



Consiglio di amministrazione

**CENTRO DI TRADUZIONE
DEGLI ORGANISMI DELL'UNIONE EUROPEA**

STRATEGIA

2008-2012

CT/CA-017/2008IT

INDICE

I- LA RAISON D'ÊTRE DEL CENTRO	3
I-1. LA NOSTRA MISSIONE.....	3
I-2. IL NOSTRO OBIETTIVO	3
I-3. I NOSTRI SETTORI DI ATTIVITÀ.....	3
I-4. LA NOSTRA LEGITTIMAZIONE	3
II- I VALORI DEL CENTRO.....	3
III- LA NOSTRA VISIONE NEL 2012	4
COME DOVREBBE EVOLVERSI LA NOSTRA STRUTTURA PER RAGGIUNGERE LA NOSTRA VISIONE	4
IV- LE NOSTRE PRIORITÀ STRATEGICHE.....	4
I priorità - Commercializzare e promuovere il nostro servizio e soddisfare i nostri clienti	4
II priorità - Spirito di innovazione.....	4
III priorità - Potenziare le capacità con nuove conoscenze e competenze	5
V- OBIETTIVI STRATEGICI	6
1 - Commercializzare e promuovere il nostro servizio e soddisfare i nostri clienti	6
2 – Spirito di innovazione	6
3– Costituzione di capacità con nuove conoscenze e competenze	6
VI- PIANO D'AZIONE STRATEGICO	7

I- LA RAISON D'ÊTRE DEL CENTRO

Quali sono la nostra missione ed il nostro mandato

I-1. LA NOSTRA MISSIONE

- Fornire un servizio di traduzione sulla base di criteri di qualità, scadenza e prezzo concordati.
- Contribuire alla razionalizzazione delle risorse ed all'armonizzazione delle procedure nel campo della traduzione comunitaria tramite la cooperazione interistituzionale.

I-2. IL NOSTRO OBIETTIVO

- Contribuire al regolare funzionamento delle Agenzie e degli uffici della Comunità soddisfacendo le loro esigenze nel campo della traduzione.
- Soddisfare specifiche esigenze dei servizi di traduzione delle istituzioni e degli organismi della Comunità.
- Contribuire all'economia globale del sistema di traduzione della Comunità razionalizzando e condividendo metodi e strumenti di lavoro.

I-3. I NOSTRI SETTORI DI ATTIVITÀ

- Traduzione di documenti
- Revisione di documenti
- Lavoro di terminologia
- Lavoro editoriale
- Standardizzazione di documenti

I-4. LA NOSTRA LEGITTIMAZIONE

- Il regolamento istitutivo del Centro, che trasmette una volontà politica di razionalizzare le esigenze di traduzione di un elevato numero di agenzie ed uffici delle Comunità ubicati in ogni parte dell'Unione europea.
- La giustificazione della decisione iniziale di costituzione del Centro, che è dimostrata dal riconoscimento dell'*expertise* del Centro da parte di altre agenzie ed istituzioni comunitarie.

II- I VALORI DEL CENTRO

Questi valori riflettono ciò che è importante per il Centro nel corso del suo lavoro. Essi definiscono le linee guida etiche e morali che il Centro raggiungerà crescendo e sviluppandosi.

Oltre ai valori della Comunità stabiliti nei trattati, tutti i membri del personale si impegnano a rispettare i seguenti principi nel corso del loro lavoro di tutti i giorni al Centro.

- Spirito di team: cooperazione, solidarietà, fiducia reciproca e rispetto.
- Uguaglianza: parità di trattamento, sia del personale interno che esterno.
- Rendimento: efficienza, affidabilità, adattabilità, innovazione.
- Trasparenza: comunicazione, dovere di fornire informazioni.
- Riconoscimento del valore dei membri del personale: delega di poteri, riconoscimento.
- Rispetto delle esigenze di tutte le parti interessate: consiglio di amministrazione, clienti interni ed esterni, partner istituzionali, personale e fornitori.

III- LA NOSTRA VISIONE NEL 2012

Cosa vogliamo essere nel 2012

Nel 2012 intendiamo essere un punto di riferimento nel campo della traduzione per tutte le organizzazioni dell'UE e le organizzazioni pubbliche internazionali che riconoscono il nostro spirito innovativo e vogliono lavorare con noi.

Prima di raggiungere questa fase, avremo:

- allargato la nostra base di clientela e bilanciato il nostro portafoglio clienti in termini di volume;
- migliorato la cooperazione con istituzioni ed organismi dell'UE ed altre organizzazioni internazionali;
- integrato le nostre attività nel flusso di lavoro dei nostri clienti.

Il nostro personale è altamente qualificato e motivato e il clima di lavoro è positivo.

La *performance* del Centro si basa su un nucleo stabile di traduttori interni ed un *expertise* riconosciuto di gestione di processi correlati alla traduzione e di risorse esterne. Il telelavoro è pienamente sviluppato. La riduzione del carico amministrativo ha creato spazio per permettere all'innovazione ed alla creatività di fiorire.

Tutte le nostre azioni e le nostre prassi sono incanalate verso l'eccellenza tramite l'approccio della gestione della qualità totale, intrapreso nel 2002. A partire dal 2004 il progetto complessivo del Centro è regolarmente valutato in base ai criteri del modello EFQM.

COME DOVREBBE EVOLVERSI LA NOSTRA STRUTTURA PER RAGGIUNGERE LA NOSTRA VISIONE

Entro i prossimi 5 anni, il Centro integrerà con successo nuove capacità e competenze, quali marketing e relazioni con la clientela. Per far fronte all'incremento nella domanda della clientela, il Centro manterrà le sue risorse di traduzione esistenti e ricorrerà a risorse esterne che forniranno una reazione più celere ed una maggiore flessibilità.

Per fornire un supporto orizzontale all'attività di traduzione in questo contesto evolutivo, il Centro o acquisirà nuove risorse per dotare di personale le funzioni interne esistenti – supporto linguistico, ufficio legale, risorse umane, logistica, finanza ed IT – oppure ricorrerà a gestori di infrastrutture esterni, previa effettuazione di un'analisi costi/benefici. Si rafforzeranno quindi le competenze manageriali per consentire al Centro di potere gestire un numero di risorse interne ed esterne in aumento. Inoltre, una struttura dedicata fornirà un supporto per gestire progetti interfunzionali che coinvolgono sia servizi legati al *core business* che di supporto orizzontale.

IV- LE NOSTRE PRIORITÀ STRATEGICHE

Cosa è assolutamente necessario fare per raggiungere la nostra visione

I priorità - Commercializzare e promuovere il nostro servizio e soddisfare i nostri clienti

- Aumentare il lavoro proveniente dalla clientela esistente e trovare nuovi clienti
- Migliorare i servizi offerti alla clientela in termini di qualità, costo e tempo

II priorità - Spirito di innovazione

- Migliorare la comunicazione interna e lo scambio di informazioni tra dipartimenti
- Garantire l'attuazione di valide idee innovative
- Migliorare la condivisione di conoscenze e promuovere idee innovative e buone prassi all'interno del Centro

III priorità - Potenziare le capacità con nuove conoscenze e competenze

- Creare un efficace sistema di sviluppo delle competenze che consente al nostro personale di aggiornare e/o acquisire competenze ed alla nostra organizzazione di affrontare nuove sfide.
- Migliorare il lavoro interdisciplinare e la polivalenza per assicurare la continuità del servizio.

V- OBIETTIVI STRATEGICI

Priorità	Obiettivi	Indicatori strategici
1 - Commercializzare e promuovere il nostro servizio e soddisfare i nostri clienti	1.1 Aumentare il lavoro proveniente dai clienti esistenti e trovare nuovi clienti	Variazione del numero di pagine per cliente Numero di nuovi clienti che inviano traduzioni Numero di accordi con nuovi clienti % di rinnovi di accordi con la clientela rinnovati
	1.2 Migliorare i servizi offerti alla clientela in termini di qualità, costo, prezzo e tempo.	Soddisfazione della clientela (rilevazione). Indice soddisfazione clienti (contestazioni & feedback positivi) Percentuale di ritorno di CSF/traduzioni consegnate Prezzo per pagina % di pagine affidate a traduttori esterni Percentuale di consegne puntuali
2 – Spirito di innovazione	2.1 Migliorare la comunicazione interna e lo scambio di informazioni tra dipartimenti	Parere del personale
	2.2 Garantire l'attuazione di valide idee innovative	Numero di innovazioni attuate con successo.
	2.3 Migliorare la condivisione di conoscenze e promuovere idee innovative e buone prassi all'interno del Centro	Numero di eventi dedicati ogni anno alla condivisione di conoscenze. Numero di partecipanti ad eventi esterni.
3– Costituzione di capacità con nuove conoscenze e competenze	3.1 Creare un efficace sistema di sviluppo delle competenze che consente al nostro personale di aggiornare e/o acquisire competenze ed alla nostra organizzazione di affrontare nuove sfide.	Divario tra necessità e competenze: % di competenze da soddisfare.
	3.2 Migliorare il lavoro interdisciplinare e la polivalenza per assicurare la continuità del servizio	% di competenze chiave possedute da almeno 2 persone in ogni sezione.

VI- PIANO D'AZIONE STRATEGICO

Obiettivo	Azioni strategiche	Criteri di misurazione	Responsabile	Lasso di tempo	Risorse
1.1 Aumentare il lavoro proveniente dai clienti esistenti e trovare nuovi clienti	Sviluppare la strategia di marketing del Centro ed il piano d'azione annuale rivolto verso i nostri clienti esistenti e potenziali	Strategia approvata Piano d'azione annuale approvato	Sezione Coordinamento clienti (SCC)	Inizio 2008; poi ogni anno	SCC Esperto di marketing esterno
	Preparare materiale promozionale per presentare i servizi del Centro	Materiale pubblicato	SCC	Piano: Metà 2008 e poi continuamente	Budget SCC
	Assicurare visite, contatti ed eventi con i nostri clienti esistenti e potenziali	Numero di clienti visitati dal Centro Numero di clienti che visitano il Centro (Obiettivi: 25% di clienti ogni anno)	SCC	Continuamente	Missioni: - Direttrice - SCC - Altri capi dipartimento
	Incrementare la nostra partecipazione attiva nel CITI ¹ e nel IAMLAPD ² per promuovere la nostra immagine. Istituire contatti con le università degli Stati membri Organizzare/collaborare all'organizzazione di eventi per promuovere il CdT nell'ambito del multilinguismo	Partecipazione a gruppi di lavoro e presentazioni in sessioni plenarie	Gruppo interistituzionale di relazioni pubbliche (IPR) IPR IPR	Continuamente	Missioni

¹ CITI – Comitato Interistituzionale per la traduzione e l'interpretazione

² IAMLAPD – *Inter-Agency Meeting on Language Arrangements, Documentation and Publications* – Incontro tra le Agenzie sugli accordi, la documentazione e le pubblicazioni linguistiche

Obiettivo	Azioni strategiche	Criteri di misurazione	Responsabile	Lasso di tempo	Risorse
1.2 Migliorare i servizi offerti alla clientela in termini di qualità, costo e tempo	Mantenere un elevato rispetto delle scadenze	% di scadenze rispettate	Sezione Gestione della domanda (SGD)	Continuamente	SGD Dipartimento Traduzione Dipartimento Supporto alla traduzione
	Analizzare ed ottimizzare la struttura dei prezzi	Studio in corso di svolgimento	Sezione Finanze (SF)	2009	Consulente esterno
	Migliorare l'affidabilità della previsione del carico di lavoro proveniente dai clienti	Divario volume pianificato rispetto al volume reale	SCC	2009	SGD SCC
	Analizzare sistematicamente il livello di soddisfazione dei clienti (Moduli soddisfazione clienti (<i>Client Satisfaction Form - CSF</i>) - CSF o inchieste) ed intraprendere le azioni più appropriate per migliorare la qualità dei nostri prodotti e servizi; verifica trimestrale delle contestazioni e indagine semestrale presso la clientela	Percentuale di CSF analizzati e misure prese per cliente	SCC	Continuamente	SCC Dipartimento Traduzione Dipartimento Supporto alla traduzione
	Svolgere un esercizio di benchmarking per verificare come le unità di traduzione di altre istituzioni dell'UE e non appartenenti all'UE operano al fine di assicurare elevati standard di qualità	Relazione di benchmarking presentata	Dipartimento Traduzione	Fine 2009	Capi gruppi linguistici Dipartimento Supporto alla traduzione
	Organizzare interventi formativi per i traduttori del Centro per migliorare la conoscenza delle procedure di lavoro dei clienti e dei loro campi di attività	% di personale formato	Dipartimento Traduzione	Continuamente	Capi gruppi linguistici SCC

Obiettivo	Azioni strategiche	Criteri di misurazione	Responsabile	Lasso di tempo	Risorse
2.1 Migliorare la comunicazione interna e lo scambio di informazioni tra dipartimenti	Rafforzare la comunicazione interfunzionale e la condivisione di informazione tramite riunioni, gruppi di lavoro, <i>world café</i> , eventi sociali, ecc.	Numero di eventi	Direttrice	Continuamente	Tutti i manager
	Favorire una comunicazione aperta organizzando seminari informativi e/o di formazione su questa tematica per manager e il personale e sviluppando buone prassi di comunicazione ("Codice di comportamento")	1 seminario generale per tutto il personale. Partecipazione del personale (%) Indagine sul parere del personale	Assistente della direttrice	Inizio nel 2008, poi svolgimento su base regolare.	Manager 1 oratore esterno
2.2 Migliorare la condivisione di conoscenze e promuovere idee innovative e buone prassi all'interno del Centro	Istituire un meccanismo per un controllo sistematico dell'evoluzione tecnologica (" <i>technology watch</i> ") Creare un network informale di persone interessate che seguano gli sviluppi nei vari settori associati al <i>business</i> del Centro Organizzare regolari presentazioni sul tema " <i>technology watch</i> " sulla base di input provenienti da altri attori nel campo della traduzione ³	Numero di presentazioni Partecipazione del personale (%)	Dipartimento Affari generali	Inizio nel 2008, poi svolgimento su base regolare.	Sezione Gestione progetti (SGP) Gruppo relazioni pubbliche ed interistituzionali Dipartimento Traduzione Dipartimento Supporto traduzione Dipartimento IT

³Ad esempio: fornitori in visita, conferenze, servizi nazionali di traduzione, università, agenzie (ONU, UE) ed altre reti (newsgroup, forum)

Obiettivo	Azioni strategiche	Criteri di misurazione	Responsabile	Lasso di tempo	Risorse
2.3 Garantire l'attuazione di valide idee innovative	Creare un gruppo di gestione progetti per analizzare idee innovative e pianificare e monitorare la loro attuazione	Struttura esistente	Direttrice	2008	2 posti AD, 1 posto AST
	Stabilire ed utilizzare un metodo di gestione progetti per tutti i progetti del CdT	% di progetti gestiti in base al metodo	SGP	Concepito: fine 2008 ed attuato nel 2009	Società di consulenza esterna
	Valutare sistematicamente strumenti e metodi innovativi identificati dalla rete e condividere i risultati.	% di nuovi strumenti e metodi valutati	<i>Top management</i>	Continuamente	SGP

Obiettivo	Azioni strategiche	Criteri di misurazione	Responsabile	Lasso di tempo	Risorse
3.1 Creare un efficace sistema di sviluppo delle competenze che permetta al nostro personale di aggiornare e/o acquisire competenze ed alla nostra organizzazione di affrontare nuove sfide.	Svolgere valutazioni annue di necessità individuali ed organizzative per identificare: 1) le capacità che le persone incaricate delle operazioni devono possedere; 2) le necessità di apprendimento del personale sulla base del potenziale e delle aspettative individuali identificate dai manager.	% posti riveduti sulla base dei requisiti di competenza. % di piani di formazione stabiliti	Sezione Risorse umane	Fine del 2008	Manager coinvolti
	Riesame delle modalità d'esecuzione esistenti.	Stato (%)	Sezione Risorse umane	Fine 2008	Manager coinvolti
	Promuovere la formazione sul campo (<i>training on the job</i>) come maniera alternativa per acquisire competenze.	Numero di persone formate sul campo	Sezione Risorse Umane	Continuo	Manager coinvolti
3.2 Migliorare il lavoro interdisciplinare e la polivalenza per assicurare la continuità del servizio.	Facilitare la mobilità interna tra posizioni, ad esempio mediante la pubblicazione di posizioni aperte appropriate.	% di pubblicazioni interne di posizioni aperte	Sezione Risorse umane	Continuo	Manager coinvolti Sezione Risorse Umane
	Istituire un servizio locale di orientamento per identificare il potenziale del personale e sostenere lo sviluppo delle competenze principali	% delle competenze principali possedute da almeno 2 persone in ogni sezione	Sezione Risorse umane	Fine 2010	Manager coinvolti