unibz
Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

LIBERA UNIVERSITÀ DI BOLZANO

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019

INDICE

1 Presentazione 3

2 Dati e fatti dell'Ateneo 4

3 Il ciclo della performance 10

4 Gli obiettivi strategici della struttura 2017-2019 14

5 Gli obiettivi operativi 2019 16

6 Conclusioni 43

7 Allegati 46

1 PRESENTAZIONE

La presente relazione rendiconta in merito ai risultati raggiunti rispetto agli obiettivi previsti dal piano della performance, recependo nuove attività ed eventuali modifiche degli obiettivi resesi necessari in corso d'anno sempre in coerenza con la convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano.

Il piano della performance della struttura amministrativa della Libera Università di Bolzano per il periodo 2019-2021 è stato redatto ispirandosi ai dettami del D.lgs 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Il piano della performance, e con esso l'intero ciclo della programmazione, è supportato da procedure e strumenti in continuo sviluppo e miglioramento. Obiettivo è infatti quello di ricondurre in maniera sistematica e organica tutte le attività amministrative ai fini istituzionali dell'Ateneo: didattica e ricerca.

La programmazione, il monitoraggio, la verifica dei risultati raggiunti ed i relativi scostamenti rappresentano le fasi del ciclo virtuoso che l'Ateneo sta implementando sotto l'attuale Direzione.

Peraltro non sfugge al lettore il significativo investimento in risorse umane al fine di produrre documenti in grado di portare un valore aggiunto all'Ateneo e non solo documenti redatti al fine di rispettare un obbligo di legge.

Il principale obiettivo in campo amministrativo indicato nella Convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano è lo snellimento dei processi amministrativi e la sburocratizzazione delle procedure tramite la digitalizzazione.

Quanto sopra sempre nel rispetto di precetti normativi che talvolta ostacolano più che agevolare l'efficiente ed efficace utilizzo delle risorse, sottraendole alle attività istituzionali per le quali erano originariamente previste.

In questa direzione si è mosso l'intero apparato amministrativo, come risulterà nei capitoli successivi.

2 QUADRO DELL'ATENEO

La Libera Università di Bolzano è stata fondata nel 1997 con una vocazione **internazionale e multilingue** (tedesco, italiano, inglese e ladino).

Unibz dispone di cinque Facoltà con un'alta percentuale di docenti e studenti provenienti dall'estero che studiano, insegnano e fanno ricerca nei campi delle scienze economiche, naturali, ingegneristiche, sociali, dell'educazione, del design e delle arti. 4.300 studenti sono iscritti a più di 30 corsi di laurea e post-laurea.

L'offerta formativa e i progetti di ricerca sono collegati a reti internazionali e interregionali - ad esempio, nell'ambito dell'Euregio, con le Università di Innsbruck e Trento - e si orientano verso elevati standard qualitativi.

L'insegnamento e la ricerca sono organizzati all'interno di cinque facoltà:

- Scienze e Tecnologie
- Scienze e Tecnologie informatiche
- Economia
- Design e Arti
- Scienze della Formazione

Ciò che distingue unibz da tutte le altre università, in Italia e in Europa, è il **trilinguismo** che abbraccia insegnamento e ricerca. Le tre lingue - italiano, tedesco e inglese - sono usate a lezione, durante le riunioni, i convegni e, in generale, nelle varie manifestazioni. L'università offre il contesto ideale non solo per acquisire conoscenze specifiche nelle discipline previste dai corsi di studio, ma anche per impadronirsi di competenze comunicative essenziali nel mondo del lavoro e nella società globale.

2.1 Contesto esterno

La **Libera Università di Bolzano** sorge in una delle più attraenti regioni europee, al crocevia tra il mondo economico e culturale tedesco e italiano. Il trilinguismo nella didattica e nella ricerca, l'alto grado di internazionalizzazione e l'eccellente dotazione delle strutture sono le caratteristiche che rendono speciale unibz e che contribuiscono agli ottimi suoi posizionamenti nei *ranking* nazionali e internazionali.

Unibz nei *ranking*

Nelle classifiche nazionali, ogni anno unibz raggiunge le posizioni di punta. Anche nel 2019, per il quinto anno consecutivo, il Censis ha posizionato unibz al numero uno tra le piccole università non statali (al di sotto dei 5.000 studenti). Anche nei *ranking* internazionali, unibz occupa buone posizioni, soprattutto nelle categorie "internazionalizzazione", "soddisfazione degli studenti" e "orientamento pratico".

World University Rankings

Nei *Times Higher Education World University Rankings*, nel 2019 unibz si è posizionata nel **gruppo 351-400 su 1285 università complessive**. Spiccano su tutti i risultati nelle categorie "Citations" (87,2) e "International outlook" (74,5). Tra le 43 università italiane presenti, unibz raggiunge la dodicesima posizione. Nel *2019 World's Best Small Universities Ranking*, unibz si è classificata tra le **migliori venti piccole università al mondo**.

U-Multirank

Unibz partecipa a questo *ranking* internazionale da tre anni. Nell'edizione 2019 unibz ha raggiunto 12 *top scores* nelle categorie tra cui prodotti artistici, posizioni post-dottorali *(post-doc positions)*, coinvolgimento territoriale (anche sulla base del numero di laureati che trovano lavoro nella regione). Nella categoria "orientamento internazionale" unibz è tra i *Global Top 25 Performers*.

Censis
Nel 2019 per la terza volta consecutiva unibz si è piazzata al primo posto fra i piccoli atenei non statali, raggiungendo anche il punteggio medio più alto in assoluto fra tutte le università italiane, statali e non: 102,4 punti.

Il Sole 24 ORE
Nell'ultima classifica stilata dal quotidiano economico-finanziario *Il Sole 24 ORE*, tra le 15 università non statali, unibz si è piazzata al 4° posto. È al primo posto per quanto riguarda il tasso di occupazione degli studenti e le borse di studio, al quarto per i tirocini e al terzo per la ricerca (dati dell'ANVUR).

2.2 Dati e fatti dell'Ateneo

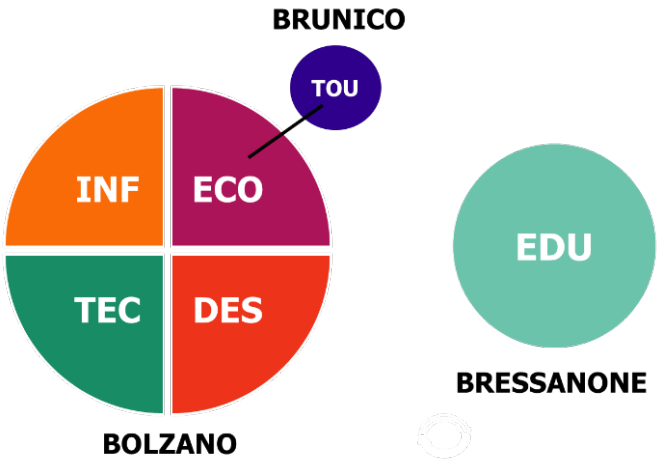
In questa sezione vengono riportati i principali dati d'Ateneo nel campo della didattica, della ricerca e delle risorse umane a fine 2019.

Fonti: Banca dati *Monitoring, HRIS* e Programma delle attività

Ateneo

1997	anno di fondazione
4	lingue di insegnamento (italiano, tedesco, inglese e ladino)
5	facoltà
3	campus
84,9 mio	budget 2019

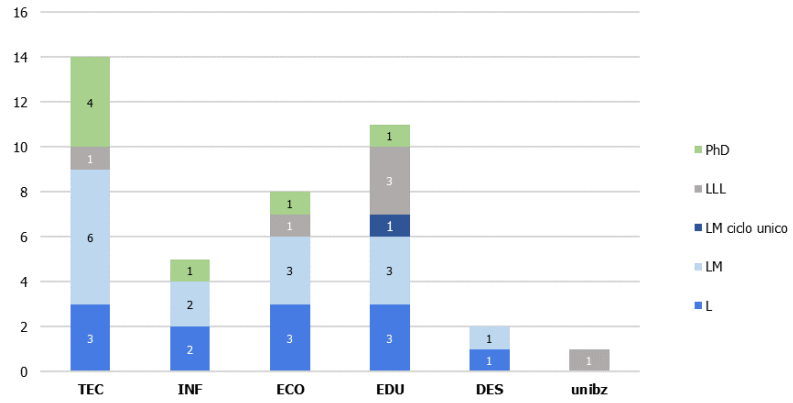
Le Facoltà per sede



Didattica (a.a. 2019/2020)

12	corsi di laurea
15	corsi di laurea magistrale
1	corso di laurea magistrale a ciclo unico
7	corsi di dottorato
6	corsi di *Lifelong learning*
1	Studium Generale

L'offerta formativa attivata nell'a.a. 2019/2020 per Facoltà e tipologia di corso



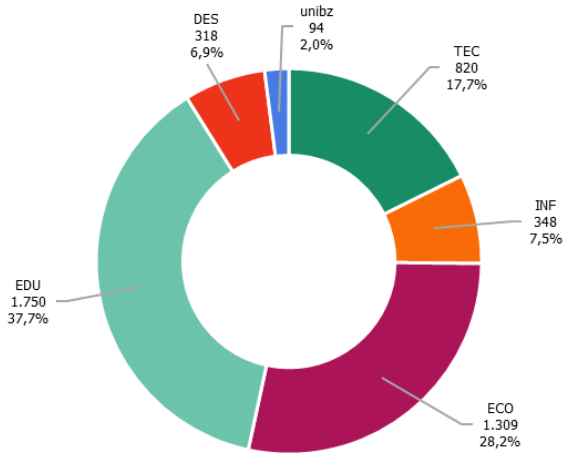
Ricerca

185 nuovi progetti di ricerca attivati nell'anno 2019
157 assegni di ricerca
3 centri di competenza
3 piattaforme scientifiche e formative

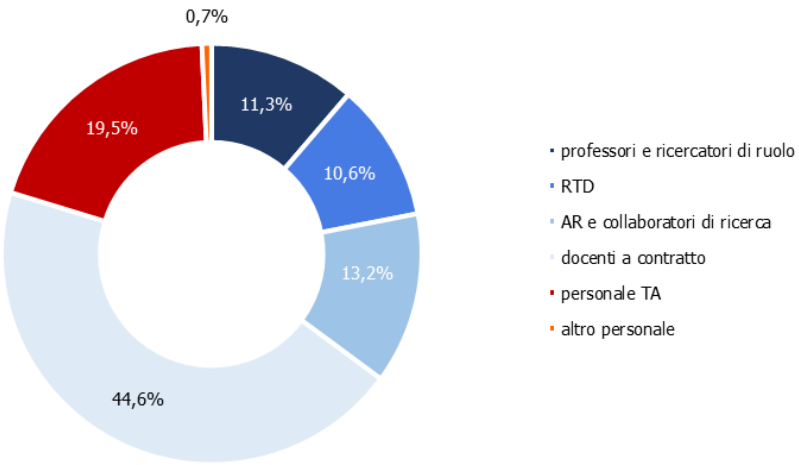
Persone

4.639 studenti
704 laureati
137 professori e ricercatori di ruolo
129 ricercatori a tempo determinato (RTD)
250,85 personale tecnico-amministrativo (in FTE)
8,75 personale didattico-scientifico del Centro linguistico e della Facoltà di Scienze della Formazione, Direttori delle Piattaforme scientifiche (in FTE)

Gli studenti iscritti all'a.a. 2019/2020 per Facoltà (numeri assoluti e %)



Ripartizione percentuale del personale appartenente alla comunità universitaria



Il **personale tecnico-amministrativo** in servizio al 31 dicembre 2019

per area/ufficio staff

	n°	collaboratori	
		n° persone	FTE
Direzione (Dirigente)	1	1	1,00
Uffici di supporto al Direttivo universitario	3	9	8,50
Uffici di staff	4	20	18,08
Aree (incl. Biblioteca e Centro linguistico)	7	147	134,56
Segreterie di Facoltà e Laboratori	5	96	88,71
Totale		**273**	**250,85**

Fonte: Ufficio personale amministrativo

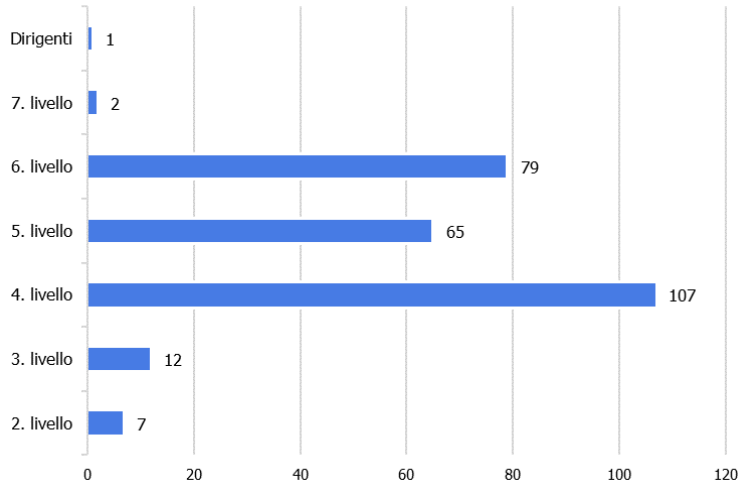
di cui componente femminile: **62,3 %**

per inquadramento (come da contratto collettivo unibz)

Inquadramento	Direzione e supp. vertici	Uffici staff	Aree	Segreterie di Facoltà/Laboratori	unibz
Dirigenti	1				**1**
7. livello		2			**2**
6. livello	4	9	51	15	**79**
5. livello	4	5	40	16	**65**
4. livello	1	4	39	63	**107**
3. livello			10	2	**12**
2. livello			7		**7**
Totale	**10**	**20**	**147**	**96**	**273**

Fonte: Ufficio personale amministrativo

Il personale in servizio al 31 dicembre 2019 per inquadramento



Fonte: Ufficio personale amministrativo

2.3 Modello organizzativo

Il modello organizzativo è stato approvato dal Consiglio dell'Università il 19 aprile 2013 ed è così strutturato:

Organi

Organi di governo dell'Università

- Presidente, vicepresidente
- Consiglio dell'Università
- Rettore, prorettori
- Senato accademico
- Direttore

Organi centrali dell'Ateneo

- Commissione di ricerca
- Commissione per gli studi
- Presidio di qualità

Organi delle Facoltà

- Presidi e Consiglio delle Facoltà
- Consigli dei corsi di studio

Altri organi

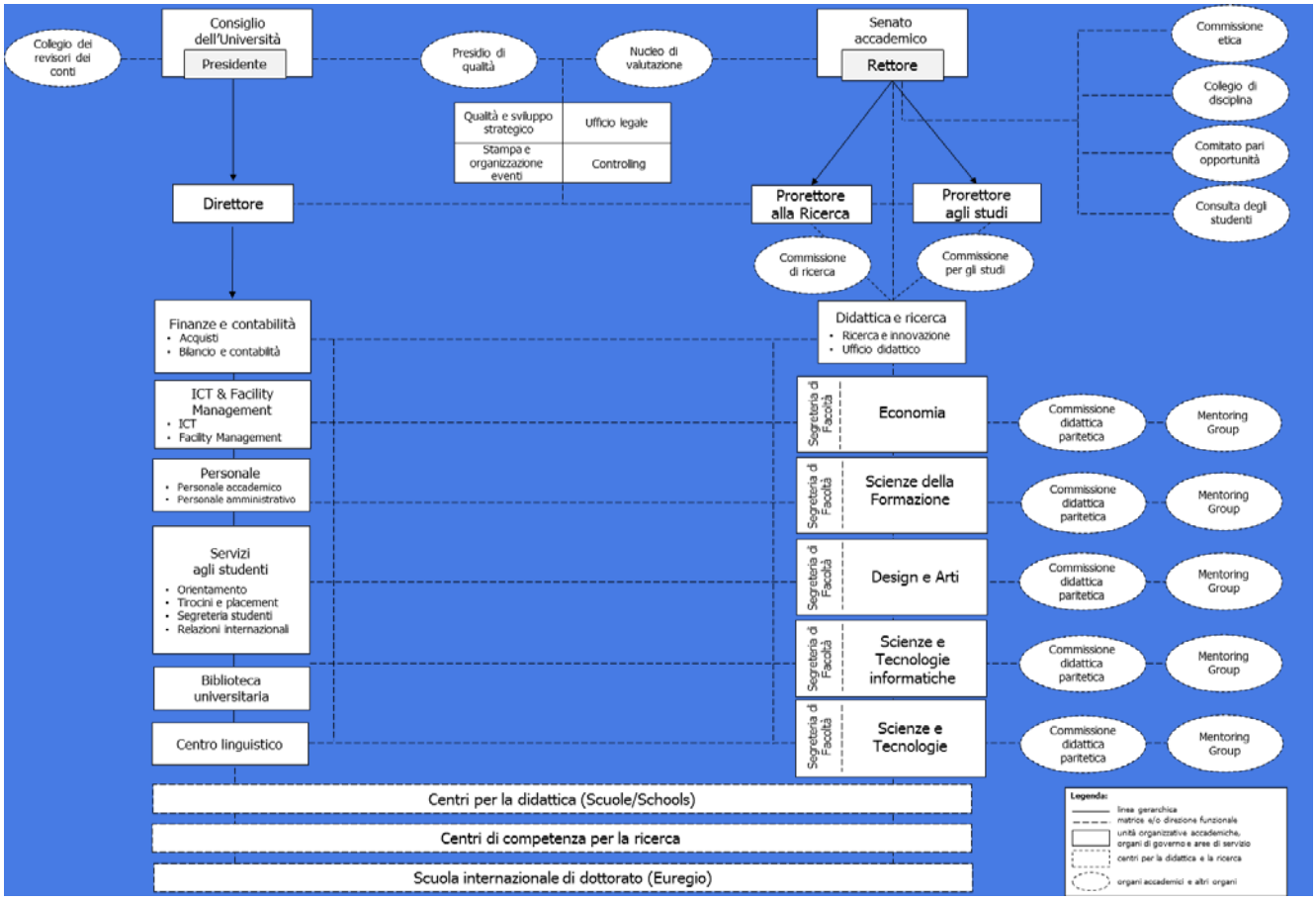
- Collegio dei revisori dei conti
- Nucleo di valutazione
- Collegio di disciplina
- Commissione etica
- Consulta degli studenti
- Comitato per le pari opportunità

Amministrazione

Sono operative, oltre alle segreterie di Presidenza, Rettorato e Direzione, le seguenti unità organizzative:

- **4 uffici di staff**: Qualità e sviluppo strategico, Stampa e organizzazione eventi, Legale, Controlling
- **5 aree**: Finanze e contabilità, ICT & Facility Management, Personale, Servizi agli studenti, Didattica e ricerca
- **Biblioteca universitaria** e **Centro linguistico**
- **5 Segreterie di Facoltà**: Scienze e Tecnologie, Scienze e Tecnologie informatiche, Economia, Scienze della Formazione, Design e Arti

Segue una rappresentazione grafica del modello organizzativo:



I dettagli relativi alle competenze e la composizione degli organi nonché le attività degli uffici amministrativi e i rispettivi nominativi dei collaboratori sono reperibili sul sito web di unibz al link https://www.unibz.it/it/home/organisation/.

3 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

La convezione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano individua gli obiettivi di medio periodo in termini di potenziamento dell'offerta formativa, sviluppo dell'attività di ricerca, assunzione di qualificato personale accademico, aumento delle infrastrutture, nonché implementazione della nuova struttura organizzativa e revisione dei processi amministrativi.

Gli obiettivi operativi della struttura amministrativa sono definiti in coerenza allo sviluppo dell'Ateneo e hanno le seguenti caratteristiche:

- essere riconducibili agli obiettivi strategici
- essere misurabili e valutabili

In occasione del processo annuale di *budgeting* e di programmazione delle attività si definiscono tra la Direzione e le singole aree amministrative gli obiettivi operativi.
Nel corso dell'esercizio se ne monitora la fattibilità o la necessità di apportare interventi correttivi, a fine anno si misura il risultato conseguito e si procede con l'erogazione del premio.

Preme sottolineare che un obiettivo non è sempre di facile misurazione. L'aspetto qualitativo di talune attività sposta la verifica circa il loro grado di raggiungimento da un mero indicatore numerico a *report* descrittivi.

3.1 L'albero della performance

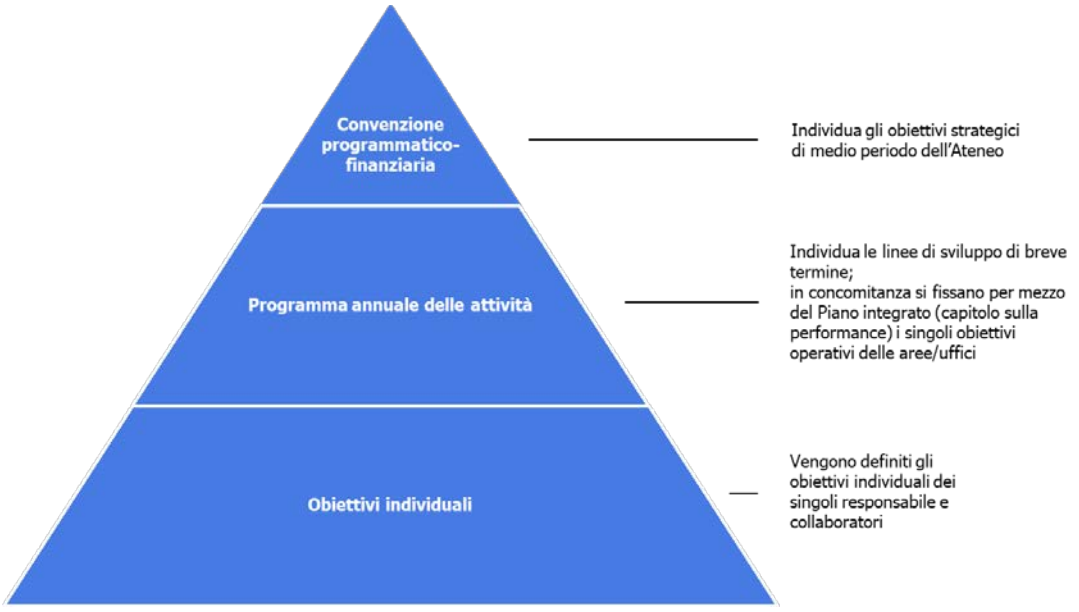
Il sistema di valutazione delle performance amministrative dell'Ateneo è articolato su tre livelli:

I° livello: La convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano individua gli **obiettivi strategici** di medio periodo della struttura amministrativa, in coerenza con gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

II° livello: In concomitanza con la definizione del programma annuale delle attività, che individua le linee di sviluppo di breve termine, si fissano per mezzo del piano integrato (capitolo piano della performance) i singoli **obiettivi operativi delle aree/uffici di staff nonché dei singoli servizi**.

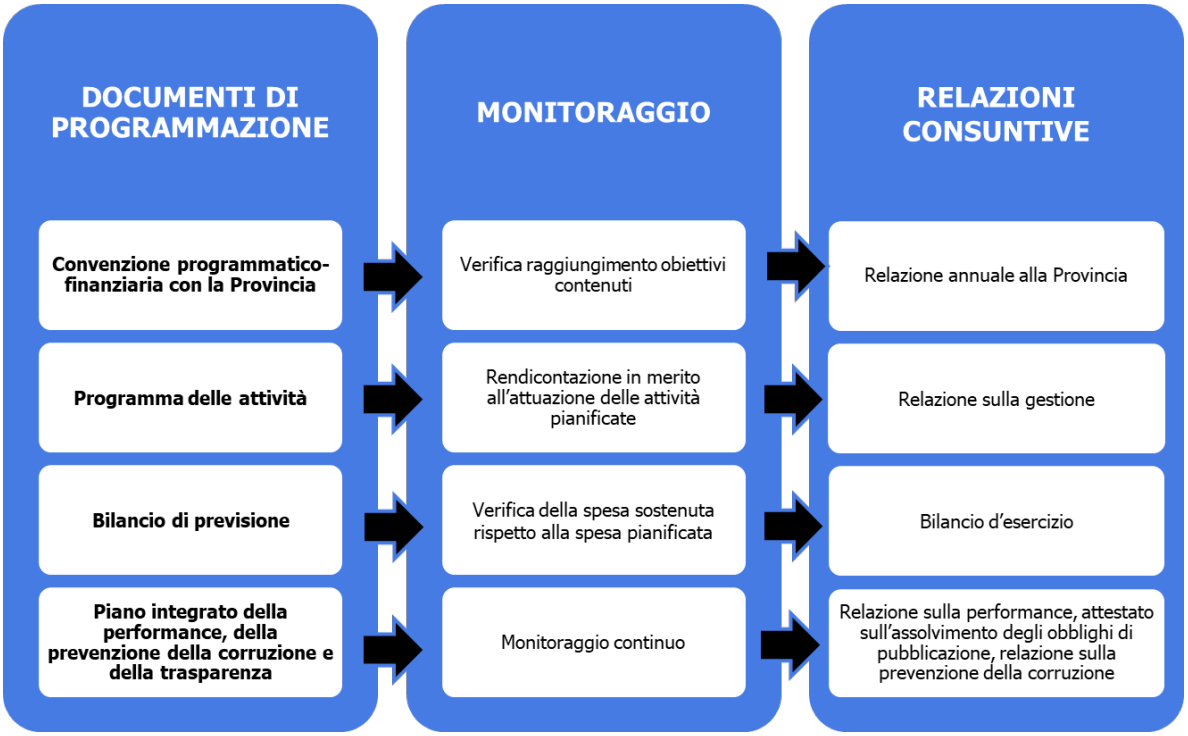
III° livello: Definizione degli **obiettivi individuali** dei singoli responsabili e collaboratori per mezzo dell'apposito processo interno.

I tre livelli sono tra loro collegati e vengono sviluppati e aggiornati in coerenza l'uno con l'altro.



3.2 Quadro dei principali documenti di programmazione

Il quadro qui di seguito riportato evidenzia i principali documenti di programmazione, l'attività di monitoraggio e le relative relazioni consuntive.



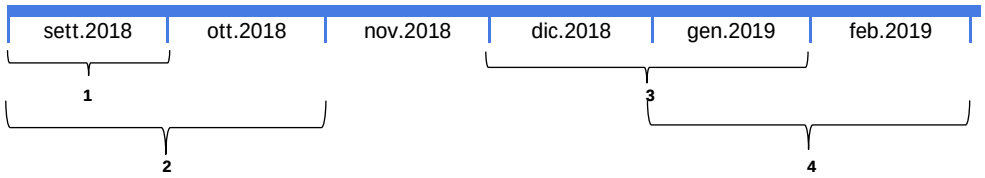
I documenti di programmazione di cui sopra sono reperibili sulla pagina web di unibz al link https://www.unibz.it/it/legal/amministrazione-trasparente/.

3.3 Procedura

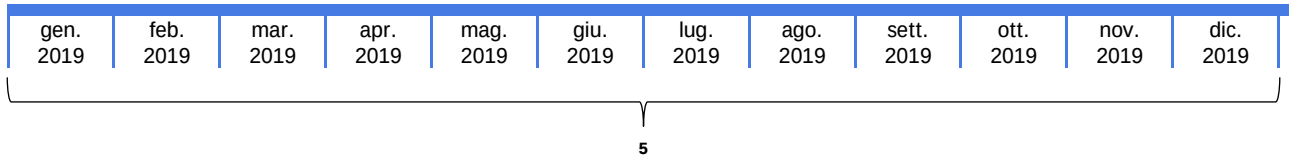
La programmazione annuale delle attività degli uffici amministrativi così come la definizione degli obiettivi individuali sono stati implementati da tempo ai fini di un miglioramento della qualità dei servizi e anche dello sviluppo delle competenze professionali. L'introduzione del ciclo della performance ai sensi del D.Lgs 150/2009 ha sensibilizzato l'Ateneo ad un maggiore allineamento dei processi.

La procedura si articola nelle seguenti 3 fasi:

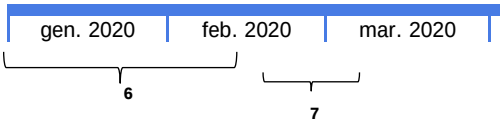
- **Programmazione (settembre–febbraio)**
  La programmazione delle attività viene sviluppata nel corso del processo di *budgeting* nell'autunno dell'anno precedente. Nella banca dati *CIS (Controlling Information System)* le unità organizzative individuano le azioni di dettaglio da intraprendere al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici che l'Ateneo si è dato (1). Contemporaneamente, il Direttore che è responsabile dell'Amministrazione, individua d'intesa con i relativi responsabili, le priorità dei singoli centri di servizio per l'anno a venire, formalizzandole come obiettivi individuali degli stessi. Analogamente il Direttore formalizza i propri obiettivi con il Presidente (2).
  Gli obiettivi così individuati vanno a comporre il piano della performance e portano all'approvazione da parte del Consiglio dell'Università del piano integrato (3). Idealmente il piano integrato viene approvato contemporaneamente alla programmazione annuale.
  All'inizio dell'anno i vari responsabili definiscono gli obiettivi individuali con i propri collaboratori (4).



- **Monitoraggio (gennaio-dicembre)**
  Monitoraggio dell'andamento degli obiettivi ed eventuale sostituzione degli stessi e adeguamento del piano performance (5).
  In particolare, per quanto riguarda il 2019, non si è ritenuto necessario modificare il Piano in quanto eventuali variazioni in corso d'anno erano comunque sempre in linea con gli obiettivi macro e di dettaglio prefissati.



- **Valutazione e rendicontazione (gennaio–febbraio)**
  A inizio anno si relaziona circa il raggiungimento degli obiettivi individuali e dell'unità organizzativa eventualmente diretta (6) e si porta all'approvazione del Consiglio dell'Università la relazione sulla performance (7).



L'intero processo viene gestito digitalmente tramite l'applicativo *Goalmanagement*, ad esclusione della definizione/valutazione degli obiettivi individuali del Direttore tutt'ora in forma cartacea.

3.4 Criticità del ciclo della performance e azioni migliorative da intraprendere

Negli ultimi anni il ciclo della performance è stato oggetto di continui miglioramenti: gli obiettivi operativi e individuali dei vari responsabili sono stati definiti in settembre/ottobre in sede di colloquio di budget e programmazione delle attività e opportunamente associati agli quelli strategici d'ateneo. Sono stati inoltre introdotti indicatori per la misurazione della performance e il processo di definizione degli obiettivi individuali è stato gestito completamente in forma digitale tramite un apposito *tool* denominato *Goalmanagement* consentendo così un monitoraggio più efficace della performance ed una gestione amministrativa più snella.

Per quanto concerne l'individuazione di opportuni indicatori e *target*, il crescere delle conoscenze e competenze in materia ha portato negli ultimi anni ad una maggiore sensibilizzazione e dimestichezza nella determinazione degli stessi. Si registra però anche quest'anno una tendenza alla sovrastima dei valori attesi di risultato essendo le previsioni e aspettative promettenti in fase di pianificazione e di colloquio intermedio. Si nota sovente una sottovalutazione dei fattori esogeni che possono influenzare il raggiungimento finale dell'obiettivo. In fase di valutazione la Direzione ha voluto quindi considerare i fattori esterni che oggettivamente hanno reso non possibile il pieno conseguimento dell'obiettivo, riconoscendo pertanto almeno un parziale raggiungimento dello stesso. Sulla base di quest'esperienza negli anni a venire indicatori e valori attesi verranno sicuramente individuati con maggiore cautela.

Come illustrato in precedenza, negli ultimi anni sono stati fatti diversi sforzi relativamente all'allineamento del processo di pianificazione delle attività con quello relativo alla definizione degli obiettivi. Tutt'ora però è ancora mancante il collegamento della performance con la programmazione economico-finanziaria, in particolare in quanto il Contratto collettivo per il personale tecnico-amministrativo di unibz prevede che il premio di produzione venga liquidato con lo stipendio di marzo previa chiusura e valutazione degli obiettivi. Questo comporta che la rendicontazione della performance avvenga entro la fine del mese di febbraio e quindi prima dell'approvazione del bilancio di chiusura dell'Ateneo.

Nel 2019 è proseguito lo sviluppo dell'integrazione dei sistemi in corso. Parallelamente è stata effettuata un'analisi degli applicativi attualmente in uso al fine di individuare la strategia di medio-lungo periodo in questo ambito, orientata verso una soluzione sostenibile alla luce delle risorse disponibili. L'alternativa tra soluzioni *inhouse* vs. soluzioni sviluppate esternamente è stata una delle domande di fondo che ci si è posti in questo contesto. In particolare, si è analizzata l'offerta integrata *CINECA* utilizzata dalla maggior parte degli atenei italiani e in grado di coprire le attività amministrative universitarie, all'interno di un'unica *suite* di programmi collegati nativamente tra di loro. È presente, inoltre, una soluzione di *business intelligence* che permetterebbe un'associazione tra costi e obiettivi strategici della struttura in modo tale da fornire agli organi d'ateneo adeguati strumenti a supporto delle decisioni strategiche.

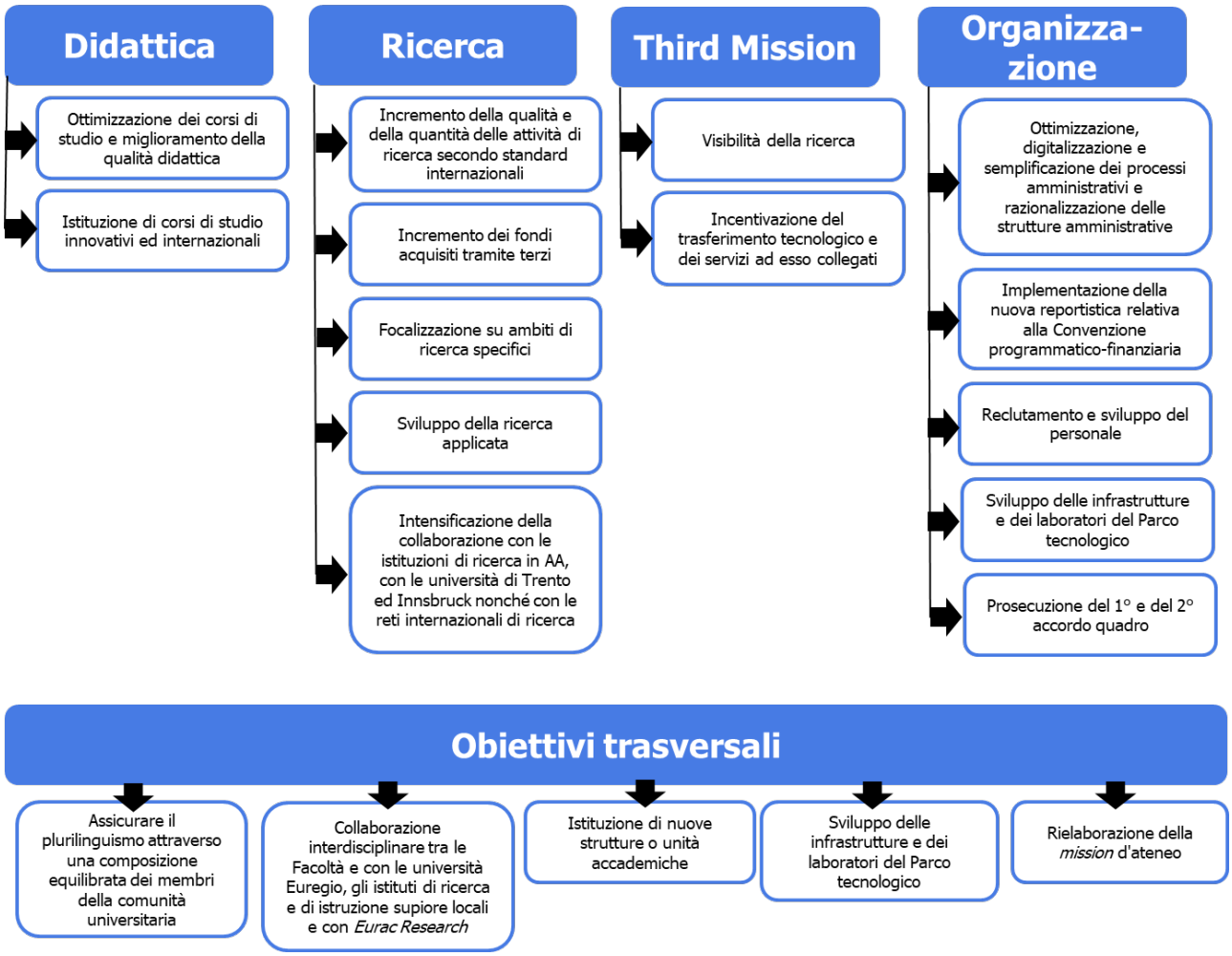
Oltre alle iniziative sopra intraprese, si è proceduto concretamente all'implementazione in *PowerBI (software* di *Microsoft)* del calcolo degli indicatori della Convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano. Un ulteriore progetto è stato il *Management dashboard*, un cruscotto sempre in *PowerBI* che da un quadro in tempo reale dei principali dati statistici nel campo della didattica, ricerca, risorse umane e budget. Questo progetto, in continuo sviluppo, è in fase di ultimazione. Trattasi in entrambi casi di *tool* interattivi che permettono al utilizzatore finale di impostare in autonomia una serie di parametri per analisi più di dettaglio.

Si evince da quanto sopra che nell'anno passato sono state intraprese numerose iniziative propedeutiche al raggiungimento dell'obiettivo di piena integrazione del ciclo di programmazione e bilancio con quello della performance.

4 GLI OBIETTIVI STRATEGICI DELLA STRUTTURA 2017-2019

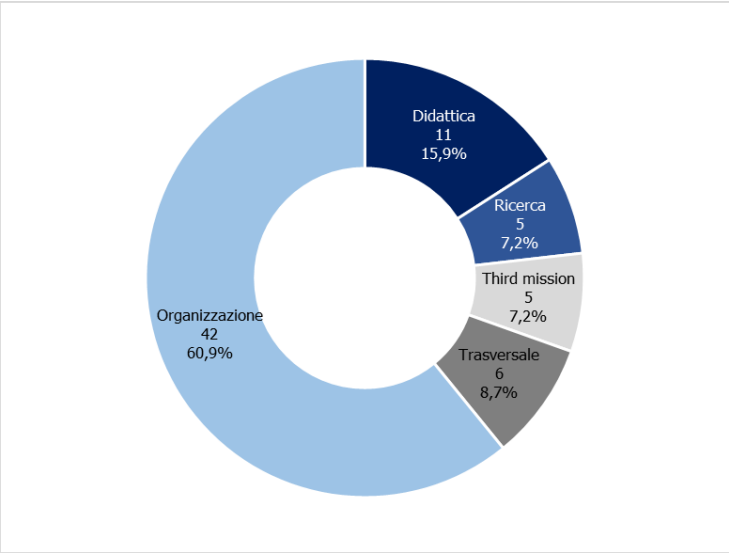
Prima di presentare i risultati raggiunti in termini di performance organizzativa, si riporta per comodità lo schema sintetico degli obiettivi strategici individuati nella Convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano in vigore al momento della redazione del piano integrato.

Quadro degli obiettivi strategici d'Ateneo

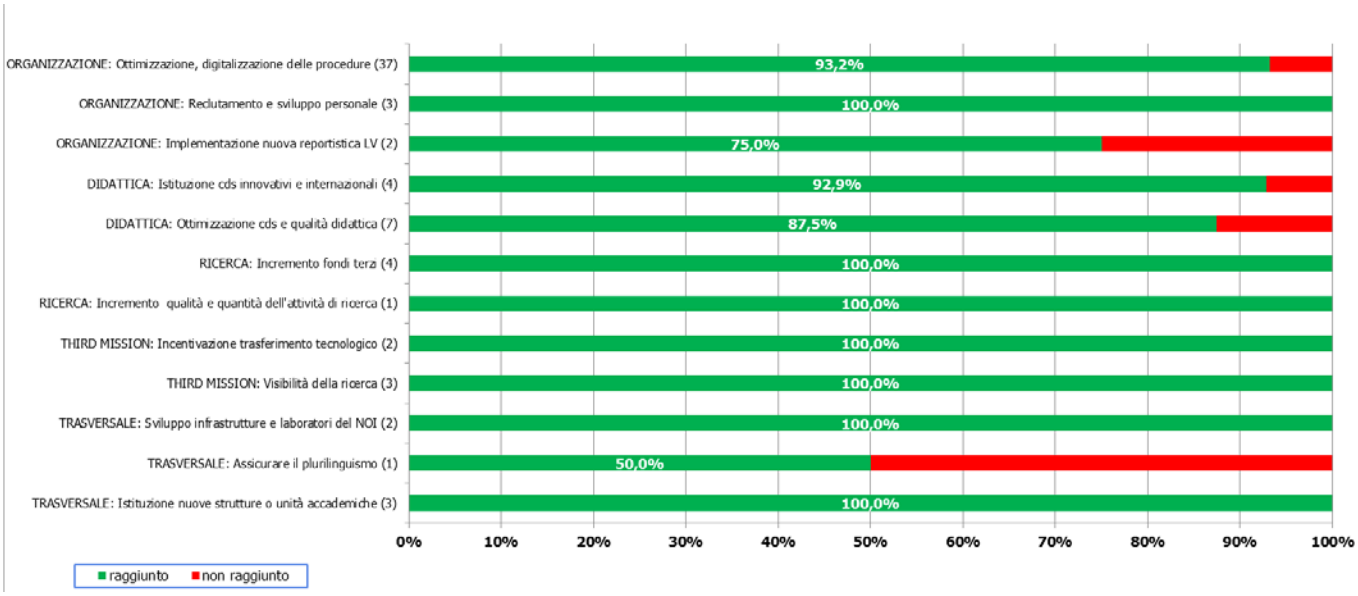


Grado di raggiungimento degli obiettivi per macro-voce

Sono complessivamente 69 gli obiettivi operativi delle diverse unità organizzative così ripartiti su 5 macro-voci:



Qui di seguito viene riprodotta la percentuale di raggiungimento dei macro-obiettivi d'Ateneo limitatamente all'attività amministrativa desunta dagli obiettivi di dettaglio delle singole unità organizzative rappresentati nella sezione "Gli obiettivi operativi 2019".



Nota metodologica

Ai fini di una mera rappresentazione grafica, ben consci del limite dal punto di vista metodologico,

- all'obiettivo raggiunto è stato dato un peso pari a 1,
- a quello parzialmente raggiunto, è stato dato un peso in proporzione al grado di raggiungimento (quindi tra 0 a 1) e
- a quello non raggiunto è stato attribuito un punteggio pari 0.

Non si è inoltre valutato il diverso grado di complessità e impegno che un singolo obiettivo richiedeva e pertanto tutti gli obiettivi hanno inciso in ugual misura sulla percentuale di raggiungimento. Eventuali obiettivi condivisi da più unità organizzative sono stati calcolati per ciascuna di queste.

5 GLI OBIETTIVI OPERATIVI 2019

Il 2019 è stato per unibz l'anno di ispezione da parte dei CEV (Commissione di Esperti della Valutazione) che ha impegnato gran parte dei servizi amministrativi in particolar modo nei primi quattro mesi dell'anno. Un grande sforzo è stato rivolto all'organizzazione dell'intero *audit* e delle interviste con i vari responsabili di servizio, aspetto particolarmente apprezzato da parte della Commissione.
Ma non solo, anche la qualità dei servizi offerti, il personale amministrativo, gli spazi e le infrastrutture hanno spiccato durante la presentazione da parte dei CEV ai vertici universitari svoltasi al termine della visita in loco. L'ispezione ha messo inoltre in luce, per quanto riguarda il personale di unibz, un grande spirito di squadra, una forte capacità di collaborazione e notevole flessibilità nel perseguire un obiettivo comune.

Sempre in tema di valutazione, nel 2019 è stata condotta un'indagine per rilevare il grado di soddisfazione da parte dei collaboratori di unibz. Il questionario ha visto un'ampia partecipazione da parte del personale, pari al 75%, che ha approfittato di questa possibilità per contribuire, tramite la propria opinione, al miglioramento dei processi interni. I risultati e le proposte derivanti dal sondaggio sono confluite nelle trattative con i sindacati per il rinnovo del contratto collettivo del personale amministrativo che verrà approvato nei primi mesi del 2020.

Nel 2019 al fine di incrementare l'efficienza nella gestione, coordinamento e monitoraggio dei progetti di digitalizzazione, la Direzione universitaria si è dotata di uno strumento che raccoglie, priorizza e tiene traccia del grado di realizzazione dei vari progetti ICT identificandone anche eventuali criticità. La *roadmap* ICT si è resa utile anche per sistematizzare le crescenti richieste da parte dei servizi e le varie esigenze di informatizzazione dei processi al fine di snellirli e renderli più efficienti.

Si annovera in questo contesto il progetto relativo all'ottimizzazione e snellimento delle procedure di reclutamento degli RTD e AR tramite la digitalizzazione dell'intero processo. A dicembre è stato infatti pubblicato il primo bando per il conferimento di un assegno di ricerca con presentazione *online* delle domande di partecipazione alla procedura. I moduli *online* per le candidature ai bandi per RTD saranno invece utilizzati per la prima volta per le posizioni approvate a gennaio 2020.

Parallelamente, è stata sviluppata anche una *roadmap* delle infrastrutture che contiene al suo interno anche una pianificazione a medio termine per il triennio 2020-2021-2022. Il piano offre un quadro completo degli interventi logistici in atto presso le varie sedi di unibz e contiene le misure infrastrutturali necessarie per uno sviluppo sostenibile dell'Ateneo in linea con gli obiettivi strategici definiti all'interno della Convenzione programmatico-finanziaria.

Altro strumento di *management* elaborato nel 2019 è il piano d'azione per l'accorpamento dei settori amministrativi del Conservatorio in unibz. In vista di una chiara definizione del quadro normativo e del finanziamento dell'iniziativa, sono state poste le basi per l'integrazione dei seguenti ambiti tra le due istituzioni: IT, personale amministrativo, finanze, infrastrutture e servizi agli studenti. Il documento è frutto di tavoli di lavoro specifici composti da rappresentanti del Conservatorio e di unibz.

Nel 2019 si è lavorato intensamente alla definizione del nuovo accordo programmatico con la Provincia Autonoma di Bolzano. In vista di una possibile revisione del contributo provinciale in favore dell'Ateneo, grande impegno è stato rivolto in particolare ad elaborare vari scenari di stime dei costi per il triennio 2020-2022 sulla base dello sviluppo di unibz, ancora in fase di definizione certa. Restano ancora infatti da chiarire i dettagli in merito all'accorpamento del Conservatorio e alla tempistica relativamente all'istituzione della nuova Facoltà di Ingegneria.

In vista dello sviluppo dell'Ateneo e di una possibile riduzione del contributo provinciale, l'Amministrazione si è adoperata infine per individuare canali per incrementare l'acquisizione di fondi terzi da utilizzare per il cofinanziamento delle spese correnti dell'ateneo. Uno dei fronti su cui si è agito è quello relativo al settore degli *overhead* per i quali è stata elaborata una prima proposta ancora da condividere con i vertici.

Seguono nei successivi paragrafi gli approfondimenti rispetto ai risultati degli obiettivi dell'Amministrazione.

5.1 Direzione universitaria

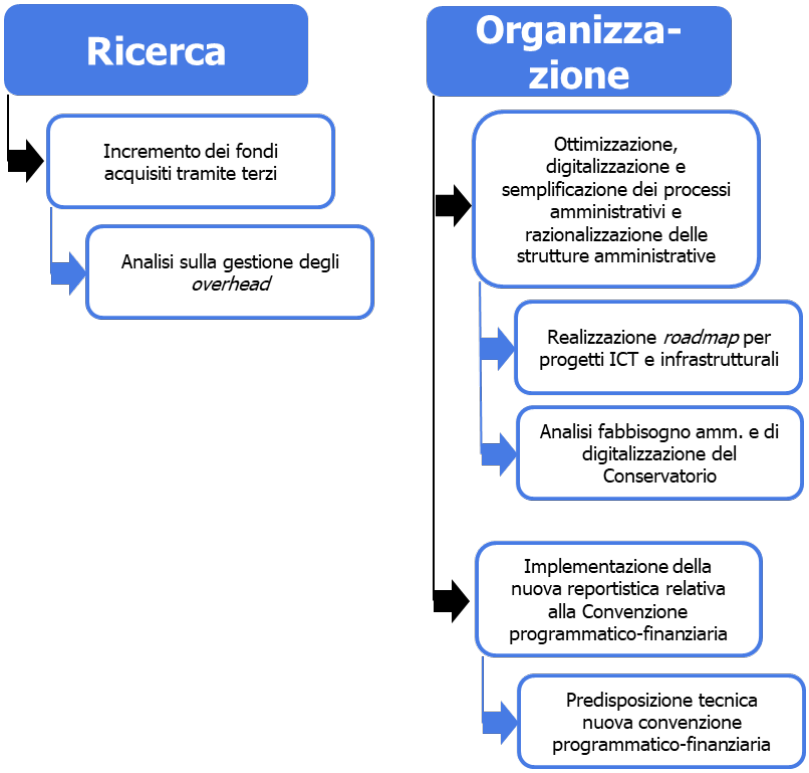
Situazione personale al 31 dicembre 2019

	Personale	FTE
Direttore (Dirigente)	1	1,00

Segreterie di supporto al Direttivo universitario

Segreteria della Presidente, del Rettore e dei Prorettori nonché del Direttore	9	8,50

Quadro degli **obiettivi 2019** del Direttore



% raggiungimento obiettivi

Dettaglio degli **obiettivi 2019** del Direttore

Realizzazione di una *roadmap* per i progetti ICT e di una per i progetti infrastrutturali

Breve descrizione dell'attività svolta

Il Direttore ha sviluppato le due *roadpmap* tramite un processo *bottom-up* coinvolgendo di volta in responsabili ed i collaboratori a seconda delle varie aree di competenza. L'attuazione delle varie misure è stato accompagnato in modo attivo sotto forma di coordinamento ed organizzazione del progetto, decisioni di rilevanza strategica, coinvolgimento attivo nell'implementazione specialmente nel caso di collaborazione con *stakeholder* esterni (politica, Provincia, istituzioni partner, *lobbying*), convocazioni di regolari incontri per resoconti intermedi e per lo scambio reciproco di informazioni.

a) *Roadmap* dei progetti ICT 2019 (con un'anteprima in vista della pianificazione 2020/2021/2022)
Per la preparazione della tabella di marcia dei progetti ICT 2019 è stata effettuata come primo *step* un'analisi dello *status quo* sugli strumenti di digitalizzazione esistenti presso l'Ateneo. In una seconda fase si è deciso il mantenimento (manutenzione e ottimizzazione) dei programmi esistenti e allo stesso tempo è stata rilevata la necessità di nuove misure di digitalizzazione: ciò è avvenuto nell'ambito dei colloqui di definizione degli obiettivi coi responsabili d'area, i responsabili dei centri di servizio e i segretari di facoltà.
In una riunione di coordinamento congiunta con ICT sono state definite le priorità e identificati i 19 progetti di digitalizzazione con la maggior priorità e utilità per unibz, che sono poi stati inclusi, in accordo col Direttivo universitario, nella *roadmap*. Si tratta di un documento "dinamico" con regolari adeguamenti e integrato con relazioni intermedie al Direttore (nel 2019 a maggio, luglio, settembre e dicembre).

b) Semplificazione dei processi legata alla digitalizzazione e alla semplificazione di regolamenti
La digitalizzazione e la semplificazione dei regolamenti ha portato anche all'ottimizzazione e snellimento di svariati processi interni all'Ateneo. Quelli avvenuti nel 2019 sono stati sintetizzati in un documento frutto di colloqui coi singoli *content manager* (=*projectmanager* responsabile della gestione dei contenuti e dell'implementazione del progetto di digitalizzazione). Alcuni ambiti in cui gli iter son stati snelliti sono: reclutamento RTD/AR, bandi docenti a contratto, firma digitale, *template* delibere degli organi, albo *online*, piattaforma *dashboard* per i Presidi, Ciclo passivo, PagoPA etc.

c) *Roadmap* dei progetti infrastrutturali 2019 (con una stima di massima riguardo alle iniziative per il triennio 2020-2022)
La *roadmap* dei progetti infrastrutturali 2019, che contiene al suo interno anche una pianificazione a medio termine per il triennio 2020-2022 e una proposta per la convenzione programmatico-finanziaria 2020-2022, è stata sviluppata come strumento per mantenere una visione d'insieme su tutti i progetti infrastrutturali di unibz e per contribuire come Direzione a coordinarne l'attuazione. Anche questa *roadmap* è un documento "dinamico", continuamente aggiornato per quanto riguarda le tempistiche ed i contenuti e concordato con gli *stakeholder*.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione delle due *roadmap* e relazione sulle semplificazioni messe in atto entro il I quadrimestre 2019		raggiunto (30/30)	

Analisi del fabbisogno in termini amministrativi e di digitalizzazione del Conservatorio

Breve descrizione dell'attività svolta

Tra maggio e settembre 2019 il Direttore, insieme al personale di unibz, ai colleghi del Conservatorio e al dott. Manuel Gatto, in qualità di rappresentante del dipartimento del dott. Vito Zingerle, ha coordinato e accompagnato il progetto per rilevare lo *status quo* e analizzare le esigenze relative alla futura integrazione dei settori amministrativi del Conservatorio in una neo costituenda struttura universitaria.
Il lavoro svolto è frutto sia di riunioni a livello di vertice e sia dei gruppi di lavoro tematici secondo gli strumenti propri del *projectmanagement*.

a) Incontro con i responsabili del Conservatorio per le singole aree e sopralluogo

b) Indagine sulle esigenze nei settori dell'ICT, della gestione del personale, degli studenti, del Facility management, del Centro linguistico etc.

c) Prognosi finanziaria e proposta di un piano d'azione
La prima parte della tabella di marcia contiene i dettagli delle riunioni con i responsabili dei gruppi di lavoro e i responsabili delle singole aree amministrative e descrive la procedura utilizzata per l'analisi iniziale, la rilevazione del fabbisogno e la composizione dei gruppi di lavoro tecnici (a). Per tutte le aree si è proceduto secondo la stessa modalità effettuando innanzitutto una ricognizione esatta della situazione di partenza. Sulla base di quest'analisi è stato descritto il fabbisogno di misure da attuare e sono state discusse questioni di natura strategica alle quali si è

cercando di rispondere prospettando più scenari (b). Una stima dei costi e il possibile piano d'azione per il triennio 2020-2022 completano l'analisi di ciascun ambito amministrativo (c).
Non appena sarà chiarito il quadro normativo e definito il finanziamento per l'accorpamento del Conservatorio in una Facoltà di Musica di unibz da parte della Provincia Autonoma di Bolzano, il presente documento potrà essere ampliato ed utilizzato come prezioso documento di lavoro per la realizzazione concreta del progetto.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione piano d'azione e stima di budget entro il III quadrimestre 2019		raggiunto (20/20)	

Analisi sulla gestione degli *overhead*

Breve descrizione dell'attività svolta

a) Analisi dello status quo in merito ai regolamenti esistenti
Come primo *step* del progetto è stata effettuata ad inizio anno una mappatura dei regolamenti che disciplinano le trattenute presso l'Ateneo. In particolare si tratta: del Regolamento in materia di master universitari di I e II livello e di corsi di apprendimento, del Regolamento sulle attività di ricerca o didattica commissionate da terzi e sui contributi di ricerca e didattica e del Regolamento per l'utilizzo dei fondi a supporto delle attività istituzionali dell'università. L'analisi ha messo in luce che per la ricerca e didattica commissionata è prevista una trattenuta alla fonte pari al 6% del corrispettivo; per i contributi di ricerca e didattica tale trattenuta è ridotta al 3% del contributo e infine, che per i progetti istituzionali finanziati dall'EU (se è possibile rendicontare i costi del personale interno e le spese generali) la trattenuta è del 9% dell'importo del finanziamento.

b) Analisi sull'attuale impatto degli *overhead* sui diversi centri di costo
È stato analizzato l'ammontare degli *overhead* trattenuti dall'Ateneo: il quadro che ne è emerso ha evidenziato l'esiguità della cifra che l'ateneo incamera attualmente a copertura delle spese di gestione. Ciò ha rappresentato il punto di partenza per proporre di incrementare le aliquote di cui sopra pur nella consapevolezza che in assenza di una crescita dei volumi di attività finanziate esternamente, la sola leva della trattenuta non è sufficiente a trasformare la medesima in una significativa fonte di finanziamento per l'Ateneo.

c) Confronto con altri atenei italiani e stranieri
L'analisi ha evidenziato che le percentuali delle trattenute attualmente in vigore presso unibz sono molto più basse rispetto agli altri atenei. Da un'indagine campionaria effettuata, la percentuale media delle trattenute si attesta ad un livello superiore al 15% con punte del 30%. Le percentuali sono talvolta tipizzate a seconda dell'attività prestata e/o delle spese da sostenere; inoltre eventuali residui subiscono un'ulteriore trattenuta prima di essere messi a disposizione del ricercatore in cash o sotto forma di budget per nuovi progetti (rispetto al modello unibz, che prevede fondi senza scadenza, sarebbe un progetto ben definito con budget e durata).

d) Elaborazione e presentazione di due/tre scenari e relativa discussione nel Direttivo (proposta suddivisa tra *overhead* ricerca, programmi didattici e *overhead* NOI)
La Direzione ha inviato alla Presidente una proposta di ordine del giorno per la clausura del Consiglio dell'Università ad agosto 2019.
Durante il workshop è stato presentato lo stato dell'arte in merito ad *overhead* ed incentivi e illustrati alcuni esempi quantitativi.
A fine anno è stato inviato alla Presidente il documento d'analisi completo che propone da un lato l'incremento delle percentuali di trattenute anche al fine di allinearsi alla prassi in vigore presso altri atenei, dall'altro di agire a livello di incentivi sia monetari che non monetari. Si è anche approcciata una disamina per quanto concerne i laboratori presso il *NOI Techpark* che ha portato alla luce la necessità di introdurre una *policy* di ateneo rispetto all'utilizzo dei laboratori e obiettivi da assegnare ai responsabili scientifici delle strutture.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione di una proposta condivisa entro il II quadrimestre 2019		raggiunto (20/20)	

Predisposizione tecnica della convenzione programmatico-finanziaria per il nuovo triennio

Breve descrizione dell'attività svolta

a) Analisi dello status quo in merito ai progetti realizzati in base all'Accordo programmatico 2017-2019 e analisi delle misure ancora da adottare
In vista del primo incontro del 2020 con il Presidente della Giunta Provinciale (inizialmente previsto per marzo ma in seguito tenutosi il 9 maggio 2019) è stata effettuata un'analisi dello *status quo* in merito al raggiungimento delle iniziative previste dall'accordo con la Provincia per gli anni 2017, 2018 e 2019. Nell'analisi si è proceduto

suddividendo tra: obiettivi raggiunti, obiettivi in fase di realizzazione ed iniziative non avviate ed identificando, parallelamente, iniziative non previste dalla convenzione ma resesi necessarie per via di nuove esigenze emerse dal territorio (in particolare istituzione di nuovi corsi di studio e di piattaforme scientifiche).
Per una più facile mappatura e monitoraggio i vari obiettivi sono stati classificati per macroaree tematiche: come didattica, ricerca, rapporti col territorio etc. Da una prima analisi più dettagliata contenente i vari *work packages (file excel)* si è arrivati ad una più snella ed intuitiva *(ppt)* che è servita come punto di partenza per la stesura degli obiettivi e delle attività dell'ateneo per il triennio 2020-2022.

b) Elaborazione di una proposta, completa di *timing*, per il processo di definizione del nuovo accordo programmatico in accordo con le Facoltà

Ad inizio 2019 sono state realizzate più proposte di processo per la definizione della nuova convenzione programmatico-finanziaria, elaborate anche allo scopo di garantire un adeguato coinvolgimento delle strutture accademiche nell'intero iter. Le proposte hanno tenuto conto dei vari processi interni: sia della programmazione annuale e triennale ma anche delle sedute degli organi in modo da consentire un processo più efficiente e lineare. Le prime ipotesi di iter si erano poste come obiettivo quello di consentire una conclusione dell'accordo entro il 2019, i tempi delle contrattazioni hanno tuttavia subito varie modifiche nel corso dell'anno cosicché si è dovuto, di volta in volta, adattare la relativa pianificazione. Per la nuova Convenzione, nel 2019 sono stati organizzati incontri specifici con le facoltà in seguito al quale sono stati redati degli appositi documenti di pianificazione triennale ma anche - altra novità rispetto alla pianificazione del triennio precedente - incontri *ad hoc* con i vari assessori per raccogliere gli *input* della Provincia Autonoma di Bolzano.
La Direzione ha elaborato la proposta di parte contrattuale della convenzione partecipando ai vari incontri con gli uffici provinciali competenti e la parte della pianificazione delle infrastrutture per il prossimo triennio che andrà a comporre l'*Annex* 3 dell'accordo programmatico.

c) Elaborazione di una stima di budget dettagliata per gli anni 2020, 2021 e 2022

In primavera 2019 si è proceduto all'elaborazione di un piano di sviluppo pluriennale tenuto conto delle iniziative già approvate nelle precedenti pianificazioni e non ancora completamente implementate. Parallelamente si è stimato l'impatto economico derivante, da un lato dall'accorpamento del Conservatorio all'interno di unibz, dall'altro dello sviluppo della nuova Facoltà di Ingegneria. Ancora si è proceduto a stimare il costo in ipotesi di istituzione di una nuova Facoltà di Musica. Si è altresì tenuto conto di una minimale crescita dell'offerta formativa nell'Ateneo nel suo complesso.
In settembre si è stimato l'impatto economico derivante dalle proposte presentate dalle facoltà e dai centri di competenza in sede di programmazione e la sostenibilità o meno delle stesse alla luce del finanziamento garantito dalla Provincia.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione di una proposta condivisa completa di *timetable* entro il II quadrimestre 2019		raggiunto (30/30)	

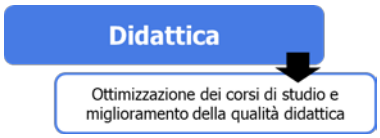
5.2 Aree

5.2.1 DIDATTICA E RICERCA

L'area comprende l'Ufficio didattico e il Servizio Ricerca e innovazione.

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Ufficio didattico (DI)	6	4,98
Ricerca e innovazione (RI)	5	5,00
Totale	**11**	**9,98**



Revisione del regolamento master universitari e apprendimento permanente **DI**

Breve descrizione dell'attività svolta

Dopo un'analisi della normativa nazionale e dei regolamenti interni con relativa elaborazione di un glossario della didattica e della casistica unibz, sono stati messi in evidenza gli elementi da migliorare nella rielaborazione del regolamento master.
In particolare si segnalano gli incontri tenuti con il Rettore insieme all'Ufficio personale accademico, che hanno permesso di analizzare sia gli aspetti legati alla didattica, sia gli aspetti più contrattuali legati ai diritti e doveri dei docenti. Tuttavia il regolamento "Diritti e doveri dei docenti" - quale pre-condizione per il nuovo regolamento master - non è stato finalizzato. Di conseguenza, l'Ufficio è in attesa del via libera del Rettore per poter procedere e finalizzare il documento sulla base delle proposte presentate.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	regolamento master approvato		parzialmente raggiunto

Potenziamento dei servizi per la stipula di convenzioni/contratti nell'ambito della didattica **DI**

Breve descrizione dell'attività svolta

Nel corso del 2019, l'Ufficio didattico si è focalizzata su questa importante tematica, acquisendo il necessario *know-how* in ambito giuridico, fiscale e organizzativo. Complessivamente sono state elaborate 8 convenzioni (Antropolad 19/21, 3 per il master *Hyrma 2020*, Corso Idoneità sostanziale, Corso per i maestri di sci, *NoiTech* per Studium Generale, Istituto accademico teologico).

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
quan	n° contratti/convenzioni elaborate/i	3	8; raggiunto

***Tool* d'Ateneo per la pianificazione della didattica per una migliore pianificazione dell'offerta formativa** **DI**

Breve descrizione dell'attività svolta

Ad oggi unibz non dispone di uno strumento a livello d'ateneo che comprenda tutti i dati necessari per la pianificazione della didattica (corsi di studio, corsi di apprendimento permanente, corsi di dottorato) con tutti i relativi dettagli. Al fine di una migliore pianificazione dell'offerta didattica è quindi stato analizzato l'eventuale acquisto ed implementazione del modulo *U-Gov Didattica* di Cineca. Il piano d'azione elaborato è stato trasmesso alla Direzione.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	piano d'azione elaborato		raggiunto

Istituzione di un Comitato etico per la ricerca **RI**

Breve descrizione dell'attività svolta

Il Comitato etico per la ricerca è stato istituito dal Consiglio dell'Università a dicembre 2019 con delibera n. 151/2019 e il relativo regolamento è stato approvato con delibera n. 150/2019.

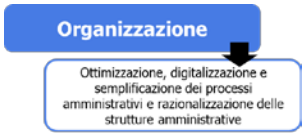
Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	regolamento approvato		raggiunto

Stesura di un nuovo approccio per i residui (fondi esterni) e il loro utilizzo **RI**

Breve descrizione dell'attività svolta

Dopo un'attenta analisi in merito alla situazione della ricerca e didattica finanziata da terzi rispetto alle trattenute operate da unibz, il gruppo di lavoro, composto da rappresentanti degli uffici Controlling, Ricerca e innovazione e Laboratori della Facoltà di Scienze e Tecnologie, ha steso un documento contenente proposte di aggiornamento del modello esistente, verificando la possibilità di coprire con queste trattenute parte dei costi dei laboratori di ricerca. Tale documento è stato inviato al Direttore a novembre 2019.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	documento con nuovo approccio è stilato		raggiunto



***Upgrade* del sistema informativo della ricerca *boris* alla versione 6** **RI**

Breve descrizione dell'attività svolta

L'*upgrade* del sistema *boris* è stato concluso ad inizio dicembre 2019 ed è funzionante.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	*update* a *Converis 6* effettuato		raggiunto

*L'obiettivo sostituisce il "Aggiornamento regolamento su fondi interni per la ricerca", spostato al 2020, a causa di nuove priorità sorte durante l'anno.

5.2.2 CENTRO LINGUISTICO

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Personale tecnico-amministrativo	7	6,20
Collaboratori didattico-scientifici	6	6,00

Organizzazione

Ottimizzazione, digitalizzazione e semplificazione dei processi amministrativi e razionalizzazione delle strutture amministrative

Informatizzazione delle procedure del Centro linguistico - Fase 4

Breve descrizione dell'attività svolta

È stato redatto un *report* dettagliato sulle misure realizzate e sui motivi di quelle non realizzate. Sono state implementate le seguenti misure:

- esami di lingua: gestione del sistema modulare degli esami per candidati
- esportazione risultati esami da *OWL* in *AIS*
- statistiche: creazione di una base dati in *PowerBI* per poter creare in autonomia *report*
- bandi per docenze a contratto (docenti di lingua): coinvolgimento del Centro linguistico nel progetto più ampio di digitalizzazione dei bandi per i docenti a contratto

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° misure implementate	4	4; raggiunto	☺

Didattica

Ottimizzazione dei corsi di studio e miglioramento della qualità didattica

Procedure di selezione dei docenti del Centro linguistico*

Breve descrizione dell'attività svolta

A dicembre 2019 si è conclusa definitivamente la procedura di selezione dei docenti del Centro linguistico e dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive con la riapprovazione e ripubblicazione delle graduatorie dei docenti di lingua italiana e tedesca.
Nonostante le criticità, grazie ad un grande impegno dei collaboratori del Centro linguistico e al supporto dell'Ufficio legale, questa lunga e difficile procedura è stata gestita senza che vi siano stati ricorsi e senza che vi siano stati incomprensioni, lamentele o particolari rimostranze da parte dei docenti di lingua presenti nelle graduatorie degli idonei. Il Centro linguistico e le Commissioni di valutazione hanno infatti dimostrato grande serietà e professionalità nel gestire la procedura di selezione, i controlli a campione nonché i rapporti e la comunicazione con i docenti.
A chiusura della procedura è stato stilato un *report* che analizza la procedura seguita nelle sue singole fasi, evidenzia le criticità e avanza proposte di ottimizzazione per i futuri bandi

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	resoconto in merito alle procedure di selezione con proposte di ottimizzazione e snellimento per i prossimi bandi		raggiunto	☺

*L'obiettivo sostituisce la "Valutazione dei docenti di lingua del Centro linguistico", sposata al 2020, in seguito alla priorità che si è dovuta dare alla gestione delle procedure relative ai bandi di selezione dei docenti del Cento Linguistico per gli a.a. dal 2019/2020 al 2021/2022.

Obiettivi trasversali

Assicurare il plurilinguismo attraverso una composizione equilibrata dei membri della comunità universitaria (personale accademico, studenti e personale amministrativo)

Audit degli esami di lingua computerizzati del Centro linguistico di unibz

Breve descrizione dell'attività svolta

Quale istituzione esterna e indipendente per *l'audit* degli esami di lingua computerizzati è stata individuata l'Università di Innsbruck, la quale ha inviato un *report* intermedio sullo stato di avanzamento del progetto che prevede la valutazione degli *(items)* finora creati a livello B2 e C1. Il *report* conclusivo verrà inviato entro l'estate.

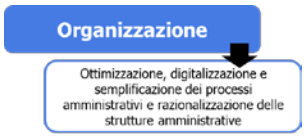
Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	relazione dell'agenzia esterna in merito all'*audit* dei test linguistici		parzialmente raggiunto	🙂

5.2.3 SERVIZI AGLI STUDENTI

L'area comprende la Segreteria studenti, il Servizio Orientamento, il Servizio Tirocini e *placement* e il Servizio Relazioni internazionali.

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Orientamento (OR)	6	5,75
Tirocini e *placement* (TP)	5	4,40
Segreteria studenti (ST)	10	8,70
Relazioni internazionali (RI)	4	4,00
Totale	**25**	**22,85**



Studio duale e laurea professionalizzante: servizi al fine di ottimizzare la collaborazione con le imprese ed il territorio **TP**

Breve descrizione dell'attività svolta

Nel corso dell'anno si sono svolti diversi incontri con la Facoltà di Scienze e Tecnologie. Per lo studio duale il *Career Service* ha fornito supporto alle aziende e ha lavorato a stretto contatto con il tutor. All'inizio di gennaio è stata inviata al *tutor* una proposta per la definizione dei compiti, compreso il *workflow*. Non appena sarà approvato, verranno modificati anche i testi nella sezione "Aziende e Istituzioni" del sito web.
Per la laurea professionalizzante, gli *stage* della prima coorte inizieranno al più presto nell'estate del 2020. Gli ultimi dettagli organizzativi degli *stage* saranno discussi all'inizio di febbraio 2020, dopo di che saranno adottate tutte le misure per organizzarli in modo professionale.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	elaborazione *workflow* e aggiornamento informazioni sulla pagina web		parzialmente raggiunto

A pranzo con il Career Service **TP**

Breve descrizione dell'attività svolta

Nella primavera del 2019 per la prima volta sono state offerte brevi sessioni informative a pranzo agli studenti di tutti i corsi di studio. Il programma strutturato durante il secondo semestre dell'a. a. 2018/2019 comprendeva sessioni informative su argomenti quali tirocini all'estero, stage presso le istituzioni dell'UE, *Career Hub,* colloqui di lavoro e CV e molto altro ancora.
Le sessioni informative sono state ben frequentate (100 partecipanti in totale) e hanno ricevuto anche buone valutazioni. Nell'estate del 2019 è stata effettuata un'analisi *SWOT* delle prime 7 sessioni informative. Grazie a questa analisi sono stati introdotti alcuni miglioramenti per il semestre autunnale. Ad esempio, le date delle sessioni informative sono state pianificate in modo più preciso e la comunicazione è stata rafforzata (pubblicità anche attraverso le segreterie di facoltà). Il numero dei partecipanti è quasi raddoppiato (180 partecipanti).
Le *info session* verranno offerte anche nell'anno accademico 2019/2020 e le aree tematiche saranno ampliate.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	pianificazione e implementazione progetto		raggiunto

Progetto *Brain drain-Brain gain* **TP**

Breve descrizione dell'attività svolta

Il progetto è stato realizzato. Ci sono stati diversi incontri con il *WIFO,* i dati grezzi sono stati messi a disposizione e non è stato necessario preparare un questionario specifico e inviarlo ai laureati, in quanto i dati di *Almalaurea* hanno già fornito informazioni complete sul *Brain drain-Brain gain.*
I risultati sono stati presentati alla Direzione universitaria (Presidente, Rettore e Direttore) il 16 luglio 2019.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione pubblica del progetto		raggiunto	

Nuovo iter di approvazione di accordi inter-istituzionali per la mobilità studentesca — RI

Breve descrizione dell'attività svolta

L'utilizzo del database *boris* per il workflow di attivazione/approvazione degli accordi per mobilità studio è stato implementato con buoni risultati. Non si sono verificati particolari problemi di utilizzo da parte degli attori coinvolti, personale accademico e segreterie di facoltà.
Dettagliate istruzioni *step by step* sulla procedura sono state debitamente compilate e messe a disposizione di docenti e facoltà.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	attivazione iter		raggiunto	

Potenziamento interfaccia tra banca dati AIS e *MoveOn* — RI

Breve descrizione dell'attività svolta

Le seguenti misure sono state realizzate:
- è stata implementata una maschera specifica, generata tramite *MoveOn*, per consentire *l'application* online della *teaching mobility*
- il reperimento delle informazioni sui crediti riconosciuti in mobilità studio è ora facilitato da una mail automatica che contiene il numero di crediti totali da inserire in *MoveOn* senza dover procedere a conteggi manuali
- tramite *MoveOn*, è stato realizzato un *form* per *l'application* degli studenti *incoming* nominati dagli atenei partner

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° misure realizzate	3	3; raggiunto	

Analisi ed eventuale adesione al *tool* per la compilazione online del *learning agreement* — RI

Breve descrizione dell'attività svolta

Il *tool* per l'*Online Learning Agreement (OLA)*, disponibile tramite l'*Erasmus dashboard*, è stato attentamente analizzato. Dalla programmazione *Erasmus* 2021-2027, l'utilizzo del *tool* sarà obbligatorio nel contesto del progetto "Erasmus Without Paper".
L'applicazione è stata testata: necessita di alcune migliore segnalate all'UE tramite gli appositi *form* (p. es. possibilità di inoltrare la richiesta di convalida ad un destinatario diverso da quello inserito dallo studente, attualmente assente) e di un utilizzo generalizzato tra partner (attualmente relativamente pochi atenei lo utilizzano, rendendo pertanto poco fluido lo scambio di informazioni).
Nel 2020, il *tool* verrà implementato per tre facoltà pilota di unibz: Scienze e Tecnologie informatiche, Design e Arti nonché Scienze e Tecnologie.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	report sulla fattibilità ed eventuale adesione al *tool*		raggiunto	

Coordinamento del portale di preiscrizione — ST

Breve descrizione dell'attività svolta

Il software *Movein* è stato sostituito dal portale di preiscrizione interno esistente *Exup*.
Per la preiscrizione 2019 i seguenti punti sono stati implementati in collaborazione con ICT, in tempo per l'avvio della preiscrizione:
- introduzione della categoria "Tipo richiedente" (cittadini UE, cittadini non UE con permesso di soggiorno per l'Italia, cittadini non UE residenti all'estero) e attivazione della preiscrizione per cittadini non UE residenti all'estero solo per la I sessione di preiscrizione
- introduzione della tipologia di corso *(Bachelor, Master, PhD)* e visualizzazione dei corsi di studio a seconda della tipologia scelta
- adattamento del modulo per i voti di scuola superiore, con implementazione di una formula uniforme per la conversione dei voti nel sistema italiano
- introduzione della tassa di preiscrizione di 30 euro per i candidati al dottorato di ricerca

Per quanto riguarda la preiscrizione 2020, ICT ha deciso in accordo con il Direttore, di non sviluppare un nuovo portale, ma di sviluppare ulteriormente quello esistente. A tal fine l'ICT ha attuato diverse modifiche al *tool*.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	*online* per le iscrizioni 2019		raggiunto	

Creazione del nuovo portale "Info per gli studenti" ST

Breve descrizione dell'attività svolta

In collaborazione con il Servizio Orientamento e con il supporto tecnico di ICT e della ditta Arillo, è stato creato un nuovo portale con informazioni per gli studenti (la cosiddetta Guida allo studio).
In primo luogo, è stata definita una struttura per aree e sottoaree e i testi esistenti sono stati assegnati di conseguenza. Le macro aree sono: *Life on Campus*, Carriera universitaria, Lingue, Programmi di scambio, Tirocini e placement e Conclusione degli studi.
Come il sito web, la Guida allo studio si basa sul *CMS Silverstripe*, ma ha uno sfondo verde. Una funzione di ricerca sulla *homepage* permette una ricerca rapida per parole chiave/argomenti.
Il contenuto, in gran parte trilingue, precedentemente disponibile nel *book "Info for students"*, è stato migrato al nuovo sistema. La Guida allo studio è andata online puntualmente all'inizio del nuovo anno accademico.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	migrazione al nuovo sistema		raggiunto	☺

Passaggio al nuovo sistema di pagamento *PagoPA* per il pagamento delle tasse universitarie ST

Breve descrizione dell'attività svolta

Il pagamento delle tasse universitarie è stato integrato per la prima volta in *PagoPA*. A questo scopo è stato adattato il workflow e sono state testate le varie modalità di pagamento offerte da *PagoPA*, per poter consigliare agli studenti la modalità più semplice. Dopo l'integrazione del pagamento standard per gli studenti (a partire dalla seconda rata 2018/19) è stato integrato anche il pagamento per i candidati nel portale di preiscrizione (prima rata 2019/20). Le informazioni sul sito web, in *cockpit*, nel portale di preiscrizione e nel materiale informativo sono state adattate di conseguenza.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	informazioni *online*		raggiunto	☺

Didattica

Istituzione di corsi di studio innovativi ed internazionali

Marketing più mirato per target specifici OR

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono state realizzate le seguenti misure:

- Sono stati fatti *mailing* mirati alle scuole (*follow-up* telefonico) per organizzare visite con presentazioni specifiche per le lauree duali e ingegneria in generale. Inoltre, i contenuti dell'evento "Rendezvous mit dem Traumjob" organizzato con l'Intendenza scolastica tedesca sono stati adeguati in questo senso.
- Il marketing attraverso i portali è stato ulteriormente differenziato e specifici paesi sono stati esclusi dalle lauree in lingua inglese attraverso il *geotagging*. Per le lauree trilingui, la visibilità è stata limitata a Germania, Austria e Italia per ridurre la dispersione.
- Sono stati organizzati due *webinar* per le lauree magistrali in lingua inglese con lo *StudyAbroadPortal*, uno per ingegneria con il prof. Wehrle e uno per informatica con il prof. Montali.
- Sono state inviate delle *newsletter* mirate per tutte le lauree magistrali via *AlmaLaurea*. In questo modo si è riusciti a raggiungere in modo molto specifico i laureati dei relativi corsi di laurea triennale degli ultimi 12 mesi. Anche in questo caso, la prevenzione degli sprechi è stata una priorità.
- La campagna *GoogleAdWords* nei paesi *DACH* è stata realizzata in collaborazione con *Google* Dublino (creazione di grafici e *set* di parole chiave): durata due mesi all'inizio della prima sessione delle preiscrizioni.

Il rapporto finale verrà presentato a gennaio 2020.

Marketing per i dottorati di ricerca:

- Oltre ai canali *phdportal.eu, linkedin, academics.com,* i dottorati di ricerca sono stati promossi con grande successo anche attraverso *phdstudies.com* e una pubblicità mirata su *ResearchGate, Facebook* degli scienziati.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° misure realizzate	5	6; raggiunto	☺

Ulteriore sviluppo della pagina web **OR**

Breve descrizione dell'attività svolta

Tutte le misure previste sono state eseguite:

- riunioni periodiche di coordinamento con il servizio qualità e strategia
- incontro con i Vicepresidi alla ricerca
- creazione di una nuova sottovoce nel menu principale con le corrispondenti sotto-pagine per la garanzia di qualità
- revisione completa delle pagine su aziende e cooperazioni
- revisione delle pagine di ricerca e delle pagine dei corsi di studio in relazione al *CEV*
- creazione di nuove pagine del programma di studio
- *restyling* grafico: produzione nuove foto o identificazione di nuove

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	nuove pagine e foto *online*		raggiunto

5.2.4 BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Biblioteca universitaria	29	25,58

Analisi delle procedure

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono state analizzate le seguenti procedure:

- preparazione, manutenzione, utilizzo e comunicazione per quanto riguarda la raccolta della *Reserve Collection* e della *Textbook Collection*: Si è constatato che una fusione tra la *Reserve Collection* e la *Textbook Collection*, sia nella presentazione fisico-spaziale che nella visualizzazione del catalogo, può portare a un miglioramento dei processi tra gli ambiti Acquisizione, *Subject Librarians* e *Customer Service*. Contemporaneamente si potrebbe soddisfare meglio le esigenze di una nuova generazione di studenti (orientamento verso i dispositivi mobili rispetto all'orientamento verso la logica di presentazione del patrimonio librario nella sala di lettura). Nell'estate del 2019 sono state adottate tutte le misure tecniche e organizzative e logistiche per presentare le due collezioni più importanti nel loro insieme all'inizio del semestre invernale.
- contabilità casa editrice *bu,press*: A seguito di una revisione delle procedure amministrative presso la casa editrice *bu,press*, la gestione ed archiviazione delle fatture/ricevute in formato cartaceo è risultata troppo pesante. Nel corso dell'anno tutti i documenti cartacei sono stati successivamente messi a disposizione per l'elaborazione e l'archiviazione digitale, in modo che l'intera documentazione (fatture, ricevute, richieste di preventivo, offerte, documenti di spedizione ecc. sia accessibile in formato digitale.
- *Rare Books and Manuscripts*: I processi e le singole parti del progetto sono stati costantemente migliorati e orientati alla collaborazione con potenziali partner di progetto. In accordo con la Direzione sono stati sviluppati scenari a medio termine per il proseguimento o la conclusione del progetto.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
quan	n° di misure proposte	3	3; raggiunto

Avvio procedura standardizzata per lo scarto dei media e l'inventario delle giacenze

Breve descrizione dell'attività svolta

Previo confronto con dei modelli di *best practice* di altre realtà universitarie (TU di Monaco di Baviera, San Gallo, Hildesheim, Costanza, biblioteca pubblica di Brunico) e sulla base di un'analisi del patrimonio bibliotecario sono state elaborate delle linee guida per lo scarto per le singole Facoltà in collaborazione con i rispettivi *subject librarians* e archiviate a livello centrale.
In sede di revisione legale sono però sorte delle perplessità in merito alla procedura di approvazione delle linee guida per la Biblioteca universitaria. L'Ufficio legale sta attualmente esaminando la possibilità di applicare il decreto del Presidente della Giunta provinciale del 4 marzo 1996, n. 13.
L'attuazione della linea guida e l'implementazione operativa è prevista per i primi mesi del 2020.

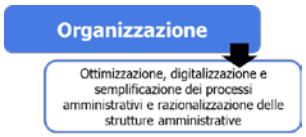
Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	linea di scarto in uso		parzialmente raggiunto

5.2.5 ICT & FACILITY MANAGEMENT

L'area comprende il Servizio *Information and Communication Tecnologies* (ICT) e il *Facility Management*.

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
ICT	21	19,70
Facility Management (FM)	22	21,50
Totale	**43**	**41,20**



Applicazione nuova procedura per progetti ICT **ICT**

Breve descrizione dell'attività svolta

Per i seguenti progetti (realizzati e in corso) è stata applicata la procedura concordata:
- Ottimizzazione e snellimento della procedura di reclutamento di RTD e AR
- Ottimizzazione e snellimento dei bandi per la docenza a contratto delle Facoltà
- Analisi funzionalità e processi *HRIS* accademia
- Ottimizzazione e digitalizzazione *Procurement, travel, training* (ex PIS)
- Portale iscrizione studenti
- Ciclo Passivo V2.0
- *Business Intelligence Monitoring*, ampliamento *PowerBI* V2.0 (Anagrafe ANVUR, Monitoring *Dashboard Management/Deans,* Monitoring Centro Linguistico …)
- Ottimizzazione firma digitale
- Albo *online*
- Infrastrutture per *Blended learning*
- Ottimizzazione digitale del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Scienze della Formazione primaria

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
quan	n° progetti realizzati applicando l'iter	10	11; raggiunto

Realizzazione progetti di digitalizzazione nei seguenti ambiti: reclutamento personale, acquisti, ciclo passivo V2.0, registro digitale — ICT

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono stati realizzati i seguenti progetti di digitalizzazione secondo la *roadmap*:

- **Digitalizzazione delle procedure di valutazione comparativa dirette al reclutamento di RTD e AR:** Da settembre a dicembre 2019 è stata effettuata la fase di *testing.* A inizio dicembre è stato pubblicato il primo bando per il conferimento di un assegno di ricerca con presentazione *online* delle domande di partecipazione alla procedura. I moduli *online* per le candidature ai bandi per RTD saranno utilizzati per la prima volta per le posizioni approvate dai Consigli di Facoltà di gennaio 2020.
- **Ciclo passivo V2.0:** completamento interfacce e implementazione nuove funzionalità a settembre 2019; gli Uffici Acquisti e Contabilità hanno quindi potuto procedere con l'introduzione di Facoltà, Biblioteca e altri uffici interessati alla nuova procedura e a organizzare la formazione necessaria
- Ottimizzazione della firma digitale: ***Digital Signature Web*** è stata messa *online* a metà novembre 2019; Presidente, Rettore e Direttore sono stati introdotti a priori, il personale delle Segreterie di Facoltà all'inizio di novembre

Il seguente progetto, vista la complessità e i numerosi attori coinvolti, è stato solo in parte realizzato:

- ***Procurement, Travel & Training*** *(ex PIS):* introduzione del nuovo *software* per l'acquisto di beni e servizi nonché i viaggi di servizio e di formazione in sostituzione dell'applicativo attualmente in uso *(PIS);* il progetto coinvolge numerosi attori e prevede inoltre lo snellimento degli iter approvativi, l'integrazione del ciclo passivo e il monitoraggio in *PowerBI*
  I gruppi di lavoro hanno rivisto i *frontend*, che hanno poi presentato ai mentori ed ai *key-stakeholder* per un *feed-back*. Sono inoltre stati rivisti e snelliti i workflow relativi all'approvazione degli acquisti e dei viaggi di servizio. Le relative proposte sono state discusse con i vari attori coinvolti e i risultati verranno presentati alla Direzione. La parte relativa agli acquisti *(Procurement)* è stata testata dall'ICT, mentre quella relativa ai viaggi di servizio *(Travel)* è ancora in corso e si concluderà presumibilmente all'inizio del 2020.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° progetti realizzati	4	3; parzialmente raggiunto	

Integrazione digitale del Conservatorio: analisi e rilevamento misure necessarie — ICT

Breve descrizione dell'attività svolta

L'analisi è stata effettuata e il resoconto inviato alla Direzione.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	scheda tecnica ("Pflichtenheft") elaborata		raggiunto	

Gestione di diversi progetti logistici — FM

Breve descrizione dell'attività svolta

I seguenti progetti logistici sono stati realizzati:

- Installazione di impianti di continuità presso la sede di Bressanone
- Risanamento delle pensiline sopra gli ingressi principali del palazzo F a Bolzano
- Assistenza tecnica nella costruzione di due laboratori (E2.31 e E2.11) per la Facoltà di Scienze e Tecnologie nel palazzo E a Bolzano
- Esecuzione dei lavori di adattamento presso il convento delle Ursuline creando degli uffici per la Facoltà di Economia, sede distaccata di Brunico
- Nuovo allestimento del laboratorio delle Facoltà di Informatica e Design e Arti (C1.01) per un utilizzo promiscuo dell'aula
- Promozione del progetto di acquisto degli arredamenti per nuovi posti lavoro per i professori della Facoltà di Scienze e Tecnologie
- Promozione del progetto "Ex Dogane" della Provincia Autonoma di Bolzano (lavori di adattamento all'edificio ex Dogane sito in via Cassa di Risparmio a Bolzano da parte della PAB e concessione gratuita): il progetto rispetta le tempistiche concordate e previste dalla *roadmap* per i progetti infrastrutturali

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° misure e/o progetti attuati	7	7; raggiunto	

5.2.6 PERSONALE

L'area comprende l'Ufficio personale accademico e l'Ufficio personale amministrativo.

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Ufficio personale accademico (AC)	14	12,20
Ufficio personale amministrativo (AM)	7	6,05
Totale	**21**	**18,25**

Organizzazione

Ottimizzazione, digitalizzazione e semplificazione dei processi amministrativi e razionalizzazione delle strutture amministrative

Digitalizzazione della procedura per la richiesta e l'approvazione del nulla osta per lo svolgimento di incarichi esterni da parte dei professori e ricercatori di ruolo e dei RTD e creazione di una banca dati dei nulla osta **AC**

Breve descrizione dell'attività svolta

È stato redatto un documento d'analisi interno che fungerà da pezzo d'appoggio per i successivi passi che dovranno essere compiuti al fine di addivenire alla digitalizzazione della procedura per la richiesta e l'approvazione del *nulla osta* per lo svolgimento di incarichi esterni e alla creazione di una banca dati dei nulla osta.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	documento d'analisi		raggiunto

Ampliamento delle funzionalità del registro digitale dei professori e ricercatori di ruolo e dei ricercatori a tempo determinato **AC**

Breve descrizione dell'attività svolta

Il 10 dicembre 2019 è stato fornito al Rettore la bozza definitiva del documento d'analisi del registro *online*.
Il documento è stato messo a punto di concerto con il Rettore in occasione di alcuni incontri avvenuti nella seconda parte del 2019. Il Rettore, una volta ricevuta la bozza definitiva, ha riferito che intendeva raccogliere un *feed-back* dai Presidi prima di consolidare il documento d'analisi.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	documento d'analisi*		raggiunto

*L'indicatore è stato ridefinito.

Digitalizzazione delle procedure di valutazione comparativa dirette al reclutamento di ricercatori con contratto a tempo determinato e al conferimento di assegni di ricerca – Fase 3 **AC**

Breve descrizione dell'attività svolta

Il documento d'analisi redatto di concerto con l'ICT è stato sottoscritto a luglio 2019. La fase di *testing* è stata effettuata da settembre a dicembre 2019.
Il 6 dicembre 2019 è stato pubblicato il primo bando per il conferimento di un assegno di ricerca con presentazione on-line delle domande di partecipazione alla procedura.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	documento d'analisi redatto e attività di *testing*		raggiunto

Organizzazione

Reclutamento e sviluppo del personale

Analisi e valutazione sistema di contingentamento degli straordinari — AM

Breve descrizione dell'attività svolta

Da un lato, il sistema di contingentamento delle ore straordinarie a unibz ha portato a una riduzione in particolare del numero di ore di straordinario pagate, dall'altro ha tuttavia limitato la flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro. Sulla base di dati statistici, l'Ufficio Personale amministrativo ha esaminato la possibilità di modificare il sistema attuale; tenuto conto dei criteri di economicità e flessibilità, la soluzione ottimale sembra essere, in ultima analisi, il calcolo degli straordinari su base mensile, mantenendo inalterato il limite mensile di 10 ore e limite annuale di pagamento delle 20 ore (entrambi per un dipendente a tempo pieno). Deve essere avviata una fase di test per un anno (il sistema *Interflex* deve essere adattato), laddove ogni potenziale aumento dei costi deve essere monitorato regolarmente.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	presentazione analisi e eventuali proposte di modifica al Direttore		raggiunto

Adeguamento degli orari di lavoro in particolari ambiti a contatto con gli studenti — AM

Breve descrizione dell'attività svolta

Nelle officine della Facoltà di Design è stato necessario prolungare l'orario di apertura a causa dell'elevato numero di utenti, soprattutto nel periodo che precede gli esami. Dopo alcuni incontri con lo staff delle officine, sono stati concordati nuovi orari di apertura e più precisamente: nei periodi dell'anno caratterizzati da una maggiore affluenza l'apertura è stata anticipata rispetto all'orario di inizio usuale, mentre per le officine meno pericolose l'apertura è stata estesa anche alla pausa pranzo. Il nuovo orario di lavoro è stato spiegato in una comunicazione ufficiale alla Facoltà e agli studenti; unibz è riuscita a tenere conto delle esigenze di tutte le persone coinvolte e ha pertanto raggiunto un ampio consenso.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	comunicazione nuovo orario agli studenti		raggiunto

Analisi propedeutica al rinnovo del contratto collettivo* — AM

Breve descrizione dell'attività svolta

Nell'ambito del rinnovo del contratto collettivo di unibz con scadenza il 31 dicembre 2019, sono state analizzate in particolare le diverse possibilità di flessibilizzazione dell'orario di lavoro, allo scopo di contribuire ad aumentare la motivazione del personale. In particolare, il tema dello *Smart Working* è stato approfondito partecipando a corsi ed eventi specifici. Sulla base degli adeguamenti del contratto collettivo d'intercomparto per i dipendenti provinciali e in seguito alle proposte raccolte nell'ambito del questionario di rilevamento del livello di soddisfazione dei collaboratori, sottoposto ai dipendenti unibz a fine settembre (vedasi parte sui benefits), sono state infine formulate proposte concrete per l'adeguamento del contratto collettivo unibz e per la riformulazione degli articoli problematici (artt. n. 7, 38, 40).

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	proposta di misure correttive da inserire nel contratto collettivo		raggiunto

*L'obiettivo sostituisce la "Implementazione dei risultati del questionario di rilevamento della soddisfazione dei collaboratori", attività slittata al 2020 in seguito alla somministrazione del questionario appena nel mese di settembre 2019.

Obiettivi trasversali

Istituzione di nuove strutture o unità accademiche

Analisi dello *status quo* relativa all'accorpamento della parte amministrativa del Conservatorio* — AM

Breve descrizione dell'attività svolta

L'Ufficio Personale amministrativo ha preso parte al gruppo di lavoro per l'accorpamento del Conservatorio C. Monteverdi. In collaborazione con la Direzione del Conservatorio, è stato redatto un rapporto finale comprendente tra le altre cose, il rilevamento delle risorse attuali in ambito amministrativo con dettagli relativi sia al contratto che alle competenze, un catalogo delle misure necessarie per realizzare l'inserimento del personale nell'ateneo e un *planning* per i prossimi 3 anni. Lo scambio e la collaborazione con il Conservatorio sono stati generalmente positivi e hanno fornito un interessante spaccato di una realtà che ha diverse analogie con unibz.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	relazione finale con piano d'azione e tempistica		raggiunto

*L'obiettivo sostituisce la "Analisi dei carichi di lavoro" in seguito a nuove priorità definite dalla Direzione.

5.2.7 FINANZE E CONTABILITÀ

L'area comprende l'Ufficio Bilancio e contabilità e l'Ufficio Acquisti.

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Bilancio e contabilità (BI)	5	5,00
Acquisti (AQ)	6	5,50
Totale	**11**	**10,50**

Ottimizzazione processi di lavoro dell'Ufficio Acquisti — AQ

Breve descrizione dell'attività svolta

I processi sono stati rivisti e aggiornati in un'ottica di digitalizzazione. I *template* sono stati rielaborati. Il documento illustrante le azioni correttive intraprese è stato redatto.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione della relazione finale sull'ottimizzazione dei processi di lavoro		raggiunto	☺

Formazione dei Responsabili di procedimento (RUP) in merito al nuovo regolamento acquisti — AQ

Breve descrizione dell'attività svolta

I singoli responsabili di procedimento sono stati formati in merito alle novità introdotte con il nuovo Regolamento acquisti interno e i vari passi per l'applicazione delle novità sono stati intrapresi. Inoltre è stato garantito un continuo supporto via telefono e mail per chiarire eventuali domande.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	relazione sull'attività svolta		raggiunto	☺

Siope+ e PagoPa — BI

Breve descrizione dell'attività svolta

È stata analizzata la generazione degli ordinativi di incasso e pagamento di copertura secondo lo standard *Siope+* con la generazione delle scritture contabili. Lo sviluppo e l'implementazione sono in corso presso la Zucchetti SpA. È stata implementata nel mese di gennaio nel programma di contabilità la fatturazione elettronica attiva verso Pubbliche amministrazioni e privati. È stata analizzata la vista dei dati delle fatture attive emesse per l'invio al cliente del codice *IUV* per il pagamento tramite *PagoPa*. Lo sviluppo e l'implementazione sono in corso presso l'ICT.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	analisi *Siope+* e *PagoPa* e *golive* fatture elettroniche verso privati*		raggiunto	☺

*L'indicatore è stato ridefinito.

Analisi aspetti fiscali * — BI

Breve descrizione dell'attività svolta

Con decorrenza settembre 2019 si è ritenuto opportuno affidare il servizio di assistenza fiscale ad un professionista che abbia competenze ed esperienze specifiche nelle interpretazioni delle problematiche fiscali delle università italiane tenuto conto non solo della particolarità della natura giuridica e fiscale di tali enti ma anche dell'aumento della complessità e specificità normativa del settore universitario. Sono stati analizzati con il consulente, anche con la richiesta di pareri, tutte le questioni fiscali.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	risoluzioni di aspetti fiscali		raggiunto	☺

*L'obiettivo sostituisce il "Manuale di contabilità e controllo di gestione", in quanto la stesura definitiva del documento è dovuta essere rimandata successivamente all'analisi con CINECA.

5.3 Uffici di staff

5.3.1 STAMPA E ORGANIZZAZIONE EVENTI

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Stampa e organizzazione eventi	10	9,25

Divulgazione scientifica in paesi germanofoni e Italia

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono stati posizionate tematiche di ricerca di unibz in media nazionali (La Stampa, Sole 24 Ore, Rai Leonardo Tg della Scienza e telegiornale de La7). La stessa cosa è avvenuta su media austriaci *(ORF1 e ORF2, Tiroler Tageszeitung, Die Presse, Kleine Zeitung)*:

- LaStampa.it/tuttogreen: Quel misterioso effetto *arctic browning*
- Rainews.i/tgr/rubriche/leonardo/index.html?/tgr/video/2019/12/ContentItem-3d9b89d2-8f28-4286-825e-96738ec56236.html
- Repubblica.it/Robinson: Scrivere per immagini il nuovo corso di progetto grafico
- La7: Il *Revenge Porn* diventa reato
- Stream24-Sole-24-Ore: *Wequal* – una piattaforma online per salvaguardare l'ecosistema dei corsi d'acqua
- ORF1: *100-Jahre-Südtirol, Interview mit dem Historiker Oswald Überegger*
- ORF2: *Psychiatrie beleuchtet dunkle Vergangenheit*

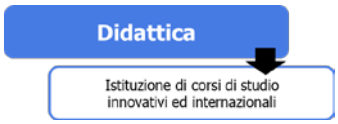
Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° articoli su giornali in paesi *DACH* e in Italia	4	7; raggiunto	☺

Lunga Notte della Ricerca 2019

Breve descrizione dell'attività svolta

La manifestazione, che ha coinvolto 13 stazioni e istituzioni nella città di Bolzano, è stata un successo di pubblico, con oltre 10.000 visitatori, e ha contribuito a fare percepire unibz come alfiere della ricerca a livello provinciale. Per questo obiettivo, è stato importante anche organizzare e ospitare le dirette RAI in italiano e tedesco nel campus di Bolzano, per la prima volta nella decennale storia della manifestazione.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	manifestazione svolta a settembre 2019		raggiunto	☺



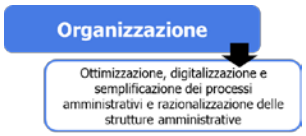
Promozione nuove iniziative di sviluppo d'ateneo

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono partite tre iniziative radiofoniche nelle tre lingue provinciali, in collaborazione con la Rai del TN-AA, *Rai Ladinia* e *Rai Südtirol*. Nella prima metà del 2019 sono state trasmesse *Terza Missione* (http://www.raibz.rai.it/feed.php?id=85) e *RadioUni* (http://www.raibz.rai.it/feed.php?id=83), che avevano l'obiettivo di trasportare all'esterno la ricerca di unibz su varie tematiche (in primo luogo la sostenibilità sociale, ambientale ed economica). Nella seconda metà dell'anno, sono stati avviati contatti anche con la redazione ladina per dedicare alcuni spazi della programmazione in lingua ladina - *Ladina Live* (http://www.raibz.rai.it/feed.php?id=47) ai temi di unibz.

Sono stati presi accordi con il *Südtiroler Landwirt* per una collaborazione continuativa con la Facoltà di Scienze e Tecnologie, con l'obiettivo di dare visibilità a ricerche e attività della Facoltà in campo agrario.
Ugualmente i due giornalisti dell'ufficio stampa hanno proposto tematiche di interesse locale ai media specialistici dell'area economica *(WIKU* e *SWZ)*, proponendo interviste ed articoli di esperti della Facoltà di Economia.
Infine e proseguita la collaborazione coi quotidiani *Dolomiten*, Alto Adige e *Usc de Ladins* e con il sito *Salto.bz*, che hanno permesso di dare rilievo alle ricerche e agli eventi promossi dall'università.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	report iniziative implementate		parzialmente raggiunto



Analisi gadget unibz e Unishop

Breve descrizione dell'attività svolta

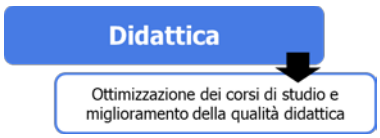
Durante il 2019, dopo aver rilevato i suggerimenti dei rappresentanti degli studenti nel 2018, si è proceduto ad ordinare e commercializzare i nuovi prodotti (borsa sportiva, polo, nuova *t-shirt*). È stata inoltre effettuata un'analisi del magazzino esistente, delle vendite realizzate e delle necessità.
A metà 2019, in accordo con la Direzione è stato deciso di limitare l'acquisto di novi *gadget*, reimpostando l'offerta verso pochi prodotti selezionati (grembiule, polo, *varsity jacket*, borsa sportiva, *t-shirt* e borsa di tela), privilegiando qualità e sostenibilità. L'ultimo prodotto personalizzato con il logo unibz e ordinato in 200 esemplari, è la bottiglia di alluminio da mezzo litro che si è aggiunta allo *stock* di prodotti descritti in precedenza e che rappresenta un primo passo verso una unibz quanto più possibile *plastic free*.
Inoltre, in collaborazione con il servizio Marketing, l'Ufficio ha avviato un'operazione di *co-branding* con *Salewa*, che prevede collateralmente anche il coinvolgimento della Facoltà di Design e Arti per iniziative con studenti, e che porterà alla personalizzazione di prodotti *Salewa* con il logo unibz nel 2021.
Infine sono state elaborate le nuove linee guida per la fornitura di *gadget* per gli eventi.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	nuove linee guida per la gestione di *gadget* e Unishop		raggiunto

5.3.2 QUALITÀ E SVILUPPO STRATEGICO

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Qualità e sviluppo strategico	3	3,00



Preparazione e *follow up* dell'accreditamento periodico unibz

Breve descrizione dell'attività svolta

Il Presidio di Qualità è stato supportato nelle seguenti attività:

- redazione della documentazione richiesta per gli indicatori centrali (indicatori di sede) e assistenza e revisione della documentazione per gli indicatori sulla didattica e sulla ricerca ai corsi di studio e alle Facoltà oggetto di visita
- definizione del programma della visita in loco
- creazione di un apposito sito web con tutta la documentazione richiesta ad uso della Commissione di esperti (CEV) e per la comunità universitaria
- organizzazione di incontri preparatori nonché elaborazione di linee guida operative per tutti i partecipanti all'accreditamento periodico
- organizzazione logistica della visita in loco e supporto alla commissione di esperti
- supporto al Presidio di Qualità negli incontri di *follow up* durante la visita in loco

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	consegna documentazione ad ANVUR entro gennaio 2019		raggiunto	

Third Mission

Incentivazione del trasferimento tecnologico e dei servizi ad esso collegati

Intensificazione dei contatti tra unibz e aziende locali

Breve descrizione dell'attività svolta

Insieme al Prorettore alla ricerca è stato discusso un concetto volto a promuovere e potenziare i contatti tra unibz e le imprese locali. Come prima misura concreta per la realizzazione di questo obiettivo, il 7 novembre 2019 si è svolto il primo *Industry Day*.
L'obiettivo dell'*Industry Day* consiste nell'avvicinare industria e ricerca e presentare unibz come partner per le aziende altoatesine, imprese *start up, PMI*, grandi imprese. L'evento era suddiviso in 4 sessioni tematiche durante le quali 15 relatori hanno presentato le loro attività di ricerca. Contemporaneamente è stata organizzata una *poster session* dando ai relatori la possibilità di presentare le loro attività con *poster/demo* e materiale illustrativo.
La partecipazione ed il *feedback* sull'evento sono stati positivi, cosicché l'evento sarà nuovamente organizzato nel 2020.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione concetto sugli eventi		raggiunto	

Supporto nella creazione di flussi di lavoro e nella definizione del lavoro di interfaccia tra i servizi unibz e *NOI SpA* nell'ambito del trasferimento tecnologico*

Breve descrizione dell'attività svolta

Nei mesi estivi, l'Ufficio ha organizzato 11 incontri durante i quali i professori con laboratori presso il *NOI Techpark* hanno presentato le loro attività di ricerca. Allo stesso tempo, i colleghi del *NOI Techpark* hanno presentato i loro servizi. Il risultato di questi incontri, insieme ad una proposta sulla futura collaborazione con il *NOI Techpark,* è stato riassunto in un documento che sarà presentato al Rettore e al Direttore in un incontro a febbraio. Sono stati inoltre elaborati dei workflow che definiscono i vari passi della collaborazione.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	creazione flussi di lavoro che definiscono la collaborazione tra i professori / laboratori del *NOI Techpark* e gli uffici di *NOI SpA*		raggiunto	

*L'obbiettivo sostituisce il "Supporto alla partecipazione di unibz alla proposta di progetto *EUI (European University Initiative)"*, in quanto la progettazione e la composizione del consorzio si è rivelata difficile, motivo per cui alla fine non è stata presentata alla Commissione Europea nessuna domanda di progetto.

Organizzazione

Implementazione della nuova reportistica relativa alla Convenzione programmatico-finanziaria

Supporto nella preparazione della Convenzione programmatico-finanziaria 2020-2022

Breve descrizione dell'attività svolta

Il Direttivo universitario è stato supportato nella preparazione della nuova Convenzione programmatico-finanziaria con le seguenti attività:

- preparazione di un *timing* che tenga conto dei vari processi interni: sia della programmazione annuale e triennale ma anche delle sedute degli organi
- elaborazione di una proposta della parte contrattuale della Convenzione e partecipazione agli incontri e ulteriore coordinamento con l'ufficio competente della Provincia
- per la definizione degli obiettivi della nuova Convenzione, nel 2019 sono stati organizzati incontri *ad hoc* con i vari assessori per raccogliere gli *input* della Provincia Autonoma di Bolzano. Il supporto al direttivo universitario consisteva nella preparazione e nel *follow-up* di detti incontri.
- al fine di valutare gli obiettivi e le iniziative previste dalla Convenzione e sulla base degli *input* del direttivo universitario, è stata elaborata una proposta di possibili indicatori (con un valore *target* da raggiungere). Questo documento è in fase di discussione con gli uffici provinciali competenti.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	presentazione convenzione agli organi unibz per l'approvazione		parzialmente raggiunto

5.3.3 CONTROLLING

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

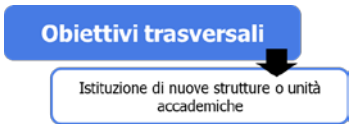
	Personale	FTE
Controlling	3	2,6

Ciclo Passivo 2.0 - ERP@unibz

Breve descrizione dell'attività svolta

È stata elaborata una relazione sullo stato del sistema contabile e del fabbisogno nonché avviato un progetto di analisi delle soluzioni *CINECA* (ancora in corso).

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	redazione di un documento sull'analisi effettuata		parzialmente raggiunto



Accorpamento Conservatorio: gruppo di lavoro Finanze*

Breve descrizione dell'attività svolta

È stato organizzato un incontro tra unibz (uffici Controlling, Acquisti e Contabilità) e Conservatorio al fine di approfondire l'attuale funzionamento del Conservatorio per quanto concerne gli aspetti economico-finanziari, la contrattazione attiva e passiva. In particolare si sono chiariti alcuni aspetti legati alle fonti di finanziamento, alla struttura dei costi, alla situazione patrimoniale, alla gestione degli acquisti. È stato infine redatto un documento di analisi.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	elaborazione piano d'azione		raggiunto

*L'obiettivo sostituisce la "Revisione del Regolamento per le attività istituzionali" in seguito a nuove priorità definite dalla Direzione.

Analisi *overhead*

Breve descrizione dell'attività svolta

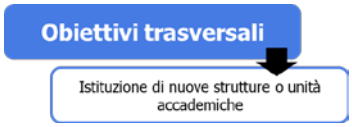
Dopo un'attenta analisi in merito alla situazione della ricerca e didattica finanziata da terzi rispetto alle trattenute operate da unibz, il gruppo di lavoro, composto da rappresentanti degli uffici Controlling, Ricerca e innovazione e Laboratori della Facoltà di Scienze e Tecnologie, ha steso un documento contenente proposte di aggiornamento del modello esistente, verificando la possibilità di coprire con queste trattenute parte dei costi dei laboratori di ricerca. Tale documento è stato inviato al Direttore a novembre 2019.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	presentazione di una relazione sulla situazione attuale e proposte		raggiunto

5.3.4 UFFICIO LEGALE

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

	Personale	FTE
Ufficio legale	4	3,23

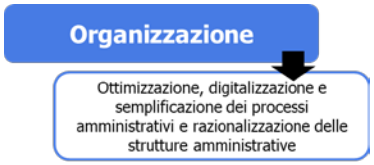


Consulenza legale in merito all'istituzione di una Facoltà di Musica e all'accorpamento del Conservatorio "Claudio Monteverdi" a unibz

Breve descrizione dell'attività svolta

Studio dal punto di vista giuridico delle bozze di modifica dello Statuto e dei regolamenti elaborati in merito all'incorporazione del Conservatorio nella Libera Università di Bolzano da parte dell'Ufficio legale quale consulenza alla Presidenza unibz e elaborazione dei relativi pareri legali. Elaborazione di proposte di provvedimenti ai fini dell'incorporazione del Conservatorio nella Libera Università di Bolzano.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	elaborazione misure		raggiunto



Semplificazione regolamenti

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono state ri/elaborate le seguenti bozze di regolamenti:

- Statuto unibz con proposte di riformulazione delle competenze di alcuni organi
- Regolamento per il Tutorato unibz
- Regolamento sull'autocertificazione e verifica dell'effettivo svolgimento dell'attività didattica, di servizio agli studenti e di ricerca ai sensi dell'art. 6, commi 7, 8 della L. 240/2010 e per l'attribuzione delle classi stipendiali ai professori e ricercatori ai sensi dell'art. 6, comma 14 della L. 240/2010: elaborazione di misure applicative
- modifica delle Linee guida in merito ai Centri di competenza della ricerca con allegato

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
quan	n° regolamenti modificati proposti	3	4; raggiunto

Supporto giuridico nell'elaborazione di accordi

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono stati elaborati le seguenti bozze di accordi:

- contratti di accoglimento con gli istituti di ricerca e enti *NOI Techpark* (parte centrale e capannone *Speedline*)
- convenzione quadro di cooperazione tra unibz e *Innovision polo innovazione*
- convenzione tra unibz e Istituto Promozione Lavoratori in merito all'indagine sui tirocinanti

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
quan	n° proposte di accordi elaborati	3	3; raggiunto

5.4 Segreterie di Facoltà e Laboratori

Il personale impiegato al 31 dicembre 2019 è il seguente:

Segreteria di Facoltà / laboratorio	Collaboratori n° persone	Collaboratori FTE	*di cui tecnici n° persone*	*di cui tecnici FTE*
Scienze e Tecnologie (TEC)	26	25,55		
di cui per laboratori (LAB)	11	11,00	*10*	*10,00*
Scienze e Tecnologie informatiche (INF)	11	10,01	*3*	*3,00*
Economia	16	14,65		
di cui presso sede di Brunico (TOU)	*6*	*5,00*		
Scienze della Formazione (EDU)*	19	16,90		
Design e Arti (DES)	24	21,60		
di cui per le officine	14	13,10	*14*	*13,10*
di cui per FabLab	2	2,00	*2*	*2,00*
Totale	**96**	**88,71**	***29***	***28,10***

*Presso la Facoltà di Scienze della Formazione è inoltre in servizio una collaboratrice non amministrativa per il laboratorio *EduSpaces-Lernwerkstatt.*

Ottimizzazione procedure bandi di docenza — DES

Breve descrizione dell'attività svolta

Sono stati elaborati insieme alla parte accademica una serie di bandi standard per le diverse figure contrattuali attive presso la Facoltà di Design e Arti per semplificare le procedure concorsuali. Tali criteri sono stati approvati all'unanimità dal Consiglio di Facoltà. È stato inoltre introdotto un verbale standard unico in formato *excel* per semplificare la redazione dei verbali.

Inoltre, Il Preside è stato delegato dal Consiglio di Facoltà a nominare le commissioni di valutazione, il che ha portato ad una notevole accelerazione nel processo di formazione delle commissioni, mentre i Consigli di Corso sono stati delegati dal Consiglio di Facoltà ad elaborare le descrizioni dei bandi, in quanto tali organi hanno il compito nel sistema AVA di occuparsi in primis della didattica del programma di studio.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	elaborazione testi bandi e verbali standard		raggiunto	☺

Portale di preiscrizione: coordinamento delle richieste delle Facoltà — TEC

Breve descrizione dell'attività svolta

Per le preiscrizioni all'a. a. 2019/2020 si è deciso di utilizzare il programma interno utilizzato fino al 2017/2018, integrato nell'applicativo *AIS*. Di conseguenza le esigenze dei servizi centrali e delle Facoltà hanno dovuto essere raccolte nuovamente e implementate dall'ICT.

Dopo che i requisiti di ammissione per i singoli corsi sono stati chiariti con i Direttori dei corsi di studio e implementati dall'ICT, nei mesi di gennaio e febbraio sono stati effettuati dei *test* e successivamente fatto degli adeguamenti. In incontri congiunti con l'ICT, la Segreteria studenti, il Centro linguistico e le Segreterie di Facoltà, sono state discusse le modifiche proposte, poi implementate dall'ICT e testate nuovamente, anche per quanto riguarda la creazione delle graduatorie.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	nuovo portale di preiscrizione		raggiunto	☺

Misure per l'uso e la gestione ottimale dello spazio dedicato alla didattica presso unibz — INF

Breve descrizione dell'attività svolta

Grazie alla collaborazione con alcuni rappresentanti dei servizi centrali e il coinvolgimento delle Segreterie di Facoltà, è stato possibile redigere un catalogo di misure che consentirà di standardizzare la pianificazione degli insegnamenti nelle aule. Inoltre, è stato presentato all'ICT un elenco di proposte di ottimizzazione al fine di garantire un migliore utilizzo del software *RIS* attualmente in uso. 7 delle misure di miglioramento proposte sono già state implementate nel 2019 dall'ICT nell'applicativo

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
quan	n° di misure di ottimizzazione realizzate	2	1 catalogo+7 misure RIS; raggiunto	☺

Digitalizzazione candidature docenza a contratto — EDU

Breve descrizione dell'attività svolta

In seguito a vari incontri svoltisi durante tutto il 2019 e relative analisi è stato creato un documento contenente le specifiche funzionali necessarie per digitalizzare questo processo. Il Preside di Facoltà è stato informato correntemente sugli sviluppi. Nel 2020 si potrà passare all'implementazione.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	elaborazione proposta		raggiunto	☺

Analisi deleghe — INF

Breve descrizione dell'attività svolta

Il 28 febbraio 2019 è stata presentata al Senato la possibilità di conferire ai Presidi la facoltà di approvare la partecipazione ai bandi pubblicati da enti finanziatori esterni per il finanziamento di progetti di ricerca nonché per l'approvazione dello svolgimento di attività di ricerca commissionata o di collaborazione scientifica nell'ambito di contratti con soggetti esterni.
I Consigli di Facoltà di Scienze e Tecnologie informatiche, Economia, Scienze della Formazione nonché Scienze e Tecnologie si sono avvalsi di questa possibilità e hanno delegato questa responsabilità al Preside. Solo il Consiglio di Facoltà di Design e Arti si è pronunciato contro questa delega.
Nell'ambito della modifica dello Statuto è stato richiesto di inserire nell'art. 16 "Consiglio di Facoltà" la possibilità di delegare al Preside determinate competenze. Questo in analogia all'eventuale delega da parte del Consiglio dell'Università, come previsto dall'articolo 6, comma 4.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione proposta ai vertici d'ateneo		raggiunto	☺

Collaborazione al progetto di digitalizzazione dei procedimenti di selezione AR e RTD — ECO

Breve descrizione dell'attività svolta

La responsabile della Segreteria di Facoltà ha partecipato nel corso del 2019 a vari incontri sia con la ditta incaricata di sviluppare il *software* sia con ICT. Durante i numerosi incontri ha potuto dare il proprio contributo in relazione allo sviluppo del *software*, portando la propria esperienza, facendo presenti le esigenze della Facoltà e sottoponendo anche casi concreti.
La fase di *test* è stata condotta a partire da settembre dalla Facoltà di Economia in qualità di progetto pilota su 5 schede RTD e 5 schede AR sottoposte all'approvazione del Consiglio di Facoltà nel mese di settembre. Il modulo di richiesta per posizioni AR/RTD è stato già esteso alle altre Facoltà. Dopo una fase di test è stato messo *online* anche il modulo di candidatura per le procedure AR.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	relazione finale sul contributo prestato per la realizzazione del *software*		raggiunto	☺

Analisi processi a Brunico — TOU

Breve descrizione dell'attività svolta

In collaborazione con la responsabile della Segreteria della Facoltà di Economia è stato rivisto e aggiornato il diagramma delle funzioni della Facoltà che comprende anche la sede di Brunico. Tale rielaborazione ha visto una più efficiente e mirata suddivisione dei compiti e delle responsabilità tra le 2 sedi della Facoltà, tenuto anche conto che la segreteria di Brunico svolge anche alcune attività dei servizi centrali.

È stato inoltre redatto un documento contenente alcune proposte di miglioramento dei processi che verrà discusso con la Direzione ad inizio 2020.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	resoconto e discussione con il Direttore		parzialmente raggiunto

Didattica

Ottimizzazione dei corsi di studio e miglioramento della qualità didattica

Ispezione CEV – supporto amministrativo — EDU+DES

Breve descrizione dell'attività svolta

Le Facoltà di Scienze della Formazione e Design sono state sottoposte a visita dei CEV sia nel campo della ricerca che della didattica. Sono stati coordinati i processi di elaborazione di tutta la documentazione delle due Facoltà, che è stata sottoposta ad ispezione sia nel campo della ricerca che della didattica, e partecipato all'intervista. Particolare attenzione è stata data alla collaborazione con Preside e Vicepresidi e all'attivazione con il personale della Segreteria della Facoltà per conseguire il risultato dell'accreditamento.
Tale impegno ha ricevuto fin da subito un *feedback* positivo da parte della commissione CEV, che ha lodato il lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo della Facoltà, giudizio confermato poi in sede di relazione con il voto di 8.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	trasmissione documenti agli organi competenti		raggiunto

Riorganizzazione gestione delle officine — DES

Breve descrizione dell'attività svolta

Di concerto con il coordinatore delle officine, è stato elaborato il progetto di revisione degli orari delle officine, di cui è stata curata sia la redazione del Regolamento sia l'iter di approvazione che la presentazione ai Responsabili delle officine.
I nuovi orari di apertura delle officine sono entrati in vigore con il 2 maggio 2019. Questa misura, adottata proprio in concomitanza con la visita della CEV, ha avuto un riscontro molto positivo presso la medesima perché ha dimostrato che il processo AVA presso la Facoltà di Design e Arti viene fattivamente praticato e non solo teorizzato, dato che il problema degli orari costituiva una delle critiche ricorrenti degli studenti.
Per poter ottimizzare l'utilizzo delle officine della Facoltà, si è reso inoltre necessario prevedere nel Regolamento di cui sopra la figura del responsabile dell'attività didattica e della ricerca in officina ("RADRO"), in analogia alla figura del responsabile dell'attività didattica e della ricerca in laboratorio ("RADRL") della Facoltà di Scienze e Tecnologie.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	elaborazione proposte nuovi orari		raggiunto

Didattica

Istituzione di corsi di studio innovativi ed internazionali

Implementazione del nuovo corso di laurea in Informatica e Management dei Business digitali in collaborazione con la Facoltà di Economia — INF

Breve descrizione dell'attività svolta

Il corso di laurea in Informatica e Management delle Aziende digitali (la denominazione è stata modificata su richiesta del CUN) è stato attivato con successo. 31 studenti risultano iscritti al corso nell'a. a. 2019/2020 (su 35 posti disponibili).

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	trasmissione della documentazione agli organi competenti		raggiunto

Attuazione amministrativa nuova offerta formativa — TEC

Breve descrizione dell'attività svolta

Nell'a. a. 2019/2020 è stato offerto per la prima volta il IV programma di dottorato di ricerca presso la Facoltà di Scienze e Tecnologie, *ASE-Advanced-Systems Engineering.* La Segreteria di Facoltà ha fornito il necessario supporto ai professori per la preparazione della scheda di rilevazione, le elezioni del coordinatore, la procedura di selezione e le prime riunioni del Collegio.
Inoltre, nel 2019 è stato offerto per la prima volta il II anno del corso di laurea magistrale *Food* (LM-70) e del corso di laurea *Wood* (L-9); sono inoltre state attuate le modifiche fatte al regolamento del corso di laurea in *Agricultural* (L-25). Questi nuovi sviluppi/modifiche hanno avuto un impatto significativo sull'organizzazione dell'offerta dei corsi. Nel 2019 la Segreteria ha offerto anche la prima edizione del master universitario di II livello con i primi tesisti.
Si annovera, inoltre, che nel campo della ricerca la Segretaria ha fornito supporto al personale accademico per 123 domande di progetto presentate, di cui 66 sono state finanziate per un totale di oltre 1 milione e 4 progetti sono stati premiati. Per 39 progetti si è ancora in attesa del *feedback* da parte del finanziatore.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	avvio del IV programma di *PhD*		raggiunto

Obiettivi trasversali

Sviluppo delle infrastrutture e dei laboratori del Parco tecnologico

Nuova Facoltà di Ingegneria — LAB

Breve descrizione dell'attività svolta

Partecipazione insieme al Direttore e Rettore di unibz alle riunioni di pianificazione del nuovo edificio per la Facoltà di Ingegneria con *BLS* e progettisti. Il progetto esecutivo è stato completato e sottoposto ad autorizzazione.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
qual	approvazione progetto esecutivo		raggiunto

Indagine sul fabbisogno di spazi, sviluppo e supporto per la sede di Brunico — TOU

Breve descrizione dell'attività svolta

Il *NOI Techpark* a Brunico offre nuove opportunità di crescita per la sede unibz di Brunico. Le esigenze di spazi necessari sono stati costantemente rivisti e adattati in seguito agli obiettivi di sviluppo della sede del *Techpark*. Sono state 8 le riunioni del gruppo di lavoro a tal fine (29 gennaio, 4 febbraio, 11 febbraio, 25 marzo, 12 aprile, 17 maggio, 6 agosto e 10 dicembre 2019). Al termine di ogni incontro la Direzione è stata informata sugli sviluppi del progetto.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato
quan	n° resoconti ai vertici d'Ateneo	3	8; raggiunto

Analisi *overhead* — LAB

Breve descrizione dell'attività svolta

Dopo un'attenta analisi in merito alla situazione della ricerca e didattica finanziata da terzi rispetto alle trattenute operate da unibz, il gruppo di lavoro, composto da rappresentanti degli uffici Controlling, Ricerca e innovazione e Laboratori della Facoltà di Scienze e Tecnologie, ha steso un documento contenente proposte di aggiornamento del modello esistente, verificando la possibilità di coprire con queste trattenute parte dei costi dei laboratori di ricerca. Tale documento è stato inviato al Direttore a novembre 2019.

Indicatore	Descrizione indicatore	Target	Risultato	
qual	presentazione di una relazione sulla situazione attuale e proposte*		raggiunto	

*L'indicatore è stato ridefinito per allinearlo a quello relativo allo stesso obiettivo di Controlling e Ufficio Ricerca.

6 CONCLUSIONI

6.1 I risultati raggiunti

Unibz è un ateneo giovane e dinamico la cui attività amministrativa è focalizzata sull'aumento dell'efficienza ed efficacia dei servizi offerti. Come si evince dal rendiconto analitico riportato nella sezione precedente e dal quadro riepilogativo di pag. 15, si può affermare che il personale tecnico-amministrativo contribuisce attivamente alla realizzazione degli obiettivi strategici di unibz.

Particolare attenzione va posta alle numerose misure volte al miglioramento e snellimento delle procedure tramite la digitalizzazione delle stesse, che ha visto coinvolte più unità di servizio. Una volta interamente implementate tali misure, il personale ad esse dedicato ha potuto e potrà essere ricollocato in altre attività a maggior valore aggiunto, coprendo così in parte il crescente fabbisogno di supporto amministrativo.

Inoltre unibz si adopera a finanziare laddove possibile con fondi terzi i costi per collaboratori assunti per specifici progetti. Ad esempio, una posizione presso l'Ufficio Relazioni internazionali è finanziata con fondi di un progetto UE; presso l'Ufficio Stampa e organizzazione eventi, invece, i costi di un collaboratore sono coperti con fondi terzi di un convegno. Inoltre un tecnico di laboratorio è finanziato con fondi per la ricerca e un collaboratore presso l'Ufficio didattico è finanziato con fondi FSE.

Nonostante le misure di cui sopra contengano da un lato la crescita e di conseguenza i costi relativi al personale, dall'altro lato unibz è un ateneo di piccole dimensioni che non beneficia di significative economie di scala. Per soddisfare il crescente fabbisogno derivante dall'ampliamento dell'offerta formativa, dell'attività di ricerca e dell'incremento del corpo accademico conformemente a quanto previsto dalla Convenzione programmatico-finanziaria, è stato necessario potenziare anche il personale tecnico-amministrativo.

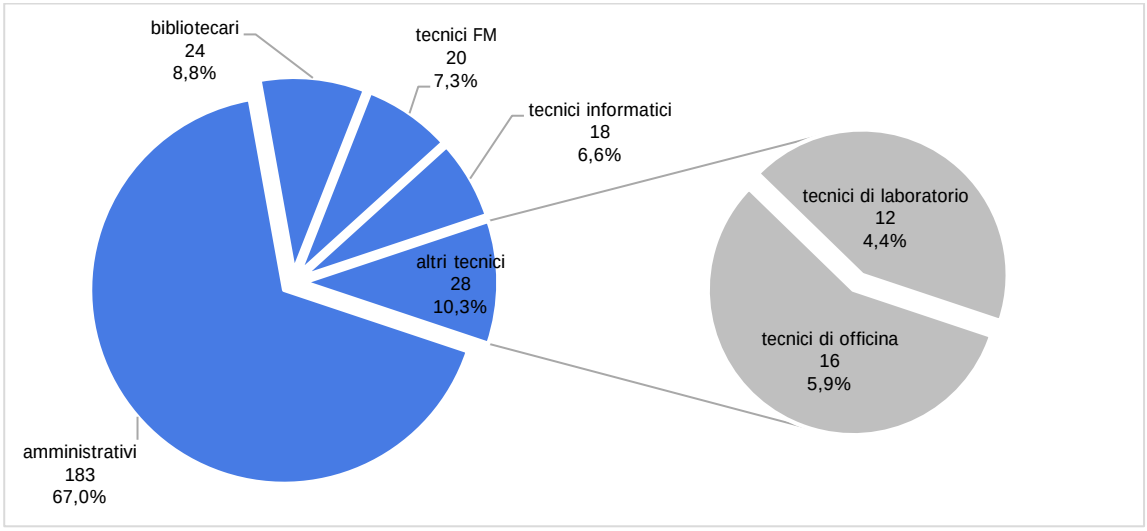
Si evidenzia che le assunzioni sono condizionate agli accordi con la Provincia Autonoma di Bolzano in ambito di contenimento della spesa pubblica (cfr. delibera 1064 della Giunta provinciale dell'11 dicembre 2019). Mettendo a confronto i dati del personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre, nel 2019 si registra una crescita pari al 4,65%, incremento dovuto principalmente all'assunzione di nuovi tecnici di laboratorio (Scienze e Tecnologie) e di officina (Design e Arti), alla stabilizzazione del personale della Segreteria della Facoltà di Scienze e Tecnologie nonché al potenziamento degli Uffici Ricerca, Rettorato e Organizzazione eventi.

È però anche necessario precisare che la percentuale di crescita indicata risulta contenuta alla luce delle 6 risorse in meno a disposizione del servizio ICT. Si tratta di profili professionali molto specifici e quindi di difficile reclutamento vista la loro peculiarità e della necessaria certificazione linguistica. Questa carenza, nonostante il grande impegno dei tecnici informatici in servizio, ha avuto prevedibilmente delle ripercussioni sul carico di lavoro e quindi sui progetti di digitalizzazione realizzati nel 2019.

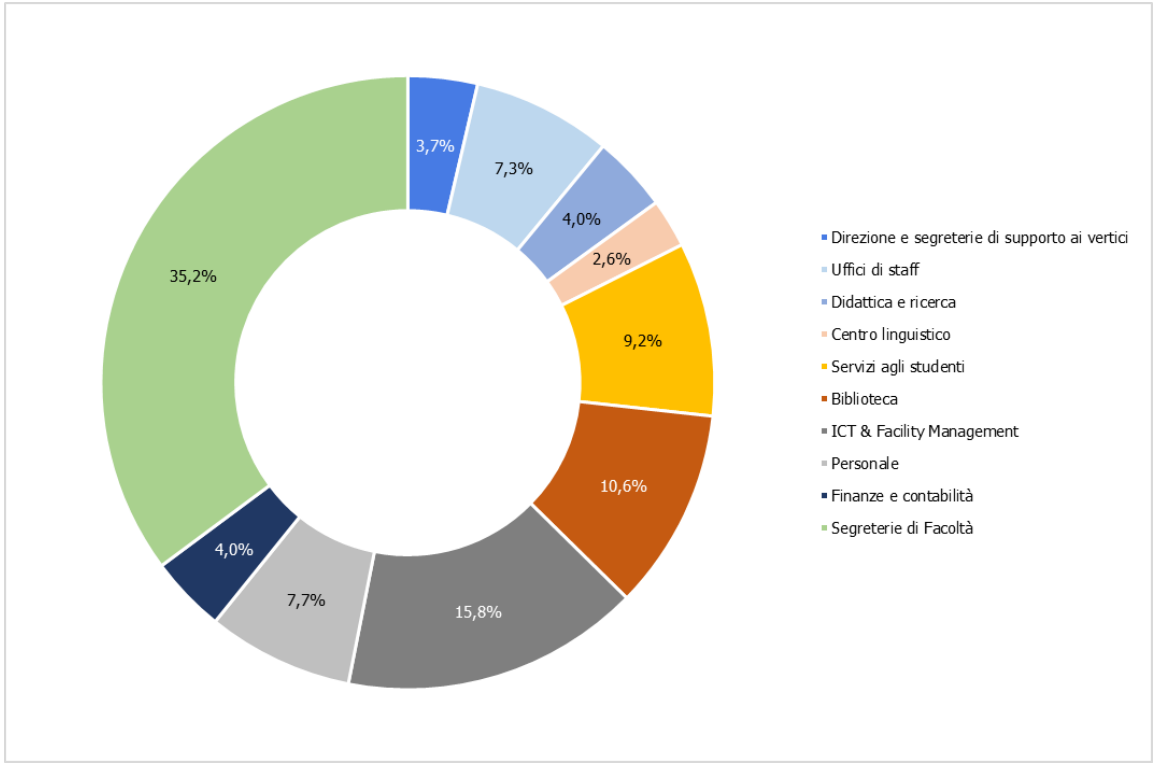
Va infine dato atto che, in vista della probabile contrazione del contributo provinciale nei prossimi anni, nel piano assunzioni per il 2019 è stato posto particolare riguardo al rafforzamento dei servizi a supporto della ricerca e della didattica volti all'incremento dell'acquisizione di fondi terzi, come ad esempio l'introduzione di 3 tecnologi (con presa di servizio effettiva ad inizio 2020), di cui due per il potenziamento dell'ambito *pre-award* della ricerca e un *research policy officer* per la nuova sede unibz a Bruxelles.

Al fine di fornire un quadro completo della situazione del personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2019 e della sua composizione, seguono delle rappresentazioni grafiche:

per profilo professionale
(in valori assoluti e %)



per ambito
(ripartizione in %)



6.2 Efficienza ed economicità

Il bilancio di chiusura 2019 verrà approvato dal Consiglio dell'Università nel mese di maggio 2020. Gli effettivi risparmi sulle principali voci di spesa verranno evidenziati in occasione della redazione del bilancio medesimo. Si tiene a precisare che la Giunta provinciale ha approvato con delibera n. 1064 del 11 dicembre 2019 le direttive e misure di contenimento della spesa pubblica per l'anno 2019, rivolte anche a unibz. Tali misure consentono all'Ateneo di sviluppare ulteriormente gli ambiti della didattica e della ricerca, il tutto però contenendo i costi, e aumentando la pianta organica in maniera misurata e mirata rispetto agli obiettivi consentiti e indicati nella delibera stessa.

A chiusura di questa relazione preme sottolineare che l'apparato amministrativo opera quotidianamente nel rispetto del principio della massimizzazione dell'efficienza, dell'efficacia nonché dell'economicità attraverso l'ottimizzazione delle procedure e dei processi nonché della semplificazione dei regolamenti, nonostante un contesto normativo complesso e in costante cambiamento.

7 ALLEGATI

Allegato 1: Misurazione e valutazione della performance individuale del personale amministrativo

Allegato 2: *Template* per la definizione e misurazione degli obiettivi individuali del Direttore

Allegato 3: Definizione e valutazione degli obiettivi individuali del personale tecnico-amministrativo (non dirigente) nell'applicativo *Goalmanagement*

Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

Allegato 1

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO

L'art. 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, obbliga le Pubbliche Amministrazioni a misurare e a valutare la loro performance.

La valutazione della performance a unibz avviene ai sensi del Piano integrato, capitolo 3 "Piano della performance", ed è articolata su tre livelli:

I° livello — La Convenzione programmatico-finanziaria con la Provincia Autonoma di Bolzano individua gli **obiettivi strategici** di medio periodo della struttura amministrativa, in coerenza con gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

II° livello — In concomitanza con la definizione del programma annuale delle attività, che individua le linee di sviluppo di breve termine, si fissano per mezzo del Piano integrato (sezione piano della performance) i singoli **obiettivi operativi delle aree/uffici staff nonché dei singoli servizi**.

III° livello — Definizione degli **obiettivi individuali** dei singoli responsabili e collaboratori per mezzo dell'apposito processo interno.

I tre livelli sono tra loro collegati e vengono sviluppati e aggiornati in coerenza l'uno con l'altro.

1 La valutazione degli obiettivi individuali del Direttore

Gli obiettivi del Direttore vengono concordati tra il Presidente di unibz ed il Direttore all'inizio di ogni anno e sono riconducibili agli obiettivi strategici generali d'Ateneo, definiti nell'ambito della Convenzione programmatico-finanziaria tra la Provincia Autonoma di Bolzano e unibz.

Il riconoscimento del premio aggiuntivo è subordinato alla valutazione positiva degli obiettivi. L'ammontare del premio è stato determinato con delibera del Consiglio dell'Università n. 147/2017 del 20 ottobre 2017.

2 La valutazione degli obiettivi individuali del personale

Unibz riconosce annualmente al personale tecnico-amministrativo un premio di produttività a fronte di un processo di definizione e di valutazione degli obiettivi disciplinato negli artt. 44, 45, 46, 47, 48 e 49 del Contratto collettivo vigente e nel Regolamento interno del personale tecnico-amministrativo.

Il premio di produttività è suddiviso in due quote: il premio di base e il premio aggiuntivo.

2.1 Il premio di base

Il **premio di base** è riconosciuto d'ufficio e viene calcolato in base ai mesi di servizio effettivamente prestati.

Ai sensi dell'art. 45 del Contratto collettivo il premio base viene corrisposto:
- al personale che ha effettivamente prestato servizio nel corso dell'anno
- al personale assente a causa dell'astensione obbligatoria dal lavoro per maternità o paternità
- al personale assente per distacco sindacale retribuito

Al personale a tempo parziale o ad orario ridotto nonché al personale in servizio per meno di 12 mesi nell'anno di riferimento, il premio base spetta in proporzione.

Nei seguenti casi non spetta il premio base:
- per i periodi di assenza non retribuiti
- per il periodo di assenza per malattia eccedente i 6 mesi nel corso dell'anno oggetto di valutazione
- per il periodo di congedo parentale (facoltativo)

Il premio può essere inoltre negato o ridotto nel caso in cui, nel corso del periodo annuale di valutazione, sia stata inflitta al lavoratore una sanzione disciplinare, sentito il parere del responsabile dell'unità di servizio.

2.2 Il premio aggiuntivo

Il riconoscimento del **premio aggiuntivo** al lavoratore è subordinato alla valutazione positiva degli obiettivi concordati tra il lavoratore stesso e il diretto superiore ad inizio anno.

Gli obiettivi devono perseguire secondo l'art. 46 del Contratto collettivo tra le altre cose:
- il miglioramento dei processi amministrativi
- il miglioramento dei rapporti interni ed esterni
- l'ottimizzazione dei costi
- la crescita ovvero lo sviluppo personale dei collaboratori

Tali obiettivi saranno orientati a quanto definito nei documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo.
Al personale in servizio per meno di 12 mesi nell'anno di riferimento il premio aggiuntivo spetta in proporzione.

La somma degli obiettivi genera un punteggio potenziale massimo pari a 100 punti.

Gli obiettivi del personale amministrativo sono definiti in linea con lo sviluppo dell'Ateneo e devono:
- essere riconducibili agli obiettivi strategici
- essere misurabili e valutabili

I contenuti ed il punteggio degli obiettivi vengono gestiti tramite un sistema digitale (vedi punto 4).

2.3 La liquidazione del premio

Per la **liquidazione del premio** unibz istituisce ogni anno un apposito fondo destinato al premio di produttività.

La valutazione degli obiettivi concordati ad inizio anno viene effettuata al termine di ogni anno solare. Il superiore si esprime in merito al riconoscimento del premio di produttività per la parte del premio aggiuntivo da assegnare al lavoratore. Punteggi inferiori a 100 danno diritto ad un premio aggiuntivo percentualmente inferiore.

Ai sensi dell'art. 49 del Contratto collettivo, il premio di produttività viene definito in valore assoluto per fasce corrispondenti ai livelli di inquadramento del personale tecnico-amministrativo, disciplinati nell'allegato A del Contratto collettivo "Inquadramento e mobilità verticale del personale tecnico, amministrativo e scientifico di unibz":
- fascia **A**: responsabili
- fascia **B**: VI e VII livello d'inquadramento
- fascia **C**: IV e V livello d'inquadramento
- fascia **D**: I, II e III livello d'inquadramento

2.3.1 Il premio dei responsabili (fascia A)

I responsabili di unibz rientrano nella fascia A. L'importo del premio ammonta ad un importo annuale lordo di 1.500,00 euro, suddiviso tra premio di base e premio aggiuntivo secondo le seguenti percentuali:

	premio di base	premio aggiuntivo
FASCIA A	30%	70%

Ai sensi dell'art. 46, comma 2 del Contratto collettivo i dipendenti con funzione di responsabile vengono valutati anche in base ai criteri stabiliti all'art. 38, comma 4), punto 2.
La percentuale del premio aggiuntivo (70%) è suddivisa come segue:

	a) raggiungimento obiettivi	b) valutazione competenze dirigenziali ai sensi dell'art. 38, comma 4
FASCIA A	**70%** grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati concordati negli anni di riferimento	**30%** vedi tabella di valutazione

punto b) Valutazione delle competenze dirigenziali ai sensi dell'art 38 (4):
Per la parte del premio aggiuntivo che si riferisce alla valutazione delle competenze dirigenziali sono utilizzati i criteri indicati nell'art. 38, comma 4. La valutazione di ciascun criterio viene effettuata tramite l'assegnazione di un punteggio da 0 a 3 (0 = insufficiente / 1 = soddisfacente / 2 = buono / 3 = molto buono). Ogni punto raggiunto ha un valore doppio; il punteggio massimo che è possibile raggiungere è quindi pari a 30 punti, corrispondenti al 30% del premio aggiuntivo. Ai responsabili che raggiungono meno di 30 punti il premio spetta in proporzione.

La valutazione viene effettuata sulla base dei criteri indicati nella seguente tabella:

Criteri (valutazione delle competenze dirigenziali)		Valutazione da 0 a 3
1. Gestione del personale e coordinamento	- Leadership (sviluppo di un ambiente di lavoro positivo e orientato al lavoro di squadra) - Competenze nello sviluppo del personale	
2. Competenze tecniche specifiche nello svolgimento dei compiti	- Possesso e ulteriore sviluppo di competenze tecniche specifiche del settore universitario	
3. Pianificazione e controllo	- Contributo al risparmio di risorse economiche (ad esempio tramite la semplificazione dei processi); proposte per l'implementazione di misure di risparmio - Maggior efficacia all'interno del proprio servizio e nei confronti degli altri servizi - Orientamento al servizio e sviluppo di competenze rivolte all'erogazione di servizi rivolti a *stakeholder*/ professori/ studenti/ pubblico	
4. Semplificazione delle procedure amministrative e introduzione di miglioramenti organizzativi	- Collaborazione proattiva: proposte di ottimizzazione, miglioramento e semplificazione dei processi amministrativi e della gestione elettronica degli stessi	
5. Comunicazione	- Competenze nel campo della consulenza e del trasferimento della conoscenza *(knowledge transfer)* - Competenze sociali	
= 15 punti (ogni punto pesa 2) **= TOT max. 30 punti**		

2.3.2 Premio del personale (fasce B, C, D)

L'ammontare del premio di produttività del personale viene definito ai sensi del Contratto collettivo per le fasce B, C oppure D corrispondenti ai livelli di inquadramento del personale tecnico-amministrativo (vedi anche punto 2.3).

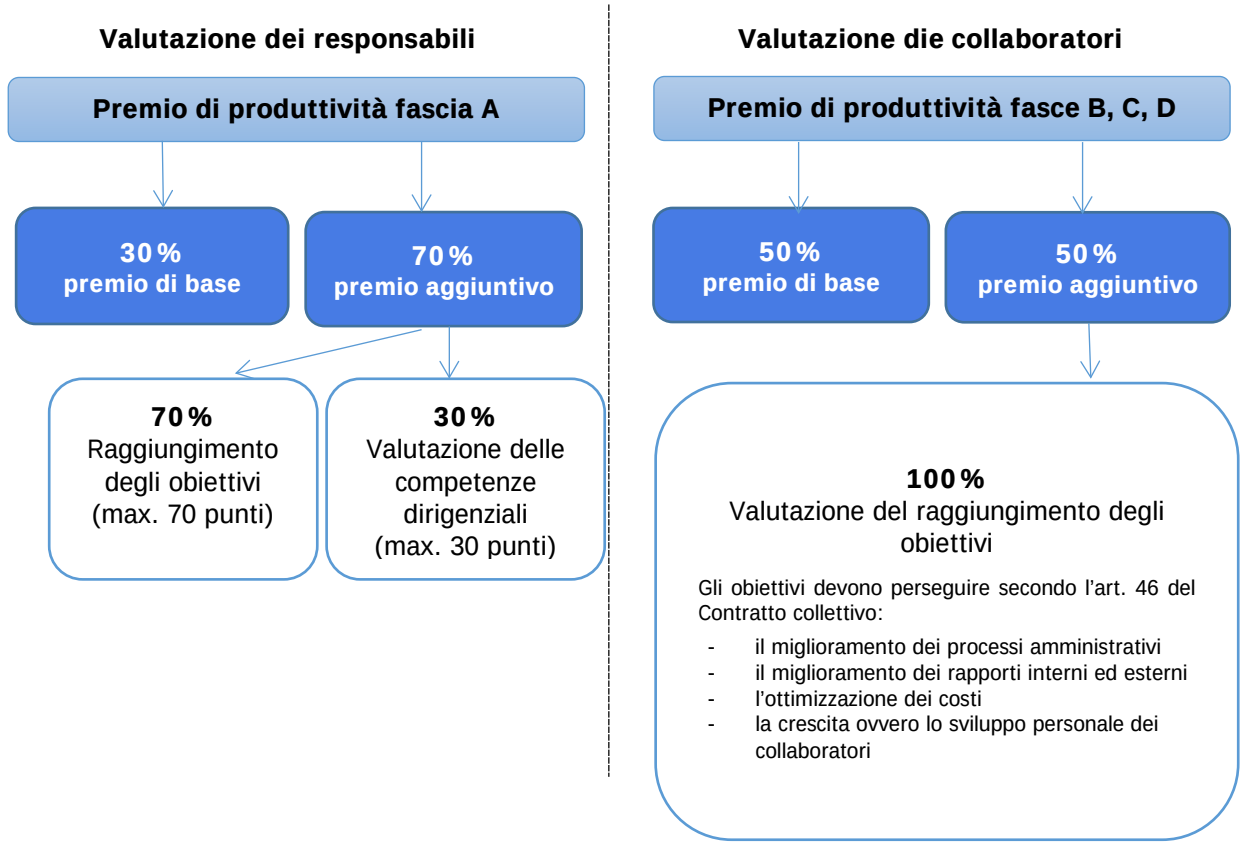
	livello d'inquadramento	importo premio
FASCIA B	VI e VII	931,00 euro
FASCIA C	IV e V	818,00 euro
FASCIA D	I, II e III	689,00 euro

Gli importi si intendono lordi, per anno e vengono suddivisi, a differenza della fascia A, tra premio di base e premio aggiuntivo, secondo le seguenti percentuali:

	premio di base	premio aggiuntivo
FASCE B, C, D	50%	50%

Gli obiettivi devono perseguire secondo l'art. 46 del Contratto collettivo tra le altre cose:
- il miglioramento dei processi amministrativi
- il miglioramento dei rapporti interni ed esterni
- l'ottimizzazione dei costi
- la crescita ovvero lo sviluppo personale dei collaboratori

2.3.3 Rappresentazione grafica



2.4 La tempistica

Il colloquio tra responsabile e diretto superiore ha luogo in autunno dell'anno precedente in sede di pianificazione delle attività. Gli altri collaboratori definiscono i propri obiettivi con il proprio superiore all'inizio dell'anno, valutando nello stesso colloquio il raggiungimento degli obiettivi dell'anno precedente.
Ai sensi dell'art 20 del Regolamento interno, il punteggio raggiunto deve essere comunicato all'Ufficio Personale amministrativo entro il 20 febbraio di ciascun anno ai fini della liquidazione del premio.

Attività	Quando?
1° colloquio	in autunno dell'anno precedente (responsabili) e all'inizio anno (personale)
Colloquio intermedio	nel corso dell'anno
Colloquio di valutazione	all'inizio dell'anno seguente
Invio del punteggio raggiunto per la liquidazione	entro il 20 febbraio
Liquidazione del premio	a marzo

3 L'assegnazione di ulteriori obiettivi a coordinatori di unibz

Il Direttore può assegnare a determinati responsabili di unibz, oltre agli obiettivi legati al Contratto collettivo, ulteriori obiettivi trasversali che riguardano l'area/l'ufficio staff/il settore di responsabilità coordinato dal responsabile.

In base all'organigramma di unibz possono essere assegnati obiettivi di cui al punto 4 ai seguenti gruppi di persone:

- Coordinatori delle aree
- Coordinatore delle segreterie di facoltà
- Coordinatore amministrativo sede di Bressanone
- Referente per il marketing universitario

4 Gestione digitalizzata del processo di definizione degli obiettivi

In passato i contenuti dei colloqui venivano riportati in una scheda di valutazione e definizione degli obiettivi.

A partire dal 2014 gli obiettivi digitali vengono gestiti tramite il sistema digitale „Goalmanagement" nel portale intranet *Cockpit* (https://cockpit.scientificnet.org/).

Questo sistema permette una gestione flessibile e trasparente del processo di definizione e di valutazione degli obiettivi e contribuisce a snellire la burocrazia e a semplificare/accelerare i processi amministrativi ai sensi del D.L. 69/2013 ("Decreto del Fare").

Nel portale intranet *Goalmanagement* vengono indicate per ogni obiettivo le seguenti informazioni:

- titolo dell'obiettivo
- descrizione dettagliata dell'obiettivo
- descrizione delle tappe intermedie/misure nel percorso verso il raggiungimento dell'obiettivo
- definizione e descrizione indicatore e – se quantitativo – individuazione *target* (solo per responsabili)
- data della definizione dell'obiettivo
- termine per il raggiungimento dell'obiettivo
- punteggio assegnato dal superiore all'obiettivo

Al termine del colloquio per la valutazione degli obiettivi, nel quale si discute il loro raggiungimento e l'assegnazione del punteggio, il collaboratore inserisce le informazioni relative alla conclusione dell'obiettivo:

- descrizione del raggiungimento dell'obiettivo e/o il motivo per il quale l'obiettivo è stato raggiunto parzialmente oppure non raggiunto
- data del raggiungimento dell'obiettivo
- indicazione del punteggio raggiunto

L'approvazione degli obiettivi inseriti e del punteggio finale raggiunto si effettua digitalmente tramite un *workflow* di approvazione.

Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

Allegato 2

Definizione obiettivi del Direttore
Anno 2019

Presidente	Prof. Ulrike Tappeiner
Direttore	Dott. Günther Mathà

Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

Obiettivi 2019

Data colloquio:

N°	Obiettivo	Descrizione	Indicatore
1			
2			
3			
4			

Firma del Direttore

Firma della Presidente

Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

Valutazione raggiungimento obiettivi 2019

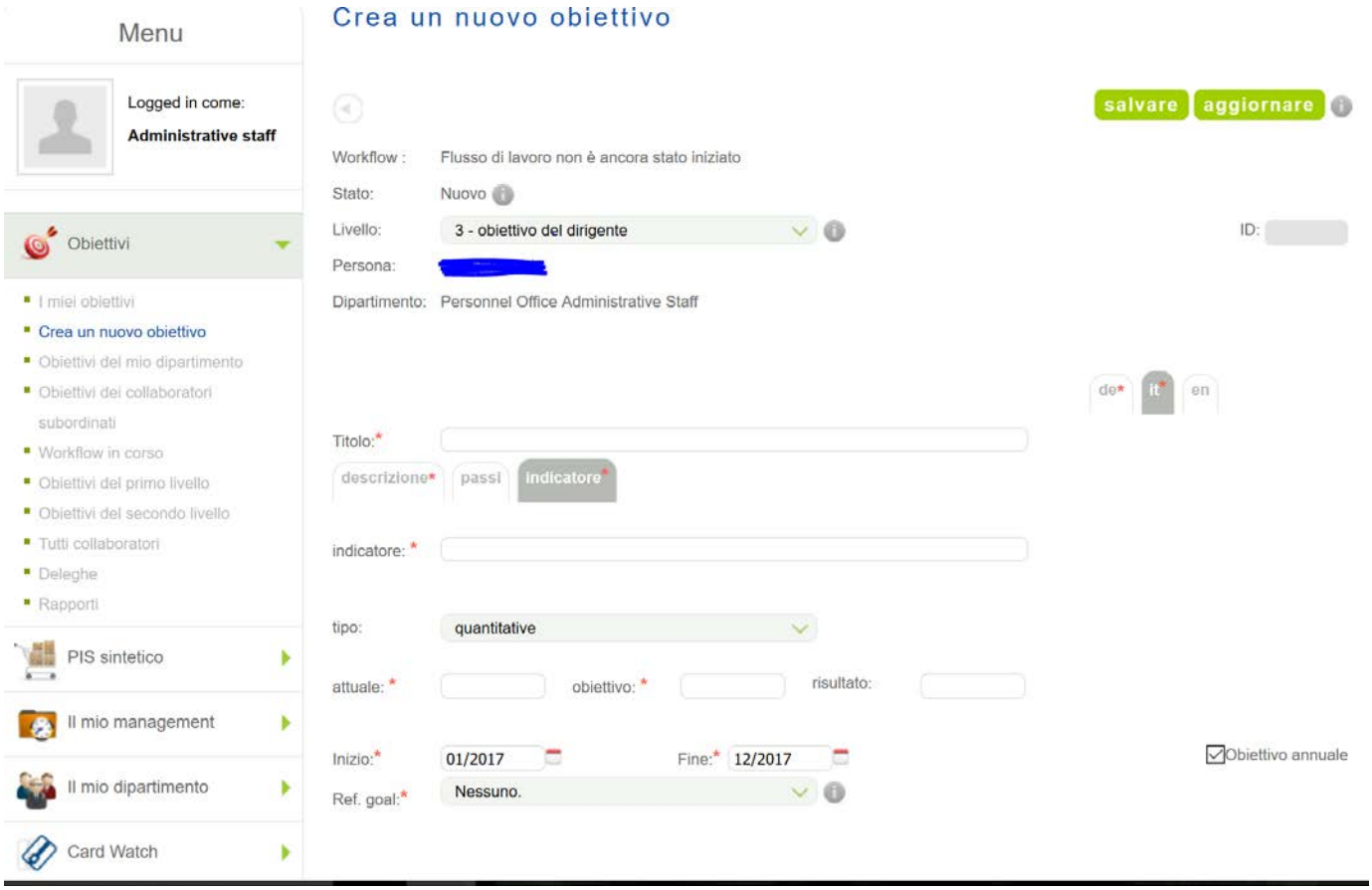
Data colloquio:

N°	Obiettivo	Raggiungimento (Obiettivo raggiunto/parzialmente raggiunto o non raggiunto)	Descrizione / motivazione (in che modo è stato raggiunto l'obiettivo oppure perché è stato raggiunto parzialmente o non raggiunto?)
1			
2			
3			
4			

Firma del Direttore

Firma della Presidente

Freie Universität Bozen
Libera Università di Bolzano
Università Liedia de Bulsan

Allegato 3

DEFINIZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (NON DIRIGENTE) NELL'APPLICATIVO *GOALMANAGEMENT*