

Piano Integrato 2016

e obiettivi operativi 2016

della struttura gestionale



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

1. Indice e presentazione del Piano

Indice del Piano:

1.	Indice e presentazione del Piano	3
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholder</i> esterni	5
2.1.	Chi siamo	5
2.2.	Cosa facciamo	5
2.3.	Come operiamo	7
3.	Identità	11
3.1.	L'amministrazione "in cifre"	11
3.2.	Mandato istituzionale e Missione	11
3.3.	Albero delle performance	12
4.	Analisi del contesto	16
4.1.	Analisi del contesto esterno	16
4.2.	Analisi del contesto interno	17
4.2.1.	<i>Organizzazione</i>	17
4.2.2.	<i>Risorse strumentali ed economiche</i>	19
4.2.3.	<i>Risorse umane</i>	21
4.2.4.	<i>Indagine del benessere organizzativo</i>	25
4.2.5.	<i>Indagine di Customer Satisfaction e Piano di Miglioramento dei Servizi</i>	26
4.2.6.	<i>"Salute finanziaria"</i>	28
5.	Obiettivi strategici	30
6.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	35
7.	Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	48
7.1.	Il quadro normativo	48
7.2.	Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione	50
7.3.	La mappatura dei rischi	52
7.3.1.	<i>La gestione dei rischi</i>	53
7.3.2.	<i>Attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione</i>	55
7.4.	Trasparenza e Comunicazione	57
7.4.1.	<i>Processo di coinvolgimento degli stakeholder</i>	57
8.	Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	59
8.1.	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	59
8.2.	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	60
8.3.	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	61
9.	Allegati tecnici	65
	Allegato 1 – Servizi erogati, risorse assegnate e volumi gestiti per direzione	67
	Allegato 2 – Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	84
	Allegato 3 – Azioni di mitigazione	101
	Allegato 4 – Dati e informazioni oggetto di pubblicazione sul sito web d'Ateneo	108

Presentazione del Piano:

Il presente Piano Integrato costituisce l'aggiornamento per l'anno 2016 del Piano delle Performance 2016-2018 anche alla luce delle *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"* elaborate dall'ANVUR e pubblicate nel luglio 2015.

Il documento recepisce, in modo sperimentale, le principali indicazioni contenute nelle Linee guida laddove prevedono l'integrazione in un unico Piano Integrato degli obiettivi e delle linee programmatiche in termini di performance, anticorruzione e trasparenza.

Per quanto attiene la dimensione della performance il documento mantiene la configurazione indicata nelle varie Delibere della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT), in ottemperanza del D.Lgs. 150/2009. All'interno del testo, per semplicità, si ripropongono i riferimenti al Piano delle Performance.

Al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC), ivi compreso il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI), è riservata una apposita sezione del Piano integrato, accogliendo la prospettiva indicata da ANVUR che esso miri a connettere la dimensione operativa (performance), quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione) e quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza).

Entro la fine del 2016 è prevista una integrazione sostanziale di portata più ampia con la programmazione strategica dell'Ateneo, data la concomitanza con la redazione del nuovo Piano Strategico triennale 2017-2019. L'intento è quello di connettere ancor più strettamente le dimensioni strategiche e operative con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il Piano – per quanto attiene alla Performance - 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 57 corsi di laurea (25 corsi triennali e a ciclo unico e 32 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 (start up di Ateneo).

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

La reputazione dell'Ateneo trentino è in costante miglioramento a livello internazionale in una varietà sempre più ampia di discipline. A incidere sul buon posizionamento nei vari ranking internazionali sono soprattutto le performance della ricerca, la capacità di autofinanziamento, la capacità di aprirsi all'Europa e al mondo e la soddisfazione degli studenti.

Il risultato più significativo conseguito nel corso dell'anno è il posizionamento dell'Ateneo di Trento, per la prima volta, tra le migliori 200 università al mondo secondo la classifica di THE - Times Higher Education 2015/2016. Prima università italiana a comparire nella prestigiosa classifica, Trento è stata premiata con il 198° posto su 800 istituzioni dei cinque continenti principalmente grazie alla numerosità delle citazioni: un indicatore che misura l'influenza delle attività di ricerca dell'Ateneo a livello internazionale.

Nella classifica stilata da QS World University Ranking 2015-2016 l'Università di Trento si posiziona al decimo posto tra le 26 università italiane presenti, collocandosi nella fascia 431-440. Anche in questo caso a determinare il buon risultato è la reputazione internazionale guadagnata dall'Ateneo nell'ambito della ricerca. Nella classifica QS per aree disciplinari, uscita ad aprile 2015, l'Ateneo raddoppia il numero delle aree scientifiche che si affermano a livello internazionale: ben sei (Sociology, Law, Physics and Astronomy, Computer Science and Info Systems, Engineering Electrical, Mathematics) rispetto alle tre dell'anno precedente.

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

Nel rapporto 2013 ANVUR (Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) l'Università di Trento si posiziona prima per produzione scientifica nella categoria degli atenei italiani di medie dimensioni. L'Ateneo di Trento ha riportato un voto superiore alla media nazionale in 11 delle 16 aree disciplinari considerate. Ben 7 tra dipartimenti e centri sono arrivati primi, secondi o terzi nelle rispettive classifiche.

Nella classifica che il Censis realizza annualmente con "La Grande Guida" pubblicata dal quotidiano la Repubblica, l'Ateneo di Trento è sempre ai primissimi posti. Nell'ultima edizione (2015-2016) conferma il secondo posto tra gli atenei italiani di medie dimensioni migliorando il proprio punteggio rispetto allo scorso anno (da 97,8 a 99,8). Decisivi, per la buona performance di UniTrento, sono stati gli indicatori "strutture" (105) e "web" (102).

Secondo l'ultima classifica pubblicata dal Sole 24 Ore, l'Università di Trento si classifica al secondo posto fra le migliori università statali italiane. Tra i punti di forza dell'Ateneo trentino si confermano l'alta percentuale degli iscritti di fuori regione, la totalità degli idonei che ha ricevuto le borse di studio, la buona percentuale di crediti conseguiti all'estero dagli studenti sul totale, gli ottimi giudizi ottenuti dai prodotti di ricerca e la capacità dei docenti di attrarre risorse per progetti di ricerca.

2.3. Come operiamo

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

- il Rettore assicura unità di indirizzo strategico tra gli organi di governo dell'Ateneo e svolge funzioni di impulso e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è il rappresentante legale dell'Università;
- il Consiglio di amministrazione è l'organo di governo e di programmazione generale dell'Ateneo. Sovrintende alla gestione economico-patrimoniale e finanziaria dell'Università;
- il Presidente del Consiglio di amministrazione è il garante della speciale autonomia di cui gode l'Università;
- il Senato accademico è l'organo di governo scientifico e didattico dell'Ateneo. Collabora con il Rettore nell'indirizzo, la programmazione e il coordinamento delle attività didattiche e di

ricerca dell'Università, e - tenuto conto delle proposte delle singole strutture di Ateneo - nella definizione dei piani scientifici e didattici e nella loro attuazione, nell'allocazione delle risorse e nel reclutamento dei professori e dei ricercatori;

- la Consulta dei Direttori è l'organo di raccordo tra le strutture accademiche e tra queste e il Senato accademico. Ne fanno parte i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri. È presieduta dal Rettore;
- il Consiglio degli Studenti è l'organo di rappresentanza degli studenti dei corsi di studio dell'Ateneo;
- il Nucleo di valutazione verifica in modo continuo e sistematico le prestazioni dell'Ateneo nell'organizzazione, nella ricerca e nell'attività didattica e accerta la qualità complessiva dei processi, contribuendo al miglioramento del sistema interno di autovalutazione e alla promozione del merito;
- il Collegio dei Revisori dei conti controlla la gestione contabile-amministrativa dell'Università e vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e delle norme vigenti in materia;
- il Direttore Generale è responsabile, nel quadro degli indirizzi approvati dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione degli uffici e dei servizi, del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e delle risorse strumentali;
- il Collegio di disciplina ha il compito di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico di professori e ricercatori che prevedano sanzioni più gravi della censura, e di esprimere un parere da sottoporre al Consiglio di amministrazione.

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

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

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

▪ Direzione Didattica e Servizi agli Studenti

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 di governo centrali, di supporto al Presidio per la qualità di Ateneo, di gestione del protocollo e degli archivi, nonché l'ambito di comunicazione ed eventi.

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

3. Identità

3.1. L'amministrazione "in cifre"

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

587	Professori e ricercatori al 31/12/2015
657	Personale tecnico e amministrativo al 31/12/2015
16.319	Iscritti a.a. 2014-2015
3.107	Immatricolati totali nell'a.a. 2014-2015
125.397	Immatricolazioni dal 1962-1963 al 2014-2015
56.259	Laureati dal 1962 al 2015
624	Dottorandi a.a.2014-2015 (<i>di cui 212 con cittadinanza straniera</i>)
1.861	Dottori di ricerca dal 1998 al 2015 (<i>di cui 398 con cittadinanza straniera</i>)
436	Assegnisti di Ricerca nell'anno solare 2015
10	Dipartimenti
3	Centri di Ateneo
25	Corsi di laurea e corsi di laurea a ciclo unico
32	Corsi di laurea magistrale
3	Master (I e II livello)
1	Scuole di specializzazione
15	Corsi di dottorato di ricerca - XXXI ciclo
2	Centri di eccellenza
4	Centri di ricerca (altri)
182,55 ml €	Ricavi totali 2014
79,97 ml €	Costo del personale 2014
257,62 ml €	Immobilizzazioni 2014 (<i>di cui 163,70 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. (*cf.* art. 1 dello Statuto)

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

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

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

3.3. 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, l'Ateneo 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.

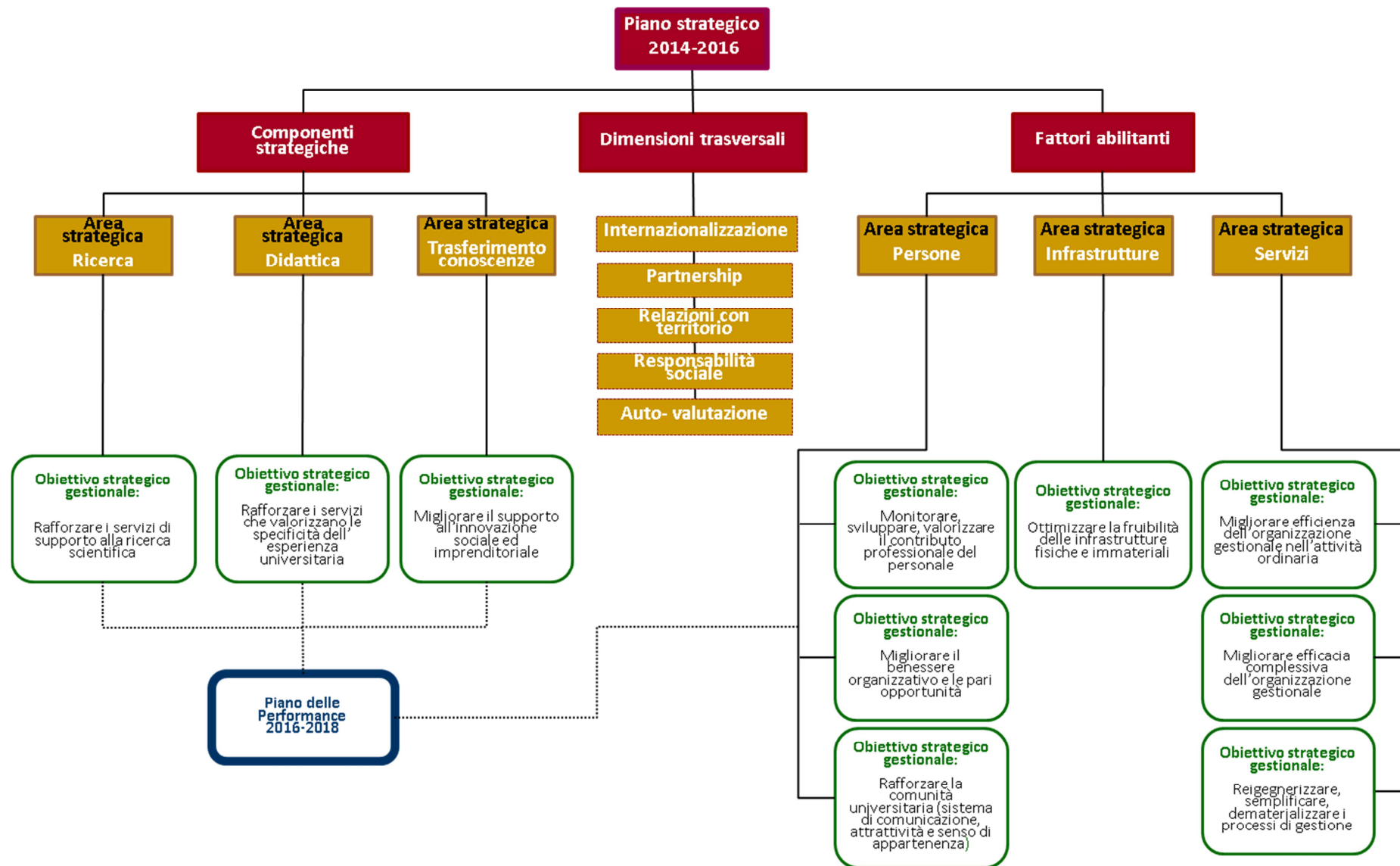
2. **Didattica:** l'Università di Trento mira a formare, nel contesto europeo, laureati competenti, con adeguate conoscenze, consapevoli, curiosi, innovativi, orientati all'esplorazione del sapere, e favorisce l'innalzamento della qualità della didattica, sia attraverso approcci innovativi, sia tramite 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. **Personale:** 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, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo. A tal fine vengono periodicamente condotte in Ateneo indagini volte a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere organizzativo dei dipendenti. L'intento è di tenere monitorati tali aspetti e di favorirne il miglioramento, accrescendo al contempo il livello qualitativo-quantitativo dei risultati.
5. **Servizi:** l'Università aspira ad offrire ai suoi docenti, ricercatori, studenti e personale tecnico-amministrativo servizi mirati e adeguati al contesto internazionale. In un'ottica di miglioramento continuo, con cadenza biennale viene condotta un'indagine sulla soddisfazione degli utenti (personale docente, tecnico-amministrativo e studenti), volta a monitorare la qualità e l'efficacia dei servizi erogati. In base agli esiti dell'indagine viene definito un Piano di miglioramento dei servizi per ciascuna Direzione, al fine di anticipare e attuare gli opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni rilevati. In particolare, i piani di miglioramento hanno come principale obiettivo quello di favorire la semplificazione e la dematerializzazione dei processi anche attraverso la loro reingegnerizzazione.
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.

Gli obiettivi strategici e operativi inseriti nel Piano della Performance coinvolgono la sola struttura tecnico-gestionale e non le strutture accademiche dipartimentali (Dipartimenti, Centri e Scuole). Si precisa, tuttavia, che il sistema di valutazione è esteso al tutto il personale tecnico e amministrativo, compreso il personale assegnato ai servizi a supporto diretto di

Dipartimenti, Centri e Scuole. Per questo personale, la responsabilità di assegnazione e valutazione degli obiettivi è di competenza del Direttore del Dipartimento/Centro.

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.

Nel 2015 in Trentino erano impiegate nel settore della ricerca e dello sviluppo 3914 persone (pari a 7,4 addetti per 1000 abitanti, contro la media nazionale attestata al 4 e nel Nordest al 5,4). 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.

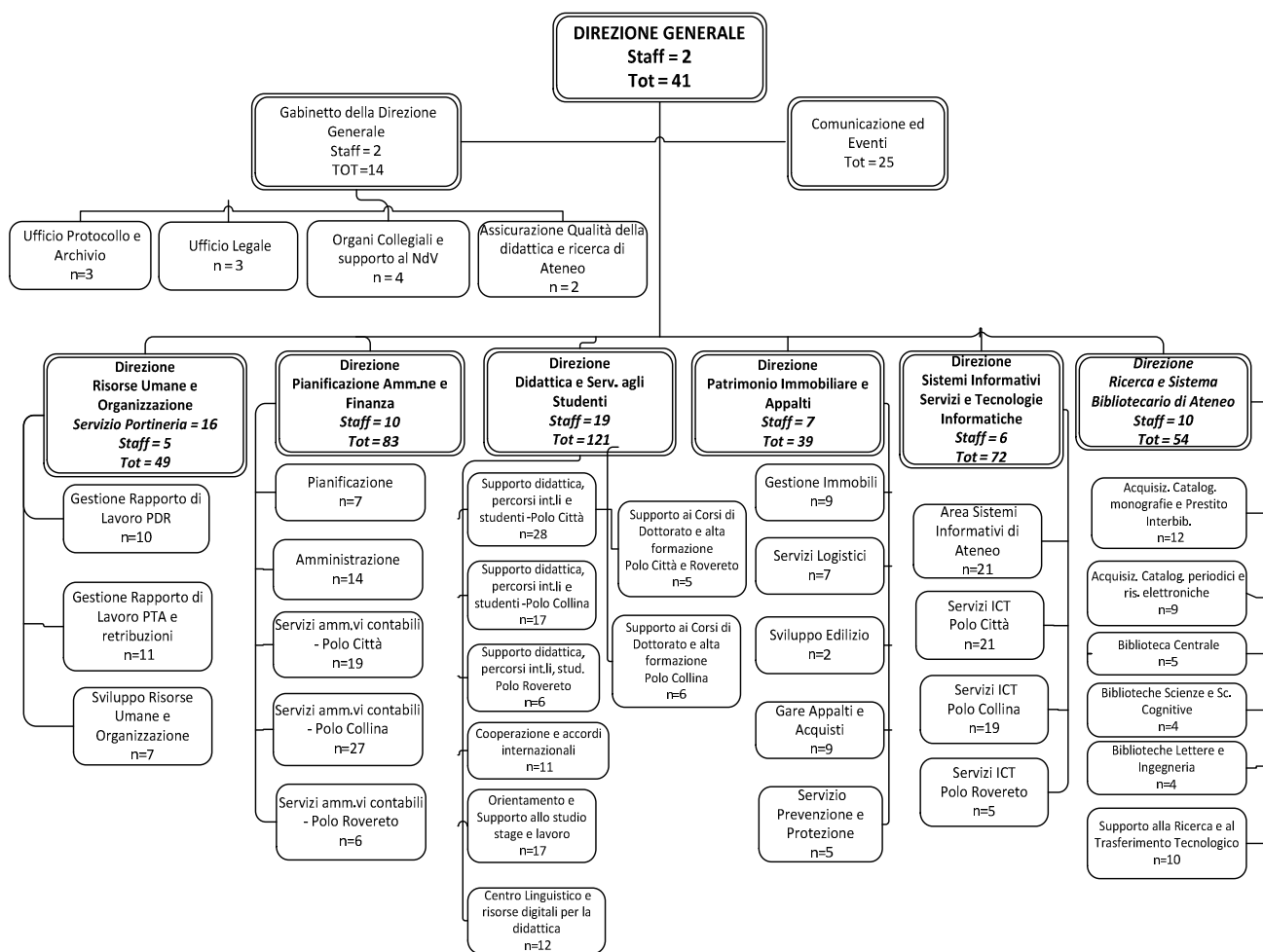
Guardando, infine, allo scenario di riferimento internazionale nel quale si muove l'Ateneo, esso è determinato in larga misura dalle strategie dell'Unione Europea definite in "Europa 2020" e dalle sfide lanciate e opportunità rese disponibili dal framework strategico "Horizon 2020", lo strumento di finanziamento 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

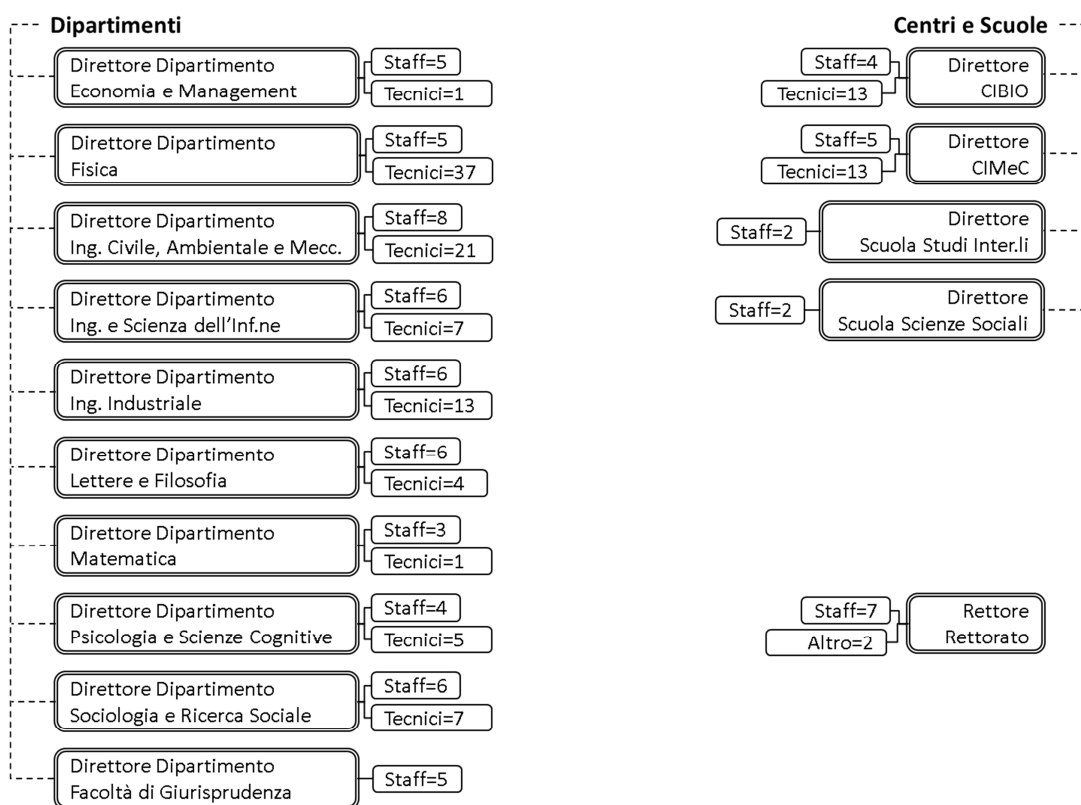
Il personale amministrativo e tecnico è organizzato secondo gli schemi riportati nelle *figure 1* e *2*. La quota maggioritaria del personale tecnico-amministrativo afferisce all'Amministrazione centrale: nella *figura 1* ne viene indicata l'articolazione e la struttura gerarchica.

Figura 1: organigramma dell'area "Amministrazione centrale" e personale (unità) al 31/12/2015



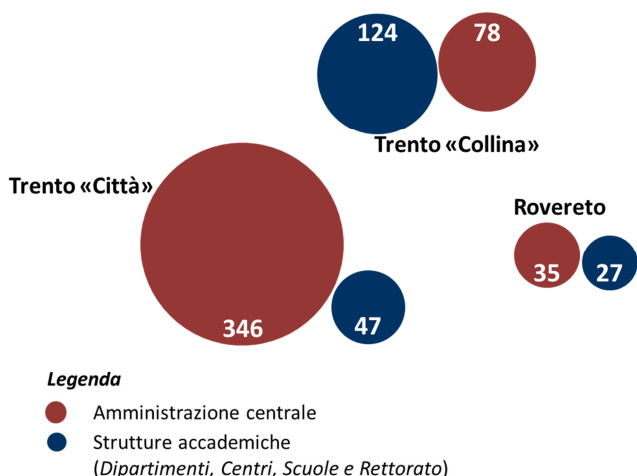
La frazione restante, come appare evidente dalla *figura 2*, risulta invece assegnata direttamente alle strutture accademiche (Dipartimenti, Centri, Scuole e Rettorato) per svolgere attività sia di staff sia di supporto tecnico di laboratorio.

Figura 2: rappresentazione dell'area "Strutture accademiche" e personale (unità) al 31/12/2015



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).

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



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

4.2.2. Risorse strumentali ed economiche

L'Ateneo ha complessivamente a disposizione (a titolo di proprietà, comodato, affitto, ecc.) circa 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 (al 31/12/2015)

Destinazione	Mq netti	%
Aule, biblioteche, sale di lettura, spazi studenteschi	30.833	16,4
Dipartimenti (studi, uffici, sale riunioni e laboratori)	45.724	24,4
Uffici amministrativi centrali	6.799	3,6
Spazi di servizio e di transito (locali di servizio e tecnici, garage, atri, corridoi, vani scale, ecc.)	104.194	55,6
Spazi destinati ad attività istituzionali	187.550	100,0
<i>Spazi destinati ad attività non istituzionali</i>	16.776	
Totale	204.327	

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 (al 31/12/2014)

Dislocazione	Aule ¹ : posti	Biblioteca: posti lettura	Laboratori informatici: postazioni
Città	8.089	425	410
Collina	6.063	577	504
Rovereto	1.446	56	127
Totale	15.598	1.058	1.041

(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 (al 31/12/2014)

Dislocazione	Struttura accademica	Uffici, studi e sale	Laboratori	Totale	%
Città	Economia e management	2.369	180	2.548	5,6
	Facoltà di Giurisprudenza	1.496	0	1.496	3,3
	Lettere e filosofia	2.412	621	3.032	6,6
	Sociologia e ricerca sociale	2.052	0	2.052	4,5
	Scuola di Studi internazionali	365	0	365	0,8
	Scuola di Scienze sociali	104	0	104	0,2
Collina	Ingegneria industriale	2.401	6.950	9.351	20,5
	Ingegneria civile, ambientale e meccanica	2.255	4.162	6.417	14,0
	Ingegneria e scienza dell'informazione	2.430	1.227	3.657	8,0
	Fisica	2.403	2.850	5.253	11,5
	Matematica	1.432	20	1.452	3,2
	CIBIO	658	2.927	3.585	7,8
Rovereto	Psicologia e scienze cognitive	1.716	305	2.021	4,4
	CIMeC	2.221	2.170	4.391	9,6
Totale		24.312	21.412	45.724	100,0

Il **patrimonio bibliografico** cartaceo disponibile sia ai ricercatori sia agli studenti presso i diversi poli bibliotecari è rappresentato da 467.441 monografie e da 12.081 periodici (corrispondenti a 187.889 annate). A questi si affiancano le risorse elettroniche consistenti in 10.063 titoli di periodici pubblicati online (corrispondenti ad un totale di 220.780 annate).

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

- Data Center unico d'Ateneo (tra parentesi i dati relativi al Data Center secondario di Disaster Recovery): 57 rack (2) per un totale di 2680 RackUnit (80) disponibili in 260mq (10mq) e 1280 prese dati (80); 194 Server fisici e 386 Server virtualizzati (6, 11); 9 sistemi di storage (1 + 2 presso FBK); 936 TeraByte di storage per la ricerca e 160 TeraByte di storage ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo;
- Rete di comunicazione in fibra ottica con una banda aggregata complessiva di 92.8 Gigabit/s (2 x 20 Gb/s, 2 x 10 Gb/s, 14 x 1 Gb/s, 9 x 100 Mb/s) e rete di backup costituita da otto Ponti radio (450-750 Mb/s) sugli edifici delle sedi principali.
- Collegamento Internet attraverso rete GARR a 1 Gigabit/s, ridondato (utilizzo medio 75%)
- Rete Wi-Fi: 620 Hot Spot e copertura del 100% in tutte le aree comuni e zone studio delle sedi d'Ateneo.

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

Tabella 4 principali sistemi informativi a supporto dei processi

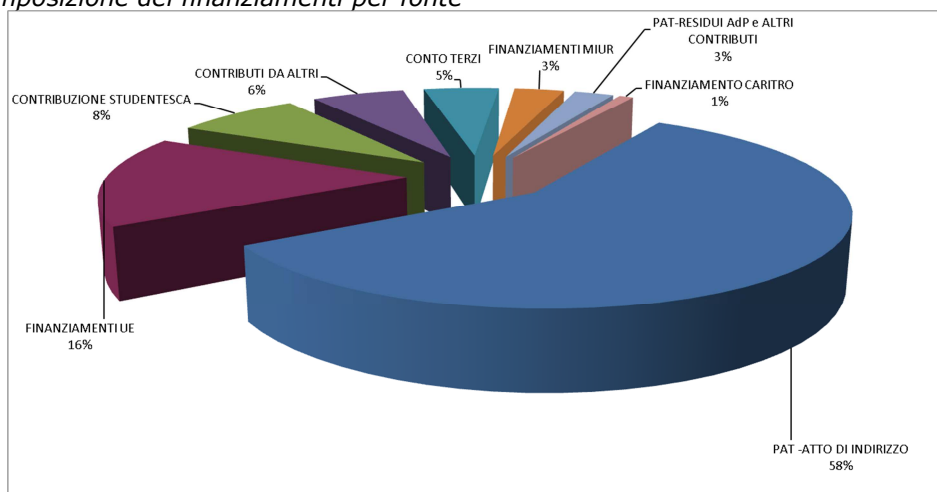
Processo/Area	Sistema informativo	UtENZE attive
Portale (per la comunicazione) d'Ateneo	Drupal Content Mgm System	269
Segreteria studenti e programmazione didattica	CINECA ESSE3	18.000
Budget, contabilità e controllo di gestione	SAP	190
Protocollo informatico	PITre	170
Gestione missioni	E-travel	1.892
Gestione delle risorse umane	SAP HR	33
Catalogo della produzione scientifica	CINECA U-Gov, Unitn Eprints	3.387
Gestione stipendi	CINECA CSA	6

Elemento unificante di questo scenario variegato e fortemente evoluto nel corso degli anni, è rappresentato da un sistema di accesso basato sul portale myUnitn e sul paradigma di un'unica identità digitale. Entrambe le soluzioni tecnologiche - completamente sviluppate internamente dal personale di UniTrento - forniscono un accesso personalizzato ai vari ambienti applicativi da parte di ciascun utente in base al ruolo ricoperto in Ateneo e alla specifica posizione organizzativa, con l'uso di un solo account e password e attraverso interfacce web semplificate (cd. account ADA, myUnitn e relativi widget). Tale soluzione ha anticipato di fatto l'obiettivo perseguito dal progetto SPID, un unico login che permetta a cittadini e imprese di accedere con un'unica identità digitale ai servizi online della PA. I sistemi di UniTrento sono infatti già pronti ad integrarsi nel sistema nazionale recentemente presentato.

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

Come risulta dalla *figura 4*, che dà evidenza del quadro delle risorse disponibili per l'esercizio 2016, il principale canale di finanziamento per l'Ateneo è rappresentato dalla Provincia autonoma di Trento (PAT) con il 58% 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 31/12/2015 è costituito complessivamente da 657 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

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale			Età media		
	F	M	Tot.	F	M	Tot.
Rettorato	8	1	9	41	41	41
Dipartimento di Economia e Management	5	1	6	46	51	46
Dipartimento di Fisica	11	31	42	44	49	47
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	10	19	29	43	49	46
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	6	7	13	43	38	39
Dipartimento di Ingegneria Industriale	12	7	19	47	46	45
Dipartimento di Lettere e Filosofia	7	3	10	46	50	48
Dipartimento di Matematica	4		4	53		52
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	5	4	9	49	43	47
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	8	5	13	45	48	46
Facoltà di Giurisprudenza	4	1	5	46	36	43
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	11	6	17	42	49	45
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	7	11	18	44	42	42
Scuola di Studi Internazionali	2		2	52		51
Scuola in Scienze Sociali	1	1	2	36	37	35
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	104	17	121	43	45	43
Direzione Generale	34	7	41	46	50	46
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	16	23	39	46	54	50
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	68	15	83	44	47	44
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	40	14	54	49	53	49
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	35	14	49	47	51	47
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	11	61	72	44	47	46
Totale Ateneo	409	248	657	45	48	46
Collaboratori ed esperti linguistici	27	5	32	52	51	52

N.B. Nel dato non è compreso il personale in comando/distacco e il personale a 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 46 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 367 unità pari al 56% del personale attivo. Nelle categorie superiori (EP e Dirigenti) sono invece inquadrati 65 dipendenti ossia il 10% del totale.

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

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo	
	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	%	Persone	% su totale Ateneo
Rettorato	1	11,1	7	77,8	1	11,1			9	1,4
Dipartimento di Economia e Management	2	33,3	4	66,7					6	0,9
Dipartimento di Fisica	10	23,8	24	57,1	8	19,0			42	6,4
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	5	17,2	23	79,3	1	3,4			29	4,4
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	1	7,7	11	84,6	1	7,7			13	2,0
Dipartimento di Ingegneria Industriale	6	31,6	11	57,9	2	10,5			19	2,9
Dipartimento di Lettere e Filosofia	1	10,0	9	90,0					10	1,5
Dipartimento di Matematica	1	25,0	2	50,0	1	25,0			4	0,6
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3	33,3	6	66,7					9	1,4
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4	30,8	8	61,5	1	7,7			13	2,0
Facoltà di Giurisprudenza	4	80,0	1	20,0					5	0,8
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	1	5,9	15	88,2	1	5,9			17	2,6
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	4	22,2	11	61,1	3	16,7			18	2,7
Scuola di Studi Internazionali			2	100,0					2	0,3
Scuola in Scienze Sociali	1	50,0	1	50,0					2	0,3
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	66	54,5	51	42,1	3	2,5	1	0,8	121	18,4
Direzione Generale	16	39,0	18	43,9	5	12,2	2	4,9	41	6,2
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	11	28,2	22	56,4	5	12,8	1	2,6	39	5,9
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	30	36,1	45	54,2	7	8,4	1	1,2	83	12,6
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	15	27,8	33	61,1	6	11,1		0,0	54	8,2
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	22	44,9	23	46,9	3	6,1	1	2,0	49	7,5
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	21	29,2	40	55,6	10	13,9	1	1,4	72	11,0
Totale Ateneo	225	34,2	367	55,9	58	8,8	7	1,1	657	100,0

N.B. Nel dato non è compreso il personale in comando/distacco e il personale a TD che sostituisce personale assente a vario titolo

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 e 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

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	PO/FS*	Totale personale afferente alla struttura	% personale titolare di PO/FS* su totale personale afferente alla struttura
Rettorato	3	9	33,3
Dipartimento di Economia e Management	1	6	16,7
Dipartimento di Fisica	18	42	42,9
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	9	29	31,0
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione	2	13	15,4
Dipartimento di Ingegneria Industriale	5	19	26,3
Dipartimento di Lettere e Filosofia	2	10	20,0
Dipartimento di Matematica	2	4	50,0
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	2	9	22,2
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	2	13	15,4
Facoltà di Giurisprudenza	1	5	20,0
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	5	17	29,4
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	6	18	33,3
Scuola di Studi Internazionali	1	2	50,0
Scuola in Scienze Sociali		2	
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	17	121	14,0
Direzione Generale	10	41	24,4
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	14	39	35,9
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	13	83	15,7
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	20	54	37,0
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	12	49	24,5
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	25	72	34,7
Totale Ateneo	170	657	25,9

N.B. Nel dato non è compreso il personale in comando/distacco e il personale a TD che sostituisce personale assente a vario titolo

Il 9% 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

Strutture di primo livello - Centri - Scuole	Personale ctg. B e C		Personale ctg. D		Personale ctg. EP		Dirigenti		Totale Ateneo					
	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI	TD	TI		TD		Tot. Persone	
									Persone	%	Persone	%		
Rettorato		1	7		1					8	88,9	1	11,1	9
Dipartimento di Economia e Management	2		4							6	100		0,0	6
Dipartimento di Fisica	6	4	21	3	8					35	83,3	7	16,7	42
Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica	3	2	21	2	1					25	86,2	4	13,8	29
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione		1	7	4	1					8	61,5	5	38,5	13
Dipartimento di Ingegneria Industriale	5	1	11		2					18	94,7	1	5,3	19
Dipartimento di Lettere e Filosofia		1	8	1						8	80,0	2	20,0	10
Dipartimento di Matematica	1		2		1					4	100		0,0	4
Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive	3		5	1						8	88,9	1	11,1	9
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale	4		8		1					13	100		0,0	13
Facoltà di Giurisprudenza	2	2	1							3	60,0	2	40,0	5
Centro Interdipartimentale di Biologia Integrata - CIBIO	1		11	4	1					13	76,5	4	23,5	17
Centro Interdipartimentale Mente-Cervello - CIMEC	3	1	9	2	2	1				14	77,8	4	22,2	18
Scuola di Studi Internazionali			2							2	100		0,0	2
Scuola in Scienze Sociali	1		1							2	100		0,0	2
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	58	8	45	6	3			1		106	87,6	15	12,4	121
Direzione Generale	15	1	18		5		1	1		39	95,1	2	4,9	41
Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	11		21	1	5			1		37	94,9	2	5,1	39
Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	27	3	42	3	7			1		76	91,6	7	8,4	83
Direzione Ricerca e Sistema Bibliotecario di Ateneo	15		33		6					54	100		0,0	54
Direzione Risorse Umane e Organizzazione	22		23		3			1		48	98,0	1	2,0	49
Dir. Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	21		40		10		1			72	100		0,0	72
Totale Ateneo	200	25	340	27	57	1	2	5		599	91,2	58	8,8	657

N.B. Nel dato non è compreso il personale in comando/distacco e il personale a TD che sostituisce personale assente a vario titolo

Al personale tecnico-amministrativo si devono aggiungere anche 32 collaboratori esperti linguistici assunti a tempo indeterminato (di cui 27 donne e 5 uomini) con un'età media di 52 anni. Considerato il profilo specialistico e la presenza limitata in Ateneo di tale personale, non sarà condotta in questa sede un'analisi specifica.

Il numero di persone afferenti a ciascuna struttura, se rapportato ai volumi di attività gestiti, risulta in linea con le dotazioni organiche degli altri principali Atenei italiani.

L'Ateneo di Trento partecipa da anni al "Progetto Good Practice", promosso dal Politecnico di Milano con l'obiettivo di misurare le prestazioni degli Atenei che vi aderiscono in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti) ed efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi gestiti. Per quanto riguarda, nello specifico, il dato di efficienza, i costi unitari sostenuti dall'Università di Trento per la gestione delle macro-attività analizzate (costi calcolati come rapporto tra costo del personale dedicato a ciascuna attività e volume di attività gestito) risultano in linea con la media dei costi sostenuti dagli Atenei partecipanti. Tale andamento è confermato dal dato emerso circa l'incidenza complessiva dei costi per macroarea (dato gestione 2014): costo area personale UniTrento 35% su media Atenei 37%; costo area supporto alla didattica UniTrento 20% su media Atenei 18%; costo area supporto alla ricerca UniTrento 7% su media Atenei 6%; costo area infrastrutture UniTrento 27% su media Atenei 30%; costo area biblioteca UniTrento 10% su media Atenei 9%.

I **bisogni formativi** del personale tecnico-amministrativo, in relazione allo sviluppo di competenze sia trasversali (relazionali, linguistiche, informatiche) sia tecnico-specialistiche (sui sistemi informativi, giuridiche, ecc.), sono periodicamente monitorati dall'Ateneo. Il processo di individuazione dei bisogni formativi si articola in una analisi a cadenza biennale condotta con strumenti di rilevazione consolidati, seguita da aggiornamenti semestrali in occasione della pubblicazione del catalogo delle iniziative del semestre di riferimento.

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, gestita centralmente, erogata dall'Ateneo al personale tecnico-amministrativo nell'anno 2015.

Tabella 9: Formazione interna erogata al personale tecnico-amministrativo nel 2015

Voci	valori
n. partecipazioni (presenze totali alle iniziative erogate)	1.794
n. partecipanti (numero persone coinvolte nella formazione)	564
n. ore uomo (partecipazione per relative ore di frequenza)	11.443
n. ore erogate	1.606
n. iniziative (tutte le edizioni dei corsi)	123

Il numero di partecipazioni complessive indica la totalità delle presenze in aula nel corso dell'anno di riferimento. Il numero di partecipanti rappresenta, invece, la dimensione del coinvolgimento del PTA nella formazione erogata centralmente. L'86% del PTA risulta aver fruito di almeno un corso nel 2015.

Le ore erogate descrivono la durata complessiva di tutte le 123 iniziative realizzate, mentre le ore uomo forniscono il dato relativo alle totalità delle ore dedicate alla formazione dai partecipanti coinvolti.

Mediamente, quindi, un partecipante ha trascorso 20 ore in aula nel corso del 2015 (11.443/564) e la durata media di una singola iniziativa è di 13 ore (1606/123).

4.2.4. Indagine del benessere organizzativo

L'art. 14, comma 5 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (Nucleo di Valutazione per le Università), sulla base di appositi modelli forniti dalla CIVIT/ANAC, curi annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a evidenziare il livello di benessere organizzativo. L'indagine mira a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei dipendenti, al fine di favorirne il miglioramento, accrescendo al contempo il livello quali-quantitativo dei risultati.

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

Per l'anno 2015, il questionario di rilevazione è stato somministrato nel mese di novembre; i risultati, pertanto, saranno disponibili nei primi mesi del 2016.

Parallelamente, alla luce dei dati emersi dall'indagine 2014, sono stati attivati tavoli di lavoro tra i vari soggetti responsabili della valorizzazione del benessere organizzativo all'interno dell'Ateneo, al fine di individuare concreti interventi di miglioramento da far rientrare in un piano di azioni per il triennio di riferimento.

Le azioni di miglioramento più qualificanti, inoltre, sono di riferimento anche per la gestione del "Ciclo della performance" e quindi inserite annualmente nel "Piano della performance". Gli obiettivi operativi contenuti nel Piano, infatti, derivano tanto dalla pianificazione in termini di performance, quanto dai Piani e Programmi relativi a indagini interne sullo stato qualitativo dell'organizzazione.

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

Le indagini sul benessere organizzativo e stress lavoro-correlato condotte nel 2014 offrono una gamma molto ampia di spunti circa i punti di forza e le criticità segnalate dai rispondenti. Inoltre, molti dati risultano comparabili con quelli di indagini parallele svolte in altre sedi universitarie.

Alcune criticità emerse dalle indagini sono da ricondurre a una serie di fattori di contesto generale su cui si potrà intervenire solo a seguito di modifiche normative nazionali e locali (blocco delle carriere; vincoli nell'assunzione di nuovo personale). Il nuovo CCI da

sottoscrivere nei primi mesi del 2016 potrà comunque valorizzare gli istituti già previsti e volti al riconoscimento della professionalità e del merito.

Su altri aspetti, invece, è possibile programmare interventi e prevedere azioni di miglioramento. A tal fine è stato redatto il "*Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo*", finalizzato a individuare puntualmente quelle azioni da mettere in atto in risposta alle criticità riscontrate.

A fronte del questionario 2014, le azioni di miglioramento individuate riguardano in particolare i temi della qualità delle relazioni di lavoro tra pari e il rafforzamento del senso di appartenenza e del legame con la propria organizzazione e il proprio team (temi sui quali i risultati delle indagini hanno inviato segnali non pienamente soddisfacenti).

Nello specifico, per il 2016 sono state progettate *iniziative formative* rivolte a tutto il personale e differenziate in base al target di riferimento; tali iniziative puntano alla valorizzazione delle competenze gestionali e allo sviluppo della comunicazione, quali risorse per la promozione del benessere lavorativo. In quest'ambito rientrano anche le iniziative finalizzate a una migliore gestione delle relazioni con il superiore, nonché a una distribuzione più attenta delle responsabilità e dei carichi di lavoro.

Altre iniziative formative e di sviluppo organizzativo sono direttamente conseguenti agli esiti delle indagini sullo stress lavoro-correlato. Esse riguarderanno specifici gruppi di lavoratori/trici che hanno manifestato alcuni segnali di disagio; per tali gruppi saranno previsti dei focus-group per l'approfondimento delle problematiche organizzative e relazionali e laboratori mirati al miglioramento della qualità della vita lavorativa.

Progetti di *conciliazione dei tempi di lavoro e famiglia* sono in fase avanzata di realizzazione. Altri interventi vanno nella direzione della tutela del benessere lavorativo e della riduzione delle fonti di stress nei luoghi di lavoro.

Ulteriori suggerimenti per nuove iniziative, volte soprattutto ad accrescere la partecipazione del PTA e il senso di appartenenza all'organizzazione, potranno nascere dal fattivo confronto che si è messo in atto negli ultimi mesi tra i vari organismi che in Ateneo si occupano di queste problematiche.

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

Con cadenza biennale l'Università di Trento valuta la qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni. Tale indagine viene condotta mediante la somministrazione online di specifici questionari indirizzati ai responsabili di struttura (Direttori di Dipartimento/Centri, Dirigenti), al personale docente e ricercatore e al personale tecnico-amministrativo.

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

A inizio 2015 è stata condotta anche un'indagine sull'utilizzo e la soddisfazione dei servizi rivolti agli studenti, che ha interessato servizi strategici erogati da alcune Direzioni (Direzione Generale, Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e Sistema Bibliotecario di Ateneo). Le criticità emerse da questa indagine contestuale, nonché le corrispondenti azioni di intervento, sono state anch'esse indicate all'interno del Piano di Miglioramento.

Principali criticità emerse dall'Indagine e Piano di Miglioramento dei Servizi

Vi è una stretta relazione tra soddisfazione del personale e performance dell'Ateneo: bassi livelli di soddisfazione possono incidere sulla motivazione, riducendo l'impegno, l'attenzione e le performance complessive. Indagare sulle cause sottostanti a questa minore soddisfazione ed intervenire di conseguenza è, quindi, uno degli obiettivi dell'amministrazione nel prossimo periodo.

In base all'esito delle indagini, è stato possibile individuare alcuni elementi che risultano essere maggiormente critici e che probabilmente richiederanno in futuro un più attento monitoraggio e approfondimento. Pur con le dovute differenze in base al target di riferimento e delle aree

indagate, le maggiori criticità si segnalano in particolare in merito a fattori quali la scarsa chiarezza delle procedure, inadeguata tempestività con cui sono fornite le informazioni e la scarsa esaustività nelle risposte/informazioni ricevute.

Muovendo dalle risultanze emerse, si è provveduto alla redazione del "*Piano di Miglioramento dei servizi*", individuando, a livello di singola Direzione, gli obiettivi operativi da realizzare nel 2016 in risposta alle criticità riscontrate.

Individuate alcune macro-aree di miglioramento, sono state definite le singole azioni di miglioramento finalizzate a incidere su dette aree. Per ciascuna azione, descritta analiticamente nel documento, è stata valutata la priorità in funzione dell'impatto sull'organizzazione e sulla singola struttura, nonché i tempi di realizzazione e i principali risultati attesi. In un'ottica di integrazione, tale documento va quindi a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano della Performance. Entrambi i Piani, infatti, individuano azioni pianificate a livello di singola Direzione da attuare nel breve-medio periodo.

I due documenti, tuttavia, sottendono a logiche di redazione diverse. Il Piano della Performance individua gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna Direzione nell'ambito di obiettivi strategici chiaramente definiti dagli organismi di vertice, secondo le politiche di sviluppo che l'Ateneo intende perseguire per il triennio di riferimento. Il Piano di Miglioramento dei Servizi individua, invece, specifiche azioni di miglioramento in risposta alle criticità rilevate dagli utenti su determinati servizi erogati, sui quali sono stati invitati ad esprimersi. Tale piano può prevedere interventi molto operativi, mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza, ma non necessariamente valutati di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance per il Dirigente.

In linea generale, tuttavia, nei Piani di Miglioramento dei Servizi di ciascuna Direzione è possibile individuare alcune azioni di intervento inserite anche nel Piano della Performance. Altre azioni invece, pur non concretizzandosi in obiettivi operativi specifici inseriti nel Piano della Performance, vengono comunque attuate e presidiate all'interno di ciascuna struttura secondo una logica di pianificazione strategica, in risposta a specifiche tempistiche e in vista di risultati attesi chiaramente definiti. Tutte le azioni inserite nel Piano di Miglioramento sono a carico del Dirigente e si potranno anche concretizzare in obiettivi operativi assegnati ai livelli inferiori (Responsabili di Divisione, Responsabili di ufficio o altro personale individuato dal Dirigente).

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

Di seguito viene riportata una matrice di sintesi che evidenzia i principali collegamenti tra Piano della performance (obiettivi operativi 2016) e Piano di miglioramento servizi (azioni di miglioramento previste per il 2016).

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

4.2.6. "Salute finanziaria"

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

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

L'atto di indirizzo sostituisce ed integra l'aggregato dei finanziamenti in vigore fino al 2011 (tra cui il Contributo di finanziamento ordinario – FFO e il Contributo di funzionamento ex Legge 590/1992, erogati dal MIUR) e prevede la suddivisione del finanziamento della Provincia in quattro parti: quota base, quota programmatica, quota premiale e quota per il programma di edilizia universitaria. La definizione pluriennale delle risorse assegnate all'Ateneo rappresenta un elemento distintivo rispetto al settore universitario nazionale e consente maggiore continuità nella programmazione degli obiettivi strategici, sebbene ci sia comunque da rilevare una perdurante e crescente difficoltà nell'erogazione dei contributi assegnati che determina una maggiore complessità nella gestione delle risorse finanziarie di Ateneo a copertura delle iniziative programmate. È indispensabile, pertanto, attuare al più presto azioni efficaci volte al superamento delle attuali e sistematiche problematiche nell'erogazione dei contributi e/o recupero crediti pregressi, anche acclarati da parte della società di revisione PriceWaterhouseCoopers SpA nell'ambito delle procedure di revisione del bilancio consuntivo di ateneo.

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

Le iniziative programmate sono allineate con le direttrici strategiche contenute nel Piano strategico 2014-2016, che è stato elaborato attraverso un'ampia partecipazione delle strutture accademiche di Ateneo e che è diretto innanzitutto a promuovere il rafforzamento della capacità di produrre risultati scientifici di rilievo internazionale, l'arricchimento dell'offerta formativa in un'ottica di università moderna e la valorizzazione del trasferimento delle conoscenze come collegamento irrinunciabile fra sapere accademico e realtà economica e sociale locale, nazionale ed internazionale.

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

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

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. Tale certificazione è stata altresì funzionale alla recente accensione di un finanziamento decennale con la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) a copertura di parte del piano di sviluppo di edilizia universitaria.

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 consentendo, da un lato, l'esecuzione delle attività ordinarie secondo criteri di efficacia ed efficienza e, dall'altro, rispondendo con servizi mirati alle nuove esigenze indicate dagli Organi di governo e dagli stakeholder interni.

Nel quadro di queste finalità, per ciascuna area strategica identificata nel Piano Strategico 2014-2016 (componenti strategiche e fattori abilitanti) sono stati definiti gli obiettivi strategici gestionali per il medesimo triennio 2014-2016. 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 progetto (in particolare, Horizon 2020 e bandi internazionali) 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 (sistemi di nuovo storage, Cluster di High Performance e General Purpose Computing) 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 (LibGuide su Open Access) e la realizzazione in Ateneo dell'accesso aperto alla produzione scientifica, accompagnate da opportune azioni di divulgazione scientifica (eventi, caffè scientifici, video, siti web di progetto), concorreranno ad accrescere la diffusione e l'impatto dei risultati della ricerca (progetto Digital University). La partecipazione ai processi di valutazione della ricerca che saranno avviati a livello nazionale richiederà un coordinamento dei servizi amministrativi, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro trasversale, la definizione di procedure condivise e una specifica attività di formazione, 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 (nuovi portali dei Corsi di Studio, rafforzamento della mobilità outgoing attraverso Erasmus+ e periodi di tirocinio all'estero) e ai laureati (servizio Job Guidance, formazione su soft skills, rilascio della certificazione internazionale GMAT) 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 (Progetto UniSport).

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 (anche tramite nuove piattaforme tecnologiche) ai fini di una maggiore consapevolezza del potenziale sociale ed economico delle nuove conoscenze e tecnologie (Sportello Servizi). Attraverso l'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività delle imprese innovative patrocinate dall'Ateneo (spin off e start up) 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.

Nell'ambito delle politiche del personale, le linee di indirizzo che l'Ateneo intende perseguire nel triennio prevedono il mantenimento e lo sviluppo dell'efficienza e della flessibilità organizzativa e la valorizzazione del contributo professionale dei dipendenti, mettendo in atto iniziative volte a ottimizzare le competenze e le capacità del personale amministrativo e tecnico. Ciò avverrà attraverso una costante attività di aggiornamento e di formazione, 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.

Il benessere organizzativo viene costantemente monitorato attraverso un'indagine volta a rilevare la qualità della vita all'interno dell'organizzazione, a fronte della quale viene redatto il "Piano azioni per il miglioramento del benessere organizzativo".

La realizzazione delle iniziative previste nel suddetto Piano, nonché di quelle contenute nel Piano del Family Audit, a favore della conciliazione tra vita lavorativa e familiare dei/le dipendenti, opera nella direzione del miglioramento continuo delle condizioni di vita lavorative, al fine dello sviluppo qualitativo e quantitativo della performance dell'organizzazione.

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. A questo proposito, si realizzerà un sistema per raccogliere e gestire le informazioni relative ai laureati di Trento dopo il conseguimento del titolo di studio (avvio del portale Alumni) per rafforzare il senso di comunità e di appartenenza all'Ateneo.

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 deve essere costantemente monitorata, migliorata ed eventualmente adeguata alle nuove esigenze. In questo senso vanno lette le indagini periodiche, condotte dall'Ateneo, che misurano la qualità percepita dei servizi attraverso il livello di soddisfazione degli utenti interni; tali indagini

offrono importanti spunti di perfezionamento a fronte dei quali possono essere individuate azioni mirate di intervento, definite in specifici piani a livello di singole Direzioni (*Piano di miglioramento dei servizi*). Indispensabile sarà inoltre verificare periodicamente gli effetti prodotti dalle azioni di miglioramento sul livello di soddisfazione dell'utenza in relazione ai principali servizi erogati.

Terminata la fase di contrattazione a livello integrativo e di avvio sperimentale di alcuni istituti definiti all'interno del C.C.I. di ateneo volti a garantire una maggiore flessibilità organizzativa, verrà poi avviata una nuova fase di contrattazione. All'interno del nuovo Contratto, dovranno, comunque, essere confermati gli istituti già attivati, garantendo nel contempo alti livelli qualitativi e quantitativi dei servizi. Inoltre, dovrà essere consolidato il sistema di trattamento economico differenziato, in relazione a criteri di merito individuale.

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 (gestione online test d'ammissione, immatricolazione, applicativo CALL, implementazione sistema Pago PA, sistema e-travel, ecc.). 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 (piattaforma Alfresco per la gestione documentale e archiviazione a lungo termine) 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 accuratamente tale ambito e cercare di ottimizzare la fruibilità delle infrastrutture.

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 (nuovo Data Center di Ateneo; sviluppo di nuovi ambienti applicativi basati sul cloud computing).

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, nonché nell'introdurre nella gestione delle infrastrutture quelle modalità che promuovano la loro condivisione tanto tra strutture interne (dipartimenti e centri) quanto 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 e definire un articolato Piano di sostenibilità ambientale.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

L'impianto strategico triennale appena esposto si declina per ciascuna delle 6 aree identificate nell'Albero delle Performance in obiettivi operativi annuali, in taluni casi articolati in "piani operativi".

Di seguito, per ciascun obiettivo operativo 2016 sono definiti: una o più Strutture Gestionali coinvolte (la prima struttura indicata funge da capofila), le azioni previste nel corso del 2016, uno o più indicatori associati a un target (valore programmato o atteso per il raggiungimento completo dell'obiettivo). Per semplicità di lettura, nonché per coerenza logica con la natura strategico-gestionale del Piano della Performance, nel presente documento viene descritto solamente il target corrispondente al pieno raggiungimento dell'obiettivo (livello massimo: "totalmente raggiunto"). La declinazione del target per ciascun livello di raggiungimento dell'obiettivo è invece riportata nelle schede individuali degli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti.

Per ciascun obiettivo operativo sono, inoltre, indicate le risorse economiche, umane e strumentali coinvolte: i dettagli relativi a ciascun servizio segnalato (consistenza numerica del personale assegnato, costi e volumi di attività) sono forniti per ciascuna Direzione nell'allegato 1.

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

Per agevolare la comprensione, a ciascuna Struttura Gestionale sono stati associati un numero e un acronimo:

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

Va da sé che, laddove nel target non sia esplicitamente indicata una scadenza temporale, è da intendersi che sia il 31/12/2016.

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): massimizzazione del 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: sarà mantenuto attivo il team supporto VQR coordinando e realizzando azioni di supporto rivolte a docenti e ricercatori, ai fini dell'identificazione dei prodotti e la compilazione della scheda prodotto, e ai Comitati di Area (CAR) di Ateneo, ai fini della selezione finale dei prodotti

indicatori: n. prodotti della ricerca scientifica inviati; percentuale completamento tabelle entro i termini previsti

valore target programmato/atteso: 1072 prodotti inviati; 100% tabelle dati completate 100% entro i termini richiesti ai fini della valutazione dell'attività di ricerca di Ateneo (VQR)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 2a, 2b, 2g; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7g.

obiettivo operativo b): consolidamento della partecipazione di docenti e ricercatori a progetti in risposta a bandi internazionali e Horizon 2020

Si rafforzeranno i momenti di incontro nei Poli, identificando precisi target di fruitori e realizzando un sistema di monitoraggio della qualità del servizio offerto.

responsabile: DRSBA

azioni:

- sviluppo analisi di fabbisogni/tempistiche condivise con ciascun Direttore di Dipartimento/Centro
- realizzazione incontri a livello di Dipartimento/Centro (rivolti a docenti e ricercatori) e di Polo (dedicati a giovani ricercatori, post doc e dottorandi)
- realizzazione laboratori di scrittura delle proposte che consentano interazione di ricercatori di aree diverse
- redazione documento finale su analisi esigenze formative e risposte utenti suddiviso per Poli di attività.

indicatori:

- n. incontri realizzati
- n. laboratori di scrittura proposte realizzati;
- redazione documento finale

valore target programmato/atteso:

- realizzazione di 1 incontro formativo indirizzato a docenti e ricercatori in ogni Struttura (totale 13 incontri)
- 3 incontri formativi realizzati nei Poli (dedicati a giovani ricercatori, post doc e dottorandi)
- 2 laboratori scrittura proposte
- Documento di Analisi riguardante i bisogni formativi rilevati in 13 Strutture e relative valutazioni delle iniziative formative da parte degli utenti

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 a seguito dell'esito positivo delle procedure di gara avviate nel 2015.

responsabile: DSISTI

azioni: si procederà all'installazione, test e avvio servizi delle piattaforme tecnologiche di Cluster High Performance Computing, General Purpose Computing e Nuovo Storage Ricerca nel Data Center Unitario d'Ateneo

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività della nuova piattaforma di cloud computing per la ricerca

valore target programmato/atteso: sistemi di Nuovo storage ricerca, Cluster di High Performance Computing e di General Purpose Computing installati, collaudati e resi operativi e accessibili a tutta l'utenza entro 31/12/2016.

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

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): progetto Open Science / Digital University (DU)

Partendo dalla piattaforma sperimentale con i primi esempi di prototipi di servizi sviluppata nel corso del 2015 e sulla base della quale Senato Accademico e Consulta dei direttori hanno stabilito il proseguimento del progetto nel 2016, verrà definito un nuovo ciclo di attività.

responsabile: DSISTI

azioni:

- verrà consolidata la piattaforma di gestione dei dati collegata ai sistemi di Ateneo
- saranno definite, con il nucleo di referenti key user individuati dai Dipartimenti, le classificazioni delle competenze e sviluppati i relativi strumenti di gestione

- saranno sviluppati i servizi: pagina personale dei docenti, produzione scientifica di Ateneo e pubblicazione di Open Data
- saranno prodotte delle prime analitiche a supporto della valutazione della ricerca
- verrà promossa l'iniziativa presso altre università

indicatori:

- esistenza e grado di effettiva operatività della piattaforma di servizio DU
- numero, caratteristiche e funzionalità dei nuovi servizi sviluppati
- grado di conoscenza e visibilità dell'iniziativa

valore target programmato/atteso:

- sviluppo dei 3 servizi: pagina personale dei docenti, produzione scientifica di Ateneo e pubblicazione di Open Data
- sviluppo di analitiche a supporto della valutazione della ricerca
- sito pubblico di progetto e organizzazione due eventi di presentazione (uno interno e uno di promozione esterna)

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b, 3c; è prevista la collaborazione dei servizi DRSBA 2a, 2b, 2g, DirGen 7b, 7i.

Area strategica: DIDATTICA

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

obiettivo operativo a): miglioramento funzionalità MyUnitn per i docenti al fine della consultazione delle opinioni degli studenti

Miglioramento del widget implementato nel 2014 in MyUnitn destinato alla consultazione da parte dei docenti delle opinioni degli studenti sulla didattica

responsabile: DDSS

azioni:

- saranno reingegnerizzate le funzionalità del widget in MyUnitn al fine di permettere al docente di consultare in modo agevole tutti i dati relativi agli insegnamenti nei quali ha svolto didattica nei diversi anni accademici

indicatori: tempistica di realizzazione del progetto

valore target programmato/atteso: rilascio delle funzionalità in MyUnitn entro il 31/05/2016

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

obiettivo operativo b): realizzazione dei nuovi portali dei Corsi di Studio

responsabile: DDSS; DirGen

azioni:

- saranno riprogettati gli attuali siti dei corsi di studio, riorganizzandone i contenuti e le modalità di navigazione in funzione dell'utente, in particolare del "futuro studente" e dello "studente"
- saranno inoltre armonizzate e integrate le diverse fonti informative del Portale (sito Infostudenti, Portale Orienta, pagine dei Dipartimenti/Centri)
- saranno riprogettati dapprima i siti dei corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico, per i quali è prioritaria la gestione delle informazioni in funzione de profilo "futuro studente"; i siti dei corsi di laurea magistrale saranno riprogettati a seguire

indicatori: n. di nuovi portali realizzati

valore target programmato/atteso: realizzazione dei 23 portali dei CdS di I livello (CdS attivati nell'a.a. 2016/17, di cui UniTrento è sede amministrativa) entro il 31/08/2016 e sarà avviata la riprogettazione dei CdS di II livello entro il 31/12/2016

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 1a, 1b, 1c, 1d, 1i e 7b; è prevista la collaborazione dei servizi DSISTI 3a, 3b.

obiettivo operativo c): Fondo giovani e nuove iniziative Erasmus+

Concretizzazione delle decisioni assunte dal Senato Accademico a fine 2015, riguardo le attività da mettere in atto per il rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo

responsabile: DDSS

azioni: saranno realizzate sia le nuove iniziative di mobilità degli studenti/dottorandi previste dal "Fondo giovani", sia quelle previste dalla nuova azione KA1 - International Credit Mobility del Programma Erasmus+

indicatori: grado di realizzazione delle iniziative e percentuale di utilizzo dei fondi assegnati

valore target programmato/atteso: utilizzo entro il 31/12/2016 di almeno il 95% dei fondi assegnati all'Ateneo

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

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): individuazione delle competenze di Dipartimento/Centro necessarie anche per l'implementazione del progetto Open Science / Digital University

Si intende rafforzare il processo di analisi, monitoraggio e valutazione delle tecnologie sviluppate in Ateneo

responsabile: DRSBA

azioni:

- realizzazione di incontri nei Dipartimenti/Centri che consentano di confrontarsi con i gruppi di ricerca ai fini dell'individuazione di tecnologie innovative
- interazione con i delegati Digital University di Dipartimento/Centro ai fini dell'identificazione delle competenze necessarie per il sistema di rappresentazione della conoscenza di UniTrento previsto dal progetto Digital University
- stesura di un documento riassuntivo che riporti lo schema di competenze per singolo Dipartimento/Centro

indicatori:

- n. risultati di ricerca identificati a seguito di attività di scouting interno (technology disclosure 2015=20)
- n. Dipartimenti/Centri censiti
- documento sulle competenze

valore target programmato/atteso:

- 22 technology disclosure realizzate
- 13 Strutture censite ai fini dell'identificazione delle competenze
- documento riportante i risultati per tutte le 13 Strutture censite

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio 2b; è prevista la collaborazione del servizio DSISTI 3a.

Area strategica: **PERSONE**

Monitoraggio, valorizzazione e sviluppo del contributo del personale

obiettivo operativo a) : definizione regolamentazione per progressione triennale personale docente su base valutativa

responsabile: DRUO

azioni: predisposizione del regolamento per il riconoscimento delle progressioni su base meritocratica ex artt. 6 c. 14 e 8 c. 1 della legge 240/2010

indicatori: grado di completamento del regolamento e livello di condivisione con gli organi accademici

valore target programmato/atteso: regolamento approvato entro il 31/12/2016

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

obiettivo operativo b): Nuovo applicativo presenze

Superamento dei limiti critici raggiunti dall'attuale ambiente in produzione, non più espandibile e con limitate funzionalità

responsabile: DSISTI

azioni: verrà sviluppata una nuova soluzione "applicazione presenze" del personale la quale attraverso una rivisitazione tecnologica, raggiunga la scalabilità e flessibilità necessaria per garantire la sostenibilità futura delle nuove esigenze gestionali e l'introduzione di nuovi giustificativi

indicatori: grado di aggiornamento funzionale del Modulo SAP HR, predisposizione di una nuova soluzione per la gestione online delle presenze;

valore target programmato/atteso:

- rilascio in produzione delle modifiche al modulo presenze SAP necessarie a supportare la piena funzionalità del nuovo applicativo Presenze WEB e supporto alla fase di go-live dell'applicativo
- realizzazione prototipale nuovo portale presenze web

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

Sviluppo del benessere organizzativo e pari opportunità

obiettivo operativo a): attuazione delle azioni previste dal Piano azioni positive, Family Audit e benessere organizzativo

responsabile: DRUO

azioni: definizione e realizzazione delle azioni previste nei 3 Piani per l'anno di riferimento, secondo le priorità stabilite dal prorettore e dai delegati di riferimento

indicatori: grado di avanzamento dei piani (al 31/12/2015 è stato complessivamente realizzato il 50% delle azioni previste nei 3 Piani; su un totale di n=19 azioni in carico alla DRUO per il periodo 2014-17, sono state realizzate n=9 azioni al 31/12/2015)

valore target programmato/atteso: completamento del 100% delle azioni contenute nei tre Piani (azioni positive, Family Audit, benessere organizzativo) entro il 31/12/2016 (equivale al completamento del 30% delle azioni previste nei 3 piani, n=6)

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

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): armonizzare e sviluppare la comunicazione per l'internazionalizzazione

Si procederà alla riprogettazione e allo sviluppo degli strumenti di comunicazione sul fronte internazionale. In particolare verrà realizzato un nuovo sito web orientato alla valorizzazione dei contenuti verso gli studenti (recruiting internazionale, mobilità incoming e mobilità outgoing). Saranno altresì riprogettati gli strumenti cartacei di presentazione dell'Ateneo ad uso delle fiere internazionali e per la mobilità e dato avvio alla realizzazione di una serie di video di presentazione dell'offerta formativa in lingua inglese per la diffusione web. La realizzazione dei video sarà completata nell'arco di due anni (2016 e 2017).

responsabile: DirGen

azioni:

- progettazione e realizzazione nuovo sito web su piattaforma più evoluta e in ottica responsive web design, coadiuvato da test di usabilità
- progettazione e realizzazione materiali cartacei ad uso delle fiere internazionali (10 tra brochures di area e generali)
- progettazione e realizzazione video di presentazione dell'offerta formativa in lingua inglese (1 video per ogni area/dipartimento)

indicatori: grado di avanzamento nella progettazione e realizzazione del sito web; n. materiali progettati e realizzati; n. video progettati e messi online

valore target programmato/atteso: messa online del nuovo sito web; realizzazione 100% dei materiali cartacei; realizzazione 3 video

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 7a, 7b; è prevista la collaborazione del servizio DDSS 1c e del servizio DSISTI 3a.

obiettivo operativo b): nuovo portale MyUnitn e webapp

Si intende ottimizzare l'attuale versione di MyUnitn per una maggiore disponibilità e integrazione di widget profilati e una migliore efficacia come cruscotto di applicazioni intranet.

responsabile: DSISTI

azioni: sviluppo di una nuova soluzione per il portale myUnitn, aggiornata ai più recenti standard tecnologici, fruibile in modalità mobile (es: tablet, smartphone)

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività delle nuove caratteristiche tecnologiche/funzionali

valore target programmato/atteso: messa in produzione del nuovo myUnitn 3.0 entro 31/12/2016 in parallelo alla versione precedente e inizio transizione per adozione da parte degli utenti.

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b, 3c; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7b.

obiettivo operativo c): realizzazione di un "Postino elettronico personale"

responsabile: DSISTI

azioni: verrà sviluppato un software applicativo per veicolare le comunicazioni, di qualsiasi tipo e fonte, su più canali informativi e con diverse tecnologie e per creare un unico punto di raccolta, visione e controllo per l'utente

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo servizio, livello di integrazione con gli applicativi di SI che generano messaggi utente

valore target programmato/atteso: rilascio in produzione entro 31/12/2016 della prima versione di postino elettronico personale, accessibile da parte degli utenti dal proprio myUnitn

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 3a, 3b, 3c; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7b.

Area strategica: **SERVIZI**

Miglioramento dell'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale

obiettivo operativo a): revisione regolamento per l'autorizzazione incarichi extra istituzionali personale docente

responsabile: DRUO

azioni: condivisione dell'impianto con gli organi accademici ed elaborazione nuovo testo regolamentare

indicatori: grado di avanzamento delle trattative per la sottoscrizione del Contratto e di adeguamento delle politiche di incentivazione e gestione del personale

valore target programmato/atteso: grado di completamento dello specifico regolamento e livello di condivisione con gli organi accademici

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

obiettivo operativo b): regolamentazione autorizzazione incarichi extra istituzionali personale tecnico-amministrativo

responsabile: DRUO

azioni:

- elaborazione proposta di revisione
- stesura nuovo regolamento da adeguare alle recenti disposizioni normative
- condivisione con OO.SS

indicatori: grado di completamento del regolamento, livello di condivisione con gli organi di vertice e con le organizzazioni sindacali

valore target programmato/atteso: regolamento approvato entro il 31/10/2016

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

piano operativo 1: monitoraggio e sviluppo dell'organizzazione

obiettivo operativo a): definizione e implementazione nuovo Contratto Collettivo Integrativo (CCI)

responsabile: DRUO

azioni:

- conduzione trattativa c/o Apran per la definizione dell'impianto contrattuale per il periodo 2016-2018, secondo quanto previsto dalle linee di indirizzo elaborate dal CdA

- adeguamento politiche di incentivazione e gestione del personale

indicatori: grado di avanzamento delle trattative per la sottoscrizione del Contratto e di adeguamento delle politiche di incentivazione e gestione del personale

valore target programmato/atteso: stipula del CCI entro maggio 2016 e adeguamento politiche entro settembre 2016

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

piano operativo 2: sviluppo qualità dei servizi

obiettivo operativo a): transizione da attuale contratto appalto servizi di accesso e ricevimento del pubblico a nuovo contratto

responsabile: DRUO

azioni:

- gestione del trasferimento del servizio qualora affidato a un nuovo gestore contrattuale
- coordinamento del nuovo affidamento con la gestione del personale UniTrento e degli studenti impiegati presso le reception delle sedi

indicatori: Grado di mantenimento degli standard di servizio attualmente assicurati misurati attraverso il sistema di rilevazione predisposto (numero di segnalazioni di disservizio pervenute nel 2015 = 4)

valore target programmato/atteso: invarianza degli standard, rispetto a quelli assicurati nel 2015, per l'intero periodo di riferimento (nessun aumento, o aumento trascurabile $n \leq 6$, nel numero di segnalazioni di disservizio rispetto a quelle del 2015)

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

obiettivo operativo b): riorganizzazione dei responsabili del presidio edilizio e delle connesse attività di manutenzione sedi coerentemente con lo stabilizzarsi degli spazi a disposizione e il turn over della DPIA in atto

responsabile: DPIA

azioni: attuazione di un piano di riorganizzazione per garantire la continuità della funzione di presidio delle sedi in un contesto di turn over in corso e minimizzare i disagi del passaggio "generazionale" della funzione

indicatori: tempi di definizione e attuazione del piano

valore target programmato/atteso: attuazione del piano entro il 31/10/2016

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

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 anche di prevenire possibili fenomeni di corruzione, sviluppando così una cultura della legalità e dell'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): Albo elettronico d'Ateneo

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: DSISTI; DirGen; IS

azioni:

- attivazione del servizio Albo elettronico d'Ateneo
- implementazione dell'Albo Ufficiale nel sistema PITre

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo servizio applicativo; livello di integrazione con il sistema di protocollo informatico PITre

valore target programmato/atteso: attivazione Albo elettronico d'Ateneo e sua piena operatività entro 31/12/2016

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

obiettivo operativo b): avanzamento del piano triennale di prevenzione della corruzione

responsabile: IS

azioni:

- individuazione di misure atte a neutralizzare o ridurre il livello dei rischi mappati e all'implementazione di attività ispettive e di controllo sullo svolgimento di tutti i processi presidiati
- definizione delle linee guida in materia di conflitto di interessi
- definizione degli aspetti giuridici delle attività di formazione specifica rivolte al personale maggiormente esposto e/o mirate rispetto al ruolo ricoperto

indicatori: grado di realizzazione dell'iniziativa

valore target programmato/atteso:

- approvazione delle misure da parte del Direttore Generale
- redazione delle linee guida comprensive della relativa modulistica

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

obiettivo operativo c): aggiornamento e riordino degli adempimenti in tema di trasparenza ed integrità

responsabile: IS

azioni:

- supporto giuridico e conduzione della necessaria attività istruttoria e di controllo relativa agli adempimenti in materia di pubblicità e aggiornamento della Sezione Amministrazione trasparente del portale
- attività di consulenza legale ai fini della revisione del regolamento d'Ateneo sul trattamento dei dati personali e del regolamento d'Ateneo sul trattamento dei dati sensibili e giudiziari

indicatori: grado di completamento dell'iniziativa; grado di completamento della regolamentazione

valore target programmato/atteso: aggiornamento completo del portale amministrazione trasparente validato dal NdV al 31/12/2016; approvazione dei due regolamenti da parte degli Organi di Governo entro il 31/12/2016

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nel servizio IS; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7i.

piano operativo 4: gestione della prevenzione e sicurezza sul lavoro e della sostenibilità ambientale**obiettivo operativo a): verifica delle emissioni dell'edificio di Povo 2**

Minimizzazione del rischio in relazione agli spazi messi a disposizione dall'Ateneo

responsabile: DPIA

azioni:

- analisi delle emissioni dell'edificio con particolare riferimento alle canalizzazioni dei laboratori
- redazione linee guida per la progettazione futura ricavate dalle esperienze in corso

indicatori: grado di completamento della documentazione

valore target programmato/atteso: completamento documento di analisi con l'indicazione della situazione attuale, delle criticità e degli eventuali interventi da porre in atto, compreso un piano di fattibilità tecnica ed economica; redazione linee guida

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

obiettivo operativo b): attuazione del primo Piano di sostenibilità ambientale di UniTrento

responsabile: DPIA

azioni:

- inventario CO2: mappare le variabili interne all'organizzazione che determina la cosiddetta "impronta carbonica" dell'Ateneo, ovvero il quantitativo delle emissioni di CO2 prodotto dalle attività dell'Ateneo
- sistemi di misurazione per edifici: dotare almeno 3 sedi di Dipartimenti di sistemi di controllo e monitoraggio dei consumi energetici con accesso remoto e funzionali ad un efficace controllo di gestione al fine di definire azioni di efficientamento degli stessi
- interventi per migliorare la raccolta differenziata: intensificare l'impegno nella raccolta differenziata anche con iniziative finalizzate alla riduzione della produzione dei rifiuti non differenziabili (collocazione isole per raccolta differenziata, riduzione consumo plastica, campagne di sensibilizzazione)
- green procurement: definire e implementare una policy omogenea di Ateneo per gli acquisti verdi, anche con riferimento all'approvvigionamento - a livello di Ateneo - della carta

- iniziative per il benessere organizzativo: sostenere iniziative per il personale dell'Ateneo - docenti/ricercatori, PTA e CEL - finalizzate a migliorare la qualità, anche percepita, del tempo lavorativo in relazione al luogo di lavoro
- comunicazione della "sostenibilità UniTrento": sostenere le iniziative dell'Ateneo in materia di sostenibilità con il duplice ruolo di informazione dei risultati conseguiti dalle iniziative e di promotore di iniziative con l'obiettivo di sostenerle e rafforzarle

indicatori: grado di completamento delle singole iniziative rispetto a quanto indicato nel piano di sostenibilità

valore target programmato/atteso: completamento delle seguenti 4 iniziative gestite dalla DPIA secondo le specifiche indicate nel piano di sostenibilità dell'Ateneo: inventario CO2; sistemi di misurazione per edifici; interventi per migliorare la raccolta differenziata; green procurement

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 4b, 4c, 4d; è prevista la collaborazione dei servizi DRUO 5h, 5i e del servizio DirGen 7e.

Re-ingegnerizzare, semplificare, dematerializzare i processi di gestione

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

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

Sviluppo incrementale di una nuova soluzione applicativa a supporto delle attività dei Corsi di dottorato nel rispetto delle regole del Manifesto degli studi, che consenta l'interazione agevole tra gli attori coinvolti (Dottorando, Collegio Docenti, Supervisor, Segreteria, DDSS).

responsabile: DDSS; DSISTI

azioni: si completerà l'analisi avviata nel 2015 e sarà avviato lo sviluppo dell'applicativo a supporto dei Corsi di dottorato per la gestione dei dottorandi sia nei processi relativi allo study plan, sia in quelli che riguardano la gestione della posizione amministrativa

indicatori:

- esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo Sistema Informativo, in termini di funzioni disponibili
- grado di sua adozione da parte dei Corsi di dottorato

valore target programmato/atteso: Key user test e rilascio in produzione dell'applicativo e sua adozione da parte di almeno 3 Corsi di dottorato, entro 31/12/2016

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

obiettivo operativo b): introduzione nuovo badge per studenti neo-immatricolati

responsabile: DDSS

azioni: sarà introdotto un nuovo badge e assegnato a un campione di immatricolati nell'a.a. 2016/17, in sostituzione dell'attuale tessera dell'Opera Universitaria, adottando una soluzione che soddisfi anche i requisiti di documento di riconoscimento

indicatori: grado di realizzazione dell'iniziativa

valore target programmato/atteso: analisi tecnico-organizzativa entro il 30/04/2016 e rilascio di almeno 100 nuovi badge entro il 30/09/2016

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

obiettivo operativo c): analisi funzionale e system test di un sistema per la gestione ticket degli studenti

responsabile: DDSS

azioni:

- sarà svolta un'analisi di mercato per verificare soluzioni di ticket system adeguate alle esigenze del front office, riguardo la gestione delle richieste degli studenti, anche in termini di tracciatura della domande/risposte da e verso ogni studente
- sarà svolta l'attività di test per almeno una soluzione attivando un progetto pilota

indicatori: grado di realizzazione del progetto

valore target programmato/atteso: completamento analisi di mercato entro il 30/04/2016 e progetto pilota concluso entro il 31/10/2016

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

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

obiettivo operativo a): perfezionamento del sistema di valutazione del PTA e dirigenziale: attivazione del sistema in modalità online a supporto del processo di gestione degli obiettivi dei dirigenti.

Dopo l'entrata in produzione e adozione nel 2015 dell'applicazione VaPe (Valutazione della Performance), verrà estesa anche ai Dirigenti la procedura online di valutazione delle performance da utilizzare per le sessioni valutative del 2017.

responsabile: DRUO; DSISTI

azioni:

- analisi e sviluppo di un sistema online a supporto dell'intero processo di gestione degli obiettivi (assegnazione/valutazione) e dei comportamenti organizzativi del personale dirigente
- introduzione strumenti di propagazione a cascata della pianificazione annuale per obiettivi

indicatori: grado di implementazione del sistema: grado di gestione online della valutazione dirigenti, disponibilità ed efficacia di strumenti automatici di precompilazione delle schede di assegnazione obiettivi del personale

valore target programmato/atteso: predisposizione ambiente per messa in produzione per la sessione 2017 entro il 31/12/2016; rilascio in produzione entro 31/12/2016 di una nuova versione applicativo VaPe per tutto il personale, inclusi Dirigenti; creazione di una nuova funzionalità applicativa per la propagazione top-down degli obiettivi del Piano delle Performance

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

obiettivo operativo b): gestione online processo di autorizzazione incarichi extra istituzionali personale docente

Sarà realizzato un nuovo ambiente applicativo online per la gestione della richiesta e valutazione delle domande relative all'assunzione di incarichi esterni da parte dei docenti

responsabile: DRUO; DSISTI

azioni: analisi e sviluppo di un sistema di gestione online dell'intero processo autorizzatorio (richiesta, step autorizzatori e/o comunicazione dell'incarico):

- stesura di un documento di analisi e di implementazione (analisi funzionale, modello concettuale e implementativo)
- sviluppo, test e rilascio in produzione (sviluppo sw, test key user, preparazione documentazione, formazione e supporto operatore di back office)

indicatori: esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo Sistema Informativo; caratteristiche delle funzionalità disponibili per gli utenti (docenti e operatori di back office)

valore target programmato/atteso: test key user e messa in produzione dell'intero processo online (richiesta, step autorizzatori e comunicazioni incarichi non soggetti ad autorizzazione) entro il 31/12/2016

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 5a, 5d, 3a; è prevista la collaborazione del servizio DirGen 7h.

obiettivo operativo c): sistema di approvvigionamento di Ateneo

L'annunciato recepimento nazionale delle nuove direttive comunitarie in materia di appalti richiede un aggiornamento del modello acquisti basato su riferimento normativi (esterni ed interni) certi e stabili.

responsabile: DPAF; DSISTI

azioni:

- definizione di dettaglio delle funzioni e competenze nei processi decisionali di spesa e relative deleghe di firma e funzioni
- stabilizzazione processi di fatturazione elettronica passiva
- attivazione pilota del sistema applicativo di supporto alla gestione richieste di acquisto (SGA), inclusivo di supporto al ciclo di vita degli asset tecnologici acquisiti con le nuove procedure
- revisione disposizioni regolamentari in materia di attività contrattuale e spese in economia

indicatori: numerosità di strutture (centri gestionali) utilizzatrici del sistema applicativo SGA; grado di aggiornamento regolamenti interni

valore target programmato/atteso: adozione da parte del 50% delle strutture (centri gestionali); regolamentazione spese in economia e attività contrattuale aggiornata

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

obiettivo operativo d): procedure di selezione incarichi esterni

Considerato che a fine 2015 è iniziata l'adozione da parte di alcune strutture pilota della nuova procedura CALL in ambito ricerca, nel 2016 verrà portata in produzione a regime in questo ambito completandone l'adozione da parte di tutti i Dipartimenti; verrà altresì realizzata e avviata l'adozione della nuova componente relativa ai contratti della didattica.

responsabile: DPAF; DSISTI

azioni:

- area ricerca: a.1 estensione utilizzo applicativo CALL a tutte le strutture accademiche; a.2 realizzazione di funzionalità di integrazione fra CALL e procedure esterne; a.3 interventi di manutenzione evolutiva;
- area didattica: b.1 estensione utilizzo applicativo CALL; b.2 realizzazione funzionalità di generazione automatica della documentazione; b.3 realizzazione di funzionalità di integrazione fra CALL e procedure esterne
- reportistica: realizzazione reportistica operativa - lato utenza

indicatori: grado di adozione da parte delle strutture accademiche; livello di integrazione con altri sistemi; numerosità di reportistica operativa implementata; monitoraggio tempi di evasione pratiche

valore target programmato/atteso:

- adozione da parte del 100% dei Dipartimenti/Centri per la Ricerca, 30% per la Didattica
- integrazione di CALL con altre procedure esterne (Adeline-gestione contratti e invio a banche dati ministeriali di comunicazioni obbligatorie; Amministrazione Trasparente; invio CV, Apply 2; raccolta dati fiscali e domande iscrizione, Alfresco-archiviazione documenti generati da CALL
- reportistica dati relativi ai contratti presenti in CALL integrati con quelli provenienti da Adeline, SAP, Esse3 con viste per Dipartimenti/Centri, tipologia di contratti (durata, scadenza, importo), dati per Ufficio Studi e conto annuale
- monitoraggio complessivo tempistica per analisi eventuali fasi critiche

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6a, 6e, 3a; è prevista la collaborazione dei servizi DRUO 5a, 5b.

obiettivo operativo e): gestione dei pagamenti con modalità informatiche, ex art. 15 del CA: passaggio a "Pago PA" per la riscossione delle tasse e contributi studenti

responsabile: DPAF; DSISTI; DDSS

azioni:

- supporto tecnico-contabile alla definizione del modello organizzativo e del relativo piano di Ateneo per la gestione di pagamenti ai sensi del Codice di Amministrazione Digitale (Pago PA) in sintonia con i referenti dell'istituto tesoriere, del sistema universitario nazionale, CINECA e l'Agenzia per l'Italia Digitale
- sarà identificata la soluzione tecnico-organizzativa e sviluppato il relativo piano di Ateneo per la gestione dei pagamenti con modalità informatiche in collaborazione con gli altri Atenei, CINECA e AGID, attivando dei servizi di integrazione con il "Nodo dei Pagamenti-SPC" nazionale.
- sarà svolta l'analisi per l'adozione del sistema "Pago PA" per il pagamento delle tasse e dei contributi dovuti dagli studenti e conforme alle specifiche del Codice dell'Amministrazione Digitale,
- saranno implementate le soluzioni tecnico/organizzative necessarie per garantire la continuità nei servizi online di pagamento di tasse e contributi, propedeutiche alla messa in produzione del nuovo sistema a decorrere da gennaio 2017

indicatori: livello di operatività del servizio Pago PA di ateneo

valore target programmato/atteso: piena operabilità sulla nuova piattaforma Pago PA del flusso tasse studenti entro 30/11/2016

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6b, 6c, 3a, 1i.

obiettivo operativo f): gestione documentale dematerializzata dei giustificativi di spesa e archiviazione a lungo termine

Implementazione delle azioni necessarie in seguito alla messa a regime dell'utilizzo del sistema e-travel a supporto della gestione rimborsi spese missioni e dell'approvazione del regolamento missioni 2015

responsabile: DPAF; DSISTI; DirGen

azioni:

- completamento dell'adeguamento tecnologico e funzionale dell'applicativo e-travel implementato
- sperimentazione della gestione dematerializzata della documentazione giustificativa raccolta dagli uffici amministrativi

- integrazione del sistema Alfresco nei servizi di conservazione documentale a lungo termine
indicatori: livello di integrazione delle funzioni
valore target programmato/atteso: rilascio in produzione nuova versione e-travel completa delle funzioni di gestione documentale
risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 6d, 6f, 3a; è prevista la collaborazione dei servizi DirGen 7h.

obiettivo operativo g): verifica, aggiornamento e normalizzazione delle banche dati riferite al patrimonio immobiliare

responsabile: DPIA

azioni: aggiornamento dei dati costituenti la banca dati del patrimonio immobiliare di UniTrento completando le seguenti attività riferite agli immobili sede dei Dipartimenti:

- a) sopralluogo per verificare la coerenza tra mappe (file dwg) in dotazione e la situazione reale
 - b) rilevazione e presa in carico delle eventuali modifiche (legate, per esempio, ad interventi di ridefinizione degli spazi interni non considerati);
 - c) aggiornamento dei file delle mappe e delle tabelle di sintesi contenenti i valori quantitativi degli spazi
- Le attività riguarderanno principalmente l'aggiornamento dei seguenti campi riferiti agli spazi: mq, altezza, destinazione d'uso e utilizzo. La profondità dell'aggiornamento sarà quella massima, ovvero il singolo vano.

indicatori: % di immobili censiti (in mq)

valore target programmato/atteso: aggiornamento di almeno il 70% dei mq. degli immobili

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

obiettivo operativo h): conservazione documentale digitale

Conferimento dei documenti digitali al sistema informatico di conservazione del polo archivistico dell'Emilia Romagna (ParER) denominato SACER, in base all'Accordo di collaborazione siglato tra la Provincia Autonoma di Trento e l'Istituto per i Beni Artistici, Culturali e Naturali (IBACN) della Regione Emilia-Romagna

responsabile: DirGen

azioni: avrà inizio e sarà consolidato il processo di versamento dei documenti digitali dalla piattaforma di protocollo informatico e gestione documentale PITre al sistema di conservazione dei documenti digitali SACER. Il versamento riguarderà, in una prima fase, la documentazione per la quale sussiste un obbligo normativo esplicito di conservazione (es. registro giornaliero di protocollo). Verrà progressivamente esteso all'intera produzione documentaria digitale.

indicatori:

- grado di estensione del processo alle diverse tipologie documentali individuate
- introduzione di policy per la configurazione di versamenti automatici

valore target programmato/atteso (100%): versamento in conservazione di almeno 4 delle 6 tipologie documentarie individuate per il versamento (documenti protocollati, documenti repertoriati, documenti non protocollati, stampe registro di protocollo, stampe giornali di repertorio, fattura elettronica passiva)

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

Area strategica: **INFRASTRUTTURE**

Migliorare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali

obiettivo operativo a): avanzamento del piano edilizio

responsabile: DPIA

azioni: prosecuzione dell'attuazione del piano edilizio di Ateneo con particolare riferimento al compendio "Manifattura" (Polo di Rovereto) e alle sedi scientifiche, secondo le priorità definite

indicatori: rapporto tra il budget a disposizione e l'importo contabilizzato al 31/12/2016

valore target programmato/atteso: almeno l'80% del budget disponibile finalizzato - ovvero utilizzato - per gli interventi edilizi

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

obiettivo operativo b): Biblioteca Universitaria Centrale (BUC): consegna spazi arredati e operativi

responsabile: DPIA

azioni: aggiudicazione delle gare e successiva esecuzione contrattuale

indicatori: tempi di allestimento degli spazi

valore target programmato/atteso: spazi allestiti al 31/12/2016 e piano di trasferimento biblioteca definito

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

obiettivo operativo c): definizione dei servizi da erogare presso la Biblioteca Universitaria Centrale (BUC) e relative attività preparatorie

Saranno fornite al Consiglio di Biblioteca informazioni e supporto per operare le scelte di fondo relativamente all'erogazione dei servizi e alla collocazione del materiale librario nelle due sedi di città e, conseguentemente, saranno ripensati i servizi esistenti individuando il modello organizzativo più adatto in funzione dell'apertura della nuova struttura, con minimizzazione del disagio per gli utenti

responsabile: DRSBA

azioni:

- definizione modello organizzativo: risorse umane da dedicare (sia interne che esternalizzate), orari, ecc.
- individuazione materiale librario da traslocare (circa 200.000 volumi) verso le due sedi (BUC e via Verdi)
- ricatalogazione online e rietichettatura dei volumi da trasferire
- definizione di un piano di comunicazione relativo alle modalità e alla tempistica degli spostamenti, alla collocazione della nuova sede (BUC) e ai servizi forniti

indicatori: grado di realizzazione delle iniziative

valore target programmato/atteso: ricatalogazione e rietichettatura del 100% del materiale da collocare presso la BUC; definizione del piano di comunicazione

risorse economiche, umane e strumentali: le risorse sono ricomprese nei servizi 2c, 2d, 2e; è prevista la collaborazione dei servizi DPIA 4a, 4d e del servizio DirGen 7e.

7. Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione

L'ANVUR nel corso del 2015 ha invitato le Università italiane ad adottare un Piano Integrato in ottica di semplificazione e integrazione facendo confluire nello stesso documento anche una sezione riguardante il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI) che ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 33/2013 è parte integrante del PTPC. Secondo le Linee guida ANVUR il Piano Integrato mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione) e quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza). L'integrazione di queste tre fonti ha infatti una precisa connotazione strategica riconoscendo nel tema della gestione dei rischi e della trasparenza gli aspetti fondamentali per non compromettere il raggiungimento degli obiettivi operativi.

Nei prossimi paragrafi, dopo un'iniziale panoramica sulle principali norme in ambito prevenzione della corruzione e trasparenza, si specificheranno i soggetti coinvolti nella strategia di prevenzione e i ruoli da loro svolti. Successivamente verranno indicate le aree di rischio corruzione dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi e delle azioni di mitigazione volte alla gestione dei rischi. Ci si soffermerà inoltre sulle azioni intraprese nel 2015 e quelle programmate per il triennio 2016-18, in attuazione di quanto disposto dal PTPC. Verrà, infine, illustrata la strategia comunicativa dell'Ateneo trattando in particolare delle informazioni oggetto di pubblicazione nel sito web e dei processi di coinvolgimento degli stakeholders.

7.1. Il quadro normativo

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

Infatti, i temi della trasparenza e dell'integrità dei comportamenti assumono oggi primario rilievo, in quanto presupposti per un corretto utilizzo delle risorse pubbliche e per l'esercizio, in proposito, di un adeguato controllo da parte dei cittadini.

In base alla legge n. 190/2012, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" (normativa che attua l'art. 6 della Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, adottata dalla Assemblea Generale dell'ONU il 31 ottobre 2003 e ratificata dallo Stato italiano con legge 3 agosto 2009, n. 116, nonché gli artt. 20 e 21 della Convenzione penale sulla corruzione di Strasburgo del 27 gennaio 1999, ratificata con legge 28 giugno 2012, n. 110), l'Università di Trento si dota di uno specifico PTPC con il precipuo intento di fornire un quadro della valutazione del diverso livello di esposizione al rischio di corruzione e stabilire i più idonei interventi organizzativi atti a prevenire il medesimo rischio. In particolare, i principali obiettivi del PTPC si sostanziano nella riduzione delle opportunità che si verificano casi di corruzione, nel rafforzamento delle capacità dell'ateneo di scoprire casi di corruzione e nella creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione.

Va rilevato che le situazioni rilevanti ai sensi della legge anticorruzione sono più ampie della fattispecie penalistica e sono tali da ricomprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.

La legge individua la CiVIT (ora ANAC) quale Autorità nazionale anticorruzione e tutti gli altri organi incaricati di promuovere ed attivare le apposite azioni di controllo, prevenzione e contrasto della corruzione all'interno delle strutture e degli apparati della pubblica amministrazione.

Oltre alla già citata legge n. 190/2012 completano il quadro della legislazione di riferimento:

- **dlgs. 14 marzo 2013, n. 33** "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;
- **dlgs. 8 aprile 2013, n. 39** "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'art. 1, commi 49 e 50, della legge n. 190/2012;
- **DPR 16 aprile 2013, n. 62**, "Regolamento recante codici di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del dlgs. 30 marzo 2001, n. 165;
- **Piano Nazionale Anticorruzione** (di seguito PNA) approvato in data 11.9.2013 dall'**ANAC** (ex CIVIT) e **aggiornato con determinazione n. 12 del 28.10.2015**, che, a livello nazionale, espone gli obiettivi strategici e le azioni da implementare, e a livello decentrato contiene le direttive alle pubbliche amministrazioni per l'applicazione delle misure di prevenzione;
- L'aggregato di atti esplicativi (circolari, delibere) da parte dell'Autorità nazionale anticorruzione per promuovere e coordinare le strategie di prevenzione della corruzione a livello nazionale, tra cui si riportano, in particolare, le recenti **determinazioni n. 8 del 17.6.2015** (Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici) e **n. 6 del 28.4.2015** (linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti c.d. whistleblower), nonché le **delibere ANAC n. 72 e 75/2014**, in tema di prevenzione della corruzione, e 50, 59, 65 e 66/2013 in materia di trasparenza;
- **D.L. 24 giugno 2014, n.90** "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", in particolare l'art. 19 (soppressione AVCP)
- **Linee guida in materia di trattamento di dati personali**, contenuti anche in atti e documenti amministrativi, effettuato per finalità di pubblicità e trasparenza sul web da soggetti pubblici e da altri enti obbligati allegato alla deliberazione del Garante alla Privacy in data 15 maggio 2014.

Finalità del PNA

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

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

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

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

Il PNA e i PTPC delle singole amministrazioni devono essere intesi come documenti dinamici, che vengono aggiornati annualmente in base sia alle modifiche normative eventualmente intervenute, sia al feedback raccolto sulle attività svolte durante l'anno. A livello decentrato, la Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione assume in quest'ottica un'importanza determinante, costituendo un'occasione di riflessione con valenza programmatica rispetto all'aggiornamento del PTPC dell'anno successivo. L'aggiornamento del PTPC per il triennio 2015-2017 si configura quindi sia come il necessario allineamento del Piano ad un contesto normativo ancora in fase di aggiornamento (almeno fino a tutto il 2014), sia come strumento programmatico delle iniziative più urgenti, incluse quelle azioni che non è stato possibile attuare durante il 2014 a causa delle criticità interpretative e applicative in particolare in materia di trasparenza.

7.2. Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione

- Responsabile della prevenzione della corruzione

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 6 del 28.3.2013, ha individuato il Responsabile della prevenzione della corruzione (di seguito RPC) ai sensi dell'art. 1, comma 7, della legge n. 190/2012. Al predetto Dirigente spetta la proposizione e l'aggiornamento del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione dell'Ateneo. Come richiesto dalla legge n. 190/2012, il Responsabile, oltre a proporre ed aggiornare il Piano, ne verifica l'attuazione, diventando il punto di riferimento della strategia di prevenzione della corruzione che in ogni caso coinvolge l'intera istituzione. Ai fini dello svolgimento delle funzioni sopra elencate, il responsabile può in ogni momento:

- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto o verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità;
- richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazioni per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche presso ciascun ufficio dell'ateneo al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

A fronte dei compiti attribuiti, la legge prevede delle consistenti responsabilità per il caso di inadempimento. Nello specifico, infatti, il comma 8 dell'art. 1 della norma, specifica che "La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale" (vedi art. 21 del D.lgs. n.165/2001). In caso, poi, di commissione di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il comma 12 del medesimo articolo, prevede una più generale forma di responsabilità in capo al soggetto responsabile e, nello specifico, una responsabilità disciplinare, erariale e dirigenziale, salvo che quest'ultimo riesca a provare tutta una serie di circostanze in grado di escludere la sussistenza di tale responsabilità. A tal riguardo, infatti, la norma, al comma prima citato, prevede che "In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il responsabile della prevenzione della corruzione risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:

- di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;
- di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano."

Per ciò che concerne la sanzione disciplinare, il comma 13 della norma in esame, prevede che "La sanzione disciplinare a carico del responsabile della prevenzione della corruzione non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi", ponendo, in questo modo, un limite sanzionatorio al di sopra del quale l'Amministrazione deve attenersi nell'applicazione della sanzione medesima.

Infine, il comma 14 dell'art. 1 della Legge n. 190/2012, configura un altro caso di responsabilità dirigenziale, laddove egli ponga in essere "ripetute violazioni delle misure di prevenzione" nonché un tipo di responsabilità disciplinare in caso di "omesso controllo".

- Il Comitato di indirizzo sulla prevenzione della corruzione ed i referenti di Polo

Il Comitato di indirizzo sulla prevenzione della corruzione (di seguito CPC) è un organismo creato con l'intento di rafforzare la funzione di indirizzo e di coordinamento delle numerose attività che derivano dall'adozione del PTPC. Il Comitato è composto, oltre che dal RPC, dai seguenti ruoli:

- il *Direttore Generale*, a rappresentare l'intera struttura tecnico amministrativa di ateneo;
- un *Dirigente esperto in materia giuridica*, in virtù delle significative considerazioni interpretative legate al quadro normativo di riferimento;
- il *delegato del Rettore per la semplificazione e la trasparenza*, giacché la trasparenza rappresenta una delle leve più significative tra le misure preventive.
- il *referente del presidio dei rischi operativi di ateneo*, in qualità di raccordo operativo con le attività di monitoraggio delle aree a rischio corruzione e di segretario verbalizzante del CPC

In particolare, il CPC indirizza e presidia i seguenti ambiti:

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

I referenti di ateneo per la trasparenza e prevenzione della corruzione svolgono le seguenti funzioni:

- nel PTPC i referenti, rappresentando le diverse articolazioni di ateneo, verificano la corretta applicazione del piano e agiscono su richiesta del RPC, affiancandolo nell'attuazione delle azioni previste;
- ai sensi di quanto esplicitato nel PTTI i referenti si adoperano, a supporto del RPC, di garantire il rispetto degli obblighi di pubblicazione, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale.

7.3. La mappatura dei rischi

Prima di procedere alle considerazioni circa l'individuazione delle aree a rischio corruzione è opportuno richiamare all'attenzione il progetto "Operational Risk Assessment" condotto dalla Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza nel corso del 2012, attraverso il quale furono individuati le principali fonti di rischio operativo e l'opportuno processo di "risk governance". In realtà, nel 2012 fu attuata un'ulteriore e preliminare azione, quella di rilevazione del livello di maturità nella gestione del rischio attraverso un self-assessment che interessò i dirigenti dell'Ateneo e permise di misurare la consapevolezza, in quel momento, della gestione e del monitoraggio dei rischi. I risultati furono poi confrontati con quelli derivanti da analoghe iniziative svolte in tutto il mondo ed in particolare con quelli interessanti il settore "educational".

L'approccio metodologico alla base della mappatura e gestione dei rischi, supportato da professionisti del settore, ha seguito l'impostazione evidenziata nella Figura seguente:

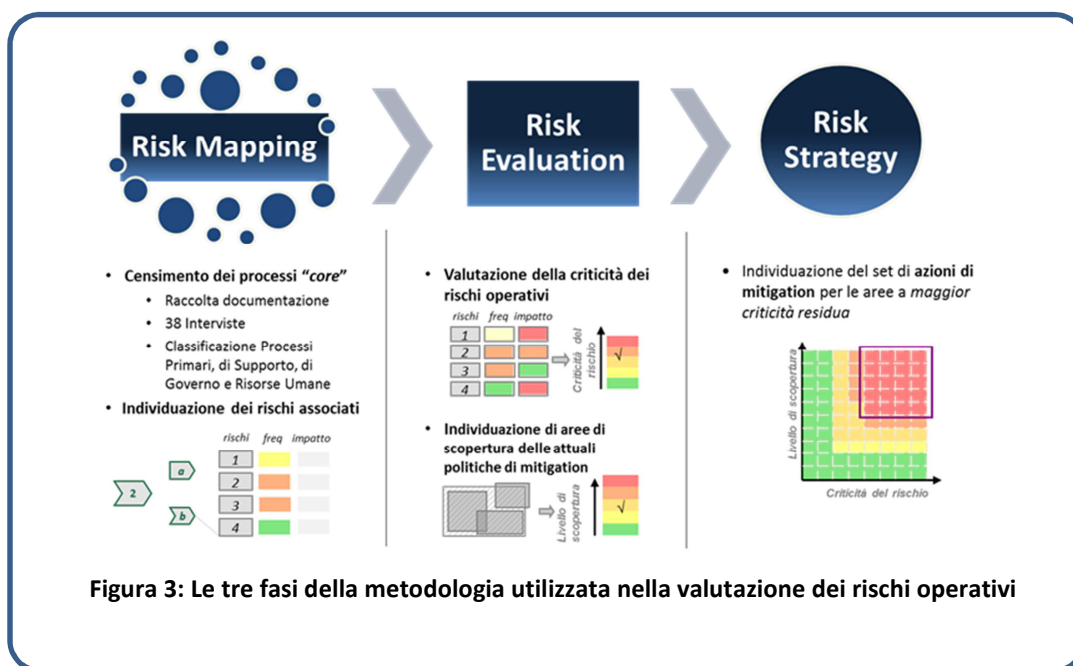


Figura 3: Le tre fasi della metodologia utilizzata nella valutazione dei rischi operativi

Riguardo alla mappatura e gestione dei rischi, nel corso del triennio 2012-2014 l'ateneo trentino si è dedicato soprattutto alle prime due fasi i cui risultati sono stati illustrati nei precedenti PTPC. È comunque il caso di ricordare che l'analisi riguardante i rischi corruttivi non si è limitata alle sole aree di rischio definite "obbligatorie". Si sono infatti analizzate anche le aree citate nel Piano Nazionale Anticorruzione – di cui si è poi occupata nello specifico anche la determinazione ANAC n. 12 del 28.10.2015 - che possono generare con alto livello di probabilità una serie di eventi rischiosi. Ci si riferisce, in particolare, alle aree relative allo svolgimento di attività di: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio, ai controlli, alle verifiche, alle ispezioni e alle sanzioni, agli incarichi e alle nomine e agli affari legali e al contenzioso.

Nel corso del 2015 si è affrontato il terzo stadio e si proceduto alla definizione di una strategia complessiva di mitigazione, a livello di Ateneo. Le attività sin qui svolte vanno peraltro inquadrate in una più generale strategia di risk management le cui fasi principali sono illustrate nella Figura 4.

Figura 4

Le fasi del risk management nelle previsioni della legge 190/2012



Fonte: elaborazione FORMEZ PA

In particolare, negli anni 2012-2014 sono state svolte le attività 1-4 e sono stati realizzati o avviati i controlli (attività 6). Nel 2015, oltre a consolidare quest'ultima fase, si sono date le risposte ai diversi rischi (attività 5) costituendo una sorta di "strategia di mitigazione del rischio" dal cui monitoraggio ci attendiamo eventuali azioni correttive nella gestione dell'aggregato dei rischi mappati così come azioni di miglioramento del processo stesso.

7.3.1. La gestione dei rischi

La strategia adottata dall'Ateneo nel corso del 2015 è stata elaborata considerando tutti e soli quegli eventi e quei processi per i quali le azioni di mitigazione eventualmente applicate in passato si siano dimostrate insufficienti o non abbiano prodotto risultati apprezzabili in termini di riduzione del rischio; eventi e processi, cioè, che presentano un rischio residuo (calcolato cioè considerando le mitigazioni attuate in passato) alto o medio-alto.

Riguardo alle diverse azioni di mitigazione, esse non sono state analizzate solo nella loro valenza assoluta, ma anche e soprattutto in relazione all'evento dannoso di cui si vorrebbe diminuire il rischio. In tal modo si possono isolare ed escludere quelle azioni che, pur essendo teoricamente realizzabili, non sono praticabili in un determinato contesto temporale e/o organizzativo in quanto particolarmente costose sia in termini economici che di disagio prodotto nei confronti della struttura e/o dei soggetti che a qualsiasi titolo interagiscono con la stessa.

L'elaborazione di una strategia di mitigazione dei rischi mappati deve perciò essere accompagnata da una opportuna analisi costi - benefici che, oltre a considerare le risorse a

disposizione, valuti anche il contesto in cui opera, gli obiettivi strategici e le peculiarità dell'ente analizzato. Ad esempio, si devono escludere le coperture assicurative o le misure tecnico – organizzative che, al momento della mappatura non risultino, a causa dei costi o dei disagi prodotti, apportatrici di un valore aggiunto apprezzabile.

Le singole azioni si possono classificare entro tre tipologie complessive di azioni di mitigazione, secondo quanto illustrato nella tavola seguente:

Tipologia di mitigazione	Principali azioni di mitigazione
Assicurativa	Mantenimento degli attuali livelli di copertura assicurativa
	Continuo monitoraggio del mercato assicurativo e delle opportunità che esso propone
	Recepimento di eventuali nuovi obblighi in materia assicurativa
Contrattuale	Piena implementazione modello di acquisizione in economia di servizi e relativo sistema applicativo Sistema Gestionale Acquisti
	Implementazione dell'applicativo CALL a supporto del processo di selezione incarichi di personale esterno
	Aggiornamento continuo e (in)formazione in materia di contratti e progetti di ricerca finanziati
	Revisione quadro delle disposizioni regolamentari di Ateneo riguardanti in particolare le commesse attive, l'attività negoziale
Operativa	Conclusione ed implementazione delle azioni complessive a livello di processo
	Elaborazione e somministrazione a tutto il personale dipendente di apposita formazione su tematiche collegate alla gestione del rischio, alla trasparenza e alla lotta alla corruzione
	Svolgimento di attività di <i>compliance</i> con particolare riferimento alle innovazioni in campo informatico, giuridico e amministrativo
	Formulazione di proposte di intervento in settori particolari (enti partecipati, grandi progetti di ricerca, sicurezza laboratori scientifici) ed avvio della fase di attuazione delle stesse
	Monitoraggio periodico dei rischi e delle azioni di mitigazioni effettivamente implementate

I rischi corruttivi possono essere mitigati ricorrendo soprattutto alle azioni di tipo operativo. La definizione e l'applicazione di misure di questo tipo deriva direttamente dall'analisi del contesto da cui scaturiscono gli eventi dannosi: contesto indubbiamente complesso e caratterizzato dal coinvolgimento di più attori e diverse unità organizzative e decisionali. In questi casi le azioni di mitigazione più efficaci sono quelle che considerano **i processi** (primari, di supporto o di governo che siano) nella loro interezza; azioni che non si limitano perciò ad agire sul singolo evento dannoso e sono trasversali alle singole strutture coinvolte. Di norma si sostanziano in:

- **azioni correttive**, che si propongono di riallineare le attività effettivamente svolte, ossia il "processo reale", alla situazione prefigurata nell'ambito dello statuto, dei regolamenti o di altri atti prescrittivi. Tali azioni consistono molto spesso in interventi di manutenzione evolutiva dei sistemi applicativi in dotazione nelle varie aree funzionali e/o in generale in un accrescimento del livello di automazione nell'operatività amministrativa;
- nei casi eccezionali, laddove il riallineamento non sia possibile ad esempio per questioni di potenziale perdita di opportunità, l'azione correttiva può consistere nell'implementazione di un processo di **gestione delle "deroghe"** (a titolo esemplificativo, la gestione temporanea per casi di emergenza);
- **azioni di miglioramento**, le quali non scaturiscono necessariamente da una carenza operativa rispetto ad uno standard prestabilito, bensì da un'opportunità di portare le performance di ateneo oltre i livelli standard.

L'Allegato 3 riporta nel dettaglio le varie Azioni di mitigazione ed i rischi cui si riferiscono.

7.3.2. Attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione

Nel corso del 2015 il Comitato di indirizzo sulla Prevenzione della Corruzione ed i referenti di Polo hanno intensificato il loro coinvolgimento in materia di trasparenza ed in generale sulla strategia di mitigazione dei rischi.

L'Ateneo ha prestato molta attenzione e partecipato attivamente nel diffondere e nel rafforzare nel personale la cultura dell'etica lavorativa e della legalità (per i dettagli si rinvia al testo integrale PTPC 2016-18).

L'adozione del Codice di Comportamento, avvenuta con decreto rettorale n. 582 del 27 ottobre 2014, ha consentito alla comunità accademica e al PTA di conoscere ed in parte anche di partecipare alla definizione dei contenuti precettivi della regolamentazione accrescendo così la condivisione delle prescrizioni codicistiche.

Il Piano triennale della Formazione, aggiornato con cadenza annuale dalla Direzione Risorse Umane e Organizzative e rivolto a tutti i dirigenti e dipendenti dell'Ateneo, individua appositi interventi e iniziative formative dedicati al personale destinato ad operare in aree particolarmente esposte alla corruzione e in generale al PTA. Tale specifica attività formativa, in quanto imposta dalla normativa nazionale anticorruzione di cui alla legge n. 190/2012, assume un carattere obbligatorio. DRUO ha altresì messo in rete un corso in auto-somministrazione su questi temi destinato a tutto il personale Docente e Ricercatore.

Riguardo ai referenti di Ateneo per la trasparenza e prevenzione della corruzione è proseguita la formazione particolare loro rivolta. Lo staff del RPC ha infatti curato una serie di incontri ad hoc durante i quali ha somministrato ai referenti dettagliate nozioni sulla gestione dei rischi – in particolare sulla mappatura degli stessi, la loro valutazione e le misure adottate per la loro mitigazione – sulle novità giuridiche in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione con particolare riferimento alle circolari ANAC. Tali incontri hanno sempre tenuto conto dei problemi operativi proposti dai referenti, contribuendo fattivamente alla loro soluzione. Il Comitato di indirizzo sulla Prevenzione della Corruzione ha inoltre provveduto alla formulazione di linee guida per l'attuazione di un idoneo sistema di rotazione del personale negli ambiti lavorativi con maggior rischio di corruzione, nella tutela del whistleblower e nell'inconferibilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali.

L'enfasi di questi ultimi anni posta sui valori di trasparenza e di prevenzione alla corruzione ha guidato la comunità accademica nel suo agire quotidiano e nella corretta gestione del ciclo integrato delle performance. La sedimentazione di questa sensibilità etica e la condivisione dei metodi e degli strumenti che ne è seguita sono parte integrante del processo di perseguimento degli obiettivi operativi.

In fase di pianificazione pluriennale degli interventi è prioritaria una sostanziale continuità delle azioni finora svolte che ne condivida e riconosca lo spirito e i contenuti. La programmazione del triennio 2016-18, descritta nella tavola che segue, è quindi finalizzata a rafforzare le misure di prevenzione, di monitoraggio e di lotta alla corruzione previste dal PTPC.

RIEPILOGO INTERVENTI	Responsabilità	2016	2017	2018
Set up gestione processi finalizzati alla prevenzione dell'illegalità e corruzione	RPC / dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> o Avvio procedura di consultazione propedeutica all'aggiornamento del PTPC 		
Gestione del rischio e misure conseguenti	RPC /GdL	<ul style="list-style-type: none"> o Rafforzamento funzione di monitoraggio sostenibilità azioni di mitigazione rischio attuate 	<ul style="list-style-type: none"> o Aggiornamento mappatura rischi 	<ul style="list-style-type: none"> o Individuazione graduale di eventuali ulteriori attività di ottimizzazione
Formazione/informazione	RPC / Dir. RUO	<ul style="list-style-type: none"> o Progettazione ed erogazione moduli formativi avanzati (specifici per personale maggiormente esposto e/o mirati rispetto al ruolo ricoperto) 	<ul style="list-style-type: none"> o Erogazione della formazione / aggiornamento continuo 	
Rotazione del personale	Dir. Gen./Dir. RUO	<ul style="list-style-type: none"> o Attuazione politiche di mobilità e rotazione del personale 	<ul style="list-style-type: none"> o Prosecuzione politiche di mobilità e rotazione del personale 	
Disposizioni regolamentari	Organi di governo	<ul style="list-style-type: none"> o Revisione normativa interna di ateneo (regolamento per attività contrattuali, spese in economia, privacy) 		
Codici comportamentali	Organi di governo / RPC	<ul style="list-style-type: none"> o Continuo coordinamento organi ed uffici preposti alla gestione delle infrazioni o Definizione delle linee guida in materia di conflitto di interessi 	<ul style="list-style-type: none"> o Aggiornamento del Codice di comportamento dell'Ateneo 	
Trasparenza	RPC / Dir. SiSTI / Dir. PIA	<ul style="list-style-type: none"> o Rafforzamento funzionalità di estrazione del sistema "ateneo aperto" o Introduzione operativa del nuovo albo ufficiale nell'ambito della piattaforma di protocollo informatico e gestione documentale dell'Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> o Adozione regolamento sull'esercizio della facoltà di accesso telematico e di riutilizzo dei dati (open data) 	<ul style="list-style-type: none"> o Conversione corredo informativo di AT in formati aperti con classificazione a 4 o 5 stelle
Monitoraggio termini procedurali	RPC /Dir Generale	<ul style="list-style-type: none"> o Attivazione specifico gruppo di lavoro per la definizione di soluzioni informatiche di monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> o Implementazione soluzione di monitoraggio individuata 	
Altre misure	RPC / dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> o Predisposizione di modulistiche e linee guida per i report di controllo interno da inviare al RPC 		

7.4. Trasparenza e Comunicazione

La trasparenza, come strutturata nella legge n. 190/2012, rappresenta uno dei più importanti strumenti per la prevenzione della corruzione e per una migliore efficienza dell'azione amministrativa. La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e si realizza attraverso la pubblicazione, in formato aperto, di atti, dati ed informazioni sui siti web.

Il decreto legislativo n. 33/2013, di attuazione della delega contenuta nella legge n. 190/2012, reca il riordino della disciplina in tema di pubblicità e trasparenza come disposto dalla medesima legge; il citato decreto legislativo, da un lato, rappresenta un'opera di "codificazione" degli obblighi di pubblicazione che gravano sulle pubbliche amministrazioni e, dall'altro lato, individua una serie di misure volte a dare a questi obblighi una sicura effettività.

Tra le principali innovazioni introdotte occorre ricordare il nuovo istituto dell'"Accesso civico" per cui chiunque può richiedere la messa a disposizione così come la pubblicazione di tutte le informazioni e dei dati di cui è stata omessa la pubblicazione. Con lo stesso decreto si prevede, inoltre, l'obbligo di un'apposita sezione del sito web denominata "Amministrazione trasparente", si individuano le informazioni ed i dati che devono essere pubblicati e si definisce lo schema organizzativo delle informazioni.

L'Università di Trento ha già provveduto a dare applicazione agli obblighi vigenti in materia di trasparenza e, in particolare, nel corso del 2015, ha ulteriormente arricchito e aggiornato i contenuti della sezione denominata "Amministrazione trasparente", già articolata sulla base della struttura prevista dal menzionato decreto legislativo (si rinvia all'Allegato 4). Una considerazione particolare meritano le caratteristiche che devono possedere le informazioni oggetto di pubblicazione. Oltre alla completezza e tempestività, ai sensi dell'art. 62 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'amministrazione digitale) nonché quanto indicato dalla legge n. 190/2012 (art. 1, comma 35, lettera f) e dal decreto legislativo n. 33/2013 (art. 7), i documenti e le informazioni devono essere pubblicate in formato elettronico elaborabile ed in formato di dati aperti tali da permettere il più ampio utilizzo senza restrizioni d'uso.

Infine, sono stati oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale anche i dati relativi a concessioni ed attribuzioni di vantaggi economici di importo complessivo superiore a mille euro nel corso dell'anno solare, riprendendo nella Sezione "Amministrazione trasparente", i contenuti le informazioni e documenti inerenti l'applicativo "Ateneo Aperto". L'attività di monitoraggio per la raccolta dei dati da pubblicare e di aggiornamento del programma viene garantita dal personale di ogni area dell'amministrazione, in particolare dai dirigenti dell'Ateneo con il coordinamento del Responsabile della Trasparenza, coadiuvato dalla struttura di supporto di cui alla Divisione comunicazione ed eventi.

7.4.1. Processo di coinvolgimento degli stakeholder

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

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

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

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

Nella logica di piena apertura verso l'esterno il Responsabile della Trasparenza, di concerto con le strutture preposte alla comunicazione, si riserva di organizzare ulteriori iniziative di comunicazione e di coinvolgimento finalizzati a dare concreta risposta alle specifiche richieste di conoscenze dei portatori di interesse individuati.

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

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

L'individuazione degli obiettivi strategici gestionali 2016-2018 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.

Il processo di declinazione degli obiettivi pluriennali in piani e obiettivi operativi riferiti al 2016 è stato avviato nei mesi di novembre/dicembre dal Direttore Generale in carica al tempo, e concluso, in accordo con i dirigenti di riferimento, dall'attuale Direttore generale (nominato in data 21 dicembre 2015 dal Consiglio di amministrazione). Piani e obiettivi operativi 2016 sono stati determinati tenendo conto di molteplici fattori riferiti al contesto interno, come i risultati del monitoraggio del piano delle performance 2015 e il bilancio previsionale 2016. 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.

8.2. 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 2016 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 2016 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 2016 (dati in migliaia di euro)

COSTI PREVISIONALI 2016		TOTALE	di cui finanziamenti specifici
1	Ricerca	93.600	70.075
	a) Spese di Ricerca	77.389	66.130
	b) Dottorati	10.945	3.945
	c) Tecnici di laboratorio	5.266	
2	Didattica	4.666	1.207
3	Personale Docente	52.931	757
RICERCA E DIDATTICA		151.197	72.039
4	Biblioteca	4.361	37
5	Apprendimento Linguistico e CEL	1.850	255
6	Mobilità studenti e accantonamento fondo premi	9.628	4.838
PRINCIPALI SERVIZI ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA		15.839	5.130
7	Personale Amministrativo	28.677	535
8	Gestione Spazi	11.702	
9	Servizi informatici e infrastrutture	1.879	
10	Funzionamento	14.014	
	a) Strutture Accademiche	2.410	
	b) Strutture Gestionali di Servizio	7.535	
	c) Accesso al pubblico e servizi a favore del personale	3.852	
	d) Organi di governo	217	
11	Altro	600	
12	Investimenti	7.492	
SERVIZI E AMMINISTRAZIONE		64.364	535
TOTALE (SENZA EDILIZIA)		231.400	77.704
13	Edilizia	12.720	12.720
TOTALE COSTI E INVESTIMENTI		244.120	90.424

Controllo di gestione

Gli obiettivi strategici triennali di Ateneo e gli obiettivi operativi della struttura gestionale, delineati nel Piano delle Performance e declinati in piani operativi annuali di Direzione, sono elementi determinanti nell'assegnazione delle risorse alle varie strutture gestionali.

La decisione di articolare il budget di Ateneo non solo sulle sei Direzioni che compongono la struttura tecnico-gestionale, ma anche su progetti specifici coerenti con i piani operativi di cui sopra permette un monitoraggio della spesa sia a livello complessivo sia di specifica iniziativa. Un controllo periodico dell'andamento della gestione, effettuato a livello di singola Direzione così come a livello di amministrazione centrale, consente l'analisi del rispetto di quanto previsto a livello di obiettivi strategici e operativi e permette l'introduzione di eventuali misure correttive in vista del raggiungimento degli scopi prefissati.

A partire dall'esercizio 2008 vengono predisposte annualmente le Sintesi gestionali a consuntivo che permettono di analizzare nel dettaglio, per tipologia di spesa, i "costi pieni" delle strutture accademiche e gestionali. Tramite le stesse a ciascuna struttura vengono associati non solo i costi diretti, imputati contabilmente sul budget specifico del centro

gestionale, bensì anche i costi indiretti che vengono sostenuti in prima battuta dall'amministrazione centrale, ma che vengono riallocati sulle singole realtà in base a parametri oggettivi condivisi. I parametri utilizzati sono distinti in base alla tipologia di costo e servizio prestato, in modo da rispecchiare l'effettivo utilizzo delle risorse da parte di ciascun centro. In questo modo è quantificato il contributo apportato da ciascuna Direzione nell'acquisizione di beni e servizi necessari per il funzionamento delle strutture accademiche di Ateneo.

Tale processo di allocazione dei costi e dei ricavi, che si inserisce nell'ambito del controllo di gestione come un rafforzamento rispetto al monitoraggio periodico della spesa, permette sia una quantificazione dei costi effettivi di ciascuna struttura sia un confronto fra diversi centri, sulla base di una metodologia condivisa ed accettata.

Le analisi di cui sopra, periodiche, di dettaglio, per progetto specifico o consuntive per costi pieni, sono di particolare interesse per gli Organi di governo che, oltre ad approvare il budget previsionale, delineano le politiche di Ateneo e valutano le risorse economiche da stanziare per i diversi obiettivi.

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

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

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

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

d) 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. Per il personale senza incarico di responsabilità (categoria B, C e D non titolare di incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica), è prevista una

procedura di valutazione che ha ad oggetto la prestazione individuale, giudicata attraverso le capacità tecniche e i comportamenti manifestati.

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 nello sviluppo e nella diffusione della cultura della qualità e nell'implementazione di strumenti trasparenti di programmazione, di controllo e di valutazione. Con questo intento, la Direzione generale ha posto in essere azioni di miglioramento che interessano l'intero ciclo di gestione delle performance. Di seguito sono indicati, in sintesi, i principali interventi realizzati:

1. Nell'ottica di migliorare l'erogazione dei servizi e la gestione delle attività connesse, è stata riproposta a dicembre 2014 l'indagine di customer satisfaction. Al fine di individuare azioni migliorative più mirate alle effettive esigenze, a fronte degli esiti dell'indagine, sono stati evidenziati i punti di forza dei servizi erogati, confermati dal buon livello di soddisfazione espresso, nonché le criticità nei servizi offerti. Sulla base di quanto emerso, e tenuto conto dei suggerimenti e delle osservazioni pervenute, è stato elaborato a livello di singola Direzione un piano di azioni per il miglioramento dei servizi, già avviato nel corso del 2015.
2. Per quanto riguarda il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, sulla base dell'esperienza e dei feedback pervenuti dal Nucleo di valutazione, si è proceduto a ridefinire e integrare la struttura stessa del sistema.

In particolare, sono stati apportati i seguenti interventi di miglioramento:

nel processo riferito ai Dirigenti:

- maggior strutturazione nell'indicazione del peso di ciascun obiettivo, attraverso l'individuazione di fattori in base ai quali ponderare e motivare il peso attribuito agli stessi;
- modifica del sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi; nello specifico:
 - sono stati inseriti i criteri per l'attribuzione del peso a ciascun comportamento
 - è stata specificata la declaratoria dei 5 livelli di valutazione dei comportamenti organizzativi che misurano la frequenza con cui ciascun comportamento viene manifestato dal dirigente
 - è stato previsto un meccanismo di calcolo per la determinazione della quota di risultato legata ai comportamenti organizzativi (media ponderata delle valutazioni per singolo comportamento)
 - è stata prevista l'opportunità di acquisire il parere di prorettori, e/o altri delegati con cui il dirigente ha frequenti interazioni, quali osservatori dei comportamenti agiti dal dirigente
- introduzione di un sistema formalizzato di monitoraggio per la verifica in itinere del livello di raggiungimento degli obiettivi, che prevede la definizione di eventuali azioni di miglioramento da attuare, fermo restando target/obiettivi, nonché la possibilità di revisione di target/obiettivi;
- maggior strutturazione del colloquio in fase di consuntivazione con il Direttore Generale:
 - è stato previsto che il dirigente produca tutta la documentazione necessaria a supporto della rendicontazione dei risultati
 - è stata introdotta la "scheda di sintesi colloquio" per motivare eventuali cause di scostamento o mancato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai target previsti, verificatisi nonostante le azioni correttive messe in atto

per tutto il personale inserito nel sistema per obiettivi:

- maggiore attenzione alla definizione degli indicatori e alla quantificazione dei target degli obiettivi operativi;
- in presenza di obiettivi assegnati, possibilità di effettuare un colloquio di verifica a metà periodo di valutazione, volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione.

Il Sistema così rivisto è stato sottoposto nuovamente all'attenzione del Nucleo di Valutazione; in un'ottica di miglioramento continuo, potrà essere ancora suscettibile di integrazioni e modifiche al fine di anticipare e attuare opportuni interventi in risposta alle aspettative e ai bisogni rilevati.

Infine, a partire dall'anno 2015, è stato implementato un sistema informatizzato per la gestione online del processo di valutazione, in linea con l'obiettivo strategico di sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di ateneo e dematerializzazione dei processi gestionali.

3. In riferimento alle azioni future e in considerazione della scadenza al 31/12/2015 dell'attuale Contratto Collettivo Integrativo (C.C.I.), nel corso del 2016 il sistema di misurazione e valutazione della performance andrà monitorato anche in funzione dell'avvio della trattativa per la stipula del nuovo C.C.I.
In base alle linee di indirizzo che il Consiglio di amministrazione definirà, il nuovo contratto dovrà comunque consolidare il sistema premiale attualmente in essere, con l'obiettivo di proseguire nell'ottica della valorizzazione del merito e della performance individuale e di favorire lo sviluppo della flessibilità organizzativa.
4. Al fine di promuovere la condivisione degli obiettivi e il coinvolgimento del personale, nel corso del 2015 è stata data massima diffusione agli incontri rivolti al personale tecnico-amministrativo. Nello specifico, sono state realizzate nelle varie Direzioni attività di comunicazione interna che hanno avuto come oggetto la condivisione con il personale dei piani della performance, la discussione sul raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, l'assegnazione di obiettivi individuali di miglioramento servizi (ai sensi dell'art. 11 del C.C.I. 2014), nonché il confronto e la restituzione dei feedback sulla qualità dei servizi erogati.
L'impegno dell'Amministrazione è di rendere stabili questi momenti di confronto all'interno delle singole Direzioni.
5. Un'ultima considerazione, infine, merita la redazione del Piano Integrato per la gestione del ciclo della performance. A luglio 2015 sono state divulgate dall'ANVUR le "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane".
La costruzione del Piano integrato, dopo questa prima sperimentazione, dovrà avvenire secondo una metodologia che l'Università intende definire in un'ottica di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia riconosciuta agli atenei.
L'Università di Trento intende proseguire in tale direzione, mirando a integrare i diversi documenti di programmazione e di assicurazione della qualità esistenti, per ricondurli ad un unico strumento che offra un quadro complessivo di più immediata leggibilità ai diversi portatori d'interesse, nonché un riferimento aggregato per una più agevole e meditata declinazione attuativa.

9. Allegati tecnici

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

Allegato 2: Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Allegato 3: Azioni di mitigazione

Allegato 4: Dati e informazioni oggetto di pubblicazione sul sito web d'Ateneo

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI												
1a - Servizi di gestione/organizzazione didattica	18,72	17,89	763.421	726.711	63.174	76.500			insegnamenti attivati	1.391	1.360	=
								CFU erogati	9.943	10.008	=	
								ore di didattica frontale gestite	92.090	91.432	=	
<i>di cui:</i>												
<i> polo Città</i>	10,90	10,07						<i>insegnamenti attivati</i>	797	766		
								<i>CFU erogati</i>	5.713	5.747		
								<i>ore di didattica frontale gestite</i>	43.114	43.390		
<i> polo Collina</i>	4,75	4,75						<i>insegnamenti attivati</i>	497	496		
								<i>CFU erogati</i>	3.564	3.602		
								<i>ore di didattica frontale gestite</i>	44.173	43.408		
<i> polo Rovereto</i>	2,57	2,57						<i>insegnamenti attivati</i>	97	98		
								<i>CFU erogati</i>	666	659		
								<i>ore di didattica frontale gestite</i>	4.803	4.634		
1b - Servizi front-office studenti	19,65	19,48	737.030	731.036	229.741	255.000	50.000	55.000	candidati alle selezioni	7.726	8.948	+
									nuove carriere avviate	4.580	4.655	=
									studenti iscritti	16.309	16.319	=
									laureati	3.465	3.522	=
									esami gestiti nelle carriere studenti	97.556	97.322	=
									transazioni per pagamenti	35.093	38.124	=
<i>di cui:</i>												
<i> polo Città</i>	10,57	10,57							<i>candidati alle selezioni</i>	4.924	5.372	
									<i>nuove carriere avviate</i>	2.567	2.597	
									<i>studenti iscritti</i>	9.822	9.727	
									<i>laureati</i>	2.022	2.138	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	59.599	58.977	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	21.556	23.016	
<i> polo Collina</i>	5,58	5,41							<i>candidati alle selezioni</i>	1.969	2.666	
									<i>nuove carriere avviate</i>	1.567	1.678	
									<i>studenti iscritti</i>	5.228	5.376	
									<i>laureati</i>	1.136	1.034	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	29.587	30.132	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	10.739	11.977	

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI												
<i>polo Rovereto</i>	1,40	1,40							<i>candidati alle selezioni</i>	833	910	
									<i>nuove carriere avviate</i>	446	380	
									<i>studenti iscritti</i>	1.259	1.216	
									<i>laureati</i>	307	350	
									<i>esami gestiti nelle carriere studenti</i>	8.370	8.213	
									<i>transazioni per pagamenti</i>	2.798	3.131	
1c - Servizi per mobilità internazionale e cooperazione	25,90	25,56	999.158	985.645	82.655	109.000	2.037.022	3.648.007	candidati per mobilità outgoing per a.a.	1.071	1.435	+
									studenti-dottorandi-staff mobilità outgoing per a.a.	524	632	+
									studenti-dottorandi-staff mobilità incoming per a.a.	319	330	+
									studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati	166	132	=
									accordi attivi (Erasmus, titoli doppi e congiunti, accordi bilaterali, cotutele dottorato)	714	805	=
<i>di cui:</i>									<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i>	801	1.025	
<i>polo Città</i>	5,03	5,03							<i>studenti-dottorandi-staff mobilità outgoing per a.a.</i>	392	456	
									<i>studenti-dottorandi-staff mobilità incoming per a.a.</i>	229	199	
									<i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	38	32	
<i>polo Collina</i>	5,83	5,66							<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i>	219	332	
									<i>studenti-dottorandi-staff mobilità outgoing per a.a.</i>	107	145	
									<i>studenti-dottorandi-staff mobilità incoming per a.a.</i>	81	113	
									<i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	109	91	
<i>polo Rovereto</i>	1,20	1,20							<i>candidati per mobilità outgoing per a.a.</i>	51	78	
									<i>studenti-dottorandi-staff mobilità outgoing per a.a.</i>	25	31	
									<i>studenti-dottorandi-staff mobilità incoming per a.a.</i>	9	18	=
									<i>studenti-dottorandi non-UE degree seeking reclutati</i>	19	9	=
1d - Servizi di orientamento	2,60	2,60	114.838	114.838	54.378	129.400	93.135	159.600	interventi nelle scuole e sul territorio	85	73	=
									giornate di iniziative realizzate	46	33	=
									contatti gestiti	13.531	14.933	=
1e - Servizi di stage e placement	9,10	10,10	362.116	410.458	50.112	74.550	147.110	483.740	proposte di impiego offerte	290	590	=
									aziende utenti del servizio	440	572	=
									partecipanti agli eventi di placement	4.295	4.479	=
									ore/uomo formazione a laureandi e laureati	211.160	248.160	=
									studenti/laureati in tirocinio in Italia	1.620	1.744	=
									studenti/laureati in tirocinio all'estero	190	143	=

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	2016
SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI												
1f - Servizi per l'apprendimento linguistico	4,00	4,00	146.416	146.416	15.036	20.700	430.244	509.500	ore erogate in corsi di lingua	13.352	13.343	=
									studenti iscritti ai corsi di lingua	3.845	3.892	=
									studenti valutati per competenze linguistiche	7.881	4.959	=
<i>inoltre: C.E.L.</i>	<i>32,00</i>	<i>40,00</i>										
1g - Servizi per l'e-learning e certificazione informatiche	7,97	7,97	323.123	323.123	241	2.500	68.915	145.500	comunità online attive	871	906	=
									utenti delle comunità online	18.473	23.153	=
									studenti valutati nei corsi erogati online/blended	5.257	3.390	=
									studenti valutati per competenze informatiche	1.264	1.626	=
1h - Servizi per corsi di dottorato e per dottorandi	10,13	10,13	409.666	409.666	4.421	7.500	9.132.859	10.505.368	candidati alle selezioni	1.279	1.227	=
									nuove carriere avviate	208	202	=
									borse e assegni finanziati da esterni	52	52	=
									dottorandi iscritti	728	742	=
									piani fatturazione per borse e residenzialità	898	1.226	=
									dottori di ricerca (titoli conseguiti)	158	181	=
<i>di cui:</i>									<i>candidati alle selezioni</i>	<i>769</i>	<i>689</i>	
<i>polo Città e Rovereto</i>	<i>4,67</i>	<i>4,67</i>							<i>nuove carriere avviate</i>	<i>81</i>	<i>77</i>	
									<i>borse e assegni finanziati da esterni</i>	<i>12</i>	<i>11</i>	
									<i>dottorandi iscritti</i>	<i>269</i>	<i>280</i>	
									<i>piani fatturazione per borse e residenzialità</i>	<i>898</i>	<i>1.226</i>	
									<i>dottori di ricerca (titoli conseguiti)</i>	<i>58</i>	<i>72</i>	
<i>polo Collina</i>	<i>4,17</i>	<i>4,17</i>							<i>candidati alle selezioni</i>	<i>510</i>	<i>538</i>	
									<i>nuove carriere avviate</i>	<i>127</i>	<i>125</i>	
									<i>borse e assegni finanziati da esterni</i>	<i>40</i>	<i>41</i>	
									<i>dottorandi iscritti</i>	<i>459</i>	<i>462</i>	
									<i>piani fatturazione per borse e residenzialità</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	
									<i>dottori di ricerca (titoli conseguiti)</i>	<i>100</i>	<i>109</i>	
1i - Servizi per lo sviluppo processi online e supporto utenti	5,33	5,33	205.088	205.088	135.142	105.000			application online gestiti	175	200	=
									contatti gestiti con gli utenti (ticket, mail)	3.309	3.400	=
1l- Servizi per la formazione insegnanti	4,00	4,00	157.116	157.116	2.810	2.500	565.229	500.000	candidati alle selezioni	234	374	=
									iscritti ai corsi	357	185	+
									abilitati	275	399	-

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
SERVIZI ALLA DIDATTICA E AGLI STUDENTI												
Im - Altri servizi a studenti e laureati (collab. part-time, tutorato, Collegio di merito, premi per il merito, esami di Stato)	6,27	6,27	244.107	244.107	46.584	105.000	2.957.416	3.464.142	candidati alle selezioni	2.088	2.491	+
									contratti collaborazione e contratti tutorato	548	579	=
									studenti in iniziative per il merito	110	110	=
									laureati premiati	1.225	1.223	=
									abilitati agli esami di stato	213	162	=
TOTALE	113,67	113,33	4.462.079	4.454.205	684.293	887.650	15.481.930	19.470.858				

* Esclusi i Dirigenti, i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	2016
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA												
2a - Servizi di supporto alla gestione dei progetti	6,50	6,50	294.830	294.830	98.736	141.100			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, n. corsi formazione erogati per docenti, ricercatori, PTA	4.473.231 3.917.996 25 321 24	547.527 6.177.650 32 255 29	= = = = +
2b - Servizi per il trasferimento tecnologico collaborativa	2,50	2,50	117.916	117.916	118.215	56.400			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 6 11 1 12 15	3 8 10 1 20 19	= = = + + +
SERVIZI BIBLIOTECARI												
2c - Servizi di front-office utenti biblioteca	12,17	12,00	551.873	544.354	634.000	694.800		81.000	prestiti e rinnovi consultazioni controllate	63.971 36.190	60.485 32.638	- -
2d - Servizio acquisti e catalogazione monografie	7,25	7,42	321.662	327.656	25.000	21.000	320.000	351.530	n. di inventari download di e-books **	7.494 22.032	6.748 59.021	- +
2e - Servizio acquisti e catalogazione elettroniche	7,58	7,58	322.950	322.950	25.000	22.000	2.980.000	3.090.460	n. di inventari download di e-journals	2.483 537.559	2.402 564.437	- +
2f - Servizio prestito interbibliotecario	4,00	3,50	154.489	132.375	35.000	44.000			ILL (attivo e passivo) + DD (attivo e passivo) **	11.932	12.051	=
2g - Servizio anagrafe ricerca e open access	7,33	7,33	300.806	300.806	25.000	21.200		6.000	inserimenti pubblicazioni in U-GOV/IRIS inserimenti in Unitn Eprints Research (fino aprile poi IRIS) ** inserimenti in Unitn Eprints PhD catalogazione tesi di laurea *** n. volumi pubblicati Staff Editoria Polo Città	4.152 104 165 2.743 15	5.373 12 199 1.988 25	+ + = +
TOTALE	47,33	46,83	2.064.526	2.040.887	960.951	1.000.500	3.300.000	3.528.990				

* Esclusi i Dirigenti, i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015; ** i valori 2015 sono stimati;

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

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
3a - Gestione sistemi informativi	18,72	18,72	835.254	835.254	787.740	1.028.240			n. domande completate/anno via Application On Line Portale d'Ateneo - n. visite/anno myUnitn: n. applicazioni (Widget) disponibili n. totale di ID persona presenti nel sistema d'identità digitali d'Ateneo - ADA	34.552 6.726.709 104 125.869	42.516 7.792.573 106 132.527	+ + = =
3b - Gestione infrastrutture tecnologiche e multimediali	12,42	12,42	526.824	526.824	1.441.271	1.874.024			storage in TeraByte ad alta affidabilità per i servizi d'Ateneo storage in TeraByte di backup per i dati della ricerca scientifica % utilizzo banda Garr (1 Gb/s) n. nodi attivi in Intranet n. hot spot wifi n. medio di accessi singoli wireless/giorno n. terminali Voip attivi	31 920 70 8.800 600 7.500 2.714	160 936 75 8.650 620 9.000 2.718	= + + (in valore assoluto) = + + =
3c - Servizi front-office utenti	36,87	36,70	1.617.448	1.609.929	704.901	880.692			n. ticket di Service Desk gestiti n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno n. medio mensile di ID persona unici che accedono effettivamente ai servizi online n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici	3.140 33.125 21.176 92 1.031	3.204 32.359 22.457 74 1.012	+ = = + =
<i>di cui:</i>									<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	<i>1.901</i>	<i>1.987</i>	<i>+</i>
<i>polo Città</i>	<i>17,88</i>	<i>17,88</i>							<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	<i>20.180</i>	<i>19.755</i>	<i>=</i>
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i>	<i>29</i>	<i>26</i>	<i>=</i>
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	<i>476</i>	<i>481</i>	<i>+</i>
<i>polo Collina</i>	<i>9,32</i>	<i>9,15</i>							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	<i>898</i>	<i>1.097</i>	<i>+</i>
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	<i>10.411</i>	<i>9.968</i>	<i>=</i>
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i>	<i>54</i>	<i>44</i>	<i>+</i>
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	<i>428</i>	<i>404</i>	<i>=</i>
<i>polo Rovereto</i>	<i>4,90</i>	<i>4,90</i>							<i>n. ticket di Service Desk gestiti</i>	<i>341</i>	<i>120</i>	<i>+</i>
									<i>n. totale di ID persona con un ruolo attivo abilitate ad accedere ai servizi nell'anno</i>	<i>2.534</i>	<i>2.636</i>	<i>=</i>
									<i>n. incidenti di sicurezza IT gestiti da CERT @ Unitn</i>	<i>9</i>	<i>4</i>	<i>=</i>
									<i>n. postazioni di lavoro in Laboratori Didattici Informatici</i>	<i>127</i>	<i>127</i>	<i>=</i>
TOTALE	68,01	67,84	2.979.526	2.972.007	2.933.912	3.782.955						

* Esclusi i Dirigenti, i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015**	
4a - Sviluppo edilizio	6,63	6,63	310.432	310.432	6.200.000	8.300.000		156.200	spazi di Ateneo gestiti (in mq) importo contabilizzato complessivo conseguito per la realizzazione del piano edilizio di Ateneo	200.000 6.800.000	220.000 6.200.000	+ =
4b - Gestione manutenzioni edifici	9,45	8,45	419.502	375.273	10.500.000	11.800.000	40.000		n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	524 10.100.000	536 10.500.000	= =
4c - Servizi logistici	6,92	6,92	267.928	267.928	4.020.000	4.830.000			n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	190 3.700.000	196 4.020.000	= =
4d - Gestione gare e acquisti	8,70	8,70	383.033	383.033					n. contratti e affidamenti effettuati importo contratti e affidamenti effettuati	445 13.300.000	430 9.000.000	= =
4e - Sicurezza e prevenzione	4,30	4,47	190.970	198.488	95.000	175.500			n. ore formazione	3.472	4.952	=
TOTALE	36,00	35,17	1.571.864	1.535.154	20.815.000	25.105.500		156.200				

* Esclusi Dirigenti e TDS; i TPE sono aggiornati al 31/12/2015

**Valori stimati

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

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE												
5a - Gestione rapporto di lavoro	6,59	6,49	280.620	277.094	40.581	72.917	51.751.237	52.930.725	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate/promozioni n. autorizzazioni incarichi esterni	609 93 319	611 63 238	+ + +
5b - Reclutamento	2,00	2,00	93.722	93.722	19.228	60.000			n. concorsi banditi	36	45	+
5c - Servizio accoglienza	3,48	2,73	148.435	121.992					n. contratti stranieri gestiti	93	115	=
GESTIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO E CEL												
5d - Gestione rapporto di lavoro	9,54	9,44	410.644,99	407.119	52.247	95.583	25.508.171	25.948.922	n. posizioni gestite n. assunzioni effettuate	765 60	773 54	= =
5e - Reclutamento	1,39	1,34	65.510	63.747	26.208	22.000			n. concorsi banditi	16	17	+
5f - Valutazione personale e gestione sistemi incentivanti	3,58	3,58	165.382	165.382			4.082.843	4.083.842	n. posizioni gestite con sistema obiettivi	181	383	=
5g - Formazione personale	2,40	2,40	112.024	112.024	135.573	131.000			n. corsi erogati n. ore/uomo	65 11.604	123 15.326	= =
5h - Servizi a favore del personale	0,33	0,33	14.660	14.660	571.902	712.000			n. posizioni benefit gestite n. accessi al servizio ristorazione	628 72.753	657 72.549	+ =
5i - Servizi di supporto alla genitorialità	0,41	0,41	18.060	18.060	330.863	297.000			n. fruitori servizi infanzia	21	30	=
5l- Servizi di accesso e ricevimento del pubblico presso le strutture	13,78	11,78	482.657	412.140	1.973.377	2.090.000			n. sedi presidiate	14	15	=
TOTALE	43,50	40,50	1.791.716	1.685.941	3.149.980	3.480.500	81.342.251	82.963.489				

* Esclusi i Dirigenti, i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015

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

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
6a - Servizi contabilità analitica, budget e supporto alle decisioni	14,03	13,86	662.834,54	655.315,71	15.600	30.800			n. richieste questionari di valutazione didattica	88.399	82.579	-
<i>di cui:</i>									<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	<i>1.406</i>	<i>1.530</i>	<i>+</i>
<i> polo Città</i>	<i>0,30</i>	<i>0,30</i>										
<i> polo Collina</i>	<i>1,30</i>	<i>1,30</i>										
<i> polo Rovereto</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>										
6b - Servizi di tesoreria centrale, entrate e fiscalità	4,23	4,23	166.303,85	166.303,85	4.300	8.600	720.393	683.115	n. mandati di pagamento n. incassi	48.458 4.755	49.400 4.760	+ =
6c - Servizi di fiscalità	2,00	2,00	88.456,86	88.456,86	6.400	9.200			n. posizioni/transazioni redditi assimilati n. certificati fiscali emessi	4.769 7.251	5.121 7.098	= +
6d - Servizi di contabilità generale e bilancio d'esercizio	8,37	8,37	320.709,92	320.709,92	143.500	151.300			n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate n. ordini di acquisto inseriti n. incarichi esterni	20.372 1.321 6.677 308	22.613 1.038 7.107 380	+ = = =
6e - Servizi amministrativi a supporto della ricerca e didattica	28,18	27,84	1.178.934,49	1.156.451,78	8.134	15.753			n. incarichi esterni n. progetti di ricerca finanziati	2.234 1.406	2.216 1.530	= +
<i>di cui:</i>									<i>n. incarichi esterni</i>	<i>986</i>	<i>930</i>	<i>=</i>
<i> polo Città</i>	<i>11,90</i>	<i>11,73</i>			<i>3.435</i>	<i>6.637</i>			<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	<i>302</i>	<i>279</i>	<i>=</i>
<i> polo Collina</i>	<i>13,47</i>	<i>13,30</i>			<i>3.885</i>	<i>7.520</i>			<i>n. incarichi esterni</i>	<i>975</i>	<i>964</i>	<i>+</i>
<i> polo Rovereto</i>	<i>2,82</i>	<i>2,82</i>			<i>814</i>	<i>1.596</i>			<i>n. progetti di ricerca finanziati</i>	<i>1.010</i>	<i>1163</i>	<i>+</i>
6f - Servizi approvvigionamenti e contabilità a supporto dipartimenti	20,68	20,85	848.708,53	854.702,48	5.966	11.797			n. fatture passive registrate n. registrazioni contabili n. spese trasferta liquidate n. ordini di acquisto inseriti	11.853 21.933 7.966 8.582	11.857 23.551 7.361 7.976	+ + + +
<i>di cui:</i>									<i>n. fatture passive registrate</i>	<i>2.432</i>	<i>2.435</i>	<i>+</i>
<i> polo Città</i>	<i>6,13</i>	<i>6,13</i>			<i>1.769</i>	<i>3.469</i>			<i>n. registrazioni contabili</i>	<i>6.962</i>	<i>7.451</i>	<i>+</i>
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	<i>2.008</i>	<i>1.940</i>	<i>+</i>
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	<i>2.028</i>	<i>1.955</i>	<i>=</i>

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi			Andamento atteso
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	2016	
<i>polo Collina</i>	12,07	12,24			3.482	6.926			<i>n. fatture passive registrate</i>	7.816	7.733	+	
									<i>n. registrazioni contabili</i>	8.172	7.991	+	
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	5.397	4.666	+	
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	5.932	5.340	+	
<i>polo Rovereto</i>	2,48	2,48			715	1.403			<i>n. fatture passive registrate</i>	1.605	1.419	+	
									<i>n. registrazioni contabili</i>	6.799	8.110	+	
									<i>n. spese trasferta liquidate</i>	561	755	=	
									<i>n. ordini di acquisto inseriti</i>	622	681	=	
TOTALE	77,49	77,15	3.265.948,1	3.241.940,5	183.900	227.450	720.393	683.115					

* Esclusi i Dirigenti, i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015

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
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	
COMUNICAZIONE												
7a - Servizi di progettazione e impaginazione pubblicazioni, periodici e materiali promozionali	3,70	3,87	152.167	159.686	75.000	95.000			n. impaginati grafici n. pubblicazioni istituzionali n. articoli scritti su periodici di Ateneo	427 14 135	595 15 265	+ = =
7b - Servizi web	5,08	5,08	209.501	209.501	15.000	30.000			n. e-mail "webteam" gestite n. editors gestiti n. nuovi siti realizzati n. schede di calendario n. post facebook realizzati	13.000 314 52 110 400	11.000 250 53 175 364	+ + + = =
7c- Servizi organizzazione convegni e manifestazioni	7,77	7,60	322.526	315.007	138.000	123.000			n. convegni gestiti	110	91	=
7d - Servizi di stampa	3,40	3,40	130.032	130.032	76.000	70.000			n. diplomi stampati n. stampati promozionali in offset** n. stampati promozionali in digitale n. stampati di comunicazione	4.500 420.000 110.000 220.000	4.205 135.000 61.000 210.000	= = = =
7e - Servizi di comunicazione interna/esterna	3,22	4,22	149.718	189.833	140.000	190.000			n. campagne pubblicitarie gestite n. domande di utilizzazione spazi gestite n. e-mail di comunicazione interna	5 85 230	6 111 169	= = -
SERVIZI GENERALI												
7f - Servizi di supporto agli organi	5,67	6,67	241.399	285.627	20.000	14.200	171.000	254.950	n. procedimenti elettorali gestiti n. decreti rettorali n. riunioni organi di governo (CdA, SA, CdD) n. riunioni comitati (NdV, CESP, OPBA, Com.Reclutam) n. regolamenti emanati n. documenti redatti per Nucleo di Valutazione n. pareri su protocolli sperimentazione e su variazioni	3 49 57 47 35 15 119	3 74 52 63 51 14 117	= + - + + = +
7g - Servizio di supporto all'assicurazione di qualità	2,00	2,00	103.148	103.148	0	2.000		10.000	n. schede SUA-CdS completate n. schede SUA-RD completate	51 -	52 14	+ =
7h- Servizio protocollo e gestione documentale	2,83	3,83	108.869	144.128	14.000	15.000			n. documenti protocollati n. documenti repertoriati (provvedimenti, ecc.) n. documenti digitali protocollati	28.257 5.877 12.026	34.194 5.929 20.718	+ = +

Elenco servizi	Personale TPE*		Costo del personale		Costi di funzionamento		Altro budget gestito		Indicatori di volume	Volumi		Andamento atteso
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016		2014	2015	2016
SERVIZI LEGALI												
7i - Servizi legali	3,00	3,00	147.376	147.376	11.000	40.000			n. interventi di consulenza e supporto giuridico	1.210	1.250	=
									n. contenziosi gestiti	58	59	=
									di cui n. nuovi contenziosi	24	19	=
TOTALE	36,67	39,67	1.564.735	1.684.337	489.000	579.200	171.000	264.950				

* Esclusi i Dirigenti, i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015

** A fine 2014 è stata sospesa la stampa delle tovagliette mensa /quantificabile in 200.000

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		Volumi		
	2015*	2016	2015	2016		2014	2015
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT							
a - servizi amministrativi di supporto	4,50		193.048		n. docenti e ricercatori n. studenti - di cui stranieri	73 2.543 148	74 2.504 131
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	1,00		35.259		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	11	11
DIPARTIMENTO DI FISICA							
a - servizi amministrativi di supporto	4,83		206.805		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	41 49 9 370 24	42 47 8 409 16
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	35,67		1.599.163		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	9	9
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE AMBIENTALE E MECCANICA							
a - servizi amministrativi di supporto	8,00		306.003		n. docenti e ricercatori n. dottorandi - di cui stranieri n. studenti - di cui stranieri	71 70 20 2.105 20	70 81 22 2.072 13
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	19,83		882.918		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	6	6

Elenco servizi	Personale TPE		Costo del Personale		Volumi		
	2015*	2016	2015	2016		2014	2015
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA E SCIENZA DELL'INFORMAZIONE							
a - servizi amministrativi di supporto	6,00		267.719		n. docenti e ricercatori	45	44
					n. dottorandi	151	151
					- di cui stranieri	87	65
					n. studenti	1.267	1.355
					- di cui stranieri	115	130
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	7,00		294.657		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	11	11
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA INDUSTRIALE							
a - servizi amministrativi di supporto	5,67		214.385		n. docenti e ricercatori	42	43
					n. dottorandi	59	49
					- di cui stranieri	26	19
					n. studenti	823	820
					- di cui stranieri	71	65
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	11,67		527.440		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	4	4
DIPARTIMENTO DI LETTERE E FILOSOFIA							
a - servizi amministrativi di supporto	5,17		217.685		n. docenti e ricercatori	81	77
					n. dottorandi	60	58
					- di cui stranieri	-	2
					n. studenti	2.599	2.577
					- di cui stranieri	91	87
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	3,83		165.428		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	2	2

Elenco servizi	Personale TPE		Costo del Personale		Volumi		
	2015*	2016	2015	2016		2014	2015
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA							
a - servizi amministrativi di supporto	3,50		159.567		n. docenti e ricercatori	35	37
					n. dottorandi	29	29
					- di cui stranieri	4	4
					n. studenti	423	463
					- di cui stranieri	9	7
					n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	9	9
DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA E SCIENZE COGNITIVE							
a - servizi amministrativi di supporto	3,83		162.067		n. docenti e ricercatori	48	46
					n. dottorandi	19	20
					- di cui stranieri	3	2
					n. studenti	1.190	1.149
					- di cui stranieri	19	14
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	4,67		185.717		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	3	3
DIPARTIMENTO DI SOCIOLOGIA E RICERCA SOCIALE							
a - servizi amministrativi di supporto	5,33		204.490		n. docenti e ricercatori	49	47
					n. studenti	1.767	1.700
					- di cui stranieri	90	80
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	6,50		302.175		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	9	9

Elenco servizi	Personale TPE		Costo del Personale		Volumi		
	2015*	2016	2015	2016		2014	2015
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA							
a - servizi amministrativi di supporto	5,00		181.546		n. docenti e ricercatori	73	70
					n. dottorandi	32	34
					- di cui stranieri	1	1
					n. studenti	2.811	2.843
					- di cui stranieri	24	23
					n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	13	13
CIBIO							
a - servizi amministrativi di supporto	3,83		157.953		n. docenti e ricercatori	22	26
					n. dottorandi	34	36
					- di cui stranieri	13	13
					n. studenti	240	257
					- di cui stranieri	9	14
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	12,50		555.204		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	4	4
CIMeC							
a - servizi amministrativi di supporto	5,83		236.447		n. docenti e ricercatori	36	32
					n. dottorandi	44	44
					- di cui stranieri	22	17
					n. studenti	69	67
					- di cui stranieri	27	29
b - servizi tecnici di supporto nei laboratori scientifici e didattici	11,50		518.729		n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	5	5

Elenco servizi	Personale TPE		Costo del Personale		Volumi		
	2015*	2016	2015	2016		2014	2015
SCUOLA DI STUDI INTERNAZIONALI							
a - servizi amministrativi di supporto	1,83		81.085		n. docenti e ricercatori	20	20
					n. dottorandi	18	19
					- di cui stranieri	6	9
					n. studenti	102	103
					- di cui stranieri	21	18
					n. gruppi di ricerca/aree di ricerca	3	5
SCUOLA IN SCIENZE SOCIALI							
a - servizi amministrativi di supporto	2,00		79.487		n. dottorandi	54	56
					- di cui stranieri	19	17
RETTORATO							
a - servizi amministrativi di supporto	7,00		313.461				
b - Ufficio Stampa	2,00		88.457				
TOTALE	188,49		8.136.897				

* Esclusi i TDS e i comandi; incluso il personale in aspettativa; i dati del TPE 2015 sono aggiornati al 31/12/2015

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
Miglioramento funzionalità MyUnitn per i docenti al fine della consultazione delle opinioni degli studenti	saranno reingegnerizzate le funzionalità del widget in MyUnitn al fine di permettere al docente di consultare in modo agevole tutti i dati relativi agli insegnamenti nei quali ha svolto didattica nei diversi aa.aa.	tempistica di realizzazione del progetto	rilascio delle funzionalità in MyUnitn entro il 30/05/2016	1i, (3a, 3b)
Realizzazione dei nuovi portali dei Corsi di Studio	<ul style="list-style-type: none"> saranno riprogettati gli attuali siti dei corsi di studio, riorganizzandone i contenuti e le modalità di navigazione in funzione dell'utente, in particolare del "futuro studente" e dello "studente" saranno inoltre armonizzate e integrate le diverse fonti informative del Portale (sito Infostudenti, Portale Orienta, pagine dei Dipartimenti/Centri) saranno riprogettati dapprima i siti dei corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico, per i quali è prioritaria la gestione delle informazioni in funzione del profilo "futuro studente" 	n. di nuovi portali realizzati	<ul style="list-style-type: none"> realizzazione dei 23 portali dei CdS di I livello (CdS attivati nell'a.a. 2016/17, di cui UniTrento è sede amministrativa) entro il 31/08/2016 avvio della riprogettazione dei CdS di II livello entro il 31/12/2016 	1a, 1b, 1c, 1d, 1i, 7b (3a, 3b)
Fondo giovani e nuove iniziative Erasmus+	saranno realizzate sia le nuove iniziative di mobilità degli studenti/dottorandi previste dal "Fondo giovani", sia quelle previste dalla nuova azione "KA1 - International Credit Mobility" del Programma ER+	grado di realizzazione delle iniziative e percentuale di utilizzo dei fondi assegnati	utilizzo entro il 31/12/2016 di almeno il 95% dei fondi assegnati all'Ateneo	1b, 1c

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 sistema gestionale per i Corsi di dottorato	si completerà l'analisi avviata nel 2015 e sarà avviato lo sviluppo dell'applicativo a supporto dei Corsi di dottorato per la gestione dei dottorandi sia nei processi relativi allo study plan, sia in quelli che riguardano la gestione della posizione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo Sistema Informativo in termini di funzioni disponibili grado della sua adozione da parte dei Corsi di dottorato 	<ul style="list-style-type: none"> Key user test e rilascio in produzione dell'applicativo sua adozione da parte di almeno 3 Corsi di dottorato entro 31/12/2016 	1h, 1i, 3a
Introduzione nuovo badge per studenti neo-immatricolati	sarà introdotto un nuovo badge e assegnato a un campione di immatricolati nell'a.a. 2016/17, in sostituzione dell'attuale tessera dell'Opera Universitaria, adottando una soluzione che soddisfi anche i requisiti di documento di riconoscimento	grado di realizzazione dell'iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> analisi tecnico-organizzativa entro il 30/04/2016 rilascio di almeno 100 nuovi badge entro il 30/09/2016 	1b, 1i (3a, 3b)
Analisi funzionale e system test di un sistema per la gestione ticket degli studenti	<ul style="list-style-type: none"> sarà svolta un'analisi di mercato per verificare soluzioni di ticket system adeguate alle esigenze del front office, riguardo la gestione delle richieste degli studenti, anche in termini di tracciatura della domande/risposte da e verso ogni studente, sarà svolta l'attività di test per una soluzione attivando un progetto pilota 	grado realizzazione del progetto	<ul style="list-style-type: none"> completamento analisi di mercato entro il 30/04/2016 progetto pilota concluso entro il 31/10/2016 	1b, 1c, 1i, (3a, 3b, 3c)

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 dei pagamenti con modalità informatiche, ex art. 15 del CAD (Pago PA)	<ul style="list-style-type: none"> - saranno implementate le soluzioni tecnico/organizzative necessarie per garantire la continuità nei servizi online di pagamento di tasse e contributi, propedeutiche alla messa in produzione del nuovo sistema a decorrere da gennaio 2017 - sarà svolta l'analisi per l'adozione del sistema "Pago PA" per il pagamento delle tasse e dei contributi dovuti dagli studenti e conforme alle specifiche del Codice dell'Amministrazione Digitale 	livello di operatività del servizio Pago PA di ateneo	piena operabilità sulla nuova piattaforma Pago PA del flusso tasse studenti entro 30/11/2016	1i, 3a, 6b, 6c,

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]	sarà mantenuto attivo il team supporto VQR coordinando e realizzando azioni di supporto rivolte a docenti e ricercatori, ai fini dell'identificazione dei prodotti e la compilazione della scheda prodotto, e ai Comitati di Area (CAR) di Ateneo, ai fini della selezione finale dei prodotti	- n. prodotti della ricerca scientifica inviati - percentuale completamento tabelle entro i termini previsti dalla campagna di valutazione	1072 prodotti inviati - 100% tabelle dati completate	2a, 2b, 2g (7g)
Consolidamento della partecipazione di docenti e ricercatori a progetti in risposta a bandi internazionali e H2020	- sviluppo analisi di fabbisogni/tempistiche condivise con ciascun Direttore di Dipartimento/Centro - realizzazione incontri a livello di Dipartimento/Centro (rivolti a docenti e ricercatori) e di Polo (dedicati a giovani ricercatori, post doc e dottorandi) - realizzazione laboratori di scrittura delle proposte che consentano interazione di ricercatori di aree diverse - redazione documento finale su analisi esigenze formative e risposte utenti suddiviso per Poli di attività	- n. incontri realizzati - n. laboratori di scrittura proposte realizzati - redazione documento finale	- realizzazione di 1 incontro formativo indirizzato a docenti e ricercatori in ogni Struttura (totale 13 incontri) - 3 incontri formativi realizzati nei Poli (dedicati a giovani ricercatori, post doc e dottorandi) - 2 laboratori scrittura proposte - documento di analisi riguardante i bisogni formativi rilevati in 13 Strutture e relative valutazioni delle iniziative formative da parte degli utenti	2a

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
Individuazione delle competenze di Dipartimento/Centro necessarie anche per l'implementazione del progetto Open Science / Digital University	- realizzazione di incontri nei Dipartimenti/Centri che consentano di confrontarsi con i gruppi di ricerca ai fini dell'individuazione di tecnologie innovative - interazione con i delegati Digital University di Dipartimento/Centro ai fini dell'identificazione delle competenze necessarie per il sistema di rappresentazione della conoscenza di UniTrento previsto dal progetto Digital University - stesura di un documento riassuntivo che riporti lo schema di competenze per singolo Dipartimento/Centro	- numero di risultati di ricerca identificati a seguito di attività di scouting interno (technology disclosure 2015=20) - numero Dipartimenti/Centri censiti - documento sulle competenze	- 22 technology disclosure realizzate - 13 Strutture censite ai fini dell'identificazione delle competenze - documento riportante i risultati per tutte le 13 Strutture censite	2b (3a)

Obiettivo strategico	Migliorare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Definizione dei servizi da erogare presso la Biblioteca Universitaria Centrale (BUC) e relative attività preparatorie	<ul style="list-style-type: none"> - definizione modello organizzativo: risorse umane da dedicare (sia interne che esternalizzate), orari, ecc. - individuazione materiale librario da traslocare (circa 200.000 volumi) verso le due sedi (BUC e via Verdi) - ricatalogazione online e rietichettatura dei volumi da trasferire - definizione di un piano di comunicazione relativo alle modalità e alla tempistica degli spostamenti, alla collocazione della nuova sede (BUC) e ai servizi forniti 	grado di realizzazione delle iniziative	<ul style="list-style-type: none"> - ricatalogazione e rietichettatura del 100% del materiale da collocare presso la BUC - definizione del piano di comunicazione 	2c, 2d, 2e (4a, 4d, 7e)

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	si procederà all'installazione, test e avvio servizi delle piattaforme tecnologiche di Cluster High Performance Computing, General Purpose Computing e Nuovo Storage Ricerca nel Data Center Unitario d'Ateneo	esistenza e grado di effettiva operatività e accessibilità della nuova piattaforma di cloud computing per la ricerca	sistemi di Nuovo storage ricerca, Cluster di High Performance Computing e di General Purpose Computing installati, collaudati e resi operativi e accessibili a tutta l'utenza entro 31/12/2016	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
Progetto Open Science / Digital University (DU)	<ul style="list-style-type: none"> - verrà consolidata la piattaforma di gestione dei dati collegata ai sistemi di Ateneo - saranno definite - con il nucleo di referenti key user individuati dai Dipartimenti - le classificazioni delle competenze e sviluppati i relativi strumenti di gestione - saranno sviluppati i servizi: pagina personale dei docenti, produzione scientifica di Ateneo e pubblicazione di Open Data - saranno prodotte delle prime analitiche a supporto della valutazione della ricerca - verrà promossa l'iniziativa presso altre università 	<ul style="list-style-type: none"> - esistenza e grado di effettiva operatività della piattaforma di servizio DU - numero, caratteristiche e funzionalità dei nuovi servizi sviluppati - conoscenza e visibilità dell'iniziativa 	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppo dei 3 servizi: pagina personale dei docenti, produzione scientifica di Ateneo e pubblicazione di Open Data - sviluppo di analitiche a supporto della valutazione della ricerca - sito pubblico di progetto e organizzazione 2 eventi di presentazione (uno interno e uno di promozione esterna) 	3a, 3b, 3c (2a, 2b, 2g) (7b, 7i)

Obiettivo strategico	Monitorare, valorizzare e sviluppare il contributo del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Nuovo applicativo presenze	verrà sviluppata una nuova soluzione "applicazione presenze" del personale la quale attraverso una rivisitazione tecnologica, raggiunga la scalabilità e flessibilità necessaria per garantire la sostenibilità futura delle nuove esigenze gestionali e l'introduzione di nuovi giustificativi	<ul style="list-style-type: none"> - grado di aggiornamento funzionale del Modulo SAP HR - predisposizione di una nuova soluzione per la gestione online delle presenze 	<ul style="list-style-type: none"> - rilascio in produzione delle modifiche al modulo presenze SAP necessarie a supportare la piena funzionalità del nuovo applicativo Presenze WEB e supporto alla fase di go-live dell'applicativo - realizzazione prototipale nuovo portale presenze web 	3a (5d)

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
Nuovo portale myUnitn e webapp	sviluppo di una nuova soluzione per il portale myUnitn, aggiornata ai più recenti standard tecnologici, fruibile in modalità mobile (es: tablet, smartphone)	esistenza e grado di effettiva operatività delle nuove caratteristiche tecnologiche/funzionali	messa in produzione del nuovo myUnitn 3.0 entro 31/12/2016 in parallelo alla versione precedente e inizio transizione per adozione da parte degli utenti	3a, 3b, 3c (7b)
Realizzazione di un "Postino elettronico personale"	verrà sviluppato un software applicativo per veicolare le comunicazioni, di qualsiasi tipo e fonte, su più canali informativi e con diverse tecnologie e per creare un unico punto di raccolta, visione e controllo per l'utente	- esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo servizio - livello di integrazione con gli applicativi di SI che generano messaggi utente	rilascio in produzione entro 31/12/2016 della prima versione di postino elettronico personale, accessibile da parte degli utenti dal proprio myUnitn	3a, 3b, 3c (7b)

Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Albo elettronico d'Ateneo	- attivazione del servizio Albo elettronico d'Ateneo - implementazione dell'albo Ufficiale nel sistema PITre	- esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo servizio applicativo - livello di integrazione con il sistema di protocollo informatico PITre	attivazione Albo elettronico d'Ateneo e sua piena operatività entro 31/12/2016	3a, 7b, 7h, 7i, IS

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 sistema gestionale per i Corsi di dottorato	si completerà l'analisi avviata nel 2015 e sarà avviato lo sviluppo dell'applicativo a supporto dei Corsi di dottorato per la gestione dei dottorandi sia nei processi relativi allo study plan, sia in quelli che riguardano la gestione della posizione amministrativa	- esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo Sistema Informativo in termini di funzioni disponibili - grado della sua adozione da parte dei Corsi di dottorato	- Key user test e rilascio in produzione dell'applicativo - sua adozione da parte di almeno 3 Corsi di dottorato entro 31/12/2016	3a, 1h, 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
Perfezionamento del sistema di valutazione del PTA e dirigenziale: gestione online del processo di valutazione dei dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - analisi e sviluppo di un sistema di gestione online dell'intero processo di assegnazione/valutazione obiettivi e comportamenti organizzativi del personale dirigente - introduzione strumenti di propagazione a cascata della pianificazione annuale per obiettivi 	<p>grado di implementazione del sistema: - grado di gestione online della valutazione dirigenti</p> <p>- disponibilità ed efficacia di strumenti automatici di precompilazione delle schede di assegnazione obiettivi del personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - predisposizione ambiente per messa in produzione per la sessione 2017 entro il 31/12/2016 - rilascio in produzione entro 31/12/2016 di una nuova versione applicativo VAPE per tutto il personale, inclusi Dirigenti - creazione di una nuova funzionalità applicativa per la propagazione top-down degli obiettivi del Piano delle Performace 	3a, 5f
Gestione online processo di autorizzazione incarichi extra-istituzionali personale docente	<p>analisi e sviluppo di un sistema di gestione online dell'intero processo autorizzatorio (richiesta, step autorizzatori e/o comunicazione dell'incarico):</p> <ul style="list-style-type: none"> - stesura di un documento di analisi e di implementazione (analisi funzionale, modello concettuale e implementativo) - sviluppo, test e rilascio in produzione (sviluppo sw, test key user, preparazione documentazione, formazione e supporto operatore di back office) 	<ul style="list-style-type: none"> - esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo Sistema Informativo - caratteristiche delle funzionalità disponibili per gli utenti (docenti e operatori di back office) 	<p>test key user e messa in produzione dell'intero processo online (richiesta, step autorizzatori e comunicazioni incarichi non soggetti ad autorizzazione) entro il 31/12/2016</p>	3a, 5a, 5d (7h)
Sistema di approvvigionamento di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - definizione di dettaglio delle funzioni e competenze nei processi decisionali di spesa e relative deleghe di firma e funzioni - stabilizzazione processi di fatturazione elettronica passiva - attivazione pilota del sistema applicativo di supporto alla gestione richieste di acquisto (SGA) inclusivo di supporto al ciclo di vita degli asset tecnologici acquisiti con le nuove procedure - revisione disposizioni regolamentari in materia di attività contrattuale e spese in economia 	<ul style="list-style-type: none"> - numerosità di strutture (centri gestionali) utilizzatrici del sistema applicativo SGA - grado di aggiornamento regolamenti interni 	<ul style="list-style-type: none"> - adozione da parte del 50% delle strutture (centri gestionali) - regolamentazione spese in economia e attività contrattuale aggiornata 	3a, 6f
Procedure di selezione incarichi esterni	<ul style="list-style-type: none"> - a) Area Ricerca: <ul style="list-style-type: none"> a.1 Estensione utilizzo applicativo CALL a tutte le strutture accademiche a.2 realizzazione di funzionalità di integrazione fra CALL e procedure esterne a.3 interventi di manutenzione evolutiva - b) Area Didattica: <ul style="list-style-type: none"> b.1 Estensione utilizzo applicativo CALL b.2 realizzazione funzionalità di generazione automatica della documentazione; b.3 realizzazione di funzionalità di integrazione fra CALL e procedure esterne - c) Reportistica: realizzazione reportistica operativa - lato utenza 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di adozione da parte delle strutture accademiche - livello di integrazione con altri sistemi - numerosità di reportistica operativa implementata - monitoraggio tempi di evasione pratiche 	<ul style="list-style-type: none"> - adozione da parte del 100% dei Dipartimenti per la Ricerca, 30% per la Didattica - integrazione di CALL con altre procedure esterne (Adeline-gestione contratti ed invio a banche dati ministeriali di comunicazioni obbligatorie, Amministrazione Trasparente-invio CV, Apply 2- raccolta dati fiscali e domande iscrizione, Alfresco-archiviazione documenti generati da CALL) - reportistica dati relativi ai contratti presenti in CALL integrati con quelli provenienti da Adeline, SAP, Esse3 con viste per Dipartimenti, tipologia di contratti (durata, scadenza, importo), dati per Ufficio Studi e conto annuale - monitoraggio complessivo tempistica per analisi eventuali fasi critiche 	3a, 6a, 6e (1i, 5a, 5b)

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 dei pagamenti con modalità informatiche, ex art. 15 del CAD (Pago PA)	sarà identificata la soluzione tecnico-organizzativa e sviluppato il relativo piano di Ateneo per la gestione dei pagamenti con modalità informatiche in collaborazione con gli altri Atenei, CINECA e AGID, attivando dei servizi di integrazione con il "Nodo dei Pagamenti-SPC" nazionale	livello di operatività del servizio Pago PA di ateneo	piena operabilità sulla nuova piattaforma Pago PA del flusso tasse studenti entro 30/11/2016	6b, 6c, 3a, 1i
Gestione documentale dematerializzata dei giustificativi di spesa e archiviazione a lungo termine	<ul style="list-style-type: none"> - completamento dell'adeguamento tecnologico e funzionale del sistema e-travel implementato - sperimentazione della gestione dematerializzata della documentazione giustificativa raccolta dagli uffici amministrativi - integrazione del sistema Alfresco nei servizi di conservazione documentale a lungo termine 	livello di integrazione delle funzioni	rilascio in produzione nuova versione e-travel completa delle funzioni di gestione documentale	3a, 6d, 6f (7h)

4. Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti

Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Sviluppo qualità dei servizi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Riorganizzazione dei responsabili del presidio edilizio e delle connesse attività di manutenzione sedi	attuazione di un piano di riorganizzazione per garantire la continuità della funzione di presidio delle sedi in un contesto di turn over in corso e minimizzare i disagi del passaggio "generazionale" della funzione	tempi di definizione e attuazione del piano	attuazione del piano di riorganizzazione entro il 31/10/2016	4b (5d, 5e)

Obiettivo strategico	Migliorare 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
Verifica delle emissioni dell'edificio di Povo - blocco 2	<ul style="list-style-type: none"> - analisi delle emissioni dell'edificio con particolare riferimento alle canalizzazioni dei laboratori - redazione linee guida per la progettazione futura ricavate dalle esperienze in corso 	grado di completamento della documentazione	<ul style="list-style-type: none"> - completamento documento di analisi con l'indicazione della situazione attuale, delle criticità e degli eventuali interventi da porre in atto, compreso un piano di fattibilità tecnica ed economica - redazione linee guida 	4a, 4e
Attuazione del primo Piano di sostenibilità ambientale di UniTrento	<ol style="list-style-type: none"> 1. inventario CO2: mappare le variabili interne all'organizzazione che determina la cosiddetta "impronta carbonica" dell'Ateneo, ovvero il quantitativo delle emissioni di CO2 prodotto dalle attività dell'Ateneo 2. sistemi di misurazione per edifici: dotare almeno 3 sedi di Dipartimenti di sistemi di controllo e monitoraggio dei consumi energetici con accesso remoto e funzionali ad un efficace controllo di gestione 3. interventi per migliorare la raccolta differenziata: intensificare l'impegno nella raccolta differenziata anche con iniziative pilota e sperimentali finalizzate alla migliore qualità dei rifiuti e alla riduzione della loro produzione 4. green procurement: definire e implementare una policy omogenea di Ateneo per gli acquisti verdi, anche con riferimento all'approvvigionamento - a livello di Ateneo - della carta 5. iniziative per il benessere organizzativo: sostenere iniziative per il personale - docenti/ricercatori, PTA e CEL - finalizzate a migliorare la qualità, anche percepita, del tempo lavorativo in relazione al luogo di lavoro 6. comunicazione della "sostenibilità UniTrento": sostenere le iniziative dell'Ateneo in materia di sostenibilità con il duplice ruolo di informazione dei risultati conseguiti dalle iniziative e di promotore di iniziative con l'obiettivo di sostenerle e rafforzarle 	grado di completamento delle singole iniziative rispetto a quanto indicato nel piano di sostenibilità	<p>completamento delle seguenti 4 iniziative gestite dalla DPIA secondo le specifiche indicate nel piano di sostenibilità dell'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - inventario CO2 - sistemi di misurazione per edifici - interventi per migliorare la raccolta differenziata - green procurement 	4b, 4c, 4d (5h, 5i, 7e)

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
Verifica, aggiornamento e normalizzazione delle banche dati riferite al patrimonio immobiliare	aggiornamento dei dati costituenti la banca dati del patrimonio immobiliare di UniTrento completando le seguenti attività riferite agli immobili sede dei Dipartimenti: <ul style="list-style-type: none"> - sopralluogo per verificare la coerenza tra mappe (file dwg) in dotazione e la situazione reale - rilevazione e presa in carico delle eventuali modifiche (legate, per esempio, a interventi di ridefinizione degli spazi interni non considerati) - aggiornamento dei file delle mappe e delle tabelle di sintesi contenenti i valori quantitativi degli spazi (mq,...) 	% di immobili censiti (in mq)	aggiornamento di almeno il 70% dei mq degli immobili	4b

Obiettivo strategico	Migliorare la fruibilità delle infrastrutture fisiche e immateriali			
Piano operativo	Piano edilizio e gestione degli immobili			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Avanzamento del piano edilizio	prosecuzione dell'attuazione del piano edilizio di Ateneo con particolare riferimento al compendio "Manifattura" (Polo di Rovereto) e alle sedi scientifiche, secondo le priorità definite	rapporto tra il budget a disposizione e l'importo contabilizzato al 31/12/2016	almeno l'80% del budget disponibile finalizzato - ovvero utilizzato - per gli interventi edilizi	4a, 4b, 4d
Biblioteca Universitaria Centrale (BUC): consegna spazi arredati e operativi	aggiudicazione delle gare e successiva esecuzione contrattuale	tempi di allestimento spazi	spazi allestiti al 31/12/2016 e piano di trasferimento biblioteca definito	4a, 4b, 4c, 4d

5. Direzione Risorse Umane e Organizzazione

Obiettivo strategico	Monitorare, valorizzare e sviluppare il contributo del personale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Definizione regolamentazione per progressione triennale personale docente su base valutativa	predisposizione del regolamento per il riconoscimento delle progressioni su base meritocratica ex artt. 6 c. 14 e 8 c. 1 della legge 240/2010	- grado di completamento dello specifico regolamento - livello di condivisione con gli organi accademici	regolamento approvato entro il 31/12/2016	5a, 5b
Obiettivo strategico	Sviluppare il benessere organizzativo e pari opportunità			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Attuazione delle azioni previste dal Piano azioni positive, Family Audit e benessere organizzativo	definizione e realizzazione delle azioni previste nei 3 piani per l'anno di riferimento secondo le priorità definite dal prorettore e dai delegati di riferimento	grado di avanzamento dei piani <i>nota: al 31/12/2015 complessivamente è stato realizzato il 50% delle azioni previste nei 3 piani (su un totale di n=19 azioni in carico alla DRUO per il periodo 2014-17, sono state realizzate n=9 azioni al 31/12/2015)</i>	completamento del 100% delle azioni previste per il 2016 contenute nei Piani (azioni positive, Family Audit, benessere organizzativo) entro il 31/12/2016 <i>nota: equivale al completamento del 30% delle azioni previste nei piani, n=6)</i>	5d, 5f, 5g, 5i
Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Revisione regolamento per l'autorizzazione incarichi extra istituzionali personale docente	condivisione dell'impianto con gli organi accademici ed elaborazione del nuovo testo regolamentare	- grado di completamento dello specifico regolamento - livello di condivisione con gli organi accademici	regolamento approvato entro il 31/10/2016	5a
Regolamentazione autorizzazione incarichi extra istituzionali personale tecnico-amministrativo	elaborazione proposta di revisione, stesura nuovo regolamento da adeguare alle recenti disposizioni normative e condivisione con OO.SS.	- grado di completamento del regolamento - livello di condivisione con gli organi di vertice e con OO.SS.	regolamento approvato entro il 31/10/2016	5d

Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Monitoraggio e sviluppo dell'organizzazione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Definizione e implementazione nuovo Contratto Collettivo Integrativo (CCI)	<ul style="list-style-type: none"> - conduzione trattativa c/o Apran per la definizione dell'impianto contrattuale per il periodo 2016-2018, secondo quanto previsto dalle linee di indirizzo elaborate dal CdA - adeguamento politiche di incentivazione e gestione del personale 	grado di avanzamento delle trattative per la sottoscrizione del contratto e di adeguamento delle politiche di incentivazione e gestione del personale	stipula del CCI entro maggio 2016 e adeguamento politiche entro settembre 2016	5d, 5f

Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Sviluppo qualità dei servizi			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Transizione da attuale contratto appalto servizi di accesso e ricevimento del pubblico a nuovo contratto	<ul style="list-style-type: none"> - gestione del trasferimento del servizio qualora affidato a un nuovo gestore contrattuale - coordinamento del nuovo affidamento con la gestione del personale UniTrento e degli studenti impiegati presso le reception delle sedi 	grado di mantenimento degli standard di servizio attualmente assicurati misurati attraverso il sistema di rilevazione predisposto (numero di segnalazioni di disservizio pervenute nel 2015 = 4)	invarianza degli standard, rispetto a quelli assicurati nel 2015, per l'intero periodo di riferimento (nessun aumento, o aumento trascurabile n. ≤ 6, nel numero di segnalazioni di disservizio rispetto al 2015)	5l

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
Perfezionamento del sistema di valutazione del PTA e dirigenziale: attivazione del sistema in modalità online a supporto del processo di gestione degli obiettivi dei dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> - analisi e sviluppo di un sistema di gestione online a supporto dell'intero processo di gestione degli obiettivi (assegnazione/valutazione) e dei comportamenti organizzativi del personale dirigente - introduzione strumenti di propagazione a cascata della pianificazione annuale per obiettivi 	grado di implementazione del sistema: <ul style="list-style-type: none"> - grado di gestione online della valutazione dirigenti - disponibilità ed efficacia di strumenti automatici di precompilazione delle schede di assegnazione obiettivi del personale 	<ul style="list-style-type: none"> - predisposizione ambiente per messa in produzione per la sessione 2017 entro il 31/12/2016 - rilascio in produzione entro 31/12/2016 di una nuova versione applicativo VaPe per tutto il personale, inclusi Dirigenti - creazione di una nuova funzionalità applicativa per la propagazione top-down degli obiettivi del Piano delle Performace 	5f, 3a
Gestione online processo di autorizzazione incarichi extra-istituzionali personale docente	analisi e sviluppo di un sistema di gestione online dell'intero processo autorizzatorio (richiesta, step autorizzatori e/o comunicazione dell'incarico): <ul style="list-style-type: none"> - stesura di un documento di analisi e di implementazione (analisi funzionale, modello concettuale e implementativo) - sviluppo, test e rilascio in produzione (sviluppo sw, test key user, preparazione documentazione, formazione e supporto operatore di back office) 	<ul style="list-style-type: none"> - esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo Sistema Informativo - caratteristiche delle funzionalità disponibili per gli utenti (docenti e operatori di back office) 	test key user e messa in produzione dell'intero processo online (richiesta, step autorizzatori e comunicazioni incarichi non soggetti ad autorizzazione) entro il 31/12/2016	5a, 5d, 3a, (7h)

6. Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza

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 approvvigionamento di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - definizione di dettaglio delle funzioni e competenze nei processi decisionali di spesa e relative deleghe di firma e funzioni; - stabilizzazione processi di fatturazione elettronica passiva - attivazione pilota del sistema applicativo di supporto alla gestione richieste di acquisto (SGA) - revisione disposizioni regolamentari in materia di attività contrattuale e spese in economia 	<ul style="list-style-type: none"> - numerosità di strutture (centri gestionali) utilizzatrici del sistema applicativo SGA - grado di aggiornamento regolamenti interni 	<ul style="list-style-type: none"> - adozione da parte del 50% delle strutture (centri gestionali) - regolamentazione spese in economia e attività contrattuale aggiornata 	6f, 3a
Procedure di selezione incarichi esterni	<ul style="list-style-type: none"> - a) Area Ricerca: <ul style="list-style-type: none"> a.1 Estensione utilizzo applicativo CALL a tutte le strutture accademiche a.2 realizzazione di funzionalità di integrazione fra CALL e procedure esterne a.3 interventi di manutenzione evolutiva - b) Area Didattica: <ul style="list-style-type: none"> b.1 Estensione utilizzo applicativo CALL b.2 realizzazione funzionalità di generazione automatica della documentazione; b.3 realizzazione di funzionalità di integrazione fra CALL e procedure esterne - c) Reportistica: realizzazione reportistica operativa - lato utenza 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di adozione da parte delle strutture accademiche - livello di integrazione con altri sistemi - numerosità di reportistica operativa implementata - monitoraggio tempi di evasione pratiche 	<ul style="list-style-type: none"> - adozione da parte del 100% dei Dipartimenti/Centri per la Ricerca, 30% per la Didattica - integrazione di CALL con altre procedure esterne (Adeline-gestione contratti ed invio a banche dati ministeriali di comunicazioni obbligatorie, Amministrazione Trasparente-invio CV, Apply 2- raccolta dati fiscali e domande iscrizione, Alfresco-archiviazione documenti generati da CALL) - reportistica dati relativi ai contratti presenti in CALL integrati con quelli provenienti da Adeline, SAP, Esse3 con viste per Dipartimenti, tipologia di contratti (durata, scadenza, importo), dati per Ufficio Studi e conto annuale - monitoraggio complessivo tempistica per analisi eventuali fasi critiche 	6a, 6e, 3a (1i, 5a, 5b)

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 dei pagamenti con modalità informatiche, ex art. 15 del CAD (Pago PA)	<ul style="list-style-type: none"> - supporto tecnico contabile alla definizione del modello organizzativo e del relativo piano di ateneo per la gestione di pagamenti ai sensi del Codice di Amministrazione Digitale (Pago PA) in sintonia con i referenti dell'istituto tesoriere, del sistema universitario nazionale, CINECA e l'Agenzia per l'Italia Digitale - sarà identificata la soluzione tecnico-organizzativa e sviluppato il relativo piano di Ateneo per la gestione dei pagamenti con modalità informatiche in collaborazione con gli altri Atenei, CINECA e AGID, attivando dei servizi di integrazione con il "Nodo dei Pagamenti-SPC" nazionale - saranno implementate le soluzioni tecnico/organizzative necessarie per garantire la continuità nei servizi online di pagamento di tasse e contributi, propedeutiche alla messa in produzione del nuovo sistema a decorrere da gennaio 2017 - sarà svolta l'analisi per l'adozione del sistema "Pago PA" per il pagamento delle tasse e dei contributi dovuti dagli studenti e conforme alle specifiche del Codice dell'Amministrazione Digitale 	livello di operatività del servizio Pago PA di Ateneo	piena operabilità sulla nuova piattaforma Pago PA del flusso tasse studenti entro 30/11/2016	6b, 6c, 3a, 1i
Gestione documentale dematerializzata dei giustificativi di spesa	<ul style="list-style-type: none"> - completamento dell'adeguamento tecnologico e funzionale del sistema e-travel implementato - sperimentazione della gestione dematerializzata della documentazione giustificativa raccolta dagli uffici amministrativi - integrazione del sistema Alfresco nei servizi di conservazione documentale a lungo termine 	livello di integrazione delle funzioni	rilascio in produzione nuova versione e-travel completa delle funzioni di gestione documentale	6d, 6f, 3a (7h)

7. Strutture di Staff incardinate nella Direzione Generale

Obiettivo strategico	Rafforzamento dei servizi che valorizzano le specificità UniTrento dell'esperienza universitaria			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Realizzazione dei nuovi portali dei Corsi di Studio	<ul style="list-style-type: none"> - saranno riprogettati gli attuali siti dei corsi di studio, riorganizzandone i contenuti e le modalità di navigazione in funzione dell'utente, in particolare del "futuro studente" e dello "studente" - saranno inoltre armonizzate e integrate le diverse fonti informative del Portale (sito Infostudenti, Portale Orienta, pagine dei Dip/Centri) - saranno riprogettati dapprima i siti dei corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico, per i quali è prioritaria la gestione delle informazioni in funzione de profilo "futuro studente" 	n. di nuovi portali realizzati	<ul style="list-style-type: none"> - realizzazione dei 23 portali dei CdS di I livello (CdS attivati nell'a.a. 2016/17, di cui UniTrento è sede amministrativa) entro il 31/08/2016 - avvio della riprogettazione dei CdS di II livello entro il 31/12/2016 	1a, 1b, 1c, 1d, 1i, 7b (3a, 3b)
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
Armonizzare e sviluppare la comunicazione per l'internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - progettazione e realizzazione nuovo sito web su piattaforma più evoluta e in ottica responsive web design (per reclutamento internazionale degli studenti e mobilità studenti incoming e outgoing), coadiuvato da test di usabilità e mobilità studenti incoming e outgoing), coadiuvato da test di usabilità - progettazione e realizzazione materiali cartacei ad uso delle fiere internazionali (10 tra brochures di area e generali) - progettazione e realizzazione video di presentazione dell'offerta formativa in lingua inglese (1 video per ogni area/dipartimento) 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di avanzamento nella progettazione e realizzazione del sito web - n. materiali progettati e realizzati - n. video progettati e messi online 	<ul style="list-style-type: none"> - messa online del nuovo sito web - realizzazione 100% dei materiali cartacei - realizzazione 3 video 	7a, 7b (1c, 3a)
Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Albo elettronico d'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - attivazione del servizio Albo elettronico d'Ateneo - implementazione dell'albo Ufficiale nel sistema PITre 	<ul style="list-style-type: none"> - esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo servizio applicativo - livello di integrazione con il sistema di protocollo informatico PITre 	attivazione Albo elettronico d'Ateneo e sua piena operatività entro 31/12/2016	3a, 7b, 7h, 7i, IS

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
Conservazione documentale digitale	avrà inizio e sarà consolidato il processo di versamento dei documenti digitali dalla piattaforma di protocollo informatico e gestione documentale PITre al sistema di conservazione dei documenti digitali SACER. Il versamento riguarderà, in una prima fase, la documentazione per la quale sussiste un obbligo normativo esplicito di conservazione (es. registro giornaliero di protocollo)	<ul style="list-style-type: none"> - grado di estensione del processo alle diverse tipologie documentali individuate - introduzione di policy per la configurazione di versamenti automatici 	versamento in conservazione di almeno 4 delle 6 tipologie documentarie individuate per il versamento (documenti protocollati, documenti repertoriati, documenti non protocollati, stampe registro di protocollo, stampe giornali di repertorio, fattura elettronica passiva)	7h

8. Incarico Speciale

Obiettivo strategico	Migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione gestionale			
Piano operativo	Trasparenza e anticorruzione			
Obiettivo operativo	Azioni	Indicatori	Target	Servizi coinvolti
Albo elettronico d'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> - attivazione del servizio Albo elettronico d'Ateneo - implementazione dell'albo Ufficiale nel sistema PITre 	<ul style="list-style-type: none"> - esistenza e grado di effettiva operatività del nuovo servizio applicativo - livello di integrazione con il sistema di protocollo informatico PITre 	attivazione Albo elettronico d'Ateneo e sua piena operatività entro 31/12/2016	3a, 7b, 7h, 7i, IS
Avanzamento piano triennale di prevenzione della corruzione	<ul style="list-style-type: none"> - individuazione di misure atte a neutralizzare o ridurre il livello dei rischi mappati e all'implementazione di attività ispettive e di controllo sullo svolgimento di tutti i processi presidiati - definizione delle linee guida in materia di conflitto di interessi - definizione degli aspetti giuridici delle attività di formazione specifica rivolte al personale maggiormente esposto e/o mirate rispetto al ruolo ricoperto 	grado e tempistica di realizzazione dell'iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> - approvazione delle misure da parte del Direttore Generale - redazione delle linee guida comprensive della relativa modulistica - programmazione dei moduli formativi 	IS, (5g)
Aggiornamento e riordino degli adempimenti in tema di trasparenza ed integrità	<ul style="list-style-type: none"> - supporto giuridico e conduzione della necessaria attività istruttoria e di controllo relativa agli adempimenti in materia di pubblicità e aggiornamento della Sezione Amministrazione trasparente del portale - attività di consulenza legale ai fini della revisione del regolamento d'Ateneo sul trattamento dei dati personali e del regolamento d'Ateneo sul trattamento dei dati sensibili e giudiziari 	<ul style="list-style-type: none"> - grado di completamento dell'iniziativa - grado di completamento della regolamentazione 	<ul style="list-style-type: none"> - aggiornamento completo del portale amministrazione trasparente al 31/12/2016 validato dal NdV - approvazione dei due regolamenti da parte degli Organi di Governo entro il 31/12/2016 	IS (7i)

Allegato 3: Azioni di mitigazione

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Processi Primari	Definizione ed innovazione dell'offerta formativa. Irregolarità di gestione della procedura di attivazione e/o modifica di un CdS a fronte di innovazioni normative	O		Rafforzare la presenza di Unitn nei Gruppi d Lavoro a livello nazionale (CRUI, MIUR, CODAU, Cineca)	In corso	n.p.
Processi Primari	Sistema di accreditamento dei corsi di studio. Mancata implementazione delle procedure per la misurazione dei risultati delle attività formative e dei servizi offerti in vista delle scadenze imposte dalla normativa.	O		Implementazione della relativa banca dati ministeriale e successiva adesione	In corso	n.p.
Processi Primari	Malfunzionamenti o disallineamenti sistema utilizzato per il processo di programmazione della didattica. Errori o malfunzionamenti del sistema utilizzato per il processo di programmazione della didattica e o errori di allineamento nell'anagrafica studenti	O		Attuazione piano di disaster recovery (DISISTI)	In corso	n.p.
Processi Primari	Dipendenza dal fornitore Mancante o non sufficiente assistenza funzionale da parte del fornitori e del sistema applicativo utilizzato per il processo di programmazione della didattica	O		Progressiva convergenza di UNITN sulle funzioni standard di CINECA	In corso	n.p.
Processi Primari	Procedura di accesso ai bandi di progetto. Mancata comunicazione alla Divisione Supporto alla Ricerca Scientifica e ai presidi della proposta e, soprattutto, del relativo budget in risposta al bando di progetto prima dell'invio definitivo degli stessi	O		Adozione di un regolamento sulla presentazione dei progetti	In fase di analisi	n.p.
Processi Primari	Rendicontazione dei progetti europei/nazionali - costo delle risorse umane. Assenza o non corretta compilazione dei timesheet da parte delle risorse allocate sul progetto; errori computazionali nelle procedure di rendicontazione	O		Adottata la gestione del timesheet tramite il protocollo di Ateneo: è necessaria un sempre maggior coinvolgimento dei partecipanti al gruppo di ricerca	In corso	n.p.
Processi Primari	Mancato parere del Comitato Etico: richiesto per il finanziamento dell'attività di ricerca attraverso bandi nazionali ed internazionali	O		Adozione di un regolamento sulla presentazione dei progetti	In fase di analisi	n.p.
Processi Primari	Plagio attivo e passivo: nella redazione di tesi e pubblicazioni	O, C		Valutare l'adozione del software per il plagio da parte di tutte le strutture accademiche	2016	Analisi valutazione
Processi Primari	Attività istituzionale di ricerca: il bando può prevedere che il responsabile, nella fase di sottomissione del proposal, debba segnalare preventivamente le terze parti coinvolte nel progetto. Raccordo critico con normativa di riferimento che impone valutazioni comparative nella selezione	O		Pur avendo posto in essere tutte le misure possibili a livello di processi interni, esse si dimostrano solo parzialmente efficaci data la natura esogena dell'evento: è in ambito politico che possono essere intraprese ulteriori azioni mitigatrici	da definire	n.p.

Legenda:

O/C	Rischio Operativo / Corruttivo
MRR	Magnitudo rischio residuo
	Rischio residuo basso
	Rischio residuo medio alto
	Rischio residuo alto

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Processi Primari	Controllo partecipazioni in essere. Mantenimento di partecipazioni o adesione in Enti esterni che hanno perso interesse per l'Ateneo	O		Rafforzare flusso di comunicazione; attuare piano di razionalizzazione partecipazioni imposta dalla normativa	In corso	n.p.
Processi Primari	Fallimento. Rischio di fallimento di un ente partecipato o di un partner strategico all'interno della partecipazione in un ente esterno	O		Pur avendo posto in essere tutte le misure possibili a livello di processi interni, esse si dimostrano solo parzialmente efficaci data la natura esogena e prettamente politico - finanziaria dell'evento: è in questo ambito che possono essere intraprese ulteriori azioni mitigatrici	continuo	n.p.
Processi Primari	Attività istituzionale di ricerca: problemi riguardanti le regole di gestione e rendicontazione dei progetti. Nel caso siano emanate successivamente all'assegnazione del finanziamento o cambiate in corso d'opera	O		Pur avendo posto in essere tutte le misure possibili a livello di processi interni, esse si dimostrano solo parzialmente efficaci data la natura esogena dell'evento: è in ambito politico che possono essere intraprese ulteriori azioni mitigatrici	continuo	n.p.
Processi Primari	Tutela della proprietà intellettuale - diritti sui brevetti. Nonostante la titolarità del brevetto sia riconosciuta all'inventore, l'università non rivendica il riconoscimento di una quota del 30% dei canoni o comunque dei proventi, derivanti dallo sfruttamento del brevetto stesso. In altri casi si rileva la mancata rivendicazione, da parte dell'Università, del diritto gratuito (ma non esclusivo) di sfruttare l'invenzione/diritti patrimoniali ad essa connessi, trascorsi 5 anni dalla data di rilascio del brevetto, qualora l'inventore o i suoi aventi causa non ne abbiano iniziato lo sfruttamento industriale	O		Si consiglia di tutelare contrattualmente l'Ateneo inserendo delle clausole in merito alla tutela e sfruttamento dei brevetti, in linea con quanto descritto nelle linee guida dell'attività brevettuale; si consiglia inoltre di implementare un processo di monitoraggio dei depositi effettuati da parte dei docenti	In corso	n.p.
Processi Primari	Controllo e monitoraggio start up partecipate: assenza /parziale comunicazione delle decisioni assunte all'interno degli organi di governo delle start-up (partecipate dall'Ateneo) da parte del docente/ricercatore/ rappresentante d'Ateneo; la scarsa comunicazione non consente un monitoraggio/controllo delle attività svolte all'interno delle partecipate stesse	O		In applicazione della normativa di riferimento sono state attivati nuovi flussi informativi finalizzati al monitoraggio e alla pubblicazione delle informazioni rilevanti	In corso	n.p.
Processi Primari	Conflitti d'interesse. Potenziali conflitti d'interesse derivanti dalla contemporanea assunzione, da parte di personale universitario (docenti o ricercatori), di incarichi in Ateneo e nell'ente partecipato o dall'esecuzione contemporanea di attività scientifica (partecipazione a progetti di ricerca) per conto dell'ente.	O, C		Definizione della procedura di comunicazione, da parte del dipendente, degli incarichi svolti in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'Ateneo e conseguente valutazione dell'Amministrazione sul potenziale conflitto di interessi	2016	Acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Processi Primari	Istituzione di società Istituzione di società che presentano irregolarità di tipo giuridico (forma giuridica difforme da quella prevista, utilizzo improprio del marchio, assenza di tutela della proprietà intellettuale), nelle quali si è deciso di partecipare senza il necessario raccordo degli uffici preposti	O, C		Valutare l'opportunità di modificare i canali di comunicazione e di diffusione; si consiglia inoltre di valutare l'efficacia degli strumenti utilizzati e l'effettiva attuazione delle linee guida	2016	Acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura
Processi Primari	Procedure valutative e decisioni delle commissioni di ammissione al dottorato: disomogeneità dei criteri di valutazione e insufficiente controllo del possesso dei requisiti dichiarati; verifica delle cause di inconferibilità e/ o incompatibilità	C		Publicità e chiarezza nel bando dei criteri generali in base ai quali deve essere effettuata la valutazione; Verifica della correttezza e imparzialità dell'operato mediante controlli preventivi e successivi al fine di prevenire manipolazione di dati e documenti	2016; immediata, per ciascuna procedura avviata, prima della conclusione della stessa	Controlli periodici dei bandi emanati; acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura
Processi Primari	Procedure valutative e decisioni delle commissioni valutatrici: disomogeneità dei criteri di valutazione e insufficiente controllo del possesso dei requisiti dichiarati; verifica delle cause di inconferibilità e/ o incompatibilità	C		Publicità e chiarezza nel bando dei criteri generali in base ai quali deve essere effettuata la valutazione; Verifica della correttezza e imparzialità dell'operato mediante controlli preventivi e successivi al fine di prevenire manipolazione di dati e documenti	2016; immediata, per ciascuna procedura avviata, prima della conclusione della stessa	Controlli periodici dei bandi emanati; acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura
Processi di supporto	Recupero Crediti. Risoluzione contenziosi relativi al recupero crediti per via extragiudiziale mediante recupero parziale della somma spettante all'Ateneo o risoluzione giudiziale con esito non favorevole per l'Ateneo	O		Implementare - valutare ogni singolo caso di recupero credito effettuato per via stragiudiziale, in quanto gli organi di controllo potrebbero giudicare come non appropriate le giustificazioni del caso	In corso	n.p.
Processi di supporto	Contenziosi. Contenziosi con docenti o dipendenti per questioni relative a progressioni economiche non riconosciute	O		Valutare l'adeguatezza della copertura assicurativa	In corso	n.p.
Processi di supporto	Mancati adempimenti di legge: è il caso di mancato e/o inesatto adempimento di prescrizioni previste da normative nazionali (es: anticorruzione, trasparenza, privacy, etc.)	O		L'attività di compliance dello staff che si occupa di trasparenza e prevenzione della corruzione	In corso	n.p.
Processi di supporto	Utilizzo dei nuovi sistemi di acquisto (MEPA) e soddisfacimento dei bisogni dei gruppi di ricerca	O		Revisione del modello approvigionamenti (lavori, servizi e forniture in economia)	In corso	n.p.

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Processi di supporto	Inefficienza società appaltatrice. Ritardata o mancata presa in possesso del bene immobile da parte dell'Ateneo a causa di variazioni progettuali e/o inefficienze delle società appaltatrici/fallimento della stessa	O		Rafforzare i criteri di scelta del contraente introducendo parametri di solidità patrimoniale/finanziaria	In corso	n.p.
Processi di supporto	Cedimenti. Danni agli immobili di nuova costruzione dovuti ad una limitata/non corretta manutenzione	O		Si consiglia di valutare l'efficacia da parte della struttura interna di controllare l'effettiva esecuzione del servizio regolamentato a livello contrattuale. Si consiglia inoltre di valutare se il massimale è adeguato.	In corso	n.p.
Processi di supporto	Inquinamento acustico. Reclami da parte di cittadini per l'inquinamento acustico provocato - a titolo esemplificativo - da parte di impianti di condizionamento delle strutture edilizie	O		Per le nuove progettazioni, scegliere impianti più performanti; per gli impianti esistenti, bonificare	In corso	n.p.
Processi di supporto	Rischio di liquidità. Mancanza di liquidità per poter far fronte agli impegni immediati dei centri gestionali.	O		Pur avendo posto in essere tutte le misure possibili a livello di processi interni, esse si dimostrano solo parzialmente efficaci data la natura esogena del rischio. Formalizzazione impegni da parte del debitore a definire un piano di rientro (PAT – atto di indirizzo 2015-2018)	In corso	n.p.
Processi di supporto	Ribaltamento dei costi. Potenziali mancati ribaltamenti dei costi del personale che riguardano le commesse conto terzi	O		Definizione e attuazione nuove disposizioni regolamentari in materia	In corso	n.p.
Processi di supporto	Danni ai server. Danneggiamenti ai server dovuti a fenomeni catastrofici.	O		Trasferimento dei server e servizi dai Data center di Povo 0 e Briamasco al nuovo Data Center di Povo 2, che offre maggiori garanzie di affidabilità e sicurezza infrastrutturali (condizionamenti, UPS, accessi ecc.).	In corso	n.p.
Processi di supporto	Interfacce e diagnostica dei malfunzionamenti a livello delle interconnessioni. Sviluppo o presenza di interfacce applicative non certificate tra sistemi proprietari dell'Ateneo e applicativi in hosting o proprietari di terze parte (al fine di potenziare le performance applicative). Assenza di manuali o documentazione tecnica a supporto dell'implementazione dell'interfaccia che potrebbe essere utile in caso di manutenzione. Difficoltà nel diagnosticare tempestivamente i guasti occorsi a livello di interfaccia (e non di singolo apparato o applicativo) per la complessità della struttura e per l'elevato numero di interconnessioni anche con terze parti.	O		L'Area Sistemi Informativi ha deciso di iniziare a sperimentare nel corso del 2015 una piattaforma integrata per la gestione del ciclo di vita del software (lo stesso applicativo utilizzato dalla software factory CINECA): ciò permetterà di aumentare la qualità del processo di sviluppo, sia dal punto di vista documentale che della qualità del software rilasciato in produzione, mitigando sensibilmente il rischio evidenziato.	In corso	n.p.

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Processi di supporto	Gestione finanziaria e contabile dei progetti pluriennali. Immediata disponibilità di tutte le risorse finanziarie previste nell'accordo, a prescindere dall'effettiva esigibilità dell'intero ricavo: Il Cost statement è effettuato a livello formale e non sostanziale dei costi eleggibili (che viene effettuato solamente con il certificato inviato da parte dell'UE).	O		Pur avendo posto in essere tutte le misure possibili a livello di processi interni, esse si dimostrano solo parzialmente efficaci data la natura esogena e prettamente politico-finanziaria dell'evento: è in questo ambito (e non in quello operativo) che possono essere intraprese ulteriori azioni mitigatrici	In corso	n.p.
Processi di supporto	Malfunzionamento sistemi applicativi d'Ateneo. Anomalie/malfunzionamenti o guasti di applicativi core di Ateneo con conseguente disservizio per un cliente interno (altre strutture) o esterno (studente)	O		Attuazione misure tecnologiche e organizzative nell'ambito Disaster Recovery Plan di UNITrento (backup GARR, DR –CINECA). Sviluppo Disaster Recovery Informatica Trentina S.p.A.)	In corso	n.p.
Processi di supporto	Malfunzionamenti servizi di rete. Anomalie/malfunzionamenti o guasti agli applicativi o servizi web-based (sistema di autenticazione IDM, mail, voice over workflow di processo..)	O		Trasferimento dei server e servizi dai Data center di Povo 0 e Briamasco al nuovo Data Center di Povo 2, che offre maggiori garanzie di affidabilità e sicurezza infrastrutturali (condizionamenti, UPS, accessi ecc.).	In corso	n.p.
Processi di supporto	Business Interruption Sala Server. In vista del completamento della nuova sala server presso il polo di Collina, l'attuale sala server, in caso di alluvione/esondazione dell'Adige non è fornita di adeguate protezioni contro tali rischi; pertanto i sistemi informativi/apparati in essa contenuti potrebbero essere irrimediabilmente compromessi, provocando una Business Interruption totale dell'Ateneo	O		Trasferimento dei server e servizi dai Data center di Povo 0 e Briamasco al nuovo Data Center di Povo 2, che offre maggiori garanzie di affidabilità e sicurezza infrastrutturali (condizionamenti, UPS, accessi ecc.).	In corso	n.p.
Processi di supporto	Evoluzione delle società di sistema provinciale nel corso del triennio 2015-2017: la PAT sta procedendo ad una riorganizzazione delle società di sistema, in particolare Infotn e Trentino Network, i cui esiti influenzeranno le modalità di erogazione dei servizi informatici anche nei confronti di Unitn a causa di possibili cessioni di rami aziendali	O		Gestione relazione istituzionale/politica	In corso	n.p.
Processi di supporto	Problemi nell'adattamento ed utilizzo dei sistemi esistenti (SAP, Adeline) alle nuove esigenze in materia di trasparenza ed anticorruzione	O		Stretta collaborazione nella soluzione dei problemi fra staff per la trasparenza e personale della DSISTI	In corso	n.p.
Processi di supporto	Danno Erariale. Danno erariale a carico dell'ente, in assenza di adeguata copertura assicurativa di colpa grave da parte dei singoli e loro incapacità patrimoniale di fare fronte a quanto stabilito dalla Corte dei Conti	O		Azioni preventive identificate: - rafforzare il sistema di controllo interno, valutare la fattibilità di inserire tra i parametri del sistema di valutazione del personale PTA e tecnico l'eventuale riconoscimento della colpa grave. - monitorare il processo di adesione alla Polizza Assicurativa per la Colpa Grave da parte del personale PTA e delle altre figure professionali critiche (es. Direttori Lavori), al fine di garantire l'esistenza di un capitale su cui esercitare la rivalsa..	2017	n.p.

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Processi di supporto	Gestione procedura di valutazione. Errori o mancate pubblicazioni delle informazioni e dei criteri di ammissione alle valutazioni comparative	O		Intensificare i controlli in corso d'opera durante lo svolgimento dell'attività di redazione del bando e di valutazione degli esiti	In corso	n.p.
Processi di supporto	Assenza di standard tecnologici e supporto utente. Mancanza di definizione di uno standard tecnologico definito e diffuso a livello di Ateneo, spesso non sottoscrivendo garanzie o assistenza on-site. Talvolta l'implementazione delle soluzioni tecnologiche richieste da parte dei centri gestionali non sono compatibili con le soluzioni tecnologiche standard adottate dall'Ateneo	O		Sensibilizzare i clienti, costituiti dai centri gestionali, al fine di ricondurre le loro necessità sull'adozione di soluzioni standard a livello di Ateneo.	In corso	n.p.
Processi di supporto	Procedure di acquisizioni in economia con o senza gara informale: difetto di imparzialità nella valutazione delle offerte oppure utilizzo di affidamenti diretti; tutto ciò al fine di favorire una determinata impresa	C		Revisione del regolamento di Ateneo vigente in materia; Introduzione di un sistema informatizzato per la scelta degli operatori da invitare	2016	Acquisizione del report sullo stato dei lavori di revisione del Regolamento; Verifica periodica dell'adozione del sistema informatizzato per la scelta degli operatori da invitare
Processi di supporto	Processo di sviluppo applicativo e aggiornamento della mappa degli applicativi. Assenza di una attività continua di aggiornamento della mappa degli applicativi d'Ateneo a fronte di nuove implementazioni/modifiche sostanziali della struttura informatica esistente o a fronte di modifiche delle responsabilità/servizi offerti da parte del fornitore. Assenza di una procedura di gestione del ciclo di vita delle applicazioni	O		Implementazione (sperimentazione nel 2015) di una piattaforma integrata per la gestione del ciclo di vita del software (lo stesso applicativo utilizzato dalla software factory CINECA)	In corso	n.p.
Processi di supporto	Problemi nell'adattamento ed utilizzo dei sistemi esistenti (SAP, Adeline) alle nuove esigenze in materia di trasparenza ed anticorruzione	O		Stretta collaborazione nella soluzione dei problemi fra staff per la trasparenza e personale della DSISTI	In corso	n.p.
Processi di supporto	Bandi di gara sopra e sotto soglia: requisiti di qualificazione dei concorrenti e di valutazione delle offerte non trasparenti, con possibile alterazione della concorrenza	C		Indicazione nella determinazione a contrarre di maggiori dettagli in ordine alla motivazione posta alla base della procedura scelta.	2016; immediata, al momento dell'avvio della procedura	Acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura.
Processi di supporto	Bandi di gara sopra e sotto soglia: decisioni delle commissioni aggiudicatrici nelle gare sopra e sotto soglia: difetto di imparzialità nella valutazione delle offerte	C		Attestazione relativa alla regolarità della procedura effettuata dal RUP mediante redazione di apposito verbale anche nei casi non espressamente imposti dalla normativa	2016; immediata, al momento dell'avvio della procedura	Acquisizione del report predisposto dal responsabile dell'adozione della misura sull'esito dei controlli effettuati

Tipologia di processi	Descrizione evento	O/C	MRR	Azioni Mitigazione	Tempi di Attuazione	Verifica RPC
Gestione Risorse Umane	Bandi di concorso. Criteri di ammissione non trasparenti e/ o troppo stringenti e definizione del profilo; punteggio da attribuire ai titoli (procedure concorsuali PTA)	C		Redazione dei bandi nel rispetto delle norme in materia, evitando la previsione di requisiti di accesso connotati da spiccata specificità e/o di prove che abbiano contenuto troppo settoriale, tali da determinare discriminazioni nella partecipazione e favoritismi nei confronti di potenziali concorrenti	2016; immediata, al momento della redazione dei bandi	Controlli periodici dei bandi emanati
Gestione Risorse Umane	Procedure concorsuali e decisioni delle commissioni giudicatrici: disomogeneità dei criteri di valutazione e insufficiente controllo del possesso dei requisiti dichiarati dai candidati; comportamento della commissione non conforme alle norme (procedure concorsuali PTA)	C		Rispetto delle norme in materia di conflitto di interessi mediante verifica dell'insussistenza di situazioni di incompatibilità tra i componenti della commissione ed i candidati mediante acquisizione delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni.	2016; immediata, nel momento in cui la commissione viene a conoscenza della lista dei candidati	Acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura
Gestione Risorse Umane	Bandi di concorso: criteri di ammissione non trasparenti e/ o troppo stringenti e definizione del profilo; punteggio da attribuire ai titoli (procedure selettive reclutamento PDR)	C		Redazione dei bandi nel rispetto delle norme in materia, evitando la previsione di requisiti di accesso connotati da spiccata specificità e/o di prove che abbiano contenuto troppo settoriale, tali da determinare discriminazioni nella partecipazione e favoritismi nei confronti di potenziali concorrenti	2016; immediata, al momento della redazione dei bandi	Controlli periodici dei bandi emanati
Gestione Risorse Umane	Procedure concorsuali e decisioni delle commissioni giudicatrici: disomogeneità e dei criteri di valutazione e insufficiente controllo del possesso dei requisiti dichiarati dai candidati; comportamento non conforme alle norme della commissione (procedure selettive reclutamento PDR)	C		Rispetto delle norme in materia di conflitto di interessi mediante verifica dell'insussistenza di situazioni di incompatibilità tra i componenti della commissione ed i candidati mediante acquisizione delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni	2016; immediata, al momento dell'avvio della procedura	Acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura
Gestione Risorse Umane	Affidamento di attività di lavoro autonomo: disomogeneità dei requisiti richiesti	C		Tracciabilità dei criteri di assegnazione; rispetto dei codici etico e di comportamento;	2016; immediata, per ciascuna procedura avviata	Controlli periodici dei contratti stipulati
Gestione Risorse Umane	Incarichi di membri dell'Ateneo in enti esterni: autorizzazione di incarichi presso società o enti esterni non compatibili con il ruolo didattico istituzionale svolto	C		Modifica del Regolamento interno riportante, tra gli altri: - criteri oggettivi e predeterminati per l'autorizzazione a svolgere incarichi, tali da escludere situazioni di incompatibilità e potenziale conflitto di interessi; - definizione della procedura di comunicazione, da parte del dipendente, degli incarichi svolti anche a titolo gratuito; - introduzione di un elenco delle attività extra istituzionali precluse.	2016	Acquisizione del report periodico predisposto dal responsabile per l'adozione della misura sullo stato dei lavori di revisione del Regolamento
Gestione Risorse Umane	Bandi e gestione procedura di valutazione. Errori o mancate pubblicazioni delle informazioni e dei criteri di ammissione dei bandi di concorso	O		Intensificare i controlli in corso d'opera durante lo svolgimento dell'attività di redazione del bando e di valutazione da parte della commissione	In corso	n.p.
Gestione Risorse Umane	Gestione nuovi istituti ex CCI: contenzioso in merito all'applicazione difforme rispetto al CCI	O		Adottare la massima trasparenza nella gestione dei nuovi istituti ex CCI; la decisione di entrare in contenzioso con l'Ateneo deriva peraltro dalla volontà del singolo dipendente ed è perciò un evento esogeno non controllabile	In corso	n.p.
Gestione Risorse Umane	Gestione delle procedure valutative: disomogeneità nella valutazione delle posizioni lavorative e delle relative prestazioni	C		Verifica della correttezza e imparzialità dell'operato mediante controlli preventivi e successivi i candidati mediante acquisizione delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni	2016; immediata, per ciascuna procedura avviata	Acquisizione del report predisposto dal responsabile per l'adozione della misura

Allegato 4: Dati e informazioni oggetto di pubblicazione sul sito web d'Ateneo

Area	Dati da pubblicare	Riferimento D.lgs. 33/2013	Struttura Responsabile Pubblicazione	Stato
DISPOSIZIONI GENERALI	Programma per la Trasparenza e l'integrità	art 10 c.8, lett. a	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Publicato
	Atti generali	art 12 c.1,2	Ufficio Organi Collegiali	Publicato
ORGANIZZAZIONE	Organi di indirizzo politico-amministrativo	art 13, c.1, lett. a	Direzione generale	Publicato
	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	art 47	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	Publicato
	Articolazione degli uffici	art 13, c.1 lett. b,c	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Telefono e posta elettronica	art 13, c.1 lett. d	Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	Publicato
CONSULENTI E COLLABORATORI	Elenco incarichi affidati a personale esterno	art 15 c.1,2	Direzione Risorse Umane e Organizzazione - Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	Publicato
PERSONALE	Incarichi amministrativi di vertice	art 15 c.1,2	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Dirigenti	art 10, c.8, lett.d art 15, c.1,2,5	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Posizioni organizzative	art 10, c.8, lett.d	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Dotazione organica	art 16, c.1,2	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Personale non a tempo indeterminato	art 17, c.1,2	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Tassi di assenza	art 16, c.3	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	art 18, c.1	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Contrattazione collettiva	art 21, c.1	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Contrattazione integrativa	art 21, c.2	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	OIV	art 10, c.8, lett. c	Ufficio Organi Collegiali	Publicato
BANDI DI CONCORSO	Reclutamento, a qualsiasi titolo, di personale	art 19	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
PERFORMANCE	Piano della Performance	art 10, c.8, lett. b	Ufficio Organi Collegiali	Publicato
	Relazione sulla Performance	art 10, c.8, lett. b	Ufficio Organi Collegiali	Publicato
	Ammontare complessivo dei premi	art 20 c.1	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Dati relativi ai premi	art 20 c.2	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato
	Benessere organizzativo	art 20 c.3	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Publicato

Area	Dati da pubblicare	Riferimento D.lgs. 33/2013	Struttura Responsabile Pubblicazione	Stato
ENTI CONTROLLATI	Enti pubblici vigilati	art 22, c.1, lett. a art 22, c.2, 3	Ufficio Partecipazione ad Organismi esterni	Non presenti
	Società partecipate	art 22, c.1, lett. b art 22, c.2, 3	Ufficio Partecipazione ad Organismi esterni	Pubblicato
	Enti di diritto privato controllati	art 22, c.1, lett. c art 22, c.2, 3	Ufficio Partecipazione ad Organismi esterni	Pubblicato
	Rappresentazione grafica	art 22, c.1, lett. d	Ufficio Partecipazione ad Organismi esterni	Pubblicato
ATTIVITA' E PROCEDIMENTI	Dati aggregati attività amministrativa	art 24, c.1	tutte le Direzioni	Pubblicato
	Tipologie di procedimento	art 35, c.1,2	tutte le Direzioni	Pubblicato
	Monitoraggio tempi procedurali	art 24, c.2	tutte le Direzioni	Pubblicato
	Dichiarazioni sostitutive a acquisizione d'ufficio dei dati	art 35 c. 3	tutte le Direzioni	Pubblicato
PROVVEDIMENTI	Provvedimenti organi di indirizzo politico	art 23	Ufficio Organi Collegiali	Pubblicato
	Provvedimenti dirigenti	art 23	tutte le Direzioni	Pubblicato
BANDI DI GARA E CONTRATTI	Informazioni relative a procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture	art 37	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	Pubblicato
SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, VANTAGGI ECONOMICI	Criteri e modalità	art 26 c.1	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	Pubblicato
	Atti di concessione	art 26 c.2	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	Pubblicato
	Elenco soggetti beneficiari	art 27	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	Pubblicato
BILANCI	Bilancio preventivo e consuntivo	art 29 c.1	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	Pubblicato
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	art 29 c.2	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	In attesa di indicazioni ministeriali
BENI IMMOBILI E GESTIONE PATRIMONIO	Patrimonio Immobiliare	art 30	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	Pubblicato
	Canoni di locazione o affitto	art 30	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	Pubblicato
CONTROLLI E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE		art 31, c.1	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	Pubblicato
SERVIZI EROGATI	Carta dei servizi e standard di qualità	art 32 c.1	Direzione Risorse Umane e Organizzazione	Pubblicato
	Costi contabilizzati	art 32, c.2, lett. a art 10 c.5	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	Pubblicato
	Tempi medi di erogazione dei servizi	art 32, c.2, lett. b	Tutte le Direzioni	Pubblicato
PAGAMENTI DELL'AMMINISTRAZIONE	Indicatore di tempestività dei pagamenti	art 33	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	Pubblicato
	IBAN e pagamenti informatici	art 36	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	Pubblicato

Area	Dati da pubblicare	Riferimento D.lgs. 33/2013	Struttura Responsabile Pubblicazione	Stato
OPERE PUBBLICHE	Informazioni relative alla programmazione delle opere pubbliche e relative rendicontazioni annuali	art 38	Direzione Patrimonio Immobiliare e Appalti	Pubblicato
ACCESSO CIVICO	Termini di esercizio del diritto e relativa definizione	art. 5	Responsabile della trasparenza	Pubblicato