



**Nucleo di Valutazione**

**RELAZIONE DEL  
NUCLEO DI VALUTAZIONE SULL'ATTUAZIONE DEL  
PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO**

- GIUGNO 2018 -

DOC. 11/18



---

## Nucleo di Valutazione

### 1. Premessa

L'art. 15, comma 2 dello Statuto, stabilisce che *“il Nucleo formula, in piena autonomia, una relazione annuale sull’attuazione del piano strategico e sul conseguimento degli obiettivi programmatici e la sottopone al Consiglio di amministrazione entro maggio di ciascun anno”*. Più in generale, il Nucleo opera istituzionalmente e programmaticamente attraverso un’attività di valutazione di secondo livello, verificando cioè la qualità della (auto)valutazione svolta in prima istanza dagli organi responsabili della definizione e del perseguimento di obiettivi, come è il caso del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione per quel che riguarda il Piano Strategico.

Il Piano Strategico 2017-21 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione dell’Università degli Studi di Trento il 16 ottobre 2017. Nell’Introduzione al documento, il rettore spiega che esso *“trae origine dall’idea di legare strettamente la progettazione delle azioni alla loro concreta possibilità di attuazione. Il Piano mira ad un doppio risultato da un lato mantenere e consolidare gli ottimi risultati che l’Università di Trento ha raggiunto in questi anni e dall’altro esplorare nuove possibilità di sviluppo in aree scientifiche fino ad ora non presidiate o almeno non in modo sufficiente. In questo senso si è tenuto conto tra gli altri di tre elementi fondamentali: Il quadro delle risorse, la governance partecipativa e la qualità della ricerca. Il Piano rende conto delle azioni attraverso le quali intendiamo [perseguire tali obiettivi], degli strumenti con cui potremo verificarne l’attuazione”*.

Il Piano Strategico (d’ora in avanti PSA) è stato organizzato rispetto alle componenti strategiche dell’azione dell’Ateneo ossia la ricerca, la didattica, sviluppo civile l’innovazione ed il trasferimento delle conoscenze.

Gli obiettivi strategici 2017-2021 si pongono in continuità con quanto stabilito nel Piano Strategico 2014-2016 e sono stati il quadro di riferimento necessario per la selezione di progetti strategici (ovvero laboratori interdipartimentali, progetti di didattica e azioni trasversali), nonché per orientare le azioni che ciascun Dipartimento e Centro è stato chiamato a sviluppare ed articolare secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari, affrontando le proprie criticità e seguendo la propria strategia di sviluppo. Gli obiettivi strategici sono raggruppati in quattro aree tematiche che identificano gli ambiti propri della visione di Ateneo: didattica, ricerca, contributo allo sviluppo civile (terza missione) e politiche per il talento.

### 2. Il rendiconto sull’attuazione

Il Rettore, nella seduta del Consiglio di amministrazione del 24 maggio 2018, ha presentato la relazione sullo stato di attuazione del PSA, conformemente a quanto previsto dallo Statuto di Ateneo, sulle azioni condotte in attuazione del PSA e i risultati raggiunti nell’anno 2017, tenuto conto che il PSA 2017-2021 connesso al nuovo mandato rettorale è stato approvato il 16 ottobre 2017 **e quindi la sua attuazione è prevista a partire dal 2018**, anche se alcune azioni sono già iniziate, come sottolineato anche nella Relazione curata dal Rettore.

### 3. Piano Integrato 2017-2019

In generale lo stato di integrazione delle Pianificazioni si può definire buono e con un significativo miglioramento nel 2017 rispetto al 2016.



---

## Nucleo di Valutazione

Il Piano Integrato è stato adottato fin dal 2016 individuando le strategie di Ateneo sulla base del Piano Strategico di Ateneo, elencando gli outcome perseguiti nel medio-lungo periodo, definendo gli obiettivi strategici e derivando da questi gli obiettivi operativi assegnati con logica funzionale alle varie strutture dell'Amministrazione dell'ateneo.

Per ogni struttura, così come è stato fatto nei precedenti esercizi, è stato definito il piano degli obiettivi triennali e dell'esercizio 2017, è stato quindi assegnato un budget che collega la dimensione organizzativa a quella economico finanziaria, ed è stato individuato un responsabile nel rispetto della gestione delle performance. Per ogni obiettivo sono stati individuati ex ante 4 livelli di risultati possibili ai quali sono stati fatti corrispondere i relativi gradi di raggiungimento: tra questi verrà riconosciuto quello effettivamente conseguito, togliendo quindi ambiguità al momento della valutazione quando si deve stabilire la corrispondenza di ciascun risultato all'obiettivo di riferimento. Ciò è particolarmente utile quando gli obiettivi non sono quantificabili oppure quando si deve far riferimento alle azioni messe in atto dal PTA, non potendo misurare dei risultati dipendenti esclusivamente dall'attività del personale amministrativo. Ogni obiettivo è stato pesato in funzione al suo collegamento agli obiettivi strategici e alla complessità dell'attività da mettere in atto. Il Piano integrato contiene al suo interno le attività dirette a rispettare le normative sulla trasparenza e anticorruzione, garantendo l'efficacia dell'azione svolta che risulta ben lontana dalla semplice logica dell'adempimento.

L'ulteriore salto di qualità, messo in atto nella redazione del Piano Integrato 2017, è rappresentato dall'aver inserito i Piani triennali dei dieci Dipartimenti e dei tre Centri individuando in modo analitico gli obiettivi del 2017 sia nel campo della ricerca che della didattica. È importante sottolineare che i Piani sono stati redatti in piena collaborazione tra vertice dell'Ateneo, a garanzia della congruenza con le linee strategiche di UniTN, e organi deliberanti dei Dipartimenti chiamati a definire gli interventi programmati e ad impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi concordati e fatti propri dai Dipartimenti stessi.

Nella Valutazione della Performance del 2017 sarà ancora più evidente il grado di efficacia raggiunto dall'Ateneo poiché ciascun risultato potrà essere meglio valutato attraverso l'interazione tra l'attività dei Dipartimenti e dei Centri e quella del PTA, gestita attraverso il Piano degli obiettivi. L'Ateneo vanta delle ottime performance sia nel campo della ricerca, con l'ottenimento di considerevoli somme attraverso finanziamento esterni anche su bandi Europei, sia nella didattica, come mostrano la capacità di attrazione di studenti provenienti da fuori regione ed i risultati in termini di collocamento dei laureati sul mercato del lavoro.

Il Ciclo delle Performance si avvale di una attenta mappatura dei processi che mette in luce con chiarezza quali sono le fasi e gli attori nei processi di produzione dei prodotti formativi, della ricerca e dei servizi erogati agli stakeholders interni ed esterni.

Nell'attività di monitoraggio ci si avvale di una strutturazione che parte dall'Obiettivo strategico, passa per il Piano Operativo ed arriva all'Obiettivo operativo. Per ciascun Obiettivo operativo vengono identificate una o più azioni ciascuna delle quali viene rappresentata da uno specifico indicatore al quale si fa riferimento nella individuazione del target. Se la sequenza appare ineccepibile dal punto di vista metodologico non si può non rilevare la prevalenza di target non misurabili, se non per i tempi di realizzazione. Si auspica pertanto uno sforzo maggiore di individuazione di indicatori quantitativi con target misurabili.



---

## Nucleo di Valutazione

Il Ciclo delle Performance, come descritto precedentemente, è orientato a favorire la valutazione finale attraverso una scansione ex-ante dei gradi di raggiungimento degli obiettivi, diretta a garantire la trasparenza e la correttezza della valutazione stessa; tuttavia si deve riscontrare che l'attenzione maggiore è rivolta ai Dirigenti, la cui responsabilità coincide con quella dell'attività della Direzione alla quale sono preposti. Già quando si passa agli EP e alle Posizioni Organizzative è meno incisiva la descrizione del processo di valutazione. Per il personale al quale non è attribuita responsabilità organizzativa, nella fase di contrattazione, è stato concordato di procedere alla misurazione della performance individuale su base biennale. Ad essa si accompagna comunque una valutazione su base annuale, attuata attraverso un colloquio per coloro che nella valutazione precedente hanno ottenuto risultati non sufficienti o sufficienti. Tuttavia potrebbe favorire il miglioramento del clima organizzativo, una valutazione sistematica delle performance del lavoratore da parte del suo superiore gerarchico per valorizzarne il contributo nel perseguimento degli obiettivi della struttura.

Il sistema di Pianificazione e il connesso Ciclo delle Performance rappresentano i pilastri del Controllo di Gestione basato sui principi della ricerca operativa e quindi sulla attivazione della autoregolazione dei sistemi, sulla responsabilità organizzativa (delle strutture e dei gruppi), sulla motivazione e il coinvolgimento di tutti i componenti l'organizzazione attraverso i meccanismi valutativi. Gli stessi documenti, preparati dall'Amministrazione per il monitoraggio in itinere dell'attività di perseguimento degli obiettivi, sembrano orientati a dare chiarezza circa il mantenimento o meno degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, in presenza di circostanze endogene ed esogene che ne rendano difficile o addirittura impossibile il raggiungimento. L'ottica sembra quella della cura del sistema di valutazione per garantirne chiarezza e trasparenza. Più volte il Nucleo di valutazione ha insistito sull'importanza del monitoraggio in itinere come strumento per individuare tempestivamente gli scostamenti tra obiettivi e risultati in corso di formazione, ricercarne le cause e sviluppare gli interventi correttivi per riportare l'azione verso gli obiettivi medesimi. La valorizzazione di una tale attività mette in giusta luce l'importanza del Controllo di Gestione così come indicato dal D.Lgs. 150/2009, strumento manageriale in grado di promuovere l'efficacia e l'efficienza nell'attività delle amministrazioni pubbliche. Il Nucleo ha più volte invitato ad indirizzare la valutazione di coloro che hanno responsabilità organizzative sulla evidenziazione degli interventi correttivi e quindi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi superando le condizioni avverse.

L'orientamento dell'Ateneo a privilegiare l'aspetto della valutazione nell'ambito dello sviluppo del Ciclo delle Performance non pone però tutte le strutture sullo stesso piano: rimane piuttosto sfuocata la valutazione del PTA che è incardinato nei Dipartimenti e nei Centri, anche se si riscontra un punteggio mediamente maggiore di quello che è assegnato agli appartenenti alle strutture centrali.

Una particolare attenzione viene riservata alla rilevazione sul benessere organizzativo curata dal delegato del Rettore prof. Franco Fraccaroli, docente di Psicologia del Lavoro. Le analisi vengono fatte con frequenza e collegate alle azioni dirette a migliorare il clima lavorativo e a ridurre lo stress. Vengono quindi valutati gli effetti, di tali azioni, al fine di mettere in luce il loro grado di efficacia. Si deve tuttavia rilevare che rimangono alcuni punti deboli in relazione all'equità dell'amministrazione (area C), agli sviluppi di carriera (area D) al contesto di lavoro (area G) e al funzionamento del sistema (area N). I valori non sono diversi da quelli che si rilevano in altri Atenei, ma non per questo vanno sottovalutati.



---

## Nucleo di Valutazione

Per quanto riguarda il livello di condivisione del Piano con il Nucleo di Valutazione sottolineiamo che il documento ci è stato presentato in bozza onde ottenere osservazioni e suggerimenti per migliorarne l'efficacia e la chiarezza. Le indicazioni del NdV sono state per lo più accolte ed il dialogo in corso d'esercizio è continuo, realizzato attraverso la lettura dei documenti di monitoraggio e soprattutto attraverso le audizioni del Direttore Generale e dei Dirigenti, dirette a mettere in luce sia il grado di coinvolgimento dei responsabili nel Ciclo delle Performance, sia a evidenziare eventuali problemi specifici relativi ad attività e obiettivi.

L'Ateneo di Trento non è tra quelli che hanno ricevuto il feedback dall'ANVUR; tuttavia abbiamo consultato l'area riservata e abbiamo partecipato alla riunione dedicata al tema il 1 marzo 2017.

### 4. Relazione Performance 2017

**Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance 2017 rilevandone la correttezza metodologica e la coerenza con quanto indicato nel SMVP.**

Il Nucleo di Valutazione, nel prendere atto dell'impegno profuso nel processo di miglioramento realizzato nel 2017, confida che i rilievi emersi durante l'analisi della Relazione possano giovare per un ulteriore affinamento dei criteri e delle modalità con cui viene sviluppato il sistema di gestione delle performance.

### 5. Analisi del NdV sul Piano strategico 2017-2021

Come prima analisi, sul processo di attuazione del Piano Strategico 2017-2021, il NdV ha provveduto ad individuare, all'interno del Piano integrato, le azioni del Piano strategico declinate come obiettivi operativi delle strutture per verificarne la corrispondenza. Tale corrispondenza costituisce infatti l'indispensabile premessa per una efficace realizzazione del Piano Strategico.

In una seconda fase il NdV procederà ad analizzare la Relazione sulla performance, per stabilire il grado di realizzazione degli obiettivi strategici inseriti nel Piano Integrato.

L'analisi del NdV si divide quindi in due parti: la prima, riguardante il 2017, è composta dall'analisi del Piano Integrato, già effettuata sulla base del Piano Strategico all'epoca in vigore e qui inserita in allegato, e dalla valutazione del grado di realizzazione del Piano Integrato stesso prendendo le mosse dalla Relazione sulla Performance che sarà disponibile entro il mese di giugno; la seconda si fermerà alla verifica della corrispondenza tra obiettivi strategici inseriti nel Piano Integrato 2018 e obiettivi indicati nel Piano Strategico

#### 5.1 Prima fase: analisi degli obiettivi operativi

Il Nucleo di valutazione ha analizzato il Piano integrato 2018-2020 e verificato quali azioni del piano strategico vi siano contenute. La verifica è stata fatta in modo puntuale. Si sono analizzati i singoli obiettivi, per ogni singola area strategica, per Direzione e per ogni Dipartimento/Centro. Alcuni obiettivi hanno poi una dimensione trasversale rispetto ai progetti strategici.



---

## Nucleo di Valutazione

Dall'analisi risulta il seguente quadro sinottico per la **Direzione**:

### - AREA STRATEGICA RELATIVA ALLA DIDATTICA.

Gli obiettivi

**D3:** Favorire la regolarità del percorso formativo

**D4:** Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studio

**D5:** Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali

**D8:** Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti

Sono presenti solo nella **Direzione Didattica e Servizi agli Studenti**

L'obiettivo

**D6:** Rafforzare le competenze linguistiche

è presente sia nella **Direzione Didattica e Servizi agli Studenti** che nella **Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche**

### - AREA STRATEGICA DELLA RICERCA

L'obiettivo

**R1:** Investire nella ricerca strategica

è presente nella **Direzione Risorse Umane e Organizzazione**.

L'obiettivo

**R2:** Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo

è presente sia nella **Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche**, nella **Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo** e nella **direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza**.

L'obiettivo

**R4:** Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale

è presente nella **Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche**

Gli obiettivi

**R3:** Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali

**R5:** Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca

**R6:** Favorire il trasferimento delle conoscenze

sono presenti nella **Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo**.

### - AREA STRATEGICA DI SVILUPPO CIVILE (TERZA MISSIONE)

L'obiettivo

**TM1:** Favorire la diffusione della cultura scientifica

è presente nella **Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza**.

L'obiettivo



---

## Nucleo di Valutazione

*TM3: Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca*

è presente sia nella **Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo** che nella **Direzione Generale**.

L'obiettivo

*TM4: Sostenere la formazione scolastica*

è presente sia nella **Direzione Didattica e Servizi agli Studenti** che nella **Direzione Risorse Umane e Organizzazione**.

L'obiettivo

*TM5: Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio*

è presente sia nella **Direzione Didattica e Servizi agli Studenti** che nella **Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo**.

### - AREA STRATEGICA DEL TALENTO

L'obiettivo

*T2: Rafforzare il benessere di chi lavora nell'Università di Trento*

è presente sia nella **Direzione Risorse Umane e Organizzazione** che nella **Direzione generale**

L'obiettivo

*T3: Attrarre talenti*

è presente sia nella **Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo** che nella **Direzione Risorse Umane e Organizzazione**.

Alcuni obiettivi strategici relativi alle Aree strategiche Didattica, Sviluppo civile e Talento non sono rappresentati come obiettivi delle Direzioni ma sono presenti tra gli obiettivi dei Dipartimenti e Centri.

Dall'analisi risulta il seguente quadro sinottico per **i Dipartimenti e i Centri**:

### - AREA STRATEGICA RELATIVA ALLA DIDATTICA.

L'obiettivo

*D1: Innovare i metodi di insegnamento*

è presente in 12 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**

L'obiettivo

*D2: Sperimentare forme di apprendimento innovativo*

è presente in 12 dipartimenti/centri ed è assente nel **Dipartimento di Matematica** e nella **Scuola di Studi Internazionali**.

L'obiettivo

*D3: Favorire la regolarità del percorso formativo*



---

## Nucleo di Valutazione

è presente in 10 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica**, al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**, nel **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e al **CiMEC**.

L'obiettivo

*D4: Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studio*

è presente in 12 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento Economia e Management** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**.

L'obiettivo

*D5: Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali*

è presente in 9 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica**, al **Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione**, al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**

L'obiettivo

*D6: Rafforzare le competenze linguistiche*

è presente in 10 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica**, al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e alla **Scuola di Studi Internazionali**.

L'obiettivo

*D7: Favorire i tirocini e la permanenza all'estero*

è presente in 10 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Lettere e Filosofia**, al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Centro C3A**.

L'obiettivo

*D8: Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti*

è presente in 11 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Centro CiBIO**.

### - AREA STRATEGICA RELATIVA DELLA RICERCA.

L'obiettivo

*R1: Investire nella ricerca strategica*

è presente in 10 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Economia e Management**, al **Dipartimento di Lettere e Filosofia**, alla **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza** e nella **Scuola di Studi Internazionali**.

L'obiettivo

*R2: Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo*

è presente in 11 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica**, al **Dipartimento di Matematica** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**

L'obiettivo

*R3: Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali*



---

## Nucleo di Valutazione

è presente in 12 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**

L'obiettivo

*R4: Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale*

è presente in 11 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento Psicologia e Scienze Cognitive**, al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza** e alla **Scuola di studi Internazionali**.

L'obiettivo

*R5: Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca*

è presente in 5 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica**, al **Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica**, al **Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione**, al **Dipartimento di Lettere e Filosofia**, al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento Psicologia e Scienze Cognitive**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale**, al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza** e alla **Scuola di studi Internazionali**.

L'obiettivo

*R6: Favorire il trasferimento delle conoscenze*

è presente in 9 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento Economia e Management**, al **Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica**, al **Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione**, al **Dipartimento di Matematica** e al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale**.

### - AREA STRATEGICA DI SVILUPPO CIVILE (TERZA MISSIONE)

L'obiettivo

*TM1: Favorire la diffusione della cultura scientifica*

è presente in 11 dipartimenti/centri ed è assente nel **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**.

L'obiettivo

*TM2: Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie*

è presente in 8 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica**, al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale**, al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**, alla **Scuola di studi Internazionali** e al **centro C3A**.

L'obiettivo

*TM3: Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca*

è presente in 10 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Fisica**, al **Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica**, al **Dipartimento di Matematica** e alla **Scuola di Studi Internazionali**.

L'obiettivo

*TM4: Sostenere la formazione scolastica*

è presente in 12 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**



---

## Nucleo di Valutazione

L'obiettivo

*TM5: Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio*

è presente in 9 dipartimenti/centri ed è assente al **Dipartimento di Lettere Filosofia**, al **Dipartimento di Matematica**, al **Dipartimento Psicologia e Scienze Cognitive**, al **Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale** e al **Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza**.

Dall'analisi congiunta dei due documenti si può certamente dire che tutti gli obiettivi del PSA sono stati presi in considerazione nel Piano integrato 2018 attraverso l'assegnazione alle strutture che se ne sono assunte la responsabilità della realizzazione. Si nota che la distribuzione tra Dipartimenti e Centri appare significativamente differente per cui si va da Dipartimenti che hanno assunto la quasi totalità degli obiettivi strategici, traducendoli in obiettivi operativi, a Dipartimenti che hanno concentrati gli sforzi su una parte, seppure rilevante, di tali obiettivi strategici, fino ad arrivare a Dipartimenti che hanno attuato una selezione più stringente.

Sarà assai interessante analizzare i risultati della gestione 2018 per verificare se il grado di realizzazione degli obiettivi sia in qualche modo correlabile alla loro numerosità o non sia piuttosto legato al loro grado di complessità. Si dovrà comunque dare avvio ad una riflessione circa le modalità di riconoscimento delle performance dei Dipartimenti e dei Centri. È altresì necessario supportare l'attività di perseguimento degli obiettivi, da parte di tali strutture, con un sistema informativo adeguato che faciliti il monitoraggio senza lasciare che il peso di tale attività ricada interamente sui singoli Dipartimenti e Centri, creando differenze di rappresentazione che ostacolano gli apprezzamenti delle performance.

In sintesi il NdV ritiene che si debba procedere alla costruzione di un sistema di reporting che consenta di confrontare in itinere obiettivi e risultati, dei Dipartimenti e dei Centri, completando il sistema attualmente utilizzato che prevede il monitoraggio dell'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate a tali strutture.