



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

- giugno 2019 -



La Relazione del Nucleo di Valutazione necessita di una premessa: il Piano Strategico delinea la strategia esplicita dell'Ateneo ed è datato ottobre 2017, ma le direttrici lungo le quali si è mosso da tempo l'Ateneo e che tuttora lo caratterizzano e lo distinguono nell'area geografica di riferimento, e addirittura nell'Italia intera, sono molto importanti in quanto improntano lo spirito di fondo che muove l'organizzazione sviluppando coesione e motivazione.

Alcuni dei componenti dell'NdV hanno iniziato il loro mandato nel 2013 e quindi hanno avuto modo di cogliere i principali tratti di tale spirito di fondo. Cercando di riassumere in poche parole d'ordine la strategia implicita largamente condivisa possiamo parlare di:

- tensione verso una ricerca d'eccellenza;
- sviluppo di attività di formazione che prendano le mosse dai filoni di ricerca che hanno ottenuto prestigiosi riconoscimenti;
- sistematica alimentazione dell'attrattività dell'offerta didattica con significativi sforzi di internazionalizzazione, coronati da maggiore successo in uscita piuttosto che in entrata.

Ne esce un quadro di un Ateneo consapevole dei propri saperi che interpreta più volentieri il ruolo di stimolo e motore di sviluppo del Sistema economico territoriale piuttosto che porsi in condizione di rispondere semplicemente alle richieste che da questo provengono.

Quella che si è cercato di riassumere con poche frasi è la situazione che il NdV ha osservato nel 2013 e che denotava una distonia tra i risultati di eccellenza che emergevano in numerose aree scientifiche, che si muovevano autonomamente, e la debolezza dimostrata nella gestione **di un vero Sistema di Assicurazione della Qualità** come imposto da AVA nelle sue diverse declinazioni dal 2012 ad oggi.

Se la situazione è talmente cambiata, in questi anni, al punto di consentire all'Ateneo di ottenere dalle Commissioni Esterne di Valutazione un giudizio così lusinghiero da vedersi attribuire dal MIUR il riaccreditamento con valutazione "A - molto positivo", lo si deve all'azione sincronica di molti attori. Ed è dalla evidenziazione dei diversi contributi che, a parere del NdV, si può desumere il grado realizzazione delle Strategie ed in particolare da quelle che caratterizzano il Piano Strategico 2017-2021 perché la possibilità di mettere in atto con successo le scelte strategiche dipende: dal loro armonizzarsi con le strategie di fondo prima citate; dall'ampiezza del coinvolgimento dei componenti l'organizzazione nel processo di definizione degli obiettivi strategici; dalla chiarezza e misurabilità di quest'ultimi; dalla corretta attribuzione delle responsabilità, in ordine al loro raggiungimento, ai centri decisionali.

Tutto ciò è stato fatto con il Piano Strategico dell'ottobre 2017 scritto dal Rettore Paolo Collini.

Possiamo anche affermare che il Piano va oltre individuando, in modo analitico, le azioni da porre in essere per perseguire gli obiettivi strategici in modo da togliere ogni ambiguità nella fase finale di confronto con i risultati raggiunti. A conferma basta leggere la Relazione del Rettore, riguardante la realizzazione del Piano, che risulta formata da una lunga e puntuale rendicontazione di azioni portate a termine con la conseguente misurazione dei risultati.

L'analiticità del Piano Strategico ne fa uno strumento direzionale particolarmente chiaro e il processo di redazione, sviluppato dialogando con i Dipartimenti, ne esalta la funzione di motivazione che accomuna personale docente e personale tecnico amministrativo. Tutto ciò è stato ampiamente apprezzato dalle CEV durante la visita nell'aprile del 2018.

Tuttavia il grande dettaglio ha prodotto, come effetto correlato, che nella Relazione di "rendicontazione" della realizzazione del Piano Strategico si sia un po' persa la visione di insieme. Ciò è particolarmente evidente per quanto riguarda la strategia diretta a sviluppare l'assicurazione della qualità. Come si è appena evidenziato l'Ateneo doveva impegnarsi in un percorso di sviluppo



di un vero e proprio sistema di assicurazione della qualità e quindi è stata una scelta giusta e importante porre tale area strategica come prioritaria. Nella rendicontazione però si cita soltanto il Presidio di Assicurazione della Qualità come attore del suo perseguimento mentre è evidente che nessun "sistema" diventa tale senza un'azione corale che coinvolga tutti gli organi dell'Ateneo.

Per quanto riguarda il NdV il contributo è stato quello di fornire sistematicamente le diagnosi delle criticità e dei punti di forza delle strutture, dando nel contempo suggerimenti migliorativi. Basti pensare che in un anno e mezzo sono stati visitati tutti i Dipartimenti e letti e chiosati, ogni anno, tutti i relativi documenti: SUA CdS, Relazioni delle Commissioni Paritetiche, Relazioni di Riesame. E' su tale attività che si è innestata quella del PqA che ha quindi potuto progettare in modo mirato gli "strumenti di formazione on line" menzionati nella Relazione.

Va anche ricordato che il progetto QUALITn, così importante per giungere adeguatamente preparati e nei tempi giusti alla visita delle CEV, nasce su iniziativa del Direttore Generale rivelandosi un formidabile strumento di coordinamento che ha unito gli sforzi degli Organi di Governo e delle strutture di supporto. La stessa "redazione del Prospetto di Sintesi" curata brillantemente dal PqA, ha avuto una così felice realizzazione (certificata dal parere delle CEV) grazie alla collaborazione di tutti gli organi coinvolti che hanno prodotto le diverse parti sintetizzate.

In questo quadro si collocano le visite realizzate, in gennaio e febbraio 2018, dal NdV a tutti i CdS e ai Dipartimenti scelti dalle CEV per gli incontri in loco. Tutte le strutture coinvolte sono state invitate a redigere un prospetto di autovalutazione e durante le visite il NdV, con il supporto di un esperto di sistema, ha simulato le indagini e dibattiti che potevano emergere negli incontri con le CEV.

Per quanto riguarda infine l'analisi della Relazione Finale delle CEV il PqA e il NdV hanno lavorato in sintonia, anche in vista degli interventi che i responsabili dei CdS dovranno effettuare per dare risposta alle raccomandazioni delle CEV dovendo poi esserne certificati i risultati dal NdV.

Quanto emerso in tale Relazione Finale costituisce la migliore conferma del grado raggiunto nella realizzazione dell'obiettivo strategico di diffusione della cultura e degli strumenti per l'assicurazione della qualità e nel contempo costituisce, a sua volta, una preziosa fonte dalla quale attingere per proseguire nel cammino della AQ.

Passando all'analisi delle strategie riguardanti la didattica si conferma la tendenza di fondo di lanciare nuovi prodotti formativi partendo dalle competenze presenti in Ateneo: Laurea Magistrale in Environmental Meteorology, Laurea Magistrale in Data Science, Laurea Magistrale in Scienze dello Sport e della Prestazione Fisica.

Sempre nell'alveo dell'indirizzo di fondo si collocano gli obiettivi di ampliamento del bacino di reclutamento degli studenti che registra ulteriori sforzi verso l'internazionalizzazione in ingresso curando accordi con paesi europei ed extra europei.

Il Piano Strategico del 2017 ha inserito ulteriori obiettivi, alcuni dei quali, come l'innovazione didattica e il consolidamento di competenze trasversali hanno ricevuto un'accelerazione nella loro realizzazione proprio in seguito alla visita delle CEV.

Anche l'attenzione ai destini dei laureati ed il rafforzamento delle relazioni con i Portatori di Interesse, con particolare riguardo al territorio economico di riferimento, ben sottolineati dalle CEV, hanno trovato adeguato spazio nella Relazione del Rettore sull'attuazione del Piano Strategico.

Tuttavia la punta di diamante nelle strategie di Ateneo è rappresentata dall'ottenimento del finanziamento del MIUR a ben otto dei dieci Dipartimenti presenti, attribuendo loro la caratteristica di "Dipartimenti di Eccellenza".

Il NdV sottolinea come l'aver sviluppato il Piano Integrato in modo da comprendere i singoli Piani dei Dipartimenti ha consentito all'Ateneo di governare il processo attraverso il quale i fondi,



Nucleo di Valutazione

attribuiti ai Dipartimenti di Eccellenza, vengono utilizzati nella realizzazione delle scelte strategiche dei Dipartimenti stessi e nel contempo di armonizzarle con le linee del Piano Strategico di Ateneo.

La ricerca del successo nel campo della Ricerca rientra nelle linee di fondo dell'orientamento strategico dell'Ateneo e trova conferma nel Piano Strategico del 2017. I segnali di raggiungimento dell'obiettivo sono costituiti dal finanziamento di tredici progetti Horizon 2020, dal nuovo progetto ERC Starting Grant, dalla partecipazione a sei progetti Marie-Curie, per non parlare dell'approvazione di 54 PRIN di cui 14 hanno docenti di Ateneo come coordinatori nazionali.

In questo quadro le politiche di rafforzamento del patrimonio bibliotecario e delle infrastrutture tecnologiche hanno trovato coerente realizzazione.

Le strategie collocate nell'area della Terza Missione vengono denominate nella Relazione di attuazione: "il contributo allo sviluppo civile".

In realtà più che essere un indirizzo assestante si tratta di un orientamento che permea più obiettivi e praticamente tutte le strutture. I relativi obiettivi e le azioni li troviamo sia sotto forma di stimoli culturali offerti al pubblico come, ad esempio, il Festival dell'Economia o la Conferenza di Ateneo sia come contributi concreti allo sviluppo dell'economia ed è il caso degli incontri dei Dipartimenti scientifici con il mondo aziendale su specifici temi di ricerca applicata.

Numerosissime sono le collaborazioni, su temi di ricerca e su prodotti formativi, di carattere internazionale portati avanti dai Dipartimenti o dall'intero Ateneo come nel caso di EUREGIO.

Le attività sono tali e tante che l'Ateneo ha sentito la necessità di rafforzare la Comunicazione gestendola in modo strutturato avvalendosi di un'apposita Direzione.

Un approccio manageriale alla Comunicazione contribuirà a rafforzare il Ciclo delle Performance che, ad avviso dell'NdV, costituisce l'asse portante per la realizzazione delle strategie mediante la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi attraverso la loro attribuzione alle strutture.

A dimostrazione del grado di condivisione degli obiettivi strategici in Ateneo in NdV ha messo a raffronto due quadri sinottici nei quali sono stati collocati, per gli anni 2018 e 2019, gli obiettivi del Piano Strategico nei Piani delle Direzioni e dei Dipartimenti.

- AREA STRATEGICA RELATIVA ALLA DIDATTICA.

obiettivo	Dipartimenti 2018-2020 Presenti	Dipartimenti non presenti	Dipartimenti 2019-2021 Presenti	Dipartimenti non presenti
<i>D1: Innovare i metodi di insegnamento</i>	DEM-DICAM-DISI- DII-DLF-DM- DIPSCo-DSRS- DCIBIO-CIMEC- C3A-SSI	DF DFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI- DII-DLF-DM-DIPSCo- DSRS-DFGIURI- DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	
<i>D2: Sperimentare forme di apprendimento innovativo</i>	DEM-DF-DICAM- DISI-DII-DLF- DIPSCo-DSRS- DFGIURI-DCIBIO- CIMEC-C3A	DM SSI	DEM-DF-DICAM-DISI- DII-DLF-DM-DIPSCo- DSRS-DFGIURI- DCIBIO-C3A	CIMEC SSI
<i>D3: Favorire la regolarità del percorso formativo</i>	DEM-DICAM-DISI- DII-DLF-DM- DIPSCo-DCIBIO- C3A-SSI	DF DGIURI DSRS CIMEC	DEM-DICAM-DISI-DII- DLF-DM-DIPSCo-DSRS- DFGIURI-DCIBIO- CIMEC-C3A-SSI	DF
<i>D4: Aumentare la</i>	DF-DICAM-DISI-DII-		DF-DISI-DII-DLF-DM-	



Nucleo di Valutazione

<i>multidisciplinarietà dei percorsi di studio</i>	DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DEM DFGIURI	DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-C3A-SSI- CIMEC	DEM DICAM
<i>D5: Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali</i>	DEM-DICAM-DII-DLF-DIPSCo-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DF DISI DM DSRS DFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DIPSCo-
<i>D6: Rafforzare le competenze linguistiche</i>	DEM--DICAM-DISI-DII-DLF- DIPSCo-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A	DF SSI DM DSRS	DEM-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-C3A-	DF SSI DGIURI DCIBIO CIMEC
<i>D7: Favorire i tirocini e la permanenza all'estero</i>	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DIPSCo-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC- SSI	DLF DM DSRS C3A	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-C3A-SSI	CIMEC
<i>D8: Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti</i>	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DIPSCo- DFGIURI-CIMEC-C3A-SSI	DM DSRS DCIBIO	DEM-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DF DIPSCo

- AREA STRATEGICA RELATIVA DELLA RICERCA.

obiettivo	Dipartimenti 2018-2020 Presenti	Dipartimenti non presenti	Dipartimenti 2019-2021 Presenti	Dipartimenti non presenti
<i>R1: Investire nella ricerca strategica</i>	DF-DICAM-DISI-DII-DM-DIPSCo-DSRS-DCIBIO-CIMEC-C3A	SSI DEM DLF DFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A	SSI
<i>R2: Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo</i>	DEM-DF-DISI-DII-DLF-DIPSCo-DSRS-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DICAM DM SFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	
<i>R3: Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali</i>	DEM-DICAM-DISI-DII-DM-DIPSCo-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DF DLF DSRS DFGIURI	DEM-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DF
<i>R4: Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale</i>	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DSRS-DCIBIO-CIMEC-	SSI DIPSCo DFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A	SSI



Nucleo di Valutazione

	C3A			
<i>R5: Aumentare la flessibilità amministrativa e rafforzare i processi di sostegno alla ricerca</i>	DEM-DII-DCIBIO-CIMEC-C3A	DF DICAM DLF DISI DM DSRS DIPSCo DFGIURI SSI	DEM- DISI-DII-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DF DICAM DLF
<i>R6: Favorire il trasferimento delle conoscenze</i>	DF-DII-DLF-DIPSCo-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DICAM DEM DISI DM DSRS	DEM-DF-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DICAM

- AREA STRATEGICA DI SVILUPPO CIVILE (TERZA MISSIONE)

obiettivo	Dipartimenti 2018-2020 Presenti	Dipartimenti non presenti	Dipartimenti 2019-2021 Presenti	Dipartimenti non presenti
<i>TM1: Favorire la diffusione della cultura scientifica</i>	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DIPSCo-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DM DSRS DFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	
<i>TM2: Favorire l'uso delle competenze didattiche universitarie</i>	DEM-DICAM-DISI-DII-DLF-DIPSCo-DCIBIO-CIMEC	DF SSI DM DSRS DFGIURI C3A	DEM-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A	DF SSI
<i>TM3: Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca</i>	DEM-DISI-DII-DLF-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A	DF DICAM SSI DM	DEM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A	DF DICAM SSI
<i>TM4: Sostenere la formazione scolastica</i>	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DCIBIO-C3A	DSRS DFGIURI CIMEC SSI	DEM-DF-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-C3A-SSI	DICAM CIMEC
<i>TM5: Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio</i>	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	DLF DM DIPSCo DSRS DFGIURI	DEM-DF-DICAM-DISI-DII-DLF-DM-DIPSCo-DSRS-DFGIURI-DCIBIO-CIMEC-C3A-SSI	



Nucleo di Valutazione

Dall'analisi congiunta svolta per le **Direzioni** risulta il seguente quadro sinottico:

- AREA STRATEGICA RELATIVA ALLA DIDATTICA.

obiettivo	Direzioni P.I. 2018-2020 obiettivo presente	Direzioni P.I. 2019-2021 obiettivo presente
<i>D3: Favorire la regolarità del percorso formativo</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	
<i>D4: Aumentare la multidisciplinarietà dei percorsi di studio</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	
<i>D5: Favorire l'acquisizione delle competenze trasversali</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	Strutture di staff incardinate nella Direzione Generale
<i>D6: Rafforzare le competenze linguistiche</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	
<i>D8: Ampliare il bacino di reclutamento dei potenziali studenti</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	

- AREA STRATEGICA DELLA RICERCA

obiettivo	Direzioni P.I. 2018-2020 obiettivo presente	Direzioni P.I. 2019-2021 obiettivo presente
<i>R2: Rafforzare la reputazione della ricerca dell'Ateneo</i>	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo e Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.
<i>R3: Ricercare e promuovere lo sviluppo di temi di ricerca trasversali</i>	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.
<i>R4: Rafforzare e razionalizzare la dotazione infrastrutturale</i>	Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche	Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione
<i>R5: Aumentare la flessibilità amministrativa e</i>	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo e Direzione Pianificazione,



Nucleo di Valutazione

<i>rafforzare i processi di sostegno alla ricerca</i>		Approvvigionamenti e Amministrazione
<i>R6: Favorire il trasferimento delle conoscenze</i>	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.

- AREA STRATEGICA DI SVILUPPO CIVILE (TERZA MISSIONE)

obiettivo	Direzioni P.I. 2018-2020 obiettivo presente	Direzioni P.I. 2019-2021 obiettivo presente
<i>TM1: Favorire la diffusione della cultura scientifica</i>	Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza	
<i>TM3: Favorire l'uso dei risultati dell'attività di ricerca</i>	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo e Direzione Generale.	
<i>TM4: Sostenere la formazione scolastica</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e Direzione Risorse Umane e Organizzazione.	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
<i>TM5: Valorizzare l'interazione col mondo produttivo e il territorio</i>	Direzione Didattica e Servizi agli Studenti e Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo.	

- AREA STRATEGICA DEL TALENTO

obiettivo	Direzioni P.I. 2018-2020 obiettivo presente	Direzioni P.I. 2019-2021 obiettivo presente
<i>T1: favorire una comunità di ricercatori liberi, autonomi e responsabili</i>		Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo
<i>T2: Rafforzare il benessere di chi lavora nell'Università di Trento</i>	Direzione Risorse Umane e Organizzazione che nella Direzione Generale	Direzione Risorse Umane e Organizzazione e Strutture di Staff incardinate nella Direzione Generale
<i>T3: Attrarre talenti</i>	Direzione Ricerca e Servizi Bibliotecari di Ateneo che nella Direzione Risorse Umane e Organizzazione.	Direzione Risorse Umane e Organizzazione



Si nota in tal modo come sia vasta l'adesione delle strutture agli obiettivi strategici di Ateneo e come la tendenza vada verso l'aumento di tale adesione da un anno all'altro. Questo costituisce la prima e più efficace premessa all'attuazione del Piano Strategico. Il successivo confronto tra obiettivi operativi e risultati delle strutture costituisce la più significativa convalida del grado di realizzazione del Piano Strategico.

Quindi, a parere del Nucleo, la Relazione sulla Performance, validata dal NdV stesso, costituisce un fondamentale strumento per verificare il grado di realizzazione del Piano Strategico.

Continuando la lettura della Relazione sull'attuazione, a cura del Rettore, deve essere rivolta un'attenzione particolare alla Politica dei Talenti poiché le attività di perseguimento degli obiettivi strategici, in essa ricompresi, sono state numerose e portate a compimento in modo efficace. Il NdV fa riferimento: al reclutamento di ricercatori per sostenere la ricerca di base, che ha visto l'emanazione di tutti i bandi previsti; alla eliminazione delle asimmetrie di genere con la promozione di bandi diretti a favorire l'inserimento di ricercatrici; il rafforzamento delle politiche di conciliazione e sostegno della genitorialità che costituiscono una best practice nel panorama universitario.

Di contro si deve osservare che il miglioramento della circolazione delle informazioni, obiettivo sempre collocato nell'ambito delle Politiche per il Talento, al di là delle buone intenzioni, stenta a raggiungere livelli soddisfacenti per cui lo stesso NdV a volte si trova in difficoltà perché non adeguatamente raggiunto dei flussi informativi. Il NdV ha anche più volte sollecitato l'Ateneo a rafforzare la struttura deputata a gestire il Sistema Informativo onde consentire un più ampio sviluppo del Controllo di Gestione soprattutto nella fase del monitoraggio in itinere dove la disponibilità di informazioni, quali quantitative, tempestive ed articolate costituisce un requisito fondamentale.

Nel Piano Strategico 2017-2021 è stato riservato uno spazio molto ampio ai Progetti Strategici classificati nelle seguenti aree: che rispondono ai problemi ed alle opportunità socio culturali del futuro; che si occupano della ricerca scientifica e dell'Innovazione Tecnologica per la Competitività del paese; che fanno dell'integrazione e della collaborazione il motore di sviluppo della ricerca nelle aree cui l'Ateneo ha grandi risultati e potenzialità; che rispondono alle sfide di innovazione per cambiare e migliorare l'Università.

L'idea di non limitarsi al coinvolgimento dei Dipartimenti nello sviluppo delle Strategie di Ateneo, attraverso i Piani, ma di rivolgersi direttamente ai ricercatori contando sulle loro capacità di cogliere opportunità e minacce emergenti nell'ambiente per offrire strumenti e soluzioni basate sulla creatività di tali studiosi, è particolarmente felice, secondo il NdV. Lo dimostrano la grande quantità di progetti presentati, il numero rilevante di ricercatori coinvolti, il collegamento delle tematiche trattate ai temi strategici per l'Ateneo come è dimostrato dal numero consistente di progetti accettati e finanziati.

La rendicontazione del grado di attuazione di ciascun progetto, presentata nella Relazione curata dal Rettore, è così particolareggiata da non lasciare spazio che ad una presa d'atto da parte del NdV. Gli unici commenti che si possono fare a margine è che l'attività svolta è stata intensa ed ha interessato tutti i progetti ma che si nota una certa vischiosità nell'utilizzo delle risorse per cui i Residui sono consistenti. Sarebbe forse il caso di analizzare le cause di tale situazione distinguendo i casi in cui è l'attività di ricerca ha avuto una qualche lentezza da quelli in cui è stata la spesa a subire dei rallentamenti magari a causa dei vincoli procedurali incontrati.

Oltre ai progetti di rilevanza strategica il Senato ha stanziato delle risorse aggiuntive per la realizzazione di alcune specifiche azioni operative considerate prioritarie per i loro contenuti



innovativi. Il panorama è variegato andando dalla promozione di nuovi metodi di insegnamento all'organizzazione di eventi. Le cifre sono più o meno contenute e le decisioni di finanziamento rientrano in quell'aria di flessibilità che il Senato deve gestire non essendo prevedibile qualsiasi esigenza che possa manifestarsi lungo l'esercizio.

L'analisi del Piano dell'attuazione del Piano Strategico 2017-2021 comprende anche la rendicontazione di quanto fatto nel 2018 nell'ambito del "Primo Piano di Sostenibilità Ambientale".

Non si può negare che l'Ateneo si muova un po' in ritardo su questo fronte ed è significativo che emerga nel 2018 "il ruolo rilevante nella gestione dei rifiuti", tanto più in un Ateneo con un ampio numero di Dipartimenti che svolgono ricerca nelle aree scientifiche.

L'importante è che la sensibilità ambientale si sia sviluppata, che alcune azioni concrete siano state realizzate, anche nell'ambito della mobilità degli studenti, ma soprattutto si ritiene positivo l'ingresso dell'Ateneo nella Rete delle Università per lo sviluppo sostenibile poiché sarà facile acquisire le buone pratiche dagli Atenei che hanno preceduto Trento lungo tale cammino.

A conclusione della Relazione di attuazione del Piano Strategico troviamo il Piano delle Azioni Positive. In questa area l'Ateneo è ricco di iniziative che vanno dalla organizzazione del lavoro per valorizzare la diversità agli sportelli di ascolto dedicati alla genitorialità, ai progetti a favore dei richiedenti asilo e rifugiati.

A fronte delle numerose iniziative riportate nella relazione si segnala che le risorse utilizzate sono poco più di 18 mila euro rispetto ai 75 mila stanziati, non è però evidenziato il motivo che potrebbe dipendere anche dalla minor onerosità delle azioni intraprese.

Nel complesso il grado di efficacia nell'attuazione degli obiettivi strategici è alto e la valutazione è trasparente grazie all'elevato dettaglio nella definizione degli obiettivi stessi e nel monitoraggio dello stadio raggiunto nella loro realizzazione.

Sotto il profilo del coinvolgimento organizzativo e della valorizzazione delle competenze l'Ateneo di Trento può costituire un punto di riferimento per la qualità degli strumenti utilizzati e l'ampia platea di soggetti coinvolti.

Tutto ciò ha generato motivazione e questa costituisce il motore per la realizzazione sia degli obiettivi strategici e di quelli operativi.