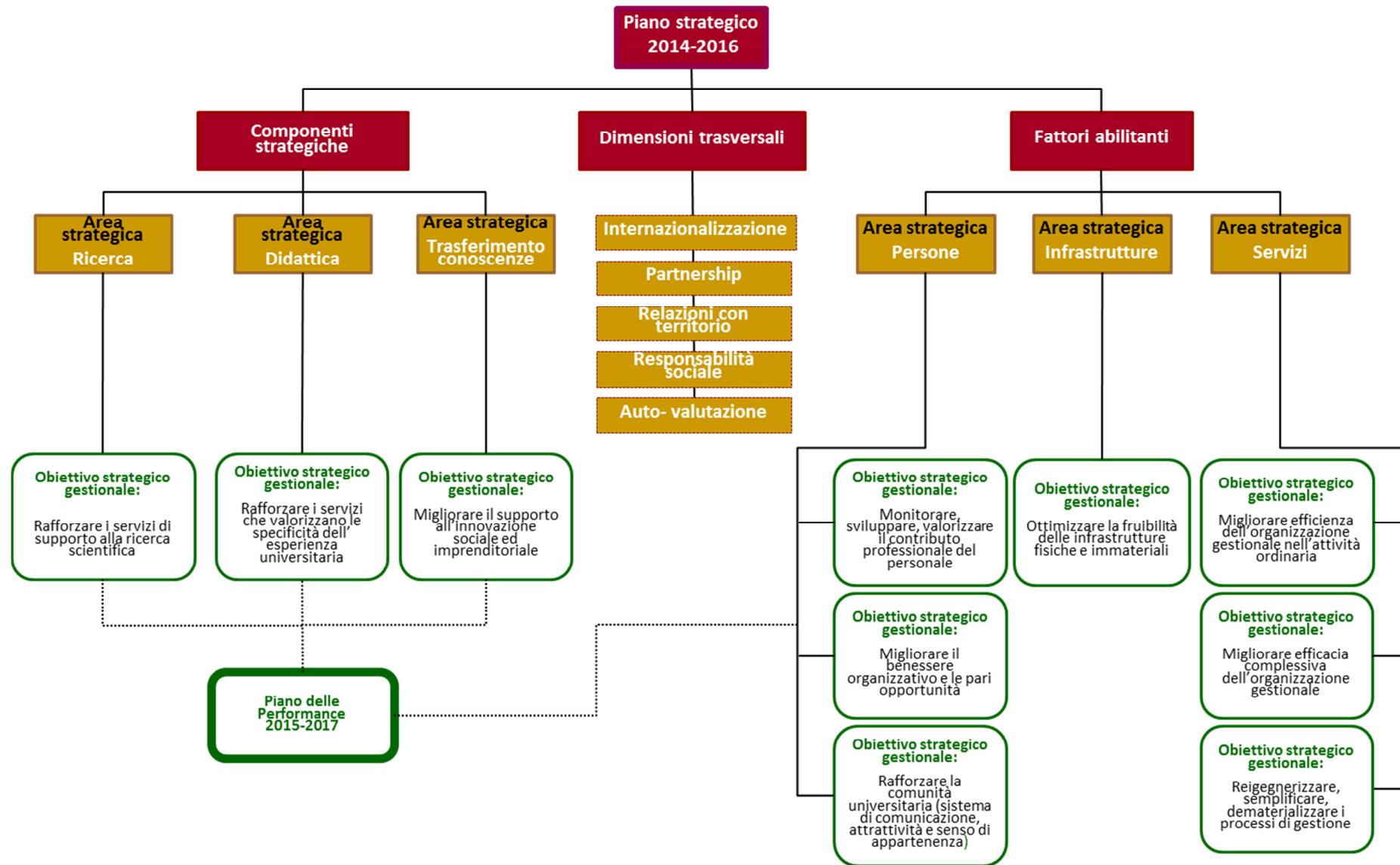
Di seguito sono sinteticamente presentate le sei aree strategiche (componenti strategiche e fattori abilitanti) enucleate dal Piano Strategico:

1. **Ricerca:** l'Università di Trento contribuisce allo sviluppo della conoscenza umana, creando un ambiente favorevole alla generazione di nuove idee e di nuove scoperte, anche attraverso la "contaminazione" e il confronto tra settori culturali e disciplinari diversi, nello spirito di unità del sapere che caratterizza l'idea di *universitas*. Con questo intento mette a disposizione una serie di servizi mirati ad attrarre e a trattenere studiosi da tutto il mondo, a migliorare e ad aumentare la produttività scientifica dei ricercatori, a favorire la creazione di reti a livello nazionale e internazionale, ad accrescere la capacità di autofinanziamento attraverso fondi esterni, ad assicurare la più ampia diffusione possibile dei risultati della ricerca svolta in Ateneo. L'Università intende così favorire lo sviluppo sociale, culturale e ambientale, promuovendo il benessere della collettività.
2. **Didattica:** l'Università di Trento mira a formare, nel contesto europeo, laureati competenti, con adeguate conoscenze, consapevoli, curiosi, innovativi, orientati all'esplorazione del sapere, e favorisce l'innalzamento della qualità della didattica, sia attraverso approcci innovativi, sia tramite un'offerta che sia tesa anche a favorire l'occupabilità dei laureati. L'Ateneo si adopera, quindi, per il miglioramento dell'esperienza formativa anche attraverso quei servizi che sostengono gli studenti nel corso dei loro studi e nella fase di inserimento nel mondo del lavoro: tutoraggio, didattica innovativa, apprendimento delle lingue straniere, mobilità internazionale, *job guidance*.
3. **Trasferimento delle conoscenze:** l'Università contribuisce alla crescita della società e del territorio consapevole dei bisogni espressi dalla collettività e mettendo a disposizione le proprie conoscenze e competenze, diffondendo la cultura dell'innovazione, creando reti di relazioni virtuose che consentano una rapida ed efficace applicazione dei risultati della ricerca scientifica, incentivando l'imprenditoria giovanile, anche attraverso il sostegno alle start-up.
4. **Persone:** l'Università mira al miglioramento della società, a partire dalle condizioni delle persone che vi studiano e lavorano. L'Ateneo reputa essenziale reclutare e trattenere persone di talento, mettendole in condizione di esprimere al meglio il loro potenziale, secondo criteri di efficacia, efficienza e benessere organizzativo. In questo senso risulta cruciale la valorizzazione del contributo dei singoli e la piena collaborazione tra tutte le componenti: studenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo.
5. **Servizi:** l'Università aspira ad offrire ai suoi docenti, ricercatori, studenti e personale tecnico-amministrativo servizi mirati e adeguati al contesto internazionale. L'Ateneo monitora la qualità e l'efficacia dei suoi servizi al fine di anticipare e attuare, in un'ottica di miglioramento continuo, gli opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni. Con questo intento favorisce la reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi.
6. **Infrastrutture:** l'Università vuole disporre di un ambiente di lavoro e di apprendimento moderno, efficiente e stimolante per sostenere a livello competitivo internazionale le attività accademiche e di supporto. A questo fine intende attivare specifiche politiche di investimento e di gestione volte a consolidare il proprio patrimonio immobiliare, ad aggiornare e potenziare la strumentazione scientifica, le *facilities* d'Ateneo e le tecnologie informatiche e ad accrescere le risorse informative (banche dati) e bibliografiche.

È dunque all'interno della cornice di riferimento indicata dal Piano Strategico che la struttura tecnico-gestionale individua, affatto coerentemente, i propri obiettivi strategici gestionali, nonché i piani e gli obiettivi operativi. La loro descrizione è riportata in dettaglio nei capitoli 5 e 6 di questo Piano delle Performance.

Nel Piano non sono, invece, compresi gli obiettivi del personale assegnato ai servizi a supporto diretto di Dipartimenti, Centri, Scuole e del Rettorato. Per questo personale, la responsabilità di assegnare gli obiettivi e valutarne il raggiungimento è riservata al Direttore del Dipartimento/Centro, ovvero dal Rettore.

Albero delle Performance



4. Analisi del contesto

4.1. Analisi del contesto esterno

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

Cruciali sono, anche a seguito della citata delega di funzioni alla Provincia autonoma di Trento, i rapporti con il governo locale. Ateneo e Provincia condividono e definiscono all'interno dell'Atto di indirizzo pluriennale gli obiettivi di innovazione e di consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria e le risorse finanziarie per perseguirla. L'Atto di Indirizzo costituisce, inoltre, un importante stimolo per il rafforzamento del sistema della ricerca trentino (STAR), soprattutto per quanto riguarda i rapporti tra Ateneo, Fondazione Bruno Kessler (FBK), Fondazione Edmund Mach (FEM) e gli altri enti culturali e di ricerca attivi sul territorio.

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

Per chiarire alcune specificità del contesto locale è opportuno qui ricordare che il Trentino si distingue per la forte volontà di investire risorse in ricerca e sviluppo: l'incidenza della spesa per Ricerca & Sviluppo sul PIL (dati 2012) in Trentino è stata del 2,1% (con una quota pubblica del 51,4%) a fronte di un 1,3% in Italia.

Allo stesso tempo, il sistema produttivo trentino è ancora caratterizzato da una prevalenza di piccole e piccolissime imprese, tuttora focalizzato su produzioni tradizionali di beni e servizi, con livelli di dinamicità e di internazionalizzazione abbastanza contenuti. L'incidenza degli occupati nei settori produttivi a più elevata intensità tecnologica, così come nei servizi ad alto contenuto di conoscenza si attesta intorno al 4,4% ed evidenzia gli ampi margini di miglioramento rispetto ai modelli di produzione incentrati sui settori high-tech.

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

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

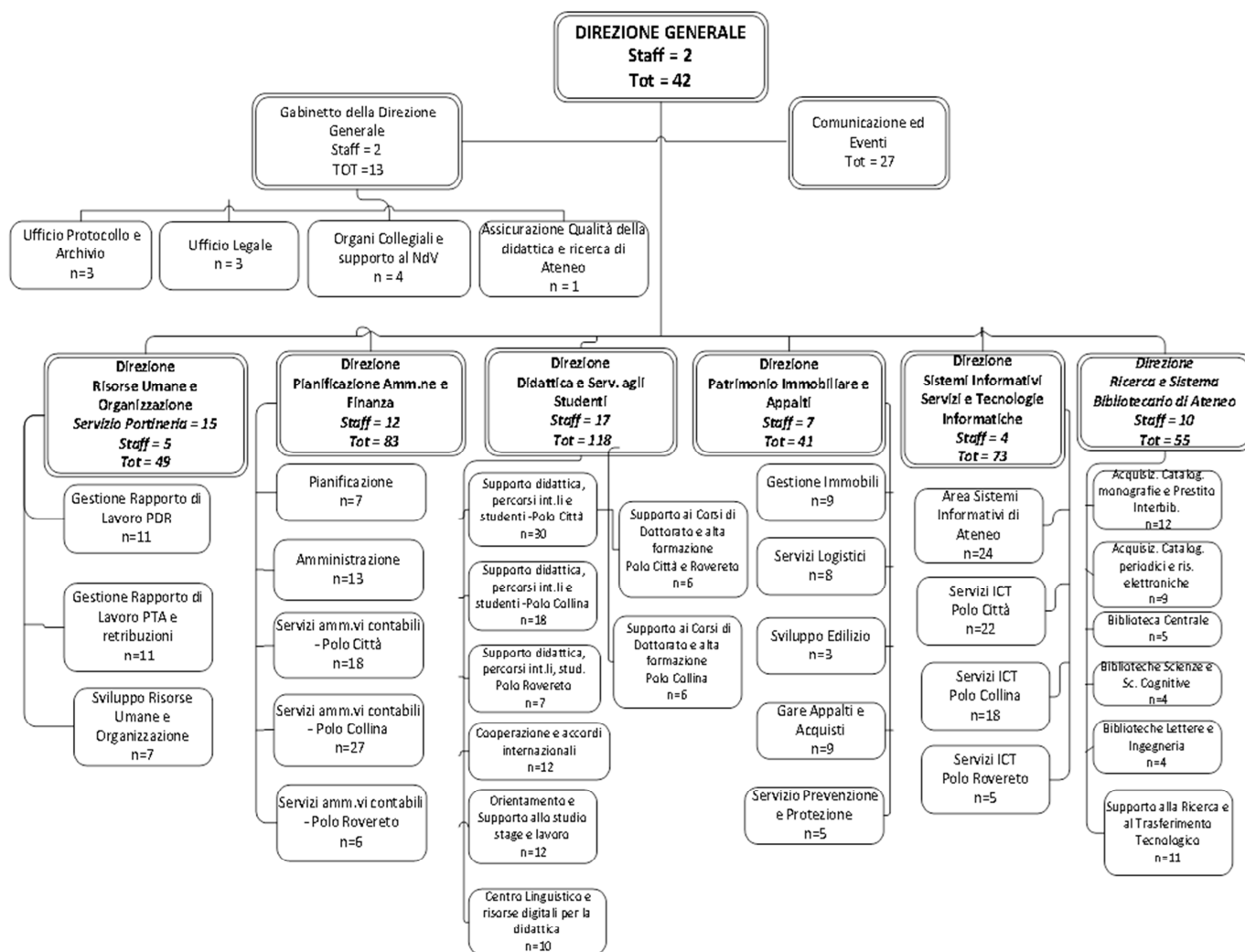
Guardando, infine, allo scenario di riferimento internazionale nel quale si muove l'Ateneo, esso è determinato in larga misura dalle strategie dell'Unione Europea definite in "Europa 2020" e dalle nuove sfide lanciate e opportunità rese disponibili dal framework strategico "Horizon 2020", lo strumento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

4.2. Analisi del contesto interno

4.2.1. Organizzazione

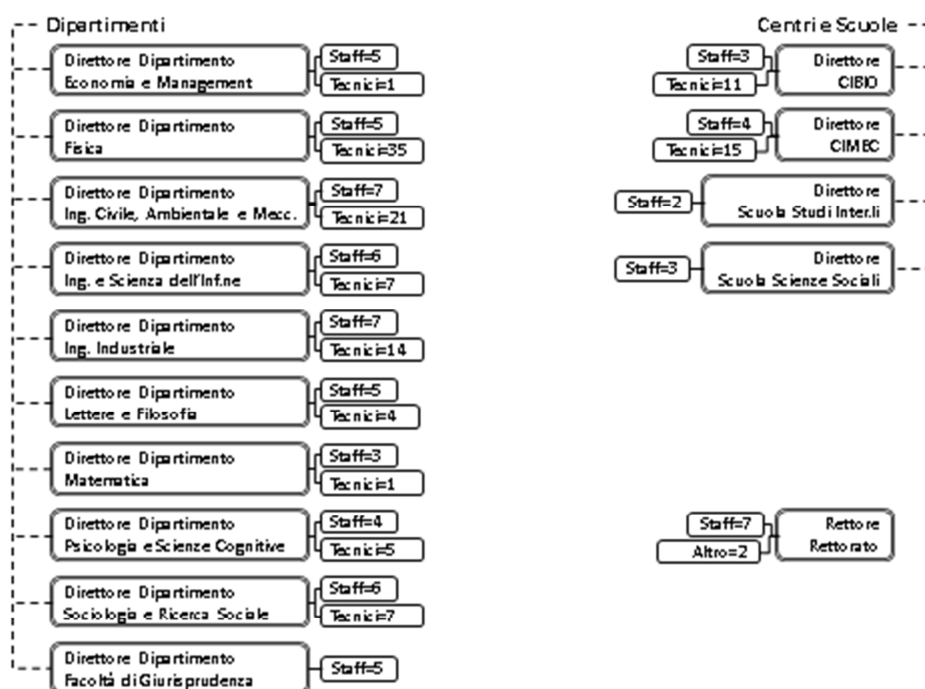
Il personale amministrativo e tecnico è organizzato secondo gli schemi riportati nelle *figure 1* e *2*. La quota maggioritaria del personale tecnico-amministrativo afferisce all'Amministrazione centrale: nella *figura 1* ne viene indicata l'articolazione e la struttura gerarchica.

Figura 1: organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale (unità) al 31/12/2014



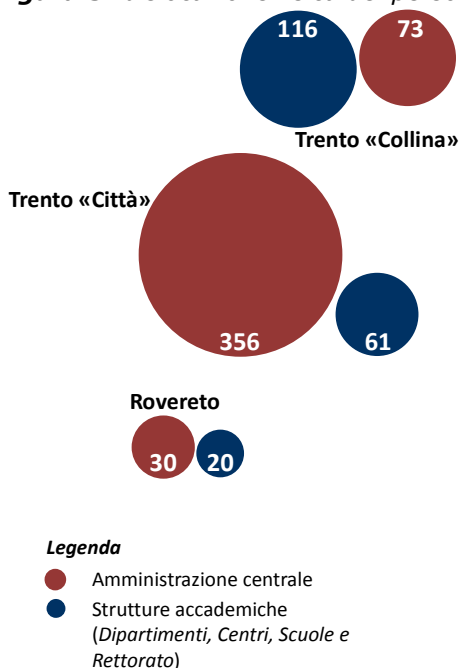
La frazione restante, come appare evidente dalla *figura 2*, risulta invece assegnata direttamente alle strutture accademiche (Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato) per svolgere attività sia di staff sia di supporto tecnico di laboratorio.

Figura 2: rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale (unità) al 31/12/2014



Gran parte del personale dipendente dell'Amministrazione centrale è dislocata nel polo di Trento "Città" nelle vicinanze sia del Rettorato che delle strutture accademiche che qui hanno sede (dipartimenti di: Economia e Management, Facoltà di Giurisprudenza, Lettere e Filosofia, Sociologia e Ricerca Sociale. Scuola di Studi Internazionali e Scuola di Scienze Sociali). Parte dei servizi offerti dall'Amministrazione centrale sono garantiti con la logica della prossimità all'utenza. Questa situazione spiega la presenza di personale afferente all'Amministrazione centrale anche presso il polo di "Collina" e il polo di Rovereto, ossia dove hanno sede le restanti strutture accademiche.

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



4.2.2. Risorse strumentali ed economiche

L'Ateneo ha complessivamente a disposizione (a titolo di proprietà, comodato, affitto, ecc.) circa 199 mila mq di **spazi**. Di questi circa 11 mila mq sono destinati ad attività diverse da quelle istituzionali (mense, spazi per associazioni, ecc.). I restanti sono impegnati secondo le attività descritte nella *tabella 1*:

Tabella 1: spazi d'Ateneo per destinazione

Destinazione	Mq netti	%
Aule, biblioteche, sale di lettura, spazi studenteschi	30.705	16,4%
Dipartimenti (studi, uffici, sale riunioni e laboratori)	43.831	23,4%
Uffici amministrativi centrali	7.823	4,2%
Spazi di servizio e di transito (locali di servizio e tecnici, garage, atrii, corridoi, vani scale, ecc.)	105.081	56,1%
Spazi destinati ad attività istituzionali	187.440	100,0%
Spazi destinati ad attività non istituzionali	11.140	
Totale	198.580	

Gli spazi attrezzati messi a disposizione degli studenti per le attività formative, espressi in termini di posti, sono rappresentati nello schema successivo.

Tabella 2: spazi attrezzati a disposizione degli studenti

Dislocazione	Aule ¹ : posti	Biblioteca: posti lettura	Laboratori informatici: postazioni
Città	8.119	323	403
Collina	5.563	577	504
Rovereto	1.510	56	127
Totale	15.192	956	1.034

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

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

Tabella 3: spazi assegnati alle strutture accademiche

Dislocazione	Struttura accademica	Uffici, studi e sale	Laboratori	Totale	%
Città	Economia e management	2.551	260	2.811	6,4%
	Facoltà di Giurisprudenza	1.496		1.496	3,4%
	Lettere e filosofia	2.517	821	3.338	7,6%
	Sociologia e ricerca sociale	1.951		1.951	4,5%
	Scuola di Studi internazionali	116		116	0,3%
	Scuola di Scienze sociali	131		131	0,3%
Collina	Ingegneria industriale	2.295	5.378	7.673	17,5%
	Ingegneria civile, ambientale e meccanica	1.989	3.699	5.688	13,0%
	Ingegneria e scienza dell'informazione	4.234	880	5.114	11,7%
	Fisica	1.799	2.878	4.677	10,7%
	Matematica	851	20	871	2,0%
	CIBIO	811	3.130	3.941	9,0%
Rovereto	Psicologia e scienze cognitive	1.716	305	2.021	4,6%
	CIMEC	2.531	1.472	4.004	9,1%
Totale		24.986	18.845	43.831	100,0%

Il **patrimonio bibliografico** cartaceo disponibile sia ai ricercatori che agli studenti presso i diversi poli bibliotecari è rappresentato da 455.848 monografie e da 12.089 periodici (corrispondenti a 183.463 annate). A questi si affiancano le risorse elettroniche consistenti in 9.829 titoli di periodici pubblicati online (corrispondenti ad un totale di 202.223 annate).

L'**infrastruttura tecnologica** complessiva è costituita da:

- Data Center d'Ateneo: 55 rack per un totale di 2600 RackUnit disponibili in 250mq e 1200 prese dati; 214 Server fisici e 325 Server virtualizzati; 8 sistemi di storage; 920 TeraByte di storage per la ricerca e 31 TeraByte di storage ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo;
- Rete di comunicazione in fibra ottica d'Ateneo: 7.7 Gigabit/s aggregati di banda complessiva (1 Link a 2 Gb/s, 4x link a 1 Gb/s, 17x Link in Fibra Ottica a 100 Mb/s).
- Collegamento Internet attraverso rete GARR a 1 Gigabit/s, ridondato (utilizzo medio 70%)
- Rete Wi-Fi: 600 Hot Spot e copertura del 100% in tutte le aree comuni e zone studio delle sedi d'Ateneo

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

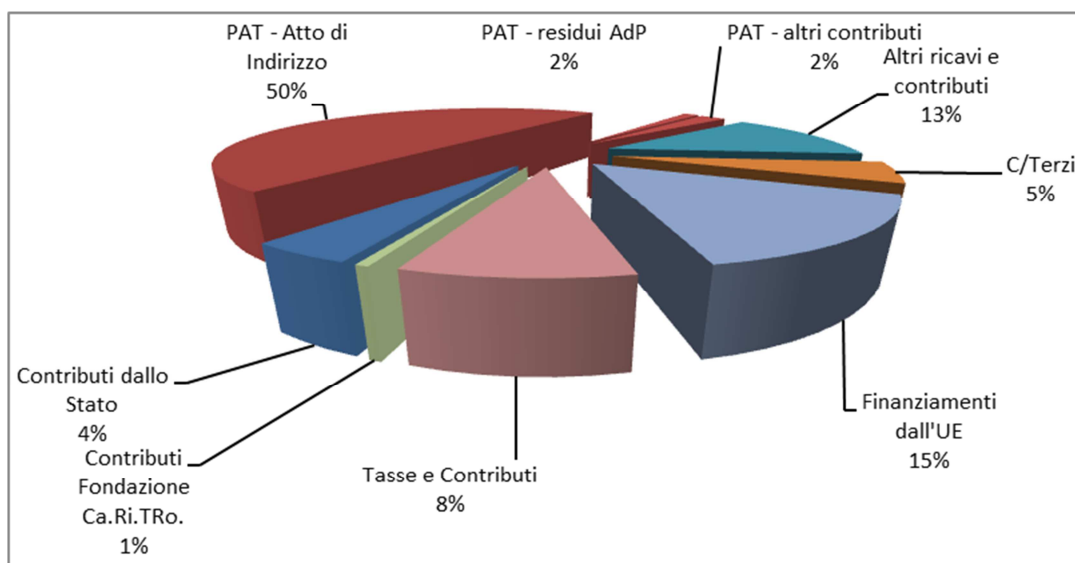
Tabella 4 principali sistemi informativi a supporto dei processi

Processo/Area	Sistema informativo	UtENZE attive
Portale (<i>per la comunicazione</i>) d'Ateneo	Drupal Content Mgm System	314
Segreteria studenti e programmazione didattica	CINECA ESSE3	17.100
Budget, contabilità e controllo di gestione	SAP	191
Protocollo informatico	PITre	170
Gestione missioni	E-travel	1.846
Gestione delle risorse umane	SAP HR	37
Catalogo della produzione scientifica	CINECA U-Gov, Unitn Eprints	4.865
Gestione stipendi	CINECA CSA	6

Le **risorse economiche** disponibili sono costituite dai finanziamenti che l'Ateneo percepisce annualmente per varie finalità.

La struttura di tali finanziamenti è articolata in contributi in conto esercizio e in conto capitale erogati da enti pubblici e privati e dalle entrate proprie ossia dai ricavi derivanti dalla contribuzione studentesca e dai progetti di ricerca istituzionali e commerciali. Come risulta dalla *figura* che segue, che dà evidenza del quadro delle risorse disponibili per l'esercizio 2015, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 54% delle entrate complessive.

Figura 4: composizione dei finanziamenti per fonte



4.2.3. Risorse umane

Il **personale dirigente e tecnico-amministrativo in servizio** presso l'Ateneo al 31/12/2014 è costituito complessivamente da 656 unità. Nella *tabella 5* sono presentati i dati di dettaglio del personale assegnato alle varie strutture nonché la composizione per genere ed età media.

Tabella 5: personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura, genere ed età

Area	Struttura	Personale ¹					Età media		
		F	M	Tot.	% totale	% F	F	M	Tot.
Amministrazione centrale	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	102	16	118	18%	86%	43	44	43
	Direzione Generale	34	8	42	6%	81%	45	51	46
	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	16	25	41	6%	39%	46	53	50
	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	68	15	83	13%	82%	43	46	44
	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	42	13	55	8%	76%	48	52	49
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	34	15	49	7%	69%	46	50	47
	Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	11	62	73	11%	15%	43	46	46
	Amministrazione centrale	307	154	461	70%	67%	44	48	45
Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	Dipartimento di Economia e Management	5	1	6	1%	83%	45	50	46
	Dipartimento di Fisica	11	29	40	6%	28%	43	48	47
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	9	19	28	4%	32%	42	48	46
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	6	7	13	2%	46%	42	37	39
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	13	8	21	3%	62%	46	43	45
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	6	3	9	1%	67%	48	49	48
	Dipartimento di Matematica	4		4	1%	100%	52		52
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	4	5	9	1%	44%	47	47	47
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	8	5	13	2%	62%	45	47	46
	Facoltà di Giurisprudenza	4	1	5	1%	80%	45	35	43
	CIBIO	10	4	14	2%	71%	41	53	45
	CIMEC	6	13	19	3%	32%	44	40	42
	Scuola di Studi Internazionali	2		2	0%	100%	51		51
	Scuola in Scienze Sociali	1	2	3	0%	33%	35	35	35
	Rettorato	9		9	1%	100%	41		41
	Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	98	97	195	30%	50%	44	46	45
	Ateneo	405	251	656	100%	62%	44	47	45

(1) il dato non comprende il personale in comando/distacco ed il personale a tempo determinato (TD) che sostituisce personale assente a vario titolo

Come appare evidente dai dati riportati nella tabella proposta sopra, il 70% del personale è dislocato presso l'Amministrazione centrale mentre il restante 30% risulta assegnato alle

strutture accademiche. Se a livello complessivo il genere femminile è maggioritario (il 62%), tale situazione appare divergere se l'analisi viene condotta distinguendo tra Amministrazione centrale e dipartimenti, centri, scuole e rettorato. Infatti, il rapporto tra maschi e femmine è equilibrato nelle strutture accademiche (anche in virtù della componente prevalentemente maschile del personale impiegato nei laboratori di ricerca) mentre le femmine raggiungono il 67% del totale del personale in servizio presso l'Amministrazione centrale.

L'età media del personale complessivamente in servizio è di 45 anni e non si rilevano scostamenti significativi analizzando i dati disaggregati per struttura.

Nella *tabella 6* è presentata la composizione per categoria contrattuale. A livello di Ateneo la categoria D è quella maggiormente rappresentata con 362 unità pari al 55% del personale attivo. Nelle categorie superiori (EP e Dirigenti) sono invece inquadrati 67 dipendenti ossia il 10% del totale.

Tabella 6: personale dirigente e tecnico-amministrativo per struttura e categoria

Area	Strutture	Ctg. B e C		Ctg. D		Ctg. EP		Dirigenti		Totale
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	
Amministrazione centrale	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	65	55%	48	41%	4	3%	1	1%	118
	Direzione Generale	19	45%	17	40%	4	10%	2	5%	42
	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	13	32%	22	54%	5	12%	1	2%	41
	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	30	36%	45	54%	7	8%	1	1%	83
	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	15	27%	34	62%	6	11%			55
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	22	45%	23	47%	3	6%	1	2%	49
	Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	21	29%	41	56%	10	14%	1	1%	73
	Amministrazione centrale	185	40%	230	50%	39	8%	7	2%	461
Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	Dipartimento di Economia e Management	2	33%	4	67%					6
	Dipartimento di Fisica	9	23%	23	58%	8	20%			40
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	6	21%	21	75%	1	4%			28
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1	8%	11	85%	1	8%			13
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	7	33%	12	57%	2	10%			21
	Dipartimento di Lettere e Filosofia			9	100%					9
	Dipartimento di Matematica	1	25%	2	50%	1	25%			4
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3	33%	6	67%					9
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	3	23%	9	69%	1	8%			13
	Facoltà di Giurisprudenza	3	60%	2	40%					5
	CIBIO	1	7%	12	86%	1	7%			14
	CIMEC	3	16%	11	58%	5	26%			19
	Scuola di Studi Internazionali			2	100%					2
	Scuola in Scienze Sociali	2	67%	1	33%					3
	Rettorato	1	11%	7	78%	1	11%			9
	Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	42	22%	132	68%	21	11%			195
	Ateneo	227	35%	362	55%	60	9%	7	1%	656

Vedi nota 1 di pag. 19

Risultano essere titolari di una posizione organizzativa o di una funzione specialistica 170 dipendenti ossia il 26% del totale.

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

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

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

Area	Strutture	PO/FS	Personale afferente alla struttura	% personale titolare di PO/FS sul personale afferente
Amministrazione centrale	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	19	118	16%
	Direzione Generale	8	42	19%
	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	14	41	34%
	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	13	83	16%
	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	19	55	35%
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	12	49	24%
	Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	24	73	33%
	Amministrazione centrale	109	461	24%
Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	Dipartimento di Economia e Management	1	6	17%
	Dipartimento di Fisica	18	40	45%
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	9	28	32%
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1	13	8%
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	5	21	24%
	Dipartimento di Lettere e Filosofia	2	9	22%
	Dipartimento di Matematica	2	4	50%
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2	9	22%
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	3	13	23%
	Facoltà di Giurisprudenza	1	5	20%
	CIBIO	5	14	36%
	CIMEC	8	19	42%
	Scuola di Studi Internazionali	1	2	50%
	Scuola in Scienze Sociali		3	0%
	Rettorato	3	9	33%
	Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	61	195	31%
	Ateneo	170	656	26%

PO: posizione organizzativa

FS: funzione specialistica

Il 10% del personale è assunto con contratto a tempo determinato (si veda *tabella 8*). Più della metà di questi dipendenti risulta assegnato alle strutture accademiche in risposta, nella maggioranza dei casi, a fabbisogni specifici e contingenti di supporto alle attività di ricerca (es.: tecnici di laboratorio assunti su progetti finanziati da enti esterni).

Tabella 8: personale dirigente e tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato e determinato

Area	Strutture	Ctg. B e C		Ctg. D		Ctg. EP		Dirigenti		Ateneo				Totale
		TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI		TD		
										N.	%	N.	%	
Amministrazione centrale	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	54	11	43	5	4		1		101	86%	17	14%	118
	Direzione Generale	17	2	17		4		1	1	39	93%	3	7%	42
	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	12	1	21	1	5		1		38	93%	3	7%	41
	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	26	4	42	3	7		1		75	90%	8	10%	83
	Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	15		34		6				55	100%		0%	55
	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	22		23		3		1		48	98%	1	2%	49
	Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	21		41		10		1		73	100%		0%	73
	Amministrazione centrale	167	18	221	9	39	0	2	5	429	93%	32	7%	461
Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	Dipartimento di Economia e Management	2		4						6	100%		0%	6
	Dipartimento di Fisica	6	3	19	4	8				33	83%	7	18%	40
	Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	3	3	20	1	1				24	86%	4	14%	28
	Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione		1	7	4	1				8	62%	5	38%	13
	Dipartimento di Ingegneria Industriale	6	1	11	1	2				19	90%	2	10%	21
	Dipartimento di Lettere e Filosofia			8	1					8	89%	1	11%	9
	Dipartimento di Matematica	1		2		1				4	100%		0%	4
	Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2	1	6						8	89%	1	11%	9
	Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	3		9		1				13	100%		0%	13
	Facoltà di Giurisprudenza	2	1	1	1					3	60%	2	40%	5
	CIBIO	1		7	5	1				9	64%	5	36%	14
	CIMEC	3		8	3	4	1			15	79%	4	21%	19
	Scuola di Studi Internazionali			2						2	100%		0%	2
	Scuola in Scienze Sociali	1	1	1						2	67%	1	33%	3
	Rettorato		1	5	2	1				6	67%	3	33%	9
	Dipartimenti, centri, scuole e rettorato	30	12	110	22	20	1	0	0	160	82%	35	18%	195
	Ateneo	197	30	331	31	59	1	2	5	589	90%	67	10%	656

TI: tempo indeterminato

TD: tempo determinato

I bisogni formativi del personale tecnico-amministrativo, in relazione sia allo sviluppo di competenze generaliste (relazionali, linguistiche, informatiche) che tecnico-specialistiche (sui sistemi informativi, giuridiche, ecc.), sono periodicamente monitorati dall'Ateneo. L'organizzazione risponde a tali bisogni prevalentemente con un'offerta interna di occasioni formative e, in maniera residuale, con il ricorso al mercato. Nella *tabella 9* sono presentati in forma sintetica alcuni dati sulla formazione erogata dall'Ateneo al personale tecnico-amministrativo nel 2014 da cui si ricava la consistenza in termini di quantità, durata e numerosità dei partecipanti coinvolti delle iniziative attivate.

Tabella 9: indicatori caratterizzanti la formazione interna erogata al personale tecnico-amministrativo nel 2014

Voci	Valori
n. partecipazioni (<i>presenze totali alle iniziative erogate</i>)	1.948
n. partecipanti (<i>numero personale coinvolto nella formazione</i>)	678
n ore uomo (<i>partecipazioni per relative ore di frequenza</i>)	10.579
n. ore erogate	1.428
n. iniziative	65

L'Ateneo nel 2011 ha avviato un percorso di rilevazione del livello di stress lavoro-correlato e del benessere organizzativo tra il personale tecnico-amministrativo. I risultati dell'indagine sono pubblicati al seguente link: <http://www.unitn.it/ateneo/1085/benessere-organizzativo>.

A fine 2014 l'indagine è stata riproposta al personale tecnico-amministrativo e ampliata con alcune sezioni dedicate alla conciliazione famiglia-lavoro e all'attuale assetto organizzativo.

I dati raccolti tramite la rilevazione sono tuttora in fase di elaborazione. Va da sé che i risultati costituiranno un elemento determinante nella definizione del Piano delle azioni positive per l'anno 2015 e seguenti.

È inoltre in fase di progettazione uno strumento di rilevazione dello stress lavoro-correlato e del benessere organizzativo diretto al personale docente e ricercatore, nonché al personale non strutturato così da poter avere una rappresentazione completa e sistematica delle condizioni di lavoro. I risultati dell'indagine saranno pubblicati sul sito dell'Ateneo non appena disponibili.

Al personale tecnico-amministrativo si devono aggiungere anche 35 **collaboratori esperti linguistici** assunti a tempo indeterminato (di cui 29 donne e 6 uomini) con un'età media di 51 anni. Considerato il profilo specialistico e la presenza limitata in Ateneo di tale personale, non sarà condotta in questa sede un'analisi specifica.

4.2.4. "Salute finanziaria"

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

In attuazione della delega in materia di Università (D.Lgs. 142/2011) la Provincia regola i rapporti con l'Ateneo attraverso lo strumento programmatico "Atto di Indirizzo per l'Università e la Ricerca" che ha lo scopo di definire in maniera condivisa gli obiettivi di innovazione e di consolidamento per la ricerca e l'alta formazione universitaria ed ha efficacia triennale².

Tale strumento sostituisce e integra l'aggregato dei finanziamenti in vigore fino al 2011 (tra cui il Contributo di finanziamento ordinario - FFO e il Contributo di funzionamento ex Legge 590/1992, erogati dal MIUR) e prevede la suddivisione del finanziamento della Provincia in: quota base, quota programmatica, quota premiale e quota per il programma di edilizia universitaria. La definizione triennale delle risorse assegnate all'Ateneo rappresenta un elemento distintivo rispetto al settore universitario nazionale e consente maggiore continuità nella programmazione degli interventi strategici.

Il nuovo Statuto dell'Ateneo, oltre a ridefinire l'assetto organizzativo dell'Università come previsto dalla Legge 240/2010, attribuisce al Consiglio di amministrazione il compito di sovraintendere alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Ente, il ruolo di definire i criteri generali e i vincoli finanziari per l'elaborazione del piano strategico pluriennale di

² è attualmente in fase di emanazione l'atto di indirizzo per il triennio 2015-2017

Ateneo, di approvare i bilanci preventivi e consuntivi ed esercitare la funzione di controllo sull'utilizzo delle risorse disponibili. Lo Statuto, inoltre, attribuisce al Collegio dei Revisori dei Conti il ruolo di controllare la gestione contabile-amministrativa dell'Università e di vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e delle normative vigenti in materia.

A prescindere dall'assetto di governance implementato, l'Ateneo è in ogni caso sottoposto al rispetto di una serie di vincoli imposti da normative vigenti, nonché da controlli da parte degli enti finanziatori che, tramite procedure di audit, verificano il corretto utilizzo delle risorse assegnate e l'eventuale cofinanziamento richiesto dall'Ateneo. Vengono inoltre condotte ulteriori verifiche (anche di carattere volontario) che attestano la bontà e solidità da un punto di vista economico e finanziario della propria gestione. Infatti, sempre in ottemperanza a quanto stabilito dalla Legge Finanziaria 2010 (Legge 191/2009), la Provincia definisce ogni anno precise disposizioni per la disciplina del patto di stabilità e per il concorso agli obiettivi di finanza pubblica anche a carico dell'istituzione universitaria.

Con lo spirito di adottare tutte le misure necessarie ad assicurare un adeguato controllo sulla regolare tenuta della contabilità e sulla corretta redazione del bilancio consuntivo, a partire dall'esercizio 2011 i bilanci consuntivi dell'Ateneo sono sottoposti a revisione volontaria da parte di una società di revisione esterna. Inoltre, in corrispondenza dell'emissione di un prestito obbligazionario quale strumento di finanziamento di opere di edilizia universitaria, a partire dal 2005 è stato avviato un monitoraggio sistematico del rating finanziario da parte di una primaria agenzia di rating che ha riconosciuto la solidità economico-finanziaria dell'Ateneo. I bilanci dell'Ateneo sono pubblicati al link: <http://www.unitn.it/ateneo/1144/bilancio-preventivo-e-consuntivo> all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito di Ateneo.

5. Obiettivi strategici

La struttura tecnico-gestionale contribuisce al funzionamento dell'istituzione universitaria e supporta l'impegno dei docenti e degli studenti con un duplice scopo: da una parte consentire l'esecuzione delle attività ordinarie secondo criteri di efficacia ed efficienza; dall'altra rispondere con servizi mirati alle nuove esigenze indicate dagli Organi di governo e dagli stakeholder interni.

Nel quadro di queste finalità, per ciascuna area strategica identificata nel Piano Strategico 2014-2016 (componenti strategiche e fattori abilitanti) sono stati elaborati gli obiettivi strategici gestionali per il triennio 2015-2017. Tali obiettivi, già rappresentati nell'Albero delle Performance, sono qui di seguito illustrati.

Area strategica: Ricerca

Obiettivo strategico della struttura tecnico-gestionale:

Rafforzare i servizi di supporto alla ricerca scientifica

Al fine di sostenere la qualità e l'impatto della ricerca, è fondamentale che la struttura gestionale potenzi i servizi di supporto ai ricercatori per incrementare la partecipazione a progetti nazionali ed internazionali e per diffondere i risultati della ricerca non solo in ambito accademico, ma anche verso le istituzioni e la società nel suo complesso. Accanto ai servizi di consulenza personalizzata per la stesura delle proposte di progetti verrà messo a disposizione dei ricercatori un ambiente avanzato per la produzione, l'elaborazione e l'archiviazione di dati scientifici secondo il paradigma del cloud computing, e sviluppata una nuova infrastruttura integrata che valorizzi il complesso e crescente patrimonio informativo di UniTrento, al fine di una sua migliore rappresentazione online e dell'arricchimento degli strumenti di supporto ai processi decisionali.

L'impegno per la diffusione e la realizzazione in Ateneo dell'accesso aperto alla produzione scientifica, accompagnate da opportune azioni di divulgazione scientifica, concorreranno ad accrescere la diffusione e l'impatto dei risultati della ricerca. La partecipazione ai processi di valutazione della ricerca che saranno avviati a livello nazionale richiederà un coordinamento dei servizi amministrativi per consentire all'Ateneo di confermare e migliorare i risultati raggiunti in passato.

Area strategica: Didattica

Obiettivo strategico della struttura tecnico-gestionale:

Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità UniTrento dell'esperienza universitaria

Il contributo della struttura gestionale alla costruzione e alla crescita della "comunità universitaria" si configura principalmente nell'erogazione di servizi efficienti di supporto alla vita universitaria di coloro che vi prendono parte. Un particolare impegno sarà destinato a migliorare e affinare i servizi di supporto alla didattica e ad ampliare i servizi rivolti agli studenti e ai laureati, in modo da sostenere in maniera fattiva ed efficace le azioni identificate nel Piano strategico d'Ateneo.

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

Dovranno essere identificate e realizzate azioni tese a garantire un buon livello di benessere sia nello studio sia nel lavoro, con una particolare attenzione alle diversità fisiche e socio-

culturali. Stimolo al benessere generale sarà anche il potenziamento delle attività ricreative e sportive.

Area strategica: **Trasferimento delle conoscenze**

Obiettivo strategico della struttura tecnico-gestionale:

Migliorare il supporto all'innovazione sociale ed imprenditoriale anche attraverso la tutela e la valorizzazione dei risultati della ricerca

La promozione del trasferimento di conoscenze a vantaggio della società e delle imprese, a livello locale, nazionale e internazionale verrà realizzata attraverso il sostegno alla ricerca applicata e la promozione della nascita di start up per lo sfruttamento dei risultati della ricerca. In collaborazione con le istituzioni di ricerca del territorio e le realtà imprenditoriali saranno promossi momenti di incontro e di formazione volti alla tutela e valorizzazione della conoscenza ai fini di una maggiore consapevolezza del potenziale sociale ed economico delle nuove conoscenze e tecnologie. Attraverso l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività delle imprese innovative patrocinate dall'Ateneo la struttura gestionale dovrà individuare e implementare ulteriori azioni di supporto allo sviluppo dell'attività imprenditoriale e del network a livello locale, nazionale e internazionale.

Area strategica: **Persone**

Obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale:

Monitorare, sviluppare e valorizzare il contributo professionale del personale

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

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

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

Le competenze e le capacità saranno valorizzate non solo con un piano di aggiornamento e formazione specifico, ma anche attraverso l'utilizzo di appropriati sistemi di responsabilizzazione e di promozione del merito individuale.

Sviluppare il benessere organizzativo e le pari opportunità

La qualità dei servizi resi agli studenti, ai ricercatori e alla comunità è strettamente collegata al benessere delle persone che lavorano: garantire un ambiente di lavoro piacevole, in grado di valorizzare le capacità individuali e di massimizzare il contributo di tutti rappresenta un obiettivo fondamentale per garantire l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione. In questo senso verranno messe in atto le iniziative previste dal Piano delle azioni positive e da quello del Family Audit.

Al tempo stesso, verrà promossa un'indagine sul benessere organizzativo del personale docente e ricercatore, al fine di individuare eventuali criticità e definire, dopo una necessaria condivisione con gli organi accademici, adeguate azioni di miglioramento.

Rafforzare la comunità universitaria tramite un buon sistema di comunicazione e azioni che migliorino l'attrattività e il senso di appartenenza

Un'organizzazione complessa per essere efficace deve disporre di un buon sistema di comunicazione inteso come un insieme di modalità, di strumenti e di persone che mettono in relazione l'istituzione con soggetti esterni e i singoli soggetti interni tra di loro. In questa accezione, il sistema di comunicazione non comprende solo la comunicazione istituzionale e la comunicazione interna normalmente 'gestita' da strutture preposte, ma comprende anche le modalità di relazione interne tra strutture e tra singoli soggetti. Sarà quindi dedicato un importante sforzo per mappare le tipologie di comunicazione interna e per individuare le modalità per renderle il più efficaci e tempestive possibili al fine di incrementare la trasparenza interna e facilitare l'introduzione efficace di interventi di innovazione e di semplificazione delle procedure. Tale sforzo, posto che tutti entrano in relazione con gli altri, dovrà coinvolgere tutto il personale.

Nell'ambito del rafforzamento della comunicazione istituzionale, in raccordo con le indicazioni espresse dagli Organi di governo, sarà rivolta una particolare attenzione alla valorizzazione dei portali dei Dipartimenti e Centri, aggiornandoli al format già adottato per il portale di Ateneo, e allo sviluppo del senso di appartenenza alla comunità universitaria attraverso apposite iniziative rivolte agli ex studenti.

Area strategica: Servizi

Obiettivi strategici della struttura tecnico-gestionale:

Migliorare l'efficienza dell'organizzazione gestionale nell'attività ordinaria

Dovrà essere ulteriormente presidiata la gestione dei servizi e delle attività istituzionali al fine di migliorare, nel tempo, i livelli di efficienza e di gestione operativa ad oggi conseguiti.

A tal fine, relativamente alle attività ordinarie ritenute rilevanti nella determinazione della qualità dei servizi di ciascuna Direzione, saranno costantemente monitorati i livelli di spesa, i volumi delle attività, la complessità dei relativi processi e il personale impegnato.

Particolare attenzione dovrà essere posta al controllo delle risorse umane e finanziarie attraverso l'ottimizzazione degli strumenti di gestione del personale (mobilità interna, efficace distribuzione dei carichi di lavoro, ecc.) e la revisione dei processi di competenza delle singole strutture, al fine di garantire una sempre più efficiente azione amministrativa gestionale.

Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale

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

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

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

Tuttavia per essere e rimanere funzionale ed efficiente l'organizzazione andrà costantemente monitorata, migliorata ed eventualmente adeguata alle nuove esigenze. Importanti spunti di perfezionamento potranno emergere dalle rilevazioni della qualità percepita dei servizi. Indispensabile sarà quindi verificare periodicamente gli effetti prodotti dalle azioni di miglioramento sul livello di soddisfazione dell'utenza in relazione ai principali servizi erogati.

L'organizzazione andrà monitorata anche per cogliere tempestivamente, in un contesto complesso e dinamico come quello universitario, la necessità di presidio gestionale di nuovi ambiti. Si procederà, infine, ad individuare formule nuove di organizzazione del lavoro in modo da aumentare, anche grazie agli istituti previsti nel contratto integrativo stipulato, la flessibilità organizzativa. L'applicazione degli istituti previsti dal C.C.I., oltre a consentire nuove opportunità di sviluppo di carriera a favore del personale già in servizio, potrà pertanto favorire

il contenimento, quanto più possibile, del bisogno di nuovo personale a fronte dei sempre più numerosi e complessi servizi richiesti.

Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione

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

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

L'accento sulla trasparenza verso i cittadini come principio generale per l'attività amministrativa va nella direzione di integrare il diritto a una buona amministrazione con la necessità di prevenire e contrastare le possibili deviazioni dalle buone prassi. Intenso dovrà quindi essere lo sforzo per dare agli utenti una amministrazione il più possibile aperta e a tutti i cittadini la possibilità di accedere ai dati favorendo un controllo diffuso sul perseguimento dei fini istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Tutto questo richiederà uno sforzo pluriennale consistente e un impegno trasversale dell'intera struttura tecnico-gestionale nell'innovazione dei processi e nella loro re-ingegnerizzazione, nella gestione e conservazione dei dati digitali e nella loro valorizzazione attraverso piattaforme di open data, nell'apertura di servizi a cittadini e imprese mediante l'adesione al nuovo sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale.

Area strategica: Infrastrutture

Obiettivo strategico della struttura tecnico-gestionale:

Migliorare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali

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

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

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

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

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

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Di seguito vengono elencati, per area e per ciascun obiettivo strategico evidenziato nell'Albero delle Performance, uno o più "piani operativi" che individuano gli obiettivi operativi e, per ciascuno di essi, uno o più indicatori associati a un target (valore programmato o atteso), le azioni previste nel corso del 2015, le risorse economiche, umane e strumentali (disponibili per ciascun servizio in Allegato 1) e le responsabilità organizzative.

Area strategica: **Ricerca**

Miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca scientifica

piano operativo 1: miglioramento servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla valutazione

Sono qui comprese le azioni volte a migliorare il supporto della struttura gestionale ai ricercatori nella gestione dei progetti di ricerca e il supporto ai processi valutativi della ricerca scientifica.

obiettivo operativo a): massimizzare il risultato della VQR [2011-14]

Organizzazione da parte della struttura gestionale di azioni di coordinamento e supporto per facilitare i ricercatori nel reperimento e la certificazione dei dati richiesti dal processo nazionale di valutazione dei risultati della ricerca relativi al periodo 2011-2014 e supporto alla redazione dei documenti previsti.

responsabile: DRSBA

azioni: Costituzione gruppo di lavoro con rappresentanti degli uffici tecnici amministrativi coinvolti; definizione procedure condivise dalla struttura gestionale ed approvati dagli organi di governo per il reperimento e la certificazione dei dati richiesti; realizzazione attività di formazione e supporto per docenti e ricercatori; definizione procedure interna di selezione delle pubblicazioni, raccolta ed invio dei pubblicazioni selezionate; supporto alla redazione dei documenti richiesti dal bando.

indicatori: percentuale compilazione dati e tabelle richieste

valore target programmato/atteso: 100% compilazione dati e tabelle richieste entro i termini richiesti ai fini della valutazione dell'attività di ricerca di Ateneo (VQR)

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

obiettivo operativo b): rafforzare partecipazione ai progetti collaborativi finanziati dai bandi Horizon 2020

Nell'ottica di proseguire il percorso promosso dagli organi di Ateneo nel 2014, si incrementeranno le attività di supporto a docenti e ricercatori per la redazione di progetti di ricerca in risposta ai bandi internazionali, con particolare riferimento ai progetti collaborativi finanziati da Horizon 2020.

responsabile: DRSBA

azioni: Organizzazione incontri individuali con docenti e ricercatori, realizzazione "laboratori di scrittura e revisione proposte"; supporto all'incontro diretto di docenti e ricercatori con i funzionari della Commissione anche attraverso la collaborazione ed utilizzando i servizi messi a disposizione a Bruxelles dagli uffici Apre ed Alpeuregio.

indicatori:

- percentuale incremento numero proposte per progetti collaborativi presentati in risposta ai bandi Horizon 2020
- numero "laboratori scrittura e revisione proposte" realizzati
- numero incontri organizzati a Bruxelles

valore target programmato/atteso:

- 10% incremento numero proposte progetti collaborativi presentati in risposta ai bandi Horizon 2020 rispetto al 2014 (n. proposte 2014=71)
- realizzazione di almeno 2 "laboratori scrittura e revisione proposte"
- organizzazione di almeno tre incontri a Bruxelles
- **risorse economiche, umane e strumentali:** le risorse sono ricomprese nel servizio 2a.

obiettivo operativo c): servizi cloud per la ricerca

realizzare una nuova piattaforma dei servizi ICT d'Ateneo a supporto della ricerca basata sul paradigma tecnologico del cloud computing.

responsabile: DSISTI

azioni: verrà progettato, realizzato e messo a disposizione di gruppi di ricerca e progetti rilevanti di Ateneo un nuovo ambiente per il calcolo scientifico e la gestione di grandi moli di dati, basato su architetture virtualizzate secondo i modelli IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service), SaaS (Software as a Service) e con modalità di accesso flessibili ed autonome da parte degli utilizzatori. L'uso delle risorse disponibili comuni verrà monitorato e

gestito centralmente in modo dinamico al fine di garantire la più elevata disponibilità rispetto alle esigenze dichiarate da ciascun utente dei servizi, con meccanismi di riallocazione prestabiliti.

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività della nuova piattaforma di cloud computing per la ricerca; numero, caratteristiche e funzionalità dei servizi erogati agli utenti

valore target programmato/atteso: operatività di una nuova piattaforma di cloud computing per la ricerca e accessibilità da parte degli utenti - anche in modalità self access - ai 2 servizi di 'Calcolo scientifico' e di 'Archiviazione e Backup' dei dati della ricerca. Messa a disposizione di un servizio di monitoraggio dell'uso delle risorse e calcolo dei consumi per la riallocazione dei costi. Utilizzo entro il 2015 dei servizi di cloud da parte di 5 Dipartimenti e 1 Centro.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio 3b. Verrà anche utilizzata la collaborazione del personale tecnico del Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione, in particolare nella fase di test e sperimentazione della piattaforma.

piano operativo 2: divulgazione della ricerca scientifica di Ateneo

Sono qui comprese le azioni volte a migliorare la visibilità dell'attività di ricerca svolta dai ricercatori e professori dell'Ateneo.

obiettivo operativo a): ampliare l'accesso aperto alla produzione scientifica d'Ateneo

Incrementare il numero di prodotti liberamente disponibili on-line, facilitando il processo di diffusione in Open Access della produzione scientifica.

responsabile: DRSBA; DSISTI

azioni:

- configurazione (tramite helpdesk Cineca e benchmarking con gli atenei già in produzione) e personalizzazione (in accordo con le indicazioni della Commissione OA di Ateneo) della sezione di IRIS Catalogo dedicata al caricamento dei dati (file) come richiesto dalla policy di Ateneo e dai progetti ERC e H2020.
- predisposizione di una proposta di incentivazione ai ricercatori per la pubblicazione in OA da sottoporre agli organi di governo
- realizzazione di una serie di incontri presso i Dipartimenti e la creazione di una apposita LibGuide, per accrescere la consapevolezza degli autori su come valorizzare l'apposita sezione OA di IRIS.
- completamento della messa a disposizione dei percorsi formativi on-line relativi all'Open Access.

indicatori:

- percentuale di pubblicazioni in Open Access rispetto al totale delle pubblicazioni
- numero incontri dipartimentali realizzati
- creazione di una LibGuide in tema di OA e diritto d'autore

valore target programmato/atteso:

- 30% di pubblicazioni in Open Access su totale delle pubblicazioni 2015
- almeno 7 incontri dipartimentali realizzati
- LibGuide in tema di OA e diritto d'autore disponibile

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 2g e 3a.

obiettivo operativo b): progetto Open Science / Digital University

sviluppare una nuova infrastruttura informativa di Ateneo - trasversale a tutti gli ambienti applicativi, esistenti e futuri - che permetta una gestione integrata e condivisa di informazioni, dati, metadati e tassonomie e che valorizzi nel tempo il complesso e crescente patrimonio informativo di UniTrento, garantendone la migliore rappresentazione anche online e possa infine diventare un valido strumento informativo di supporto ai processi decisionali.

responsabile: DSISTI

azioni: Verrà analizzato e sviluppato un nuovo sistema informativo orientato all'estrazione ed integrazione di dati provenienti da diversi ambienti applicativi d'Ateneo, es: persone e istituzioni (ADA), prodotti dell'ingegno (UGOV/IRIS, Eprints), progetti (Timesheet), didattica (ESSE3), missioni (e-Travel), attraverso il quale creare dei nuovi servizi avanzati di data analytics - accessibili online e con diverse gradi di selezione e profondità - su cui fondare un sistema di rappresentazione e conoscenza di UniTrento che possa evolvere nel tempo in modo continuo ed affidabile.

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività di una ambiente pilota per l'integrazione di data set diversi estratti dai sistemi informativi di Ateneo; numero, caratteristiche e funzionalità dei servizi di analytics prodotti

valore target programmato/atteso: operatività di una nuova piattaforma applicativa basata sulla creazione di un Hub semantico e dotata di meccanismi avanzati di interrogazione, integrazione ed analisi dei dati provenienti dai sistemi legacy esistenti (Esse3, SAP HR, Timesheet, IRIS - U-Gov).

Realizzazione di un servizio di ricerca e navigazione nella nuova base dati di tipo browser; disponibilità e accessibilità di un set di 8 nuovi servizi di analytics nei 4 domini informativi della produzione scientifica.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse umane e strumentali sono ricomprese nei servizi 3a e 3b. È prevista la collaborazione della Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario d'Ateneo, in particolare le risorse professionali del Servizio anagrafe ricerca e open access (2g).

obiettivo operativo c): rafforzare la comunicazione per la ricerca e la divulgazione scientifica

Nell'ambito dello specifico progetto avviato nel 2014, coordinato dal Delegato del Rettore per la ricerca, si procederà alla realizzazione di alcune specifiche iniziative volte a rafforzare la comunicazione della ricerca e la divulgazione scientifica.

Inoltre verrà attivato un pacchetto di strumenti di comunicazione a supporto dei vincitori dei progetti ERC (o progetti analoghi ad alta competizione) nell'ottica di promuovere la research outreach, ormai divenuta parte importante nella presentazione dei progetti di ricerca ERC (rif. Horizon 2020).

responsabile: DirGen

azioni:

Organizzazione dei seguenti eventi:

- Falling Walls Lab (seconda edizione/luglio 2015)
- Summer School in Trento sulla divulgazione scientifica (prima edizione - autunno 2015)
- Notte dei ricercatori 2015 (iniziativa in partnership con gli altri enti territoriali: FBK, FEM, MUSE)
- Festival della Meteorologia 16-17 ottobre 2015
- Ciclo di seminari sui Premi Nobel (novembre 2015)

Implementazione dei seguenti strumenti a supporto degli ERC projects:

- Sito web di progetto;
- Video breve
- Caffè scientifico
- Articolo su testata UniTrentoMAG

indicatori: numero di eventi realizzati, numero iniziative di visibilità per i progetti ERC

valore target programmato/atteso: realizzazione di almeno 4 dei 5 eventi; strumenti di comunicazione attivati per almeno 5 progetti ERC.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 7a, 7b, 7c, 7f.

Area strategica: **Didattica**

Rafforzamento dei servizi che valorizzano le specificità UniTrento dell'esperienza universitaria

obiettivo operativo a): rafforzamento del tutorato in ingresso per neo-immatricolati ai CdS di I livello e avvio del tutorato in itinere

Realizzare un servizio di tutorato in grado di intercettare in modo efficace gli studenti ad elevato rischio di drop out, nonché di mettere in campo le azioni necessarie per evitare il drop out stesso

responsabile: DDSS

azioni:

- sarà rafforzato il servizio di tutorato generale trasformandolo in un servizio di tutorato all'ingresso per tutti i corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico, estendendo il modello già adottato da alcune strutture accademiche di UniTrento
- sarà introdotto per i medesimi CdS un servizio di tutorato in itinere in un'ottica di prevenzione del drop-out e di contenimento del fenomeno dei fuori corso
- sarà organizzata la formazione specifica per i tutors

indicatori: grado di diffusione del servizio nei CdS di I livello

valore target programmato/atteso:

100% dei neo-immatricolati per l'a.a. 2015/16 nei CdS di I livello assegnati ai tutors entro il 30/10/2015

100% degli iscritti per l'a.a. 2014/15, al I anno nei CdS di I livello con meno di 12 CFU al 31/07/2015, monitorati dal servizio entro il 31/12/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1b, 1d, 1m; sono previsti 345K€ per i compensi dei tutors cui sarà affidato l'incarico, previa adeguata formazione.

obiettivo operativo b): formazione sulle soft skills rivolta a laureandi e laureati

Realizzare nuove iniziative di formazione finalizzate al rafforzamento delle soft skills di laureandi e laureati

responsabile: DDSS

azioni: saranno ampliate le iniziative previste nel piano di formazione del servizio Job Guidance relativo alle Soft Skills dei laureandi/laureati con introduzione ulteriori moduli formativi sulle competenze, in funzione delle esigenze legate a specifici ambiti disciplinari e/o figure professionali segnalate dalle strutture accademiche (es. negoziazione, gestione del conflitto, intelligenza emotiva)

indicatori: grado di realizzazione delle iniziative

valore target programmato/atteso: attivazione di 2 nuove iniziative e incremento del 10% delle ore/uomo di formazione erogata (dato 2014: 211.160 ore/uomo)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1e;

sono previsti 25K€ per costi della formazione erogata ricorrendo ad esterni qualificati, cui si affiancheranno gli operatori del servizio Job Guidance che già gestiscono la formazione per laureandi e laureati; dovranno essere messe a disposizione, da parte delle strutture accademiche, le aule nelle quali svolgere la formazione.

obiettivo operativo c): rafforzamento delle iniziative di didattica a distanza

Promuovere l'innovazione didattica al fine di migliorare la qualità dell'apprendimento offrendo agli studenti la possibilità di accedere a librerie di lezioni audio-video registrate durante le sessioni in presenza

responsabile: DDSS; DSISTI

azioni:

- sarà acquisita una piattaforma tecnologica per consentire, da un lato di realizzare contenuti multimediali in modo pressoché autonomo da parte dei docenti e dall'altro di offrire agli studenti la possibilità di accedervi online e utilizzarli in autonomia. Ciò permette di impiegare le ore in aula nel lavoro collaborativo sui concetti appresi e nella risoluzione di problemi (approccio "flipped classroom")
- saranno progettati e realizzati "oggetti" fruibili online tenuto conto degli obiettivi di apprendimento, quali ad esempio video lezioni, corsi blended, corsi online in autoapprendimento

indicatori: grado di realizzazione delle iniziative

valore target programmato/atteso:

- avvio dei servizi tramite la nuova piattaforma entro il 30/07/2015
- erogazione di contenuti in 20 corsi di insegnamento in 4 strutture accademiche, entro il 31/12/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1g, 1i, 3b;

è prevista l'assunzione di 2 nuovi operatori da inserire nel team di didattica online con il profilo di *instructional designers*;

sono previsti circa 260K€ destinati a coprire i costi relativi all'acquisizione della piattaforma, al potenziamento dei servizi HW dedicati alla formazione a distanza, all'incentivazione una tantum ai docenti che introdurranno queste forme di innovazione didattica all'interno dei propri corsi.

obiettivo operativo d): rilascio della certificazione internazionale GMAT

Erogare il nuovo servizio per l'ottenimento della certificazione GMAT

responsabile: DDSS; DSISTI

azioni: sarà messo in produzione il neo-accreditato del Test Center di Ateneo per rilascio delle certificazioni internazionali GMAT, erogando l'esame sia agli iscritti in UniTrento sia agli utenti esterni; ogni esame, della durata di 4,5 ore si svolgerà secondo gli standard internazionale previsti per la suddetta certificazione

indicatori: numero di esami GMAT somministrati

valore target programmato/atteso: somministrazione di 150 esami GMAT entro il 31/12/2015 (nuova iniziativa; valore di riferimento=0)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1g, 1i, 3b, 3c.

obiettivo operativo e): rafforzamento della mobilità outgoing di studenti e laureati

Realizzazione di periodi di tirocinio all'estero supportati da una borsa di studio, rivolti agli iscritti ai CdS di I e II livello

responsabile: DDSS

azioni:

- saranno incentivati i periodi di tirocinio all'estero aumentando il portafoglio dei soggetti ospitanti mediante la formalizzazione di partnership con Enti e Istituzioni con sedi all'estero (italiane e internazionali), disponibili ad accogliere giovani in formazione
- sarà introdotta la borsa di tirocinio che varierà in funzione della permanenza all'estero e del costo della vita nel Paese di destinazione

indicatori: numero di tirocini all'estero

valore target programmato/atteso: incremento del 20% dei tirocini all'estero (dato 2014: 190 tirocini)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio 1c, 1e;

sono previste risorse economiche pari a circa 350K€ per l'erogazione delle borse di tirocinio.

obiettivo operativo f): rafforzamento dei servizi all'impiego

Intensificazione degli eventi di contatto fra Ateneo e mondo del lavoro e delle professioni, al fine di promuovere maggiormente il match domanda-offerta di lavoro, rendendo sistematica la raccolta di feedback di placement e aiutando il territorio a conoscere "i prodotti" dell'Ateneo, affinché si rivolga ad esso come bacino privilegiato di recruitment

responsabile: DDSS

azioni:

- sarà realizzato 1 nuovo evento di career day che potrà essere trasversale a più strutture accademiche
- saranno promosse 2 ulteriori presentazioni aziendali e/o eventi di orientamento alle professioni che coinvolgano almeno 3 strutture accademiche, le quali dovranno sia garantire la disponibilità degli spazi, sia organizzare le attività didattiche al fine di favorire la partecipazione degli studenti

indicatori: numero di aziende e di laureandi/laureati coinvolti

valore target programmato/atteso: incremento del 10% dei partecipanti agli eventi (dato 2014: 4.295 partecipanti)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio 1e; è prevista l'assunzione di 2 nuovi operatori da inserire nel team di Job Guidance

Area strategica: **Trasferimento della conoscenza**

Miglioramento del supporto all'innovazione sociale ed imprenditoriale anche attraverso la tutela e la valorizzazione dei risultati della ricerca

obiettivo operativo a): sistema di monitoraggio modello spin off e start up

Monitoraggio delle attività di spin off e start up di Ateneo ai fini di supportare l'attività imprenditoriale, creare occasioni di collaborazione con realtà territoriali e consentire di adempiere a quanto previsto dai processi nazionali di valutazione della qualità della ricerca (VQR e compilazione annuale scheda SUARD)

responsabile: DRSBA

azioni: Sarà implementato un sistema di monitoraggio delle attività degli spin off e start up di Ateneo utilizzando indicatori e valori condivisi a livello nazionale ed identificati nell'ambito dei processi di valutazione della qualità della ricerca. La raccolta dei dati verrà supportata dalla stesura di linee guida approvate dagli organi di governo e diffuse agli spin off e start up.

indicatori:

- documento Linee Guida per il monitoraggio
- percentuale spin off e start up di Ateneo oggetto di monitoraggio
- produzione documento contenente i risultati del monitoraggio

valore target programmato/atteso:

- documento Linee Guida approvato dalla Commissione Spin off e start up di Ateneo
- 100% Percentuale spin off e start up di Ateneo (n=10) oggetto di monitoraggio
- documento di monitoraggio approvato dalla Commissione Spin off e start up di Ateneo

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

Area strategica: **Persone**

Monitoraggio, valorizzazione e sviluppo del contributo del personale

obiettivo operativo a) : definizione di sistemi di valutazione e di riconoscimento del merito del personale docente e ricercatore

responsabile: DRUO

azioni:

- predisposizione di regolamenti volti al riconoscimento degli incentivi a compensazione dei mancati scatti stipendiali (ex art. 29, c. 19 della L. 240/2010)
- definizione delle modalità di incentivazione e stesura della relativa regolamentazione a favore del personale meritevole, attraverso l'utilizzo di un fondo costituito dai proventi della ricerca finanziata e dalle commesse esterne

indicatori: grado di completamento dei regolamenti specifici

valore target programmato/atteso: stesura di n=2 regolamenti relativi agli istituti di incentivazione

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

obiettivo operativo b): completamento e perfezionamento del sistema di valutazione del PTA

Completamento e aggiornamento dei processi di valutazione e di incentivazione del PTA attraverso l'implementazione di tutti gli istituti secondo le tempistiche stabilite dal C.C.I. 2014 e identificazione di eventuali azioni di miglioramento

responsabile: DRUO; DSISTI per l'adeguamento dei sistemi informativi relativamente all'azione b)

azioni:

- analisi del funzionamento e dell'efficacia dei nuovi processi valutativi avviati nel 2014 (compresi quelli legati agli istituti previsti dal C.C.I.)
- completamento del sistema incentivante attraverso l'implementazione della gestione online dell'intero processo di valutazione delle prestazioni sia lato back office sia lato utente
- definizione dei criteri e modalità per la corresponsione della quota relativa alla produttività di Ateneo
- studio e implementazione di eventuali azioni di miglioramento

indicatori: numero degli istituti di incentivazione attivi rivisti; numero degli istituti di incentivazione gestiti on-line

valore target programmato/atteso:

- revisione degli istituti di valutazione e incentivazione attivi oggetto di osservazioni da parte del NdV (n=2)
- gestione on-line di tutti i processi di valutazione: assegnazione e valutazione obiettivi ex C.C.N.L., assegnazione e valutazione obiettivi ex C.C.I., valutazione competenze del personale TA non titolare di responsabilità (n=3)

- liquidazione produttività di Ateneo di competenza 2014 entro il 31/12/2015

Nota: le azioni relative alla revisione degli istituti di incentivazione e alla definizione dei criteri per il calcolo della produttività di Ateneo sono soggette al confronto sindacale.

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

obiettivo operativo c): definizione Piano di formazione per il PTA 2015-2016 e catalogo iniziative 2015

Definizione delle priorità di intervento in base al piano 2015-16 e stesura del catalogo di dettaglio delle iniziative formative per l'anno 2015, in coerenza con la rilevazione dei fabbisogni condotta nel 2014

responsabile: DRUO

azioni:

- definizione catalogo e calendarizzazione degli interventi formativi per il 2015 in base alle priorità identificate
- erogazione interventi a favore del PTA individuato in fase di analisi dei fabbisogni

indicatori: grado di realizzazione delle iniziative formative previste a catalogo

valore target programmato/atteso: realizzazione del 100% degli interventi riportati a catalogo entro il 31/12/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio 5g

Sviluppo del benessere organizzativo e pari opportunità

obiettivo operativo a): ottenimento Certificato di base Family Audit

responsabile: DRUO

azioni:

- definizione del Piano delle Attività 'Family Audit' coerentemente con le proposte elaborate dal Gruppo di Lavoro
- realizzazione iniziative previste per l'anno 2015 dal Piano

indicatori: grado di avanzamento del Piano delle Attività

valore target programmato/atteso: completamento del 100% del Piano delle azioni previste entro il 31/12/2015

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

obiettivo operativo b): implementazione progetti di flessibilizzazione del servizio di supporto alla genitorialità

Ampliamento dei servizi all'infanzia offerti dall'Ateneo attraverso l'attivazione di nuove prestazioni caratterizzate da maggiore flessibilità in riferimento a tempi, modalità di frequenza e potenziali fruitori in coerenza con quanto previsto dal nuovo capitolato concluso l'ente gestore

responsabile: DRUO

azioni:

- attivazione di forme di ospitalità temporanea per bambini 0-3 anni che non necessitano di un accudimento a tempo pieno; il servizio sarà ideato anche tenendo conto delle esigenze del personale non strutturato (visiting professors, research fellows,...)
- ampliamento delle possibilità di partecipazione a laboratori ludo-educativi fino a 12 anni, da svolgersi sia negli spazi del nido, sia all'interno di altre realtà scientifiche di UniTrento

indicatori: grado di implementazione dei nuovi servizi in un'ottica di flessibilità

valore target programmato/atteso: organizzazione del servizio di ospitalità temporanea, mappatura interesse effettivo e presentazione ai soggetti interessati entro il 31/12/2015; realizzazione di n=2 laboratori entro il 31/12/2015

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

obiettivo operativo c): attuazione delle azioni positive previste dal relativo Piano

Progettazione e realizzazione delle iniziative contenute nel piano delle azioni positive per l'anno 2015

responsabile: DRUO

azioni:

- definizione del piano delle azioni positive volte al miglioramento del benessere organizzativo a seguito del completamento della relativa indagine
- completamento interventi di formazione a favore del PTA sulle tematiche del mobbing e delle molestie
- regolamentazione e attivazione a regime dell'istituto del telelavoro a seguito della conclusione della fase sperimentale condotta nel corso del 2014
- erogazione interventi formativi a favore del PTA relativamente al linguaggio di genere e alla gestione delle diversità
- attivazione del Comitato Unico di Garanzia

indicatori: grado di completamento dei progetti di cui al Piano delle Azioni positive

valore target programmato/atteso: realizzazione del 100% delle azioni previste (n=5) entro il 31/12/2015

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

obiettivo operativo d): attuazione dell'indagine del benessere organizzativo del personale docente e ricercatore

Realizzazione di un'indagine rivolta al personale docente e ricercatore, strutturato e non, volta a rilevare il livello di stress lavoro correlato e del benessere organizzativo

responsabile: DRUO

azioni:

- perfezionamento del questionario di rilevazione
- somministrazione del questionario online
- elaborazione dei dati

indicatori: grado di realizzazione dell'indagine

valore target programmato/atteso: completamento dell'indagine e dell'analisi dei dati, anche per il personale non strutturato, entro 31/12/2015

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

Rafforzare la comunità universitaria tramite un buon sistema di comunicazione e con azioni che migliorino l'attrattività e il senso di appartenenza

obiettivo operativo a): miglioramento della comunicazione interna

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

responsabile: DirGen

azioni:

- Analisi dei principali processi di comunicazione per struttura.
- Interviste qualificate con persone chiave (fonti e destinatari)
- Individuazione strumenti di comunicazione da utilizzare e criticità di implementazione
- Definizione procedure di comunicazione e tempistiche.
- Attivazione iniziative informative

indicatori: grado di messa a regime nuove modalità di comunicazione individuate

valore target programmato/atteso: avvio dell'80% delle modalità di comunicazione individuate (nuova iniziativa; il valore di riferimento è il primo risultato dell'obiettivo)

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

obiettivo operativo b): portali dei Dipartimenti/Centri

In raccordo con il nuovo portale di Ateneo, realizzato nella sua parte generale e messo online nel corso del 2014, verranno sviluppati i siti delle 13 strutture dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo. Essi verranno rinnovati nella grafica, progettati in forma responsive - vale a dire con una navigazione adattata ai diversi supporti utilizzabili (pc, tablet, smartphone) - e portati su piattaforma Drupal 7, più evoluta rispetto all'attuale.

A partire dalla definizione di un modello di base, graficamente coerente con quello di Ateneo e capace di raccogliere le esigenze in termini di funzionalità dei dipartimenti e dei centri, i singoli siti verranno dimensionati, come già fatto in passato, sulle esigenze dei singoli, dando la possibilità di dare visibilità differenziate a contenuti simili.

responsabile: DirGen; DSISTI

azioni:

- Progettazione del modello grafico (secondo l'approccio responsive web design)
- Effettuazione test di usabilità
- Costruzione dei singoli siti dei Dipartimenti e loro popolamento
- Interventi di formazione con il personale delle strutture di Dipartimento /Centro
- Messa online
- Progettazione modello unico di rilascio delle statistiche

indicatori: numero dei siti messi online

valore target programmato/atteso: pubblicazione di 10 dei 13 siti di struttura al 31/12/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 7b, 3a.

obiettivo operativo c): realizzazione di servizi per gli Alumni

Avvio del portale Alumni di UniTrento e costituzione dell'associazione Alumni di Ateneo e delle sue articolazioni per ambito disciplinare

responsabile: DDSS; DSISTI

azioni:

- sarà realizzato un portale anche con funzione di database delle informazioni sugli ex studenti, come strumento indispensabile per la promozione di attività e servizi dedicati agli Alumni

- sarà realizzata l'integrazione del Portale da un lato con le anagrafiche di Ateneo (ADA) e dall'altro con il network professionale leader a livello mondiale, LinkedIn
- sarà creata una Community che favorisca il network tra gli Alumni, sviluppando il senso di appartenenza a UniTrento e il loro coinvolgimento ad eventi e iniziative dell'Ateneo nella formazione, nel placement, nella ricerca e trasferimento tecnologico

indicatori: grado di realizzazione dell'iniziativa

valore target programmato/atteso: golive del portale entro il 31/07/2015 e formalizzazione dell'associazione Alumni di Ateneo entro il 30/11/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1e, 1i, 3a, 3b, 3c; è prevista l'assunzione di 1 nuovo operatore da inserire nel team di Job Guidance, dedicato alla gestione del portale Alumni e al supporto alle strutture accademiche per la realizzazione delle iniziative; sono previste risorse per circa 100K€ destinate allo sviluppo in outsourcing del Portale, nonché all'acquisto delle licenze del prodotto LinkedIn.

Area strategica: **Servizi**

Efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale

piano operativo 1: monitoraggio e sviluppo dell'organizzazione

Sviluppare un'organizzazione funzionale ed efficiente, adeguata rispetto alle nuove esigenze e costantemente monitorata. A tal fine, a fronte dell'analisi e ricognizione degli organici nell'area tecnico-amministrativa condotta nel 2014, si procederà a una fase di studio di fattibilità giuridico - economica della pianificazione organica del PTA e, a seguire, all'implementazione del piano del fabbisogno del personale in base alle priorità definite dal vertice dell'Ateneo. Quanto alla funzionalità e alla flessibilità della struttura organizzativa, sarà necessario proseguire con l'individuazione di nuove formule di organizzazione del lavoro anche attraverso il completamento dell'implementazione degli istituti previsti dal C.C.I. 2014. Più nello specifico, nell'anno 2015 si procederà all'attivazione degli istituti mancanti che dovranno essere supportati da adeguati sistemi informativi dedicati.

Nel corso del triennio si prevede, infine, un monitoraggio dell'efficacia degli istituti implementati anche attraverso il confronto sindacale al fine di apportare al C.C.I. eventuali modifiche ritenute necessarie.

obiettivo operativo a): attuazione del piano organici secondo priorità degli organi di vertice

Efficace pianificazione del personale sul medio periodo, idonea a garantire continuità ed adeguati livelli di qualità dei servizi attualmente erogati e di quelli da sviluppare ulteriormente

responsabile: DRUO

azioni:

- aggiornamento del piano
- verifica tecnica (sul piano giuridico ed economico) relativamente a possibili forme di sviluppo quantitativo/stabilizzazione del personale in base alle necessità individuate
- attuazione del piano secondo le priorità condivise con gli organi di vertice dell'Ateneo

indicatori: grado di realizzazione del piano organici per l'anno 2015

valore target programmato/atteso: realizzazione del 100% delle azioni previste dal Piano entro il 31/12/2015

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

obiettivo operativo b): completamento attuazione istituti flessibilità organizzativa

Completamento dell'implementazione dell'insieme degli istituti di flessibilità organizzativa previsti dal C.C.I. la cui gestione sarà supportata da un adeguato sistema informativo.

Sperimentazione dell'utilizzo dei terminali badge per una gestione dematerializzata in tempo reale dei giustificativi ingresso / uscita e il controllo presenze.

responsabile: DRUO; DSISTI

azioni:

definizione di specifica regolamentazione degli istituti previsti e delle relative procedure gestionali (l'azione è soggetta al confronto sindacale);

relativamente al software applicativo di supporto:

- a) documento di analisi e di implementazione (analisi funzionale, modello concettuale e implementativo)
- b) sviluppo, test e rilascio in produzione (sviluppo sw, test key user, preparazione documentazione, formazione e supporto utente)

indicatori: grado implementazione software applicativo di supporto; numero istituti implementati

valore target programmato/atteso: regolamentazione e implementazione software di n=2 istituti

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 5d, 3a.

piano operativo 2: sviluppo qualità dei servizi

Garantire la rilevazione sistematica della qualità dei servizi percepita dagli utenti interni, al fine di mantenere elevati standard qualitativi e di rispondere in modo tempestivo ed adeguato alle mutevoli esigenze del contesto.

Alla luce dei dati analizzati relativi all'indagine di customer satisfaction condotta nel 2014, ogni Direzione è chiamata, nel prossimo triennio, a formulare piani di miglioramento da implementare tramite azioni concrete. L'effettiva efficacia di tali azioni sarà quindi misurata a conclusione del triennio, attraverso una nuova indagine di valutazione della qualità percepita dei servizi erogati.

obiettivo operativo a): definizione di azioni di miglioramento in base agli esiti indagine customer

Progettazione delle azioni per il miglioramento della qualità dei servizi per gli ambiti di competenza sulla scorta degli esiti dell'indagine di customer

responsabile: DRUO, secondo le proposte/piani formulati da ogni Direzione

azioni: analisi dei risultati, identificazione azioni di miglioramento e definizione delle priorità di implementazione

indicatori: grado di definizione del piano di miglioramento, secondo le proposte/piani formulati da ogni Direzione

valore target programmato/atteso: piano completato con priorità di implementazione per tutte le Direzioni (n=7)

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

obiettivo operativo b): gestione del contenzioso d'Ateneo

L'Ateneo si avvale attualmente per la gestione del contenzioso dell'Avvocatura dello Stato. Sarà incrementata la gestione diretta del contenzioso con professionisti legali interni all'Ateneo.

responsabile: IS

azioni:

- iscrizione all'apposito Albo speciale dell'Ordine avvocati di un ulteriore professionista legale dell'Ateneo con effetto dal secondo semestre 2015.
- definizione degli indirizzi e modalità di gestione del servizio.
- presa in carico del nuovo contenzioso intervenuto successivamente al completamento delle azioni che precedono.

indicatori: grado di realizzazione dell'iniziativa

valore target programmato/atteso: presa in carico del 100% dei nuovi ricorsi notificati all'Ateneo nell'ultimo trimestre 2015.

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

piano operativo 3: trasparenza e anticorruzione

L'introduzione nelle pubbliche amministrazioni, ivi comprese le istituzioni universitarie, di strumenti volti a rendere accessibili informazioni di interesse pubblico a tutti i cittadini consente sono intese anche di prevenire possibili fenomeni di corruzione, sviluppando così una cultura della legalità e dell'integrità. Le linee di intervento hanno un duplice riferimento: sul piano normativo, la Legge n. 190/2012 e il D.Lgs. n. 33/2013; sul piano operativo, rispettivamente, il piano triennale per la prevenzione della corruzione e il programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Nella logica di un ciclo delle performance "integrato" il Piano delle Performance accoglie anche la formulazione di obiettivi specifici che riguardano la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

obiettivo operativo a): portale amministrazione trasparente

Incrementare automatismi di elaborazione dati soggetti ad obbligo di pubblicità

responsabile: DPAF; DSISTI

azioni:

- implementazione procedura di estrazione automatica dei provvedimenti del personale dirigente
- arricchimento corredo informativo in modalità automatica relativo alle sottosezioni "collaborazioni e consulenti" e "bandi di gara e contratti"

indicatori: grado di automazione nella pubblicazione delle sottosezioni: a) provvedimenti dirigenziali, b) collaborazioni e c) bandi di gara e contratti

valore target programmato/atteso: 100% nelle sottosezioni a), b) e c)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 3a.

obiettivo operativo b): albo ufficiale

Garantire la pubblicazione legale dei documenti dell'Ateneo per la cui efficacia è richiesta una forma di pubblicità di rilevanza giuridico - probatoria con conoscenza certa per chiunque ne abbia interesse.

responsabile: IS

azioni:

- Miglioramento della procedura esistente attraverso la predisposizione di un'unica pagina web all'interno della quale vengono esposti i link ai documenti soggetti a pubblicità legale, originariamente pubblicati sulle varie pagine "tematiche" di Ateneo;
- Ridefinizione degli standard di pubblicità legale con formulazione, ai sensi dell'art. 32 della Legge n. 69/2009, e disegno di nuovo albo nell'ambito della piattaforma di protocollo informatico e gestione documentale dell'Ateneo.

indicatori: grado di completamento progettuale

valore target programmato/atteso: progettazione esaustiva (layout, oggetti, processi, tempi e modalità) del nuovo albo e interventi di miglioramento albo attuale entro il 31/12/2015

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

obiettivo operativo c): Publicazione di Open Data

Valorizzazione del patrimonio informativo di Ateneo e prima pubblicazione di dati di tipo aperto

responsabile: DSISTI; IS

azioni: censimento e analisi dei principali data set di Ateneo, valutazione della fattibilità e del valore della loro messa a disposizione pubblica in modalità open data. Progettazione e implementazione dei relativi servizi di estrazione e pubblicazione online. Misura del loro utilizzo esterno. Predisposizione proposta di regolamentazione dell'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati (art. 52 Codice dell'amministrazione digitale).

indicatori: numero di data set fruibili in modalità open data; grado di completamento della regolamentazione.

valore target programmato/atteso: attivazione del portale degli open data di UniTrento e pubblicazione dei primi 4 data set; approvazione del regolamento di Ateneo sull'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati (nuova iniziativa; valore di riferimento=0)

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

obiettivo operativo d): gestione rischi operativi/anticorruzione

L'attività di aggiornamento della mappatura dei rischi operativi di Ateneo, ivi compresi quelli verso fenomeni corruttivi nell'accezione della Legge n. 190/2012, completata nel 2014 ha fornito gli elementi essenziali per la definizione di una strategia di mitigazione dei principali rischi mappati che si dovrà tradurre in specifiche azioni di prevenzione il cui impatto è correlato al livello di rischio residuo.

responsabile: DPAF/RPC

azioni:

- definizione strategia di mitigazione dei principali rischi corruttivi individuati
- progettazione ed avvio erogazione moduli formativi al personale docente ricercatore e al personale con incarico di responsabilità nelle aree maggiormente esposte
- proseguimento nell'attuazione delle misure di prevenzione obbligatorie e/o di carattere trasversale individuate dal piano triennale di prevenzione della corruzione

indicatori: grado di definizione strategia di mitigazione rischi

valore target programmato/atteso: predisposizione documento "Strategia di mitigazione sui principali rischi operativi"

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio 6a.

piano operativo 4: continuità operativa in situazioni di emergenza

obiettivo operativo a): completamento dei piani di continuità operativa di tutte le Direzioni

stesura e pubblicazione del Business Recovery Plan (BRP) completo d'Ateneo

responsabile: DSISTI

azioni: Verrà completato il Business Recovery Plan di Ateneo con i piani di emergenza per tutte le Direzioni, al fine di assicurare - al verificarsi di una eventuale situazioni di crisi - la continuità programmata delle principali funzioni e servizi di Ateneo fino al ripristino della normale e completa operatività.

indicatori: grado di adeguatezza del Business Recovery Plan generale di Ateneo in funzione dei principali scenari di rischio per le strutture di tutti e tre i Poli.

valore target programmato/atteso: test e verifica positiva della effettiva continuità operativa dei servizi gestionali erogati da 4 diversi uffici delle Direzioni DPAF, DDSS, DRSBA e DirGen nel corso di una esercitazione che simuli un evento di indisponibilità di una qualsiasi delle sedi d'Ateneo (secondo quanto previsto da uno dei possibili scenari di rischio definiti nel Business Recovery Plan).

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b e 3c. È inoltre prevista la collaborazione dei referenti per la Business Continuity individuati da ciascuna Direzione.

obiettivo operativo b): primo piano di disaster recovery per il nuovo Data Center unitario d'Ateneo

stesura e pubblicazione del Disaster Recovery Plan (DRP) del nuovo Data Center di Povo 2

responsabile: DSISTI

azioni: verrà avviata la stesura del piano di Disaster Recovery per i servizi ospitati nel nuovo Data Center d'Ateneo, partendo dall'analisi contenuta nello Studio di Fattibilità di UniTrento approvato dall'Agenzia per l'Italia Digitale. Si terrà conto dei nuovi elementi rappresentati da un lato dalla decisione strategica di realizzare un unico Data Center nel nuovo polo tecnico-scientifico, e dall'altro della iniziativa Community Cloud territoriale cui partecipa anche l'Ateneo e dei cui servizi si potrebbe beneficiare.

indicatori: grado di adeguatezza del Disaster Recovery Plan dei servizi ICT centrali

valore target programmato/atteso: test e verifica positiva di una reale soluzione di Disaster recovery per almeno il 25% delle classi di servizio critiche (n=10) e servizi infrastrutturali (n=5) definiti dal Regolamento per la reperibilità informatica d'Ateneo, senza alcuna perdita di dati e mantenimento dell'interruzione del servizio entro la finestra temporale di ripristino programmata RTO (Recovery Time Objective).

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

piano operativo 5: gestione della prevenzione e sicurezza sul lavoro e della sostenibilità ambientale

obiettivo operativo a): implementazione progetto d'Ateneo sicurezza in collina

Valutazione dei rischi legati allo svolgimento delle attività di didattica e ricerca della collina, o suo aggiornamento, e conseguente individuazione e programmazione delle misure di prevenzione e protezione necessarie all'eliminazione o comunque minimizzazione del rischio in relazione agli spazi messi a disposizione dall'Ateneo.

responsabile: DPIA, in collaborazione con i Dipartimenti e Centri d'Ateneo

azioni:

- ricognizione delle attività di ricerca e didattica svolte dai Dipartimenti e Centri della Collina, delle modalità operative, delle attrezzature e sostanze utilizzate e della misure già messe in atto,
- elaborazione delle valutazioni di rischio
- individuazione delle misure di miglioramento, tenendo presente quanto già attuato dai Dipartimenti/Centri stessi. In particolare, individuazione delle necessità formative.

indicatori: grado di realizzazione del progetto

valore target programmato/atteso:

valutazione del rischio ed individuazione delle misure di prevenzione e protezione per 4 Dipartimenti/Centri entro 31/12/2015

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

obiettivo operativo b): definizione di un piano di sostenibilità ambientale d'Ateneo

responsabile: DPIA

azioni:

ricognizione complessiva dello stato dell'arte e redazione del piano di sostenibilità ambientale di Ateneo con attivazione del gruppo di lavoro incaricato di definire i principali segmenti di attività: energia elettrica, gas, acqua, gestione del verde, mobilità sostenibile, smaltimenti, acquisti eco-sostenibili.

indicatori: grado di definizione piano di sostenibilità ambientale d'Ateneo

valore target programmato/atteso: piano di sostenibilità ambientale d'Ateneo con dettaglio politiche e interventi per ambito entro il 31/12/2015

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

Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione

piano operativo 1: semplificazione e dematerializzazione dei servizi rivolti agli studenti

I servizi destinati agli studenti presentano già un elevato grado di dematerializzazione che è stato raggiunto attraverso il progressivo ampliamento delle funzionalità online destinate alla gestione dei processi relativi alla carriera universitaria, quali ad esempio: iscrizione ai test di ammissione e a tutte le procedure di selezione rivolte a studenti e laureandi, immatricolazione, presentazione piano di studi, iscrizione appelli e verbalizzazione esami, stampa autocertificazioni e certificati, pagamento tasse e contributi. Poiché il processo di dematerializzazione e semplificazione dei servizi è indubbiamente un fattore abilitante che deve essere costantemente presidiato, all'interno della Direzione Didattica Servizi agli Studenti è presente un ufficio che, supportando trasversalmente tutte le unità organizzative, promuove l'innovazione continua nei processi tramite la loro progressiva dematerializzazione. Va inoltre tenuto presente che periodicamente vengono emanate disposizioni ministeriali finalizzate alla semplificazione e dematerializzazione dei servizi rivolti agli studenti, cui l'Ateneo deve adeguarsi.

obiettivo operativo a): realizzazione di un portale dedicato al processo di ammissione ai CdS e ai servizi connessi

Realizzare un portale dedicato ai futuri studenti per il processo di ammissione ai corsi di studio per l'a.a. 2015/16

responsabile: DDSS; DSISTI

azioni:

- sarà progettato un portale in cui saranno organizzate le informazioni relative ai processi di ammissione ai corsi di studio, rendendole fruibili da parte dei futuri studenti in funzione del loro stato all'interno delle fasi del processo in cui sono coinvolti (iscrizioni ai test, pubblicazione graduatorie, accettazione posto, immatricolazione)
- saranno fornite a ogni futuro studente le informazioni che lo riguardano durante l'intero processo di ammissione che inizia in inverno (febbraio) e che si può concludere l'autunno successivo (settembre/ottobre) per gli studenti che sostengono entrambi i test

indicatori: grado di realizzazione del progetto

valore target programmato/atteso: golive del portale entro il 30/06/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1b, 1i, 3a, 3b.

obiettivo operativo b): gestione del nuovo processo di ammissione ai CdS di area scientifica

Gestione del test di ammissione per 5 CdS dell'area scientifica (laurea in Fisica, in Matematica, in Informatica, in Ingegneria dell'Informazione e delle Comunicazioni, in Ingegneria dell'Informazione e Organizzazione d'Impresa)

responsabile: DDSS

azioni:

- sarà gestito il test di ammissione nelle due sessioni, primaverile ed estiva, somministrandolo congiuntamente al test previsto per i corsi di laurea del Polo Città e Polo Rovereto in tutte le 4 sedi decentrate, oltre che a Trento
- sarà attivato un nuovo servizio con il Consorzio CISIA per la produzione dei materiali del test e l'acquisizione dei risultati, supportando le strutture accademiche nell'interazione con ConScienze per la predisposizione della prova
- sarà reingegnerizzato il processo di ammissione ai 5 CdS dei 3 Dipartimenti coinvolti: Dipartimento di Fisica, Dipartimento di Matematica, Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione

indicatori: livello qualitativo del processo di ammissione

valore target programmato/atteso: gestione di tutte le fasi del processo nel rispetto dei tempi e senza registrare ricorsi da parte dei candidati (nuova iniziativa; valore di riferimento=0)

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

piano operativo 2: reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi

obiettivo operativo a): realizzazione di un sistema gestionale per i corsi di dottorato

Introdurre un applicativo da utilizzare in condivisione fra staff di Dipartimento e servizi di Polo per i Dottorati, per la gestione dei corsi di dottorato e delle carriere dei dottorandi

responsabile: DDSS; DSISTI

azioni: sarà progettato e realizzato un sistema informatico per dare risposta alle necessità dei corsi di dottorato attivi in Ateneo, sulla base dei requisiti funzionali e tecnici individuati nell'analisi svolta nell'ultimo trimestre 2014

indicatori: grado di realizzazione del progetto

valore target programmato/atteso: golive del sistema per 2 corsi di dottorato entro il 30/09/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1h, 1i, 3a, 3b;

è previsto il ricorso a 2 figure professionali esterne con profilo di analista/programmatore, da destinare allo sviluppo del sistema e che opereranno coordinate dal servizio 3a

obiettivo operativo b): gestione documentale e archiviazione a lungo termine

Adozione di una piattaforma per la gestione documentale e l'archiviazione a lungo termine dei documenti in formato digitale

responsabile: DSISTI; DirGen

azioni: sarà consolidata e standardizzata l'adozione della piattaforma Open Source Alfresco per l'Enterprise Content Management e resa disponibile come servizio di backend per tutte le applicazioni di sistema informativo di UniTrento. Verranno così separate tra loro la gestione documentale da quella applicativa e potranno inoltre essere sperimentati dei servizi di archiviazione e conservazione a lungo termine dei documenti amministrativi digitali.

indicatori: grado di effettiva operatività della nuova piattaforma di gestione documentale: numero di applicazioni interne che utilizzano la nuova piattaforma; grado di integrazione di un servizio di archiviazione sostitutiva.

valore target programmato/atteso: utilizzo della piattaforma unitaria per la gestione documentale del 100% di 10 applicazioni (ADA, application online, gestione presenze, valutazione personale, selezione incarichi esterni, eTravel, Timesheet, richieste naming&hosting, gestione visitors, portale Unitn); completa integrazione con un sistema di archiviazione a lungo termine.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a e 3b. È inoltre prevista la collaborazione delle professionalità del Servizio Protocollo e Gestione Documentale (71).

obiettivo operativo c): procedure di selezione incarichi esterni

Nel corso del 2014 è stato avviato il progetto "CALL" con la finalità di implementare un applicativo ideato a supportare l'affidamento di incarichi a soggetti esterni (ambito ricerca e didattica). Il progetto, partendo dall'analisi delle procedure in uso, si è posto l'obiettivo di razionalizzare il processo per affidamento diretto e di selezione, in ultima istanza anche mediante progressiva integrazione con i flussi gestionali esistenti. L'approccio metodologico di procedere con l'implementazione graduale della soluzione informatica attesa ha riguardato, nel 2014, gli affidamenti diretti e le selezioni nell'area della ricerca, mentre il 2015 sarà caratterizzato dall'attuazione della fase implementativa con riferimento all'area didattica.

responsabile: DSISTI; DPAF

azioni:

- Area ricerca: test e validazione finale strutture accademiche, formazione personale e rilascio in produzione
- Area didattica: analisi tecnica e setup piattaforma didattica, predisposizione e verifica soluzione pilota

indicatori: numero di incarichi gestiti con soluzione informatica

valore target programmato/atteso: 10% degli incarichi complessivi affidati nell'esercizio

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6d, 3a.

obiettivo operativo d): fatturazione elettronica

A partire da metà 2014 è obbligatorio l'utilizzo della fattura elettronica nei confronti di una parte rilevante della Pubblica Amministrazione, obbligo che si estenderà con riferimento a tutte le Amministrazioni – e tra queste le università – a partire dal 31 marzo 2015. Tale innovazione si inserisce nell'ambito della c.d. "Agenda Digitale" finalizzata a pervenire a una completa digitalizzazione del rapporto fra Stato e cittadino e/o imprese. L'introduzione della fattura elettronica, in particolare, ha l'obiettivo di conseguire un notevole risparmio in termini di costi amministrativi e di accelerare i tempi di pagamento ai fornitori.

responsabile: DPAF; DSISTI

azioni:

- definizione modello organizzativo e re-ingegnerizzazione processo di acquisto di Ateneo (in particolare delle fasi di verifica fattura, abbinamento ordine di acquisto e archiviazione documentale)
- adeguamento sistemi informativi gestionali di supporto (SAP, interfaccia vs sistema interscambio, protocollo informatico e applicativo di conservazione) e delle procedure di estrazione dati finalizzati all'alimentazione di banche dati ministeriali (piattaforma certificazione crediti)
- formazione utenti

indicatori: grado di integrazione dell'architettura applicativa di supporto

valore target programmato/atteso: avvio gestione fattura elettronica, con adeguamento dell'intera architettura applicativa coinvolta (SAP, interfaccia sistema interscambio, protocollo informatico e applicativo di conservazione) e modello di gestione operativa implementato entro i termini di legge (31/03/2015)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6b, 6c, 6e, 3a.

obiettivo operativo e): sistema di approvvigionamento di Ateneo

I recenti interventi normativi per la razionalizzazione dei processi di approvvigionamento di beni e servizi delle pubbliche amministrazioni ed i relativi strumenti giuridici ed informatici hanno rappresentato lo stimolo principale all'avvio della re-ingegnerizzazione dei processi di approvvigionamento di Ateneo iniziata nella seconda metà del 2013. In base al disegno del nuovo modello di approvvigionamenti e la predisposizione del prototipo del sistema gestionale degli acquisti completata lo scorso esercizio, gli sforzi nel 2015 si focalizzeranno nel rilasciare in ambiente di produzione la soluzione pilota del sistema applicativo che consentirà di tracciare il flusso autorizzativo della spesa.

responsabile: DSISTI; DPAF

azioni:

- test e validazione funzionale del sistema prototipale a supporto del flusso autorizzativo degli ordini di acquisto
- analisi estensione ambito di applicazione funzionale (acquisti sistema bibliotecario di Ateneo, accordi quadro)
- predisposizione documentazione, formazione utenti e rilascio in produzione

indicatori: numero richieste di acquisto processate con nuova soluzione informatica

valore target programmato/atteso: 10% totale richieste d'acquisto 2015 (ordini di acquisto 2014=600)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6c, 6e, 3a.

obiettivo operativo f): catalogo e gestione attrezzature

Messa in produzione a livello di Ateneo di un applicativo per la gestione della dotazione di attrezzature assegnate a ciascun utente, ai fini di una gestione efficiente e responsabile del patrimonio tecnologico e informatico.

responsabile: DSISTI

azioni: verrà sviluppato e testato a livello di Ateneo - Dipartimenti e Direzioni centrali – un nuovo applicativo integrato da un lato con il sistema ERP per gli aspetti contabili patrimoniali e dall'altro con l'ambiente myUnitn per la gestione dell'utenza e dei relativi profili autorizzativi, che permetta la gestione dell'intero ciclo di vita dei principali asset tecnologici e informatici.

indicatori: grado di operatività dell'applicativo informatico di supporto e numero di Centri gestionali che lo hanno adottato

valore target programmato/atteso: adozione del processo gestionale e dell'applicativo entro l'anno (nuove acquisizioni 4° trimestre) da parte di tutte le Direzioni e di due Dipartimenti o Centri.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a e 3c.

obiettivo operativo g): sistema di gestione del patrimonio immobiliare

Analisi dei fabbisogni informativi relativi alla gestione del patrimonio immobiliare e individuazione di un adeguato strumento informatico per una gestione efficiente

responsabile: DPIA

azioni: completamento analisi funzionale, definizione delle specifiche tecnico-economiche, acquisto e implementazione del software.

indicatori: grado di implementazione del sistema

valore target programmato/atteso: golive del sistema informativo entro il 31/12/2015.

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

piano operativo 3: regolamenti e reporting istituzionale e gestionale

Nel corso del 2014 sono stati pubblicati i decreti interministeriali relativi ai nuovi principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le Università. In virtù di tali disposizioni è necessario uniformare il reporting istituzionale ai nuovi riferimenti, superando le indicazioni del Regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità.

obiettivo operativo a): reporting istituzionale (nuovi schemi e principi di bilancio di Ateneo)

In applicazione dei citati decreti interministeriali, oltre a tenere conto di nuovi principi nella rilevazione contabile dei fatti gestionali, dovrà essere aggiornato il quadro informativo dei dati consuntivi che sarà composto dal bilancio d'esercizio di Ateneo (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa, relazione sulla gestione) e da due prospetti riclassificati (rendiconto d'Ateneo finanziario, classificazione della spesa per missioni e programmi).

responsabile: DPAF

azioni:

- aggiornamento modello di controllo contabile (raccordo piano dei conti e nuovi schemi di reporting istituzionale, definizione nuove procedure di rilevazione contabile e di valutazione poste di bilancio)
- definizione e implementazione di azioni correttive e di velocizzazione chiusure contabili propedeutiche a chiusura contabile 2015

indicatori: Grado di adeguamento sistema di reporting alle nuove esigenze

valore target programmato/atteso: aggiornamento piano dei conti, sistema informativo di supporto e adozione azioni correttive su processi transazionali entro il 31/12/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6c, 6e.

obiettivo operativo b): revisione regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità

Il regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità definisce il sistema amministrativo-contabile, la sua struttura, le sue finalità, i processi contabili (programmazione, gestione, consuntivazione, revisione della previsione) e la verifica dei controlli interni. L'aggiornamento dei centri gestionali a valle della riforma statutaria di Ateneo del 2012 e l'attuazione – a partire dal 2015 – delle disposizioni contenute nei decreti interministeriali relativi ai nuovi principi contabili e schemi di bilancio richiedono l'adeguamento della normativa interna.

responsabile: DPAF

azioni: predisposizione proposta di modifica al regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità

indicatori: grado di revisione regolamentare

valore target programmato/atteso: approvazione regolamento entro il 31/12/2015

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6c, 7h.

piano operativo 4: Identità digitale e firma elettronica per i servizi online

obiettivo operativo a): adesione a Sistema Pubblico per l'Identità Digitale (SPID)

Adesione al sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale di cittadini e imprese (SPID) definito dal d.P.C.m. 24/10/2014

responsabile: DSISTI

azioni: l'attuale piattaforma di autenticazione d'Ateneo verrà integrata con il nuovo Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) al fine di consentire l'accesso in rete ai servizi ai cittadini attraverso lo SPID, la carta d'identità elettronica e la carta nazionale dei servizi.

indicatori: grado di integrazione tra la piattaforma nazionale per l'identità digitale ed i sistemi informativi di Ateneo e effettiva possibilità di accesso a questi ultimi da parte di utenti esterni provenienti da SPID

valore target programmato/atteso: autenticazione di una qualsiasi Identità Digitale SPID su un qualsiasi servizio online di UniTrento

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a.

obiettivo operativo b): firma elettronica

Sperimentazione e adozione di una firma elettronica nelle applicazioni online

responsabile: DSISTI

azioni: verranno sperimentati e implementati dei servizi di firma elettronica (es: avanzata, qualificata e digitale) da parte degli utilizzatori in alcuni workflow applicativi sviluppati da UniTrento, al fine di una loro completa dematerializzazione; saranno quindi raccolti elementi utili alla valutazione dell'efficacia, dei costi / benefici e dell'effettiva semplificazione introdotta dall'uso degli strumenti attualmente disponibili e adottabili

indicatori: numero di meccanismi di firma elettronica nei processi online di Ateneo.

valore target programmato/atteso: 3 differenti tipologie di processi gestionali completamente dematerializzati entro l'anno attraverso l'utilizzo di diverse modalità di firma elettronica

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a.

Area strategica: **Infrastrutture**

Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali

piano operativo 1: consolidamento e potenziamento delle infrastrutture informatiche e scientifiche

obiettivo operativo a): migrazione Data Center

Migrazione nel nuovo Data Center unitario di Ateneo di Povo degli attuali servizi della Sala Macchine del polo di via Briamasco (TN).

responsabile: DSISTI

azioni: verranno trasferiti i servizi di calcolo e storage d'Ateneo presenti nel Data Center di Trento città e installati come nodo primario sulla piattaforma tecnologica del nuovo sito di Povo. Precedentemente alla fase di migrazione dei servizi di Sistema Informativo (es: portale, ambienti transazionali, spazi collaborativi, farm applicative, ADA) verrà realizzata e attivata la nuova connettività GARR ridondata sul Data Center di Povo mantenendo quindi il ruolo di solo POP secondario per il sito di via Briamasco.

indicatori: numero di ambienti applicativi (server, storage, network) primari presenti nel Data Center

valore target programmato/atteso: nessun ambiente applicativo primario ancora presente nel Data Center di via Briamasco al 31/12/2015

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

obiettivo operativo b): definizione procedure di condivisione attrezzature scientifiche di dipartimento

Attivazione di procedure che consentano la condivisione delle attrezzature scientifiche tra dipartimenti

responsabile: DRSBA

azioni: in base all'elenco delle attrezzature scientifiche che i singoli dipartimenti ritengono di poter condividere, si analizzeranno tipologie, vincoli e interessi scientifici al fine di definire, in accordo con i dipartimenti, specifiche modalità di condivisione.

indicatori: % di attrezzature effettivamente messe in condivisione rispetto al n. teorico proposto dai dipartimenti

valore target programmato/atteso: 60% di attrezzature effettivamente messe in condivisione rispetto al n. teorico

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

piano operativo 2: piano edilizio e gestione degli immobili

obiettivo operativo a): avanzamento piano edilizio

responsabile: DPIA

azioni: Ridefinizione del piano edilizio pluriennale in coerenza con le indicazioni e le risorse rese disponibili dal nuovo atto di indirizzo in via di definizione con la Giunta Provinciale e realizzazione nei tempi del piano 2015.

indicatori: importo contabilizzato al 31 dicembre 2015

valore target programmato/atteso: 10 milioni di euro (valore 2014 =9,5 milioni di euro; dato da confermare)

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

obiettivo operativo b): riordino e definizione delle concessioni degli immobili PAT in uso

responsabile: DPIA

azioni: negoziare con i competenti uffici PAT un'intesa in ordine agli immobili concessi in comodato all'Ateneo.

indicatori: sottoscrizione di un atto congiunto UNITN-PAT

valore target programmato/atteso: completamento del processo per almeno 3 dei 5 immobili.

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

obiettivo operativo c): nuova biblioteca di Ateneo

Analisi funzionale degli spazi e degli arredi per avvio procedura di gara

responsabile: DPIA; DRSBA

azioni: attivazione del gruppo di lavoro interno per la definizione del progetto di arredo e allestimenti tecnologici della nuova sede.

indicatori: grado di completamento bando di gara

valore target programmato/atteso: definizione della documentazione funzionale alla procedura di scelta del contraente (bando di gara) entro il 31/12/2015.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 4a, 4d, 2d.

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

7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

L'individuazione degli obiettivi strategici gestionali 2015-2017 è avvenuta, nel quadro di riferimento generale delle finalità e funzioni indicate **all'articolo 2 dello Statuto**, lungo quattro direttrici, riferite ai principali interlocutori della struttura gestionale, di sollecitazioni e bisogni:

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

Gli obiettivi pluriennali sono stati poi declinati, dal direttore generale in accordo con i dirigenti di riferimento, in piani e obiettivi operativi riferiti al 2015. I piani e gli obiettivi operativi 2015 sono stati determinati tenendo conto di molteplici fattori riferiti al contesto interno, come i risultati del monitoraggio del piano delle performance 2014 e il bilancio previsionale 2015. Si è cercato, inoltre, di tener conto della particolare fase transitoria del governo dell'Ateneo in attesa delle elezioni del nuovo Rettore, focalizzando l'attenzione e l'impegno su obiettivi largamente condivisibili.

La proposta di Piano delle performance è sottoposta all'approvazione del Consiglio di amministrazione, previo parere della Consulta del personale tecnico-amministrativo, ad inizio anno.

Il Piano, approvato dal Consiglio di amministrazione, è immediatamente comunicato a tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo al fine di indicare le linee di priorità e di indirizzo dell'azione amministrativo-gestionale. Il Piano costituisce anche la base per assegnare a

cascata, nel corso dei primi mesi dell'anno, gli obiettivi a tutto il personale con ruoli di responsabilità.

7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

Il bilancio previsionale 2015 approvato dal Consiglio di amministrazione risulta coerente con il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi previsti nel presente Piano delle Performance.

Nella tabella dei costi previsionali 2015 riclassificati per destinazione presentata di seguito, i punti 7, 8, 9, 10b) e 10c) riportano il costo complessivo dei livelli di attività attesi della struttura tecnico-gestionale. Ulteriori dettagli delle finalità delle spese sono riportati in Allegato 1 "Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione".

Tabella 10: costi previsionali 2015

Cod.	Voce	TOTALE	di cui finanziamenti specifici
1	Ricerca	97.286	70.482
	a) Spese di Ricerca	82.040	67.692
	b) Dottorati	10.227	2.340
	c) Tecnici di laboratorio	5.019	450
2	Didattica	4.942	1.434
3	Personale Docente	50.380	2.122
RICERCA E DIDATTICA		152.608	74.038
4	Biblioteca	4.151	62
5	Apprendimento Linguistico e CEL	2.759	89
6	Mobilità studenti e accantonamento fondo premi di	8.393	5.484
PRINCIPALI SERVIZI ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA		15.303	5.635
7	Personale Amministrativo	22.909	
8	Gestione Spazi	11.736	
9	Servizi informatici e infrastrutture	3.247	
10	Funzionamento	10.369	
	a) Strutture Accademiche	1.343	
	b) Strutture Gestionali di Servizio	5.543	
	c) Accesso al pubblico e servizi a favore del personale	3.328	
	d) Organi di governo	155	
11	Altro	800	
SERVIZI E AMMINISTRAZIONE		49.061	-
TOTALE (SENZA EDILIZIA)		216.972	79.673
12	Edilizia	23.730	23.730
TOTALE COSTI E INVESTIMENTI		240.702	103.403

7.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

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

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

a) individuazione e negoziazione degli obiettivi:

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

b) stesura e approvazione del Piano delle Performance:

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

c) gestione, monitoraggio e attivazione di azioni correttive:

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

d) valutazione della performance individuale:

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

e) valutazione della performance organizzativa:

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

L'Università di Trento, anche nella sua componente gestionale, è impegnata in modo convinto nello sviluppo e nella diffusione della cultura della qualità e nell'implementazione di strumenti trasparenti di programmazione, di controllo e di valutazione.

Con questo intento la Direzione generale ha cercato di migliorare, sulla base dell'esperienza e dei feedback e rilievi ricevuti, anche il ciclo di gestione delle performance. In estrema sintesi sono stati apportati nel 2014 o avviati nel 2015 i seguenti interventi di miglioramento:

- strutturazione del documento del piano delle performance coerente con le indicazioni CIVIT; il documento, grazie a tutta la parte introduttiva, non ha più quindi una valenza esclusivamente di programmazione interna, ma assume una maggiore valenza esterna;
- maggiore attenzione alla definizione degli indicatori e alla quantificazione dei target degli obiettivi operativi;
- introduzione, accanto ai momenti informali di monitoraggio intrannuali dell'avanzamento delle attività, di almeno due monitoraggi formalizzati (primavera, autunno) degli obiettivi assegnati ai dirigenti;
- sottomissione del Piano delle Performance al parere della Consulta del Personale tecnico e amministrativo prima dell'approvazione definitiva del Piano da parte del Consiglio di amministrazione;
- massima diffusione con incontri mirati del Piano delle Performance a tutto il personale tecnico-amministrativo coinvolto.

Tuttavia all'impegno di forze profuso dalla struttura tecnico-gestionale per rispondere adeguatamente alle previsioni di legge in materia di ciclo delle performance fa da sfondo un panorama normativo articolato e destrutturato che rende spesso difficoltosa e a volte impossibile l'integrazione e la coerenza di processi e documenti previsti (Anticorruzione, Trasparenza, Performance, Accreditamento, Piano Strategico, Piano di sviluppo dei servizi, Rapporto Annuale, Piano di Azioni Positive, ...), anche per la tempistica con cui questi devono essere approvati ed implementati. *[A titolo di esempio, si consideri che gli obiettivi strategici elencati nel Piano delle Performance devono necessariamente dipendere dal Piano Strategico che è approvato dagli organi politici dell'Ateneo secondo una tempistica legata, nell'Ateneo trentino, all'elezione del Rettore e del Senato Accademico (il Piano Strategico va approvato entro un anno dall'elezione del Rettore) e, quindi, indipendentemente dalle tempistiche previste per l'approvazione del Piano delle Performance.]*

Il ciclo di gestione della performance, così come previsto dal D.Lgs. 150/2009, applicato al contesto universitario ha il forte limite di considerare solo la struttura gestionale e non anche le strutture accademiche e le relative attività che sono 'core' per l'università stessa: didattica,

ricerca e trasferimento tecnologico; fornisce, quindi, soprattutto al cittadino esterno, una visione solo parziale dell'organizzazione e dei relativi risultati che si vogliono rappresentare. Sino a oggi l'Università è stata oggetto di valutazione da parte di autorità nazionali diverse (ANAC per quanto riguarda la struttura tecnico-gestionale, ANVUR per la ricerca e la didattica) secondo logiche non omogenee. La capacità di rappresentare esaurientemente all'esterno le performance di un Ateneo, fornendo un quadro complessivo di obiettivi e risultati, è quindi condizionata dalla mancanza di organicità dei processi valutativi. Per questo, il passaggio in corso di competenze in materia di valutazione delle prestazioni della struttura gestionale degli atenei da ANAC ad ANVUR è quanto mai opportuno. L'auspicio è che questo passaggio possa anche consentire un agevole e fondato confronto tra gli atenei, che renderebbe molto più efficace il processo valutativo delle performance d'Ateneo.

8. Allegati tecnici

Allegato 1: Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

Allegato 2: Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

1. Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI												
1a - Servizi di gestione/organizzazione didattica	18,20	18,20	753.429	753.429	85.500	76.500	0	0	insegnamenti attivati	1.443	1.391	+
									CFU erogati	10.263	9.943	=
									ore di didattica frontale gestite	90.081	92.090	=
<i>di cui:</i>												
<i> polo Città</i>	10,40	10,40							<i>insegnamenti attivati</i>	845	797	
									<i>CFU erogati</i>	5.996	5.713	
									<i>ore di didattica frontale gestite</i>	40.114	43.114	
<i> polo Collina</i>	5,23	5,23							<i>insegnamenti attivati</i>	502	497	
									<i>CFU erogati</i>	3.601	3.564	
									<i>ore di didattica frontale gestite</i>	45.058	44.173	
<i> polo Rovereto</i>	2,57	2,57							<i>insegnamenti attivati</i>	96	97	
									<i>CFU erogati</i>	666	666	
									<i>ore di didattica frontale gestite</i>	4.909	4.803	
1b - Servizi front-office studenti	20,80	20,80	787.911	787.911	184.000	163.000	55.000	55.000	candidati alle selezioni	6.204	7.726	+
									nuove carriere avviate	4.466	4.580	=
									studenti iscritti	16.265	16.309	=
									laureati	3.230	3.465	=
									esami gestiti nelle carriere studenti	96.487	97.556	+
									transazioni per pagamenti	33.453	35093	+
<i>di cui:</i>												
<i> polo Città</i>	11,40	11,40							<i>candidati alle selezioni</i>	3.674	4.924	
									<i>nuove carriere avviate</i>	2.518	2.567	
									<i>studenti iscritti</i>	9.972	9.822	
									<i>laureati</i>	1.989	2.022	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	59.079	59.599	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	20.636	21.556	
<i> polo Collina</i>	6,40	6,40							<i>candidati alle selezioni</i>	1.933	1.969	
									<i>nuove carriere avviate</i>	1.529	1.567	
									<i>studenti iscritti</i>	5.137	5.228	
									<i>laureati</i>	988	1.136	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	28.039	29.587	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	10.295	10.739	

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
1d - Servizi di orientamento	2,60	2,60	115.353	115.353	50.900	50.900	124.300	132.100	interventi nelle scuole e sul territorio giornate di iniziative realizzate contatti gestiti	97 48 12.700	85 46 13.531	= = =
1e - Servizi di stage e placement	5,63	8,63	227.279	349.968	80.350	117.550	394.810	179.700	proposte di impiego offerte aziende utenti del servizio partecipanti agli eventi di placement ore/uomo formazione a laureandi e laureati studenti/laureati in tirocinio in Italia studenti/laureati in tirocinio all'estero	240 275 3.807 172.440 1.666 139	290 440 4.295 211.160 1.620 190	= = + + = +
1f - Servizi per l'apprendimento linguistico <i>inoltre: C.E.L.</i>	3,10 35,00	3,10 40,00	114.437	114.437	25.700	17.200	370.000	509.500	ore erogate in corsi di lingua studenti iscritti ai corsi di lingua studenti valutati per competenze linguistiche	10.500 3.654 5.283	13.352 3.845 7.881	+ + +
1g - Servizi per l'e-learning e certificazione informatiche	7,43	9,43	300.269	382.062	2.500	2.500	152.500	165.500	comunità online attive utenti delle comunità online studenti valutati nei corsi erogati online/blended studenti valutati per competenze informatiche	622 15.205 3.143 1.117	871 18.473 5.257 1.264	+ + + =
1h - Servizi per corsi di dottorato e per dottorandi <i>di cui: polo Città</i>	11,00 5,67	12,00 5,67	448.699	484.279	5.000	7.500	9.963.929	10.326.481	candidati alle selezioni nuove carriere avviate borse e assegni finanziati da esterni dottorandi iscritti piani fatturazione per borse e residenzialità dottori di ricerca (titoli conseguiti) <i>candidati alle selezioni nuove carriere avviate borse e assegni finanziati da esterni dottorandi iscritti piani fatturazione per borse e residenzialità dottori di ricerca (titoli conseguiti)</i>	2.068 228 64 715 770 176 1252 75 5 259 770 70	1.279 208 52 728 898 158 769 81 12 269 898 58	= = = = = = = = = = = =

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
<i>polo Collina</i>	5,33	5,33							<i>candidati alle selezioni</i>	816	510	
									<i>nuove carriere avviate</i>	153	127	
									<i>borse e assegni finanziati da esterni</i>	59	40	
									<i>dottorandi iscritti</i>	456	459	
									<i>piani fatturazione per borse e residenzialità</i>	-	-	
									<i>dottori di ricerca (titoli conseguiti)</i>	106	100	
1i - Servizi per lo sviluppo processi online e supporto utenti	5,40	5,40	208.590	208.590	78.000	95.000	0	0	application online gestiti	105	175	+
									contatti gestiti con gli utenti (ticket, mail)	4.464	3.309	=
1l - Servizi per la formazione insegnanti	2,90	2,90	120.504	120.504	2.500	2.500	250.000	500.000	candidati alle selezioni	310	234	=
									iscritti ai corsi	422	357	=
									abilitati	148	275	=
1m - Altri servizi a studenti e laureati (collab. part-time, tutorato, Collegio di merito, premi per il merito, esami di stato)	6,43	6,43	252.357	252.357	20.000	92.000	2.746.636	3.021.405	candidati alle selezioni	2.510	2.088	=
									contratti collab. e contratti tutorato	494	548	+
									studenti in iniziative per il merito	96	110	=
									laureati premiati	1.085	1.225	+
									abilitati agli esami di stato	274	213	=
TOTALE	110,17	116,17	4.378.027	4.618.089	648.550	733.650	16.838.662	17.561.944				

* esclusi Dirigenti e TDS

Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

2. Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	2015
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA												
2a - Servizi di supporto alla gestione dei progetti	7,33	8,33	331.922	376.163	187.000	142.000			valore complessivo progetti gestiti locali e nazionali valore complessivo progetti gestiti UE+USA n. progetti finanziati locali, nazionali e UE+USA n. proposte seguite locali, nazionali, UE+USA n. corsi formazione erogati per docenti, ricercatori, PTA	4.985.278 18.372.431 62 373 19	4.473.231 3.917.996 25 321 24	- - - + =
2b - Servizi per il trasferimento tecnologico e la ricerca collaborativa	2,50	3,50	118.091	162.332	59.400	55.400			n. spin off/start up presentati n. proposte spin off/start up seguite n. spin off/start up gestiti n. brevetti depositati d'Ateneo n. proposte brevetti/tutela diritto d'autore seguite n. corsi formazione 'tutela PI e imprenditoria'	1 10 10 1 11 15	1 6 11 1 12 15	= = = = = +
SERVIZI BIBLIOTECARI												
2c - Servizi di front-office utenti biblioteca	12,00	12,00	546.295	546.295	831.400	678.550			prestiti e rinnovi consultazioni controllate	62.931 29.719	61.043 35.631	- +
2d - Servizio acquisti e catalogazione monografie	7,08	7,08	316.434	316.434	27.000	23.000	351.500	357.536	n. di inventari download di e-books	8.567 18.516	7.818 18.633	- +
2e - Servizio acquisti e catalogazione periodici e risorse elettroniche	7,58	7,58	324.121	324.121	26.000	25.000	2.870.000	2.972.464	n. di inventari download di e-journals	3.170 417.617	2.463 537.915	- +

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
2f - Servizio prestito interbibliotecario	4,00	4,00	155.313	155.313	11.000	36.000			ILL (attivo e passivo) + DD (attivo e passivo)	11.149	11.996	+
2g - Servizio anagrafe ricerca e open access	7,17	7,17	293.941	293.941	11.637	25.000			inserimenti pubblicazioni in U-GOV	5.133	5.393	+
									inserimenti in Unitn Eprints Research	129	101	+
									inserimenti in Unitn Eprints PhD	173	188	+
									catalogazione tesi di laurea	2.728	2.074	=
									n. volumi pubblicati Staff Editoria Polo Città	--	15	=
TOTALE	47,66	49,66	2.086.116	2.174.598	1.153.437	984.950	3.221.500	3.330.000				

* esclusi Dirigenti e TDS

3. Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
3a - Gestione sistemi informativi	20,02	22,02	894.405	976.198	828.756	1.078.737			n. domande completate/anno via Application On Line	16.257	34.552	+
									Portale d'Ateneo - n. visite/anno	5.616.661	6.726.709	+
									myUnitn: n. applicazioni (Widget) disponibili	85	104	+
									n. totale di ID persona presenti nel sistema d'identità digitali d'Ateneo – ADA	113.930	125.869	+
3b - Gestione infrastrutture tecnologiche e multimediali	12,55	12,55	534.517	534.517	1.922.812	1.697.750			storage in TeraByte ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo	49	31	+
									storage in TeraByte di backup per i dati della ricerca scientifica	648	920	+
									% utilizzo banda Garr (1 Gb/s)	55	70	+
									n. nodi attivi in Intranet	7.050	8.800	+
									n. hot spot wifi	560	600	=
									n. medio di accessi singoli wireless/giorno	5.800	7.500	+
									n. terminali Voip attivi	2.717	2.714	=
3c - Servizi front-office utenti	36,43	36,43	1.604.605	1.604.605	755.836	710.022			n. ticket di Service Desk gestiti	3.329	3.140	=
									n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno	31.651	33.125	+
									n. medio mensile di ID persona unici che accedono effettivamente ai servizi online	19.244	21.176	+
									n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn	81	92	+
									n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici	978	1.031	=

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
<i>di cui:</i>												
<i>polo Città</i>	17,98	17,98							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	2.284	1.901	
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	19.548	20.180	
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i>	40	29	
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	423	476	
<i>polo Collina</i>	8,73	8,73							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	688	898	
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	9.722	10.411	
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i>	34	54	
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	428	428	
<i>polo Rovereto</i>	4,90	4,90							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	357	341	
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	2.381	2.534	
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i>	7	9	
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	127	127	
TOTALE	69,00	71,00	3.033.527	3.115.320	3.507.404	3.486.509						

* esclusi Dirigenti e TDS

Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

4. Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014**	
4a - Sviluppo edilizio	6,83	6,83	320.316	320.316	14.537.200	12.870.055		2.500	spazi di Ateneo gestiti (in mq) importo contabilizzato complessivo conseguito per la realizzazione del piano edilizio di Atene	185.000 13.475.000	200.000 6.800.000	+ =
4b - Gestione manutenzioni edifici	10,00	11,00	434.965	475.861	11.824.800	17.955.300		70.000	n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	547 8.954.000	524 10.100.000	+ +
4c - Servizi logistici	7,57	7,57	291.098	291.098	5.242.000	5.025.000		45.000	n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati)	48 3.420.751	190 3.700.000	= =
4d - Gestione gare e acquisti	9,00	9,00	400.265	400.265				5.000	n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	427 12.546.000	445 13.300.000	= =
4e - Sicurezza e prevenzione	3,93	3,93	176.002	176.002	84.700	109.000			n. ore formazione	2.102	3.742	+
TOTALE	37,32	38,32	1.622.645	1.663.542	31.688.700	35.959.355		122.500				

* esclusi Dirigenti e TDS

** valori stimati

5. Direzione Risorse Umane e Organizzazione

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	2015
GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE												
5a - Gestione rapporto di lavoro	7,13	7,13	300.243	300.243	117.000	103.500	51.669.080	51.751.237	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate/promozioni n. autorizzazioni incarichi esterni	603 32 456	609 93 319	+ + -
5b - Reclutamento	1,97	1,97	91.582	91.582	130.000	110.000			n. concorsi banditi	17	36	+
5c - Servizio accoglienza	3,48	3,48	148.740	148.740					n. contratti stranieri gestiti	86	93	=
GESTIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E CEL												
5d - Gestione rapporto di lavoro	9,59	9,59	413.845	413.845	100.000	100.000	24.648.294	25.508.171	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate	696 43	765 60	+ =
5e - Reclutamento	1,29	1,29	61.205	61.205	28.000	25.000			n. concorsi banditi	15	16	=
5f - Valutazione personale e gestione sistemi incentivanti	3,65	3,65	168.535	168.535			4.021.343	4.082.843	n. posizioni gestite con sistema obiettivi	180	181	=
5g - Formazione personale	2,40	2,40	112.169	112.169	131.000	131.000			n. corsi erogati n. ore/uomo	77 7.094	65 11.604	+ +
5h - Servizi a favore del personale	0,31	0,31	13.957	13.957	747.000	712.000			n. posizioni benefit gestite n. accessi al servizio ristorazione	579 69.622	628 72.753	= =

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
5i - Servizi di supporto alla genitorialità	0,41	0,41	18.065	18.065	284.000	298.000			n. fruitori servizi infanzia	21	21	+
5l - Servizi di accesso e ricevimento del pubblico presso le strutture	12,28	12,28	432.951	432.951	1.967.000	1.990.000			n. sedi presidiate	14	14	=
TOTALE	42,51	42,51	1.761.292	1.761.292	3.504.000	3.469.500	80.338.717	81.342.251				

* esclusi Dirigenti e TDS

6. Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
6a - Servizi contabilità analitica, budget e supporto alle decisioni <i>di cui:</i> <i> polo Città</i> <i> polo Collina</i> <i> polo Rovereto</i>	14,33 <i>0,60</i> <i>0,30</i> <i>0,20</i>	15,33	667.997	708.893	44.800	37.100			n. richieste questionari valutazione didattica n. progetti di ricerca finanziati	60.288 1.254	88.399 1.406	+ +
6b-1 - Servizi di tesoreria centrale ed entrate	4,40	4,40	173.009	173.009	2.500	5.150	503.115	794.421	n. mandati di pagamento n. incassi	44.549 5.255	48.458 4.755	= =
6b-2 - Servizi di fiscalità	2,00	2,00	88.482	88.482	1.500	2.000			n. posizioni/transazioni redditi assimilati n. certificati fiscali emessi	5.110 5.553	4.769 7.251	= +
6c - Servizi di contabilità generale e bilancio d'esercizio	8,37	8,37	322.517	322.517	139.700	157.250		78.515	n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate n. ordini di acquisto inseriti n. incarichi esterni	22.621 1.032 5.696 335	20.382 1.321 6.677 308	= + + =
6d - Servizi amministrativi a supporto della ricerca e didattica <i>di cui:</i> <i> polo Città</i> <i> polo Collina</i>	27,88 <i>11,60</i> <i>13,47</i>	27,88	1.182.692	1.182.692	26.500	25.750			n. incarichi esterni n. progetti di ricerca finanziati <i>n. incarichi esterni</i> <i>n. progetti di ricerca finanziati</i> <i>n. incarichi esterni</i> <i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	2.309 1.254 <i>1.045</i> <i>277</i> <i>1.007</i> <i>896</i>	2.234 1.406 <i>986</i> <i>302</i> <i>975</i> <i>1.010</i>	+ + <i>=</i> <i>+</i> <i>=</i> <i>+</i>

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
<i>polo Rovereto</i>	2,82	2,82							<i>n. incarichi esterni</i>	257	273	=
									<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	81	94	+
6e - Servizi approvvigionamenti e contabilità a supporto dipartimenti	20,68	20,68	852.688	852.688					<i>n. fatture passive registrate</i>	11.323	11.853	+
									<i>n. registrazioni contabili</i>	18.497	21.933	+
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	6.226	7.966	+
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	8.514	8.582	+
<i>di cui:</i>									<i>n. fatture passive registrate</i>	2.507	2.432	=
<i>polo Città</i>	6,13	6,13							<i>n. registrazioni contabili</i>	6.338	6.962	+
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	1.865	2.008	+
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	2.142	2.028	=
<i>polo Collina</i>	12,07	12,07							<i>n. fatture passive registrate</i>	7.069	7.816	+
									<i>n. registrazioni contabili</i>	6.522	8.172	+
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	3.838	5.397	+
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	5.762	5.932	+
<i>polo Rovereto</i>	2,48	2,48							<i>n. fatture passive registrate</i>	1.747	1.605	=
									<i>n. registrazioni contabili</i>	5.637	6.799	=
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	523	561	=
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	610	622	=
TOTALE	77,66	78,66	3.287.385	3.328.281	215.000	227.250	503.115	872.936				

* esclusi Dirigenti e TDS

Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

7. Direzione Generale – Strutture di Staff

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
COMUNICAZIONE												
7a - Servizi di progettazione e impaginazione pubblicazioni, periodici e materiali promozionali	4,43	4,48	184.021	186.982	95.000	80.000			n. impaginati grafici n. pubblicazioni istituzionali n. articoli scritti su periodici di Ateneo	826 9 154	427 14 135	= + +
7b - Servizi web	5,97	5,97	236.199	236.199		30.000			n. e-mail "webteam" gestite n. editors gestiti n. nuovi siti realizzati n. schede di calendario n. post facebook realizzati	9.500 480 70 120 503	13.000 314 52 110 400	+ = = + +
7c- Servizi organizzazione convegni e manifestazioni	6,75	6,75	278.473	278.473	123.000	98.000			n. convegni gestiti	67	110	+
7d - Servizi editoria dipartimentale	0,05	0,00	2.961	0					n. volumi pubblicati Staff Editoria Polo città	16	--	
7e - Servizi di stampa	3,93	2,93	150.975	115.394	95.000	86.000			n. diplomi stampati n. stampati promozionali in offset n. stampati promozionali in digitale n. stampati di comunicazione istituzionale/amministrativa	5.840 508.040 120.720 404.100	5.600 420.000 110.000 220.000	= - = -
7f - Servizi di comunicazione interna/esterna	4,03	4,03	177.648	177.648	196.000	270.000			n. campagne pubblicitarie gestite n. domande di utilizzazione spazi gestite n. e-mail di comunicazione interna	3 34 279	5 110 230	+ + =

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andament o atteso
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		2013	2014	
SERVIZI GENERALI												
7g - Servizi di supporto agli organi	5,67	6,67	228.000	283.479	29.600	20.200	278.000	248.450	n. procedimenti elettorali gestiti n. decreti rettorali n. riunioni organi di governo e comitati(CdA, SA, CdD, CESP) n. regolamenti emanati n. documenti redatti per Nucleo di Valutazione n. pareri su nuovi protocolli sperimentazione e su variazioni	4 108 87 24 8 86	3 49 104 35 15 119	= = + = = +
7h - Servizi legali	3,00	3,00	191.800	147.701	40.000	43.000			n. interventi di consulenza e supporto giuridico n. contenziosi gestiti	950 41	1210 58	+ +
7i - Servizio di supporto all'assicurazione di qualità	1,00	1,00	44.200	44.241	20.000				n. schede SUA-CdS completate	51	51	=
7l- Servizio protocollo e gestione documentale	2,83	2,83	111.052	109.472	13.200	13.200			n. documenti protocollati n. documenti repertoriati (provvedimenti, ecc.) n. documenti digitali protocollati	29.197 5.550 9.205	28.257 5.877 12.026	= = +
TOTALE	37,66	37,66	1.720.372	1.579.589	611.800	640.400	278.000	248.450				

* esclusi i Dirigenti e TDS

Allegato 1 - Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione

1. Servizi di supporto a Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Indicatori di volume	Volumi	
	2014	Prev. 2015	2014	Prev. 2015		2013	2014
SERVIZI DI SUPPORTO AI DIPARTIMENTI, CENTRI, SCUOLE E RETTORATO							
Dipartimento di Economia e Management							
a - servizi amministrativi di supporto	4,50		193.310		n. docenti e ricercatori	73	73
					n. studenti	2.615	2.543
					- di cui stranieri	192	148
					autofinanziamento	841.890	658.266
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	1,00		35.581		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		11
Dipartimento di Fisica							
a - servizi amministrativi di supporto	4,83		209.553		n. docenti e ricercatori	43	41
					n. dottorandi	40	49
					- di cui stranieri	10	9
					n. studenti	340	370
					- di cui stranieri	19	24
					autofinanziamento	1.614.301	1.697.131
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	33,33		1.512.908		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		9

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Indicatori di volume	Volumi	
	2014	Prev. 2015	2014	Prev. 2015		2013	2014
Dipartimento di Ingegneria Civile Ambientale e Meccanica							
a - servizi amministrativi di supporto	7,00		260.138		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	70 66 10 2.123 21 3.353.720	71 70 20 2.105 20 3.294.662
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	19,83		883.762		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		6
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione							
a - servizi amministrativi di supporto	6,00		270.390		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	45 169 99 1.247 185 4.942.199	45 151 87 1.267 115 4.993.843
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	7,00		296.714		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		11
Dipartimento di Ingegneria Industriale							
a - servizi amministrativi di supporto	6,67		252.114		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	44 43 21 806 62 3.438.393	42 59 26 823 71 2.872.638
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	12,67		569.676		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		4

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Indicatori di volume	Volumi	
	2014	Prev. 2015	2014	Prev. 2015		2013	2014
Dipartimento di Lettere e Filosofia							
a - servizi amministrativi di supporto	4,33		191.710		n. docenti e ricercatori	81	81
					n. dottorandi	63	60
					- di cui stranieri	2	-
					n. studenti	2.621	2.599
					- di cui stranieri	97	91
					autofinanziamento	468.831	635.613
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	3,83		160.930		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		2
Dipartimento di Matematica							
a - servizi amministrativi di supporto	3,50		160.108		n. docenti e ricercatori	38	35
					n. dottorandi	20	29
					- di cui stranieri	2	4
					n. studenti	413	423
					- di cui stranieri	12	9
					autofinanziamento	329.186	430.006
					n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		9
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive							
a - servizi amministrativi di supporto	3,83		162.373		n. docenti e ricercatori	46	48
					n. dottorandi	19	19
					- di cui stranieri	4	3
					n. studenti	1.087	1.190
					- di cui stranieri	21	19
					autofinanziamento	746.390	559.488
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	5,67		230.181		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		3

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Indicatori di volume	Volumi	
	2014	Prev. 2015	2014	Prev. 2015		2013	2014
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale							
a - servizi amministrativi di supporto	5,67		226.161		n. docenti e ricercatori n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	54 1.862 119 860.663	49 1.767 90 804.716
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	6,50		302.544		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		9
Facoltà di Giurisprudenza							
a - servizi amministrativi di supporto	5,00		190.912		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	75 27 1 2.781 30 626.083	73 32 1 2.811 24 810.875 13
CIBIO							
a - servizi amministrativi di supporto	2,83		114.788		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri autofinanziamento	17 36 16 208 5 1.280.935	22 34 13 240 9 1.456.915
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	10,50		466.130		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		4

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del Personale		Indicatori di volume	Volumi	
	2014	Prev. 2015	2013	Prev. 2015		2013	2014
CIMEC							
a - servizi amministrativi di supporto	4,83		204.272		n. docenti e ricercatori	34	36
					n. dottorandi	37	44
					- di cui stranieri	14	22
					n. studenti	69	69
					- di cui stranieri	37	27
					autofinanziamento	1.055.222	1.512.516
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	13,50		636.703		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		5
Scuola di Studi Internazionali							
a - servizi amministrativi di supporto	1,83		81.108		n. docenti e ricercatori	22	20
					n. dottorandi	17	18
					- di cui stranieri	9	6
					n. studenti	93	102
					- di cui stranieri	21	21
					autofinanziamento	84.366	69.885
					n. gruppi di ricerca/aree di ricerca		3
Scuola in Scienze Sociali							
a - servizi amministrativi di supporto	3,00		114.435		n. dottorandi	53	54
					- di cui stranieri	24	19
Rettorato							
a - servizi amministrativi di supporto	6,83		300.974				
b - Ufficio Stampa	2,00		88.482				
TOTALE	186,48	193,48	8.115.955	8.408.321			

Allegato 2 – Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

1. Direzione alla Didattica e Servizi agli Studenti

Obiettivo strategico	Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità UniTrento dell'esperienza universitaria			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Rafforzamento del tutorato in ingresso per neo-immatricolati ai CdS di I livello e avvio del tutorato in itinere	<ul style="list-style-type: none"> - sarà rafforzato il servizio di tutorato generale trasformandolo in un servizio di tutorato all'ingresso per tutti i corsi di laurea e laurea magistrale a ciclo unico, estendendo il modello già adottato da alcune strutture accademiche di UniTrento - sarà introdotto per i medesimi CdS un servizio di tutorato in itinere in un'ottica di prevenzione del drop-out e di contenimento del fenomeno dei fuori corso - sarà organizzata la formazione specifica per i tutors 	grado di diffusione del servizio nei CdS di I livello	100% dei neo-immatricolati per l'a.a. 2015/16 nei CdS di I livello assegnati ai tutors entro il 30/10/2015 100% degli iscritti per l'a.a. 2014/15, al I anno nei CdS di I livello con meno di 12 CFU al 31/07/2015, monitorati dal servizio entro il 31/12/2015	1b, 1d, 1m
Formazione sulle soft skills rivolta a laureandi e laureati	<ul style="list-style-type: none"> - saranno ampliate le iniziative previste nel piano di formazione del servizio Job Guidance relativo alle Soft Skills dei laureandi/laureati con introduzione ulteriori moduli formativi sulle competenze, in funzione delle esigenze legate a specifici ambiti disciplinari e/o figure professionali segnalate dalle strutture accademiche (es. negoziazione, gestione del conflitto, intelligenza emotiva) 	grado di realizzazione delle iniziative	attivazione di 2 nuove iniziative e incremento del 10% delle ore/uomo di formazione erogata (dato 2014: 211.160 ore/uomo)	1e
Rafforzamento delle iniziative di didattica a distanza	<ul style="list-style-type: none"> - sarà acquisita una piattaforma tecnologica per consentire, da un lato di realizzare contenuti multimediali in modo pressoché autonomo da parte dei docenti e dall'altro di offrire agli studenti la possibilità di accedervi online e utilizzarli in autonomia. Ciò permette di impiegare le ore in aula nel lavoro collaborativo sui concetti appresi e nella risoluzione di problemi (approccio "flipped classroom") - saranno progettati e realizzati "oggetti" fruibili online tenuto conto degli obiettivi di apprendimento, quali ad esempio video lezioni, corsi blended, corsi online in autoapprendimento 	grado di realizzazione delle iniziative	avvio dei servizi tramite la nuova piattaforma entro il 30/07/2015 ed erogazione di contenuti in 20 corsi di insegnamento in 4 strutture accademiche, entro il 31/12/2015	1g, 1i, 3b
Rilascio della certificazione internazionale GMAT	<ul style="list-style-type: none"> - sarà messo in produzione il neo-accreditato del Test Center di Ateneo per rilascio delle certificazioni internazionali GMAT, erogando l'esame sia agli iscritti in UniTrento sia agli utenti esterni; ogni esame, della durata di 4,5 ore si svolgerà secondo gli standard internazionale previsti per la suddetta certificazione 	numero di esami GMAT somministrati	somministrazione di 150 esami GMAT entro il 31/12/2015	1g, 1i, 3b, 3c
Rafforzamento della mobilità outgoing di studenti e laureati	<ul style="list-style-type: none"> - saranno incentivati i periodi di tirocinio all'estero aumentando il portafoglio dei soggetti ospitanti mediante la formalizzazione di partnership con Enti e Istituzioni con sedi all'estero (italiane e internazionali), disponibili ad accogliere giovani in formazione - sarà introdotta la borsa di tirocinio che varierà in funzione della permanenza all'estero e del costo della vita nel Paese di destinazione 	numero di tirocini all'estero	incremento del 20% dei tirocini all'estero (dato 2014: 190 tirocini)	1c, 1e

Obiettivo strategico	Rafforzare la comunità universitaria tramite un buon sistema di comunicazione e con azioni che migliorino l'attrattività e il senso di appartenenza			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Rafforzamento dei servizi all'impiego	<ul style="list-style-type: none"> - sarà realizzato 1 nuovo evento di career day che potrà essere trasversale a più strutture accademiche - saranno promosse 2 ulteriori presentazioni aziendali e/o eventi di orientamento alle professioni che coinvolgano almeno 3 strutture accademiche, le quali dovranno sia garantire la disponibilità degli spazi, sia organizzare le attività didattiche al fine di favorire la partecipazione degli studenti 	numero di aziende e di laureandi/laureati coinvolti	incremento del 10% dei partecipanti agli eventi (dato 2014: 4.295 partecipanti)	1e
Realizzazione di servizi per gli Alumni	<ul style="list-style-type: none"> - sarà realizzato un portale anche con funzione di database delle informazioni sugli ex studenti, come strumento indispensabile per la promozione di attività e servizi dedicati agli Alumni - sarà realizzata l'integrazione del Portale da un lato con le anagrafiche di Ateneo (ADA) e dall'altro con il network professionale leader a livello mondiale, LinkedIn - sarà creata una Community che favorisca il network tra gli Alumni, sviluppando il senso di appartenenza a UniTrento e il loro coinvolgimento ad eventi e iniziative dell'Ateneo nella formazione, nel placement, nella ricerca e trasferimento tecnologico 	grado di realizzazione dell'iniziativa	golive del portale entro il 31/07/2015 e formalizzazione dell'associazione Alumni di Ateneo entro il 30/11/2015	1e, 1i, 3a, 3b, 3c

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Semplificazione e dematerializzazione dei servizi rivolti agli studenti			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Realizzazione di un portale dedicato al processo di ammissione ai CdS e ai servizi connessi	<ul style="list-style-type: none"> - sarà progettato un portale in cui saranno organizzate le informazioni relative ai processi di ammissione ai corsi di studio, rendendole fruibili da parte dei futuri studenti in funzione del loro stato all'interno delle fasi del processo in cui sono coinvolti (iscrizioni ai test, pubblicazione graduatorie, accettazione posto, immatricolazione) - saranno fornite a ogni futuro studente le informazioni che lo riguardano durante l'intero processo di ammissione che inizia in inverno e che si può concludere l'autunno successivo per gli studenti che sostengono entrambi i test 	grado di realizzazione del progetto	golive del portale entro il 30/06/2015	1b, 1i, 3a, 3b
Gestione del nuovo processo di ammissione ai CdS di area scientifica	<ul style="list-style-type: none"> - sarà gestito il test di ammissione nelle due sessioni, primaverile ed estiva, somministrandolo congiuntamente al test previsto per i corsi di laurea del Polo Città e Polo Rovereto in tutte le 4 sedi decentrate, oltre che a Trento - sarà attivato un nuovo servizio con il Consorzio CISIA per la produzione dei materiali del test e l'acquisizione dei risultati, supportando le strutture accademiche nell'interazione con ConScienze per la predisposizione della prova - sarà reingegnerizzato il processo di ammissione ai 5 CdS dei 3 Dipartimenti coinvolti che sono Dip. di Fisica, Dip. di Matematica, Dip. di Ingegneria e Scienza dell'Informazione 	livello qualitativo del processo di ammissione	gestione di tutte le fasi del processo nel rispetto dei tempi e senza registrare ricorsi da parte dei candidati	1a, 1b, 1i

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Realizzazione di un sistema gestionale per i corsi di dottorato	Sarà progettato e realizzato un sistema informatico per dare risposta alle necessità dei corsi di dottorato attivi in Ateneo, sulla base dei requisiti funzionali e tecnici individuati nell'analisi svolta nell'ultimo trimestre 2014	grado di realizzazione del progetto	golive del sistema per 2 corsi di dottorato entro 30/09/2015	1h, 1i, 3a, 3b

2. Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo

Obiettivo strategico	Migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica			
Piano operativo	Miglioramento servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla valutazione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Massimizzazione del risultato della VQR [2011-14]	Costituzione gruppo di lavoro con rappresentanti degli uffici tecnici amministrativi coinvolti; definizione procedure condivise dalla struttura gestionale ed approvati dagli organi di governo per il reperimento e la certificazione dei dati richiesti; realizzazione attività di formazione e supporto per docenti e ricercatori; definizione procedure interna di selezione delle pubblicazioni, raccolta ed invio dei pubblicazioni selezionate; supporto alla redazione dei documenti richiesti dal bando all'Ateneo.	percentuale compilazione dati e tabelle richieste	100% compilazione dati e tabelle richieste entro i termini richiesti ai fini della valutazione dell'attività di ricerca di Ateneo (VQR)	2a
Rafforzamento della partecipazione ai progetti collaborativi finanziati dai bandi Horizon 2020	Organizzazione incontri individuali con docenti e ricercatori, realizzazione "laboratori di scrittura e revisione proposte"; supporto all'incontro diretto di docenti e ricercatori con i funzionari della Commissione anche attraverso la collaborazione ed utilizzando i servizi messi a disposizione a Bruxelles dagli uffici Apre ed Alpeuregio.	percentuale incremento numero proposte per progetti collaborativi presentati in risposta ai bandi Horizon 2020 numero "laboratori scrittura e revisione proposte" realizzati numero incontri organizzati a Bruxelles	10% incremento numero proposte progetti collaborativi presentati in risposta ai bandi Horizon 2020 rispetto al 2014 (2014=71) realizzazione di almeno 2 "laboratori scrittura e revisione proposte" organizzazione di almeno tre incontri a Bruxelles	2a

Obiettivo strategico	Migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica			
Piano operativo	Divulgazione della ricerca scientifica di Ateneo			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Ampliamento dell'accesso aperto alla produzione scientifica d'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Configurazione (tramite helpdesk Cineca e benchmarking con gli atenei già in produzione) e personalizzazione (in accordo con le indicazioni della Commissione OA di Ateneo) della sezione di IRIS Catalogo dedicata al caricamento dei dati (file) come richiesto dalla policy di Ateneo e dai progetti ERC e H2020; - predisposizione di una proposta di incentivazione ai ricercatori per la pubblicazione in OA da sottoporre agli organi di governo; - realizzazione di una serie di incontri presso i Dipartimenti e la creazione di una apposita LibGuide, per accrescere la consapevolezza degli autori su come valorizzare l'apposita sezione OA di IRIS; - completamento della messa a disposizione dei ricercatori dei percorsi formativi on-line relativi all'Open Access. 	<ul style="list-style-type: none"> - percentuale di pubblicazioni in Open Access rispetto al totale delle pubblicazioni - numero incontri dipartimentali realizzati - creazione di una LibGuide in tema di OA e diritto d'autore 	<ul style="list-style-type: none"> - 30% di pubblicazioni in Open Access su totale delle pubblicazioni 2015 - almeno 7 incontri dipartimentali realizzati - LibGuide in tema di OA e diritto d'autore disponibile 	2g

Obiettivo strategico	Migliorare il supporto all'innovazione sociale ed imprenditoriale anche attraverso la tutela e la valorizzazione dei risultati della ricerca			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Sistema di monitoraggio modello spin-off e start-up	Sarà implementato un sistema di monitoraggio delle attività degli spin off e start up di Ateneo utilizzando indicatori e valori condivisi a livello nazionale ed identificati nell'ambito dei processi di valutazione della qualità della ricerca. La raccolta dei dati verrà supportata dalla stesura di linee guida approvate dagli organi di governo e diffuse agli spin off e start up.	<ul style="list-style-type: none"> - documento Linee Guida per il monitoraggio - percentuale: spin off e start up di Ateneo oggetto di monitoraggio - documento contenente i risultati del monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> - documento Linee Guida approvato dalla Commissione Spin off e start up di Ateneo - 100% Percentuale spin off e start up di Ateneo oggetto di monitoraggio - documento di monitoraggio approvato dalla Commissione Spin off e start up di Ateneo 	2b

Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Piano operativo	Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture informatiche e scientifiche			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Definizione procedure di condivisione attrezzature scientifiche di dipartimento	In base all'elenco delle attrezzature scientifiche che i singoli dipartimenti ritengono di poter condividere, si analizzeranno tipologie, vincoli e interessi scientifici al fine di definire, in accordo con i dipartimenti, specifiche modalità di condivisione.	% di attrezzature effettivamente messe in condivisione rispetto al n. teorico proposto dai dipartimenti	60% di attrezzature effettivamente messe in condivisione rispetto al n. teorico	2a

Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Piano operativo	Piano edilizio e gestione degli immobili			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Nuova biblioteca di Ateneo	Attivazione del gruppo di lavoro interno per la definizione del progetto di arredo e allestimenti tecnologici della nuova sede.	grado di completamento bando di gara	definizione della documentazione funzionale alla procedura di scelta del contraente (bando di gara) entro il 31/12/2015.	4a, 4d, 2d

3. Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche

Obiettivo strategico	Migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica			
Piano operativo	Miglioramento servizi di supporto alla ricerca scientifica e alla valutazione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Servizi cloud per la ricerca	Verrà progettato, realizzato e messo a disposizione di gruppi di ricerca e progetti rilevanti di Ateneo un nuovo ambiente per il calcolo scientifico e la gestione di grandi moli di dati, basato su architetture virtualizzate secondo i modelli IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service), SaaS (Software as a Service) e con modalità di accesso flessibili ed autonome da parte degli utilizzatori. L'uso delle risorse disponibili comuni verrà monitorato e gestito centralmente in modo dinamico al fine di garantire la più elevata disponibilità rispetto alle esigenze dichiarate da ciascun utente dei servizi, con meccanismi di riallocazione predefiniti.	esistenza e grado di effettiva operatività della nuova piattaforma di cloud computing per la ricerca; numero, caratteristiche e funzionalità dei servizi erogati agli utenti	operatività di una nuova piattaforma di cloud computing per la ricerca e accessibilità da parte degli utenti - anche in modalità self access – ai 2 servizi di 'Calcolo scientifico' e di 'Archiviazione e Backup' dei dati della ricerca. Messa a disposizione di un servizio di monitoraggio dell'uso delle risorse e calcolo dei consumi per la riallocazione dei costi. Utilizzo entro il 2015 dei servizi di cloud da parte di 5 Dipartimenti ed un Centro.	3b

Obiettivo strategico	Migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica			
Piano operativo	Divulgazione della ricerca scientifica di Ateneo			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Ampliamento dell'accesso aperto alla produzione scientifica d'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Configurazione (tramite helpdesk Cineca e benchmarking con gli atenei già in produzione) e personalizzazione (in accordo con le indicazioni della Commissione OA di Ateneo) della sezione di IRIS Catalogo dedicata al caricamento dei dati (file) come richiesto dalla policy di Ateneo e dai progetti ERC e H2020; - predisposizione di una proposta di incentivazione ai ricercatori per la pubblicazione in OA da sottoporre agli organi di governo; - realizzazione di una serie di incontri presso i Dipartimenti e la creazione di una apposita LibGuide, per accrescere la consapevolezza degli autori su come valorizzare l'apposita sezione OA di IRIS; - completamento della messa a disposizione dei ricercatori dei percorsi formativi on-line relativi all'Open Access. 	percentuale di pubblicazioni in Open Access rispetto al totale delle pubblicazioni	30% di pubblicazioni in Open Access su totale delle pubblicazioni 2015	3a, 2g

Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Progetto Open Science / Digital University	Verrà analizzato e sviluppato un nuovo sistema informativo orientato all'estrazione ed integrazione di dati provenienti da diversi ambienti applicativi d'Ateneo, es: persone e istituzioni (ADA), prodotti dell'ingegno (UGOV/IRIS, Eprints), progetti (Timesheet), didattica (ESSE3), missioni (e-Travel), attraverso il quale creare dei nuovi servizi avanzati di data analytics - accessibili online e con diverse gradi di selezione e profondità - su cui fondare un sistema di rappresentazione e conoscenza di UniTrento che possa evolvere nel tempo in modo continuo ed affidabile.	esistenza e grado di effettiva operatività di una ambiente pilota per l'integrazione di data set diversi estratti dai sistemi informativi di Ateneo; numero, caratteristiche e funzionalità dei servizi di analytics prodotti	operatività di una nuova piattaforma applicativa basata sulla creazione di un Hub semantico e dotata di meccanismi avanzati di interrogazione, integrazione ed analisi dei dati provenienti dai sistemi legacy esistenti (Esse3, SAP HR, Timesheet, IRIS – U-Gov). Realizzazione di un servizio di ricerca e navigazione nella nuova base dati di tipo browser; disponibilità e accessibilità di un set di 8 nuovi servizi di analytics nei 4 domini informativi della produzione scientifica, delle persone, delle collaborazioni e dei progetti di ricerca.	3a, 3b, 2g

Obiettivo strategico	Rafforzare i servizi che valorizzano le specificità UniTrento dell'esperienza universitaria			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Rafforzamento delle iniziative di didattica a distanza	<ul style="list-style-type: none"> - sarà acquisita una piattaforma tecnologica per consentire, da un lato di realizzare contenuti multimediali in modo pressoché autonomo da parte dei docenti e dall'altro di offrire agli studenti la possibilità di accedervi online e utilizzarli in autonomia. Ciò permette di impiegare le ore in aula nel lavoro collaborativo sui concetti appresi e nella risoluzione di problemi (approccio "flipped classroom") - saranno progettati e realizzati "oggetti" fruibili online tenuto conto degli obiettivi di apprendimento, quali ad esempio video lezioni, corsi blended, corsi online in autoapprendimento 	grado di realizzazione delle iniziative	avvio dei servizi tramite la nuova piattaforma entro il 30/07/2015 ed erogazione di contenuti in almeno 20 corsi di insegnamento in 4 strutture accademiche, entro il 31/12/2015	1g, 1i, 3b
Rilascio della certificazione internazionale GMAT	Sarà messo in produzione il neo-accreditato del Test Center di Ateneo per rilascio delle certificazioni internazionali GMAT, erogando l'esame sia agli iscritti in UniTrento sia agli utenti esterni; ogni esame, della durata di 4,5 ore si svolgerà secondo gli standard internazionale previsti per la suddetta certificazione	numero di esami GMAT somministrati	somministrazione di 150 esami GMAT entro il 31/12/2015	1g, 1i, 3b, 3c

Obiettivo strategico	Monitorare, valorizzare e sviluppare il contributo del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Completamento e perfezionamento del sistema di valutazione del PTA	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del funzionamento e dell'efficacia dei nuovi processi valutativi avviati nel 2014 (compresi quelli legati agli istituti previsti dal C.C.I.); - completamento del sistema incentivante attraverso l'implementazione della gestione on-line dell'intero processo di valutazione delle prestazioni sia lato back office sia lato utente; - definizione dei criteri e modalità per la corresponsione della quota relativa alla produttività di Ateneo; - studio e implementazione di eventuali azioni di miglioramento. 	numero degli istituti di incentivazione attivi rivisti; numero degli istituti di incentivazione gestiti on-line	<ul style="list-style-type: none"> - revisione degli istituti di valutazione e incentivazione attivi oggetto di osservazioni da parte del NdV (n=2) - gestione on-line di tutti i processi di valutazione: assegnazione e valutazione obiettivi ex C.C.N.L., assegnazione e valutazione obiettivi ex C.C.I., valutazione competenze del personale TA non titolare di responsabilità (n=3) - liquidazione produttività di Ateneo di competenza 2014 entro il 31/12/2015 <p>Nota: le azioni relative alla revisione degli istituti di incentivazione e alla definizione dei criteri per il calcolo della produttività di Ateneo sono soggette al confronto sindacale.</p>	3a, 5d, 5f,

Obiettivo strategico	Rafforzare la comunità universitaria tramite un buon sistema di comunicazione e con azioni che migliorino l'attrattività e il senso di appartenenza			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Portali dei Dipartimenti/Centri	Progettazione del modello grafico (secondo l'approccio responsive web design) Effettuazione test di usabilità; costruzione dei singoli siti dei Dipartimenti e loro popolamento; interventi di formazione con il personale delle strutture di Dipartimento /Centro; messa online; progettazione modello unico di rilascio delle statistiche	numero dei siti messi online	pubblicazione di 10 dei 13 siti di struttura al 31/12/2015	3a, 7b
Realizzazione di servizi per gli Alumni	<ul style="list-style-type: none"> - sarà realizzato un portale anche con funzione di database delle informazioni sugli ex studenti, come strumento indispensabile per la promozione di attività e servizi dedicati agli Alumni - sarà realizzata l'integrazione del Portale da un lato con le anagrafiche di Ateneo (ADA) e dall'altro con il network professionale leader, LinkedIn - sarà creata una Community che favorisca il network tra gli Alumni, sviluppando il senso di appartenenza a UniTrento e il loro coinvolgimento ad eventi e iniziative dell'Ateneo nella formazione, nel placement, nella ricerca e trasferimento tecnologico 	grado di realizzazione dell'iniziativa	golive del portale entro il 31/07/2015 e formalizzazione dell'associazione Alumni di Ateneo entro il 30/11/2015	1e, 1i, 3a, 3b, 3c

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Monitoraggio e sviluppo dell'organizzazione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Completamento attuazione istituti flessibilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione di specifica regolamentazione degli istituti previsti e delle relative procedure gestionali (l'azione è soggetta al confronto sindacale); - relativamente al software applicativo di supporto: <ul style="list-style-type: none"> a) documento di analisi e di implementazione (analisi funzionale, modello concettuale e implementativo); b) sviluppo, test e rilascio in produzione (sviluppo sw, test key user, preparazione documentazione, formazione e supporto utente). 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di implementazione software applicativo di supporto - numero istituti implementati 	implementazione software di 2 istituti	3a, 5d

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Portale amministrazione trasparente	<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione procedura di estrazione automatica dei provvedimenti del personale dirigente; - arricchimento corredo informativo in modalità automatica relativo alle sottosezioni "collaborazioni e consulenti" e "bandi di gara e contratti". 	grado di automazione nella pubblicazione delle sottosezioni: provvedimenti dirigenziali, collaborazioni e bandi di gara e contratti	100% nelle sottosezioni a), b) e c)	3a, 6a
Pubblicazione di Open Data	<p>Censimento e analisi dei principali data set di Ateneo, valutazione della fattibilità e del valore della loro messa a disposizione pubblica in modalità open data. Progettazione e implementazione dei relativi servizi di estrazione e pubblicazione online. Misura del loro utilizzo esterno. Misura del loro utilizzo esterno. Predisposizione proposta di regolamentazione dell'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati (art. 52 Codice dell'amministrazione digitale).</p>	numero di data set fruibili in modalità open data	<ul style="list-style-type: none"> - attivazione del portale degli open data di UniTrento e la pubblicazione di primi 4data set. - redazione proposta di regolamento di Ateneo sull'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati 	IS, 3a

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Continuità operativa in situazioni di emergenza			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Completamento dei piani di continuità operativa di tutte le Direzioni	Verrà completato il Business Recovery Plan di Ateneo con i piani di emergenza per tutte le Direzioni, al fine di assicurare – al verificarsi di una eventuale situazioni di crisi - la continuità programmata delle principali funzioni e servizi di Ateneo fino al ripristino della normale e completa operatività.	grado di adeguatezza del Business Recovery Plan generale di Ateneo in funzione dei principali scenari di rischio per le strutture di tutti e tre i Poli	test e verifica positiva della effettiva continuità operativa dei servizi gestionali erogati da 4 diversi uffici delle Direzioni DPAF, DDSS, DRSBA e DirGen nel corso di una esercitazione che simuli un evento di indisponibilità di una qualsiasi delle sedi d'Ateneo (secondo quanto previsto da uno dei possibili scenari di rischio definiti nel Business Recovery Plan)	3a, 3b, 3c
Primo piano di disaster recovery per il nuovo Data Center unitario d'Ateneo	Verrà avviata la stesura del piano di Disaster Recovery per i servizi ospitati nel nuovo Data Center d'Ateneo, partendo dall'analisi contenuta nello Studio di Fattibilità di UniTrento approvato dall'Agenzia per l'Italia Digitale. Si terrà conto dei nuovi elementi rappresentati da un lato dalla decisione strategica di realizzare un unico Data Center nel nuovo polo tecnico scientifico, e dall'altro della iniziativa Community Cloud territoriale cui partecipa anche l'Ateneo e dei cui servizi si potrebbe beneficiare.	grado di adeguatezza del Disaster Recovery Plan dei servizi ICT centrali	test e verifica positiva di una reale soluzione di Disaster recovery per almeno il 25% delle classi di servizio critiche (n=10) e servizi infrastrutturali (n=5) definiti dal regolamento per la reperibilità informatica d'Ateneo, senza alcuna perdita di dati e mantenimento dell'interruzione del servizio entro la finestra temporale di ripristino programmata RTO (Recovery Time Objective)	3b

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Semplificazione e dematerializzazione dei servizi rivolti agli studenti			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Realizzazione di un portale dedicato al processo di ammissione ai CdS e ai servizi connessi	<ul style="list-style-type: none"> - sarà progettato un portale in cui saranno organizzate le informazioni relative ai processi di ammissione ai corsi di studio, rendendole fruibili da parte dei futuri studenti in funzione del loro stato all'interno delle fase del processo in cui sono coinvolti (iscrizioni ai test, pubblicazione graduatorie, accettazione posto, immatricolazione) - saranno fornite a ogni futuro studente le informazioni che lo riguardano durante l'intero processo di ammissione che inizia in inverno (febbraio) e che si può concludere l'autunno successivo (settembre/ottobre) per gli studenti che sostengono entrambi i test 	grado di realizzazione del progetto	golive del portale entro il 30/06/2015	1b, 1i, 3a, 3b

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Realizzazione di un sistema gestionale per i corsi di dottorato	Sarà progettato e realizzato un sistema informatico per dare risposta alle necessità dei corsi di dottorato attivi in Ateneo, sulla base dei requisiti funzionali e tecnici individuati nell'analisi svolta nell'ultimo trimestre 2014.	grado di realizzazione del progetto	golive del sistema per 2 corsi di dottorato entro 30/09/2015	1h, 1i, 3a, 3b
Gestione documentale e archiviazione a lungo termine	Sarà consolidata e standardizzata l'adozione della piattaforma Open Source Alfresco per l'Enterprise Content Management e resa disponibile come servizio di backend per tutte le applicazioni di sistema informativo di UniTrento. Verranno così separate tra loro la gestione documentale da quella applicativa e potranno inoltre essere sperimentati dei servizi di archiviazione e conservazione a lungo termine dei documenti amministrativi digitali.	grado di effettiva operatività della nuova piattaforma di gestione documentale: numero di applicazioni interne che utilizzano la nuova piattaforma; gradi di integrazione di un servizio di archiviazione sostitutiva	utilizzo della piattaforma unitaria per la gestione documentale del 100% di 10 applicazioni (ADA, application online, gestione presenze, valutazione personale, selezione incarichi esterni, eTravel, Timesheet, richieste naming&hosting, gestione visitors, portale Unitn); completa integrazione con un sistema di archiviazione a lungo termine	3a, 3b, 7l
Procedure di selezione incarichi esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Area ricerca: test e validazione finale strutture accademiche, formazione personale e rilascio in produzione; - Area didattica: analisi tecnica e setup piattaforma didattica, predisposizione e verifica soluzione pilota. 	numero di incarichi gestiti con soluzione informatica	10% degli incarichi complessivi affidati nell'esercizio	6d, 3a
Fatturazione elettronica	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione modello organizzativo e re-ingegnerizzazione processo di acquisto di Ateneo (in particolare delle fasi di verifica fattura, abbinamento ordine di acquisto e archiviazione documentale); - adeguamento sistemi informativi gestionali di supporto (SAP, interfaccia vs sistema interscambio, protocollo informatico e applicativo di conservazione) e delle procedure di estrazione dati finalizzati all'alimentazione di banche dati ministeriali (piattaforma certificazione crediti); - Formazione utenti. 	grado di integrazione dell'architettura applicativa di supporto	avvio entro i termini di legge gestione fattura elettronica mediante adeguamento sistemi informativi gestionali di supporto (SAP, interfaccia vs sistema interscambio, protocollo informatico e applicativo di conservazione) e delle procedure di estrazione dati finalizzati all'alimentazione della piattaforma certificazione crediti ministeriale	6a, 6b, 6c, 6e, 3a
Sistema di approvvigionamento di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Test e validazione funzionale del sistema prototipale a supporto del flusso autorizzativo degli ordini di acquisto; - analisi estensione ambito di applicazione funzionale (acquisti sistema bibliotecario di Ateneo, accordi quadro); - predisposizione documentazione, formazione utenti e rilascio in produzione. 	numero richieste di acquisto processati con nuova soluzione informatica	10% totale richieste d'acquisto 2015	6a, 6c, 6e, 3a
Catalogo e gestione attrezzatura	Verrà sviluppato e testato a livello di Ateneo - Dipartimenti e Direzioni centrali – un nuovo applicativo integrato da un lato con il sistema ERP per gli aspetti contabili patrimoniali e dall'altro con l'ambiente myUnitn per la gestione dell'utenza e dei relativi profili autorizzativi, che permetta la gestione dell'intero ciclo di vita dei principali asset tecnologici e informatici	grado di operatività dell'applicativo informatico di supporto e numero di Centri gestionali che lo hanno adottato	adozione del processo gestionale e dell'applicativo entro l'anno (nuove acquisizioni 4° trimestre) da parte di tutte le Direzioni e di due Dipartimenti o Centri.	3a, 3c

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Identità digitale e firma elettronica per i servizi online			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Adesione a Sistema Pubblico per l'Identità Digitale (SPID)	L'attuale piattaforma di autenticazione d'Ateneo verrà integrata con il nuovo Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) al fine di consentire l'accesso in rete ai servizi ai cittadini attraverso lo SPID, la carta d'identità elettronica e la carta nazionale dei servizi.	grado di integrazione tra la piattaforma nazionale per l'identità digitale ed i sistemi informativi di Ateneo ed effettiva possibilità di accesso a questi ultimi da parte di utenti esterni provenienti da SPID	autenticazione di una qualsiasi Identità Digitale SPID su un qualsiasi servizio online di UniTrento	3a
Firma elettronica	Verranno sperimentati e implementati dei servizi di firma elettronica (es: avanzata, qualificata e digitale) da parte degli utilizzatori in alcuni workflow applicativi sviluppati da UniTrento, al fine di una loro completa dematerializzazione; saranno quindi raccolti elementi utili alla valutazione dell'efficacia, dei costi / benefici e dell'effettiva semplificazione introdotta dall'uso degli strumenti attualmente disponibili e adottabili	numero di meccanismi di firma elettronica nei processi online di Ateneo.	tre differenti tipologie di processi gestionali completamente dematerializzati entro l'anno attraverso l'utilizzo di diverse modalità di firma elettronica	3a

Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Piano operativo	Consolidamento e potenziamento delle infrastrutture informatiche e scientifiche			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Migrazione Data Center	Verranno trasferiti i servizi di calcolo e storage d'Ateneo presenti nel Data Center di Trento città e installati come nodo primario sulla piattaforma tecnologica del nuovo sito di Povo. Precedentemente alla fase di migrazione dei servizi di Sistema Informativo (es: portale, ambienti transazionali, spazi collaborativi, farm applicative, ADA) verrà realizzata e attivata la nuova connettività GARR ridondata sul Data Center di Povo mantenendo quindi il ruolo di solo POP secondario per il sito di via Briamasco.	numero di ambienti applicativi (server, storage, network) primari presenti nel Data Center	nessun ambiente applicativo primario ancora presente nel Data Center di via Briamasco al 31/12/2015	3a, 3b

4. Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Gestione della prevenzione e sicurezza sul lavoro e della sostenibilità ambientale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Implementazione progetto d'Ateneo sicurezza in collina	<ul style="list-style-type: none"> - Ricognizione delle attività di ricerca e didattica svolte dai Dipartimenti e Centri della Collina, delle modalità operative, delle attrezzature e sostanze utilizzate e della misure già messe in atto; - elaborazione delle valutazioni di rischio; - individuazione delle misure di miglioramento, tenendo presente quanto già attuato dai Dipartimenti/Centri stessi. In particolare, individuazione delle necessità formative. 	grado di realizzazione del progetto	valutazione del rischio ed individuazione delle misure di prevenzione e protezione per 4 Dipartimenti/Centri entro 31/12/2015	4e
Definizione di un piano di sostenibilità ambientale d'Ateneo	Ricognizione complessiva dello stato dell'arte e redazione del piano di sostenibilità ambientale di Ateneo con attivazione del gruppo di lavoro incaricato di definire i principali segmenti di attività: energia elettrica, gas, acqua, gestione del verde, mobilità sostenibile, smaltimenti, acquisti eco-sostenibili.	grado di definizione piano di sostenibilità ambientale d'Ateneo)	piano di sostenibilità ambientale d'Ateneo con dettaglio politiche e interventi per ambito entro il 31/12/2015	4c

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Sistema di gestione del patrimonio immobiliare	Completamento analisi funzionale, definizione delle specifiche tecnico-economiche, acquisto e implementazione del software.	grado di implementazione del sistema	golive del sistema informativo entro il 31/12/2015	4c

Obiettivo strategico	Ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Piano operativo	Piano edilizio e gestione degli immobili			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Avanzamento piano edilizio	Ridefinizione del piano edilizio pluriennale in coerenza con le indicazioni e le risorse rese disponibili dal nuovo atto di indirizzo in via di definizione con la Giunta Provinciale e realizzazione nei tempi del piano 2015.	importo contabilizzato al 31 dicembre 2015	10 milioni di euro	4a, 4b
Riordino e definizione delle concessioni degli immobili PAT in uso	Negoziare con i competenti uffici PAT un'intesa in ordine agli immobili concessi in comodato all'Ateneo.	sottoscrizione di un atto congiunto UNITN-PAT	completamento del processo per almeno 3 dei 5 immobili	4c
Nuova biblioteca di Ateneo	Attivazione del gruppo di lavoro interno per la definizione del progetto di arredo e allestimenti tecnologici della nuova sede.	grado di completamento bando di gara	definizione della documentazione funzionale alla procedura di scelta del contraente (bando di gara) entro il 31/12/2015	4a, 4d, 2d

5. Direzione Risorse Umane e Organizzazione

Obiettivo strategico	Monitorare, valorizzare e sviluppare il contributo del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Definizione di sistemi di valutazione e di riconoscimento del merito del personale docente e ricercatore	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposizione di regolamenti volti al riconoscimento degli incentivi a compensazione dei mancati scatti stipendiali (ex art. 29, c. 19 della L. 240/2010); - definizione delle modalità di incentivazione e stesura della relativa regolamentazione a favore del personale meritevole, attraverso l'utilizzo di un fondo costituito dai proventi della ricerca finanziata e dalle commesse esterne. 	grado di completamento dei regolamenti specifici	stesura di n=2 regolamenti relativi agli istituti di incentivazione	5a, 5b
Completamento e perfezionamento del sistema di valutazione del PTA	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del funzionamento e dell'efficacia dei nuovi processi valutativi avviati nel 2014 (compresi quelli legati agli istituti previsti dal C.C.I.); - completamento del sistema incentivante attraverso l'implementazione della gestione on-line dell'intero processo di valutazione delle prestazioni sia lato back office sia lato utente; - definizione dei criteri e modalità per la corresponsione della quota relativa alla produttività di Ateneo; - studio e implementazione di eventuali azioni di miglioramento. 	numero degli istituti di incentivazione attivi rivisti; numero degli istituti di incentivazione gestiti online	<ul style="list-style-type: none"> - revisione degli istituti di valutazione e incentivazione attivi oggetto di osservazioni da parte del NdV (n=2) - gestione on-line di tutti i processi di valutazione: assegnazione e valutazione obiettivi ex C.C.N.L., assegnazione e valutazione obiettivi ex C.C.I., valutazione competenze del personale TA non titolare di responsabilità (n=3) - liquidazione produttività di Ateneo di competenza 2014 entro il 31/12/2015 <p>Nota: le azioni relative alla revisione degli istituti di incentivazione e alla definizione dei criteri per il calcolo della produttività di Ateneo sono soggette al confronto sindacale.</p>	3a, 5d, 5f
Definizione Piano di formazione per il PTA 2015-2016 e catalogo iniziative 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione catalogo e calendarizzazione degli interventi formativi per il 2015 in base alle priorità identificate; - erogazione interventi a favore del PTA individuato in fase di analisi dei fabbisogni. 	grado di realizzazione delle iniziative formative previste a catalogo	realizzazione del 100% degli interventi riportati a catalogo entro il 31/12/2015	5g

Obiettivo strategico	Sviluppare il benessere organizzativo e pari opportunità			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Ottenimento Certificato di base Family Audit	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione del Piano delle Attività 'Family Audit' coerentemente con le proposte elaborate dal Gruppo di Lavoro - realizzazione iniziative previste per l'anno 2015 dal Piano 	grado di avanzamento del Piano delle Attività	completamento del 100% del Piano delle azioni previste entro il 31/12/2015	5d, 5f, 5g, 5h, 5i
Implementazione progetti di flessibilizzazione del servizio di supporto alla genitorialità	<ul style="list-style-type: none"> - Attivazione di forme di ospitalità temporanea per bambini 0-3 anni che non necessitano di un accudimento a tempo pieno; il servizio sarà ideato anche tenendo conto delle esigenze del personale non strutturato (visiting professors, research fellows,...) - ampliamento delle possibilità di partecipazione a laboratori ludo-educativi fino a 12 anni, da svolgersi sia negli spazi del nido, sia all'interno di altre realtà scientifiche di UniTrento 	grado di implementazione dei nuovi servizi in un'ottica di flessibilità	organizzazione del servizio di ospitalità temporanea, mappatura interesse effettivo e presentazione ai soggetti interessati entro il 31/12/2015; realizzazione di n=2 laboratori entro il 31/12/2015	5i
Attuazione delle azioni positive previste dal Piano delle Azioni positive	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione del piano delle azioni positive volte al miglioramento del benessere organizzativo a seguito del completamento della relativa indagine; - completamento interventi di formazione a favore del PTA sulle tematiche del mobbing e delle molestie; - regolamentazione e attivazione a regime dell'istituto del telelavoro a seguito della conclusione della fase sperimentale condotta nel corso del 2014; - erogazione interventi formativi a favore del PTA relativamente al linguaggio di genere e alla gestione delle diversità; - attivazione del Comitato Unico di Garanzia. 	grado di completamento dei progetti di cui al Piano delle Azioni positive	realizzazione del 100% delle azioni previste (n=5) entro il 31/12/2015	5f; 5g
Attuazione dell'indagine del benessere organizzativo del personale docente e ricercatore	<ul style="list-style-type: none"> - Perfezionamento del questionario di rilevazione; - somministrazione del questionario online; - elaborazione dei dati. 	grado di realizzazione dell'indagine	completamento dell'indagine e dell'analisi dei dati, anche per il personale non strutturato, entro il 31/12/2015	5f, 5g

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Monitoraggio e sviluppo dell'organizzazione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Attuazione del piano organici secondo priorità degli organi di vertice	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento del piano; - verifica tecnica (sul piano giuridico ed economico) relativamente a possibili forme di sviluppo quantitativo/stabilizzazione del personale in base alle necessità individuate; - attuazione del piano secondo le priorità condivise con gli organi di vertice dell'Ateneo. 	grado di realizzazione del piano organici per l'anno 2015	realizzazione del 100% delle azioni previste dal Piano entro il 31/12/2015	5d; 5e
Completamento attuazione istituti flessibilità organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione di specifica regolamentazione degli istituti previsti e delle relative procedure gestionali (l'azione è soggetta al confronto sindacale); - relativamente al software applicativo di supporto: <ul style="list-style-type: none"> a) documento di analisi e di implementazione (analisi funzionale, modello concettuale e implementativo); b) sviluppo, test e rilascio in produzione (sviluppo sw, test key user, preparazione documentazione, formazione e supporto utente). 	numero istituti implementati	regolamentazione di 2 istituti	3a, 5d

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Sviluppo qualità dei servizi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Definizione di azioni di miglioramento in base agli esiti indagine customer	Analisi dei risultati, identificazione azioni di miglioramento (secondo le proposte/piani formulati da ogni Direzione) e definizione delle priorità di implementazione.	grado di definizione del piano di miglioramento, secondo le proposte/piani formulati da ogni Direzione	piano completato con le priorità di implementazione per tutte le direzioni (n=7)	5f

6. Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Portale amministrazione trasparente	<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione procedura di estrazione automatica dei provvedimenti del personale dirigente; - arricchimento corredo informativo in modalità automatica relativo alle sottosezioni "collaborazioni e consulenti" e "bandi di gara e contratti". 	grado di automazione nella pubblicazione delle sottosezioni: a) provvedimenti dirigenziali, b) collaborazioni e c) bandi di gara e contratti	100% nelle sottosezioni a), b) e c)	6a, 3a
Gestione rischi operativi /anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione strategia di mitigazione dei principali rischi corruttivi individuati; - progettazione ed avvio erogazione moduli formativi al personale docente ricercatore e al personale con incarico di responsabilità nelle aree maggiormente esposte; - Proseguimento nell'attuazione delle misure di prevenzione obbligatorie e/o di carattere trasversale individuate dal piano triennale di prevenzione della corruzione 	grado di definizione strategia di mitigazione rischi	Predisposizione documento "Strategia di mitigazione sui principali rischi operativi"	6a

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Procedure di selezione incarichi esterni	<ul style="list-style-type: none"> - Area ricerca: test e validazione finale strutture accademiche, formazione personale e rilascio in produzione; - Area didattica: analisi tecnica e setup piattaforma didattica, predisposizione e verifica soluzione pilota. 	numero di incarichi gestiti con soluzione informatica	10% degli incarichi complessivi affidati nell'esercizio	6d, 3a
Fatturazione elettronica	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione modello organizzativo e re-ingegnerizzazione processo di acquisto di Ateneo (in particolare delle fasi di verifica fattura, abbinamento ordine di acquisto e archiviazione documentale); - adeguamento sistemi informativi gestionali di supporto (SAP, interfaccia vs sistema interscambio, protocollo informatico e applicativo di conservazione) e delle procedure di estrazione dati finalizzati all'alimentazione di banche dati ministeriali (piattaforma certificazione crediti); - Formazione utenti. 	grado di integrazione dell'architettura applicativa di supporto	avvio gestione fattura elettronica, con adeguamento dell'intera architettura applicativa coinvolta (SAP, interfaccia sistema interscambio, protocollo informatico e applicativo di conservazione) e modello di gestione operativa implementato entro i termini di legge (31/03/2015)	6a, 6b, 6c, 6e, 3a

Sistema di approvvigionamento di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Test e validazione funzionale del sistema prototipale a supporto del flusso autorizzativo degli ordini di acquisto; - analisi estensione ambito di applicazione funzionale (acquisti sistema bibliotecario di Ateneo, accordi quadro); - predisposizione documentazione, formazione utenti e rilascio in produzione. 	numero richieste di acquisto processati con nuova soluzione informatica	10% totale richieste d'acquisto 2015	6a, 6c, 6e, 3a
--	--	---	--------------------------------------	----------------

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Regolamenti e reporting istituzionale e gestionale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Reporting istituzionale (nuovi schemi e principi di bilancio di Ateneo)	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento modello di controllo contabile (raccordo piano dei conti e nuovi schemi di reporting istituzionale, definizione nuove procedure di rilevazione contabile e di valutazione poste di bilancio); - definizione ed implementazione azioni correttive e di velocizzazione chiusure contabili propedeutiche a chiusura contabile 2015 	grado di adeguamento sistema di reporting alle nuove esigenze	aggiornamento piano dei conti, schemi bilancio, sistema informativo di supporto e adozione azioni correttive su processi transazionali entro il 31/12/2015	6a, 6c, 6e
Revisione regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità	Predisposizione proposta di modifica al regolamento di Ateneo per la finanza e la contabilità	grado di revisione regolamentare	approvazione regolamento entro il 31/12/2015	6a, 6c, 7h

7. Direzione Generale – Strutture di Staff

Obiettivo strategico	Migliorare i servizi di supporto alla ricerca scientifica			
Piano operativo	Divulgazione della ricerca scientifica di Ateneo			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Rafforzamento della comunicazione per la ricerca e la divulgazione scientifica	<p>Organizzazione dei seguenti eventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falling Walls Lab (seconda edizione/luglio 2015); Summer School in Trento sulla divulgazione scientifica (prima edizione - autunno 2015); Notte dei ricercatori 2015 (iniziativa in partnership con gli altri enti territoriali: FBK, FEM, MUSE); Festival della Meteorologia 16-17 ottobre 2015; Ciclo di seminari sui Premi Nobel (novembre 2015). <p>Implementazione dei seguenti strumenti a supporto degli ERC projects:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sito web di progetto; Video breve; Caffè scientifico; Articolo su testata UniTrentoMAG. 	numero di eventi realizzati, numero iniziative di visibilità per i progetti ERC	realizzazione di almeno 4 dei 5 eventi; strumenti di comunicazione attivati per almeno 5 progetti ERC	7a, 7b, 7c, 7f

Obiettivo strategico	Rafforzare la comunità universitaria tramite un buon sistema di comunicazione e con azioni che migliorino l'attrattività e il senso di appartenenza			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Miglioramento della comunicazione interna	- Analisi dei principali processi di comunicazione per struttura; interviste qualificate con persone chiave (fonti e destinatari); individuazione strumenti di comunicazione da utilizzare e criticità di implementazione; definizione procedure di comunicazione e tempistiche; attivazione iniziative informative.	grado di messa a regime nuove modalità di comunicazione individuate	avvio dell'80% delle modalità di comunicazione individuate	7f, 7g
Portali dei Dipartimenti/Centri	- Progettazione del modello grafico (secondo l'approccio responsive web design); effettuazione test di usabilità; costruzione dei singoli siti dei Dipartimenti e loro popolamento; interventi di formazione con il personale delle strutture di Dipartimento /Centro; messa online; progettazione modello unico di rilascio delle statistiche.	numero dei siti messi online	pubblicazione dell'80% dei 13 siti di struttura al 31/12/2015	7b, 3a

Obiettivo strategico	Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione			
Piano operativo	Reingegnerizzazione, semplificazione e dematerializzazione dei processi amministrativi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Gestione documentale e archiviazione a lungo termine	Sarà consolidata e standardizzata l'adozione della piattaforma Open Source Alfresco per l'Enterprise Content Management e resa disponibile come servizio di backend per tutte le applicazioni di sistema informativo di UniTrento. Verranno così separate tra loro la gestione documentale da quella applicativa e potranno inoltre essere sperimentati dei servizi di archiviazione e conservazione a lungo termine dei documenti amministrativi digitali.	grado di effettiva operatività della nuova piattaforma di gestione documentale: numero di applicazioni interne che utilizzano la nuova piattaforma; gradi di integrazione di un servizio di archiviazione sostitutiva	utilizzo della piattaforma unitaria per la gestione documentale del 100% di 10 applicazioni (ADA, application online, gestione presenze, valutazione personale, selezione incarichi esterni, eTravel, Timesheet, richieste naming&hosting, gestione visitors, portale Unitn); completa integrazione con un sistema di archiviazione a lungo termine	3a, 3b, 7l

8. Incarico Speciale

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Sviluppo qualità dei servizi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Gestione del contenzioso d'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - Iscrizione all'apposito Albo speciale dell'Ordine avvocati di un ulteriore professionista legale dell'Ateneo con effetto dal secondo semestre 2015; - definizione degli indirizzi e modalità di gestione del servizio; - presa in carico del nuovo contenzioso intervenuto successivamente al completamento delle azioni che precedono. 	grado di realizzazione dell'iniziativa	presa in carico del 100% dei nuovi ricorsi notificati all'Ateneo nell'ultimo trimestre 2015	IS, 7h

Obiettivo strategico	Aumentare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Albo ufficiale	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento procedura esistente attraverso la predisposizione di un'unica pagina web all'interno della quale vengono esposti i link ai documenti soggetti a pubblicità legale, originariamente pubblicati sulle varie pagine "tematiche" di Ateneo; - Ridefinizione degli standard di pubblicità legale con formulazione, ai sensi dell'art. 32 della Legge n.69/2009, e disegno di nuovo albo nell'ambito della piattaforma di protocollo informatico e gestione documentale dell'Ateneo 	grado di completamento progettuale	progettazione esaustiva (layout, oggetti, processi, tempi e modalità) del nuovo albo e interventi di miglioramento albo attuale entro il 31/12/2015	IS
Pubblicazione di Open Data	<p>Censimento e analisi dei principali data set di Ateneo, valutazione della fattibilità e del valore della loro messa a disposizione pubblica in modalità open data. Progettazione e implementazione dei relativi servizi di estrazione e pubblicazione online. Misura del loro utilizzo esterno. Misura del loro utilizzo esterno. Predisposizione proposta di regolamentazione dell'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati (art. 52 Codice dell'amministrazione digitale).</p>	grado di completamento della regolamentazione	approvazione del regolamento di Ateneo sull'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati	IS