

Sezione Seconda: Valutazione della performance

Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?	Si	Il Piano è stato approvato dal CdA con delibera 57 del 29 gennaio 2021. Con delibera 447/2020 del 27/11/2020, è stato aggiornato il SMVP che non prevede variazioni sostanziali rispetto al precedente, anche nei criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi, da rivedere nel 2021, anche in base alle variazioni delle esigenze dettate dalla pandemia.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Si	Negli ultimi due PI gli obiettivi strategici sono stati 28 (2020 - 22) e 33 (2021 - 23). Il collegamento tra i cicli della performance può essere quindi rilevato anche attraverso la sostanziale coerenza nel tempo degli obiettivi strategici. L'incremento numerico verificatosi nel 2021 riguarda l'introduzione di un nuovo asse strategico: 'Promuovere uno sviluppo sostenibile - Agenda 2030' (delibera CdA 340/2020 del 18/09/2020). L'Ateneo ha fatto propria la cultura della sostenibilità ambientale, avviando un percorso che, partito con l'adesione alla RUS (Rete delle università per lo sviluppo sostenibile), intende procedere con l'implementazione di buone pratiche che contribuiscano concretamente alla diffusione e condivisione sociale della cultura della sostenibilità.
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Si	<p>- Per quanto riguarda tale tipologia di strutture (dipartimenti, centri, sistemi) il coinvolgimento è stato fino ad oggi caratterizzato da una logica in prevalenza top down. Il processo di elaborazione del PI 21 - 23 è stato avviato dal Rettore con la collaborazione dei Prorettori e delegati e con il coinvolgimento a cascata dei vertici dirigenziali; questo modus operandi di interazione tra il vertice politico e gestionale è consolidato. Gli obiettivi operativi sono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti delle Direzioni, Presidenti di Centri e Sistemi e Direttori dei Dipartimenti in raccordo, se opportuno con il prorettore/delegato di riferimento. Il PI 2021 - 23 (Sez. II - par.5), definisce di particolare rilevanza l'indirizzo dell'Ateneo circa la sistematizzazione degli approcci dei Dipartimenti sulla programmazione strategica.</p> <p>- Tutti i Dipartimenti sono attualmente provvisti di un proprio piano strategico, redatto sulla base di quello di Ateneo; tale operazione si è svolta con il supporto del Presidio della qualità, che ha tenuto conto delle raccomandazioni dell'Organo di valutazione interna. Gli obiettivi dei</p>

			Dipartimenti da alcuni anni sono collegati sia ad obiettivi coordinati dalle strutture centrali di Ateneo che individuati autonomamente sulla base degli obiettivi strategici di Ateneo. Rimane da verificare lo strutturarsi di un collegamento sistematico anche con i nuovi piani strategici dipartimentali.
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Si	<p>- Al PI 21-23 sono allegati gli obiettivi strategici approvati con delibera del CdA, in numero di 33, come precedentemente accennato.</p> <p>- Il PS di Ateneo presenta una sistematica basata su missioni - assi - azioni; gli obiettivi strategici sono raggruppati prevalentemente in base al binomio missioni - assi. Da notare che accanto alle 3 missioni istituzionali è stata definita già da tempo un'ulteriore area strategica denominata 'Gestione', che contiene al suo interno gli obiettivi di carattere amministrativo-gestionale e tecnici.</p> <p>- Nel PS, come già notato sono definite le missioni, gli assi strategici e le azioni. Gli obiettivi strategici 2021 - 2023 sono contenuti nel PI, il quale, sotto questo profilo costituisce elemento di aggiornamento ed integrazione di quello strategico.</p> <p>- In merito agli indicatori rimangono le problematiche, già presenti nel PS, in quanto non sono collegati a target chiaramente espressi, di conseguenza risulta particolarmente difficile una diretta valutazione del grado di raggiungimento del singolo obiettivo strategico; tale operazione viene effettuata valutando il risultato dei singoli obiettivi operativi correlati.</p> <p>- Gli obiettivi strategici si sviluppano su base triennale 2021-2023 ed il 2021 corrisponde al primo (delibera 340-2020 del 18-09-2020).</p>
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Si	<p>All'interno del PS esiste la dimensione "Comunità" non un'area strategica Gestionale formalizzata. I PI così come l'ultimo (2021 - 2023) contengono l'area strategica Gestione (nel 2021 è stato inserito l'asse strategico relativo alla sostenibilità ambientale: 'Promuovere uno sviluppo sostenibile - Agenda 2030'). La prossima revisione complessiva del PS prevederà anche l'inserimento formale dell'Area Gestionale.</p> <p>- Gli obiettivi strategici di quest'area sono in prevalenza di responsabilità del Direttore Generale e dei Dirigenti per le strutture centrali; i Direttori/Presidenti delle strutture di missione (Dipartimenti, Centri e Sistemi) partecipano a queste tipologie di obiettivi nel momento in cui si considerano svolgenti funzioni dirigenziali (Art. 24 Statuto di Ateneo).</p>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	Si	Una situazione di coordinamento tra i cicli non è rilevabile per la maggioranza degli obiettivi operativi, gli obiettivi hanno tendenzialmente una rilevanza relativa all'anno di pertinenza. Tuttavia negli ultimi 2 anni ci sono esempi di collegamento tra operatività di più cicli, specificamente per gli obiettivi assegnati direttamente dal CdA al DG: ad esempio si può

			citare l'obiettivo sul coordinamento ciclo performance-bilancio preventivo. Per quel che riguarda le Direzioni, obiettivi a carattere diacronico sono quelli relativi al SGRC. Il NdV raccomanda di far sì che la pianificazione relativa ad un ciclo di performance tenga adeguatamente conto dei risultati ottenuti nei precedenti.
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Si	<ul style="list-style-type: none"> - Gli obiettivi operativi delle strutture decentrate sono sia legati ad iniziative coordinate a livello centrale, sia individuati in modo autonomo, in relazione ad uno strategico di Ateneo (OPN) o ad esigenze emerse nella struttura (OPA). Tra gli obiettivi che hanno come capofila una Direzione si ha, ad es., quello relativo alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, che si presenta come metodologicamente analogo per tutte le strutture decentrate. - Per alcuni degli obiettivi in oggetto sono coinvolti anche docenti/ricercatori, specie per gli obiettivi che hanno come scopo il diretto supporto ad attività didattico - scientifiche. - Gli obiettivi possono avere come responsabile operativo sia i docenti (direttore di dipartimento, docenti/ricercatori) che unità di personale tecnico amministrativo di categoria EP e D con incarico. La responsabilità dirigenziale spetta esclusivamente al Direttore del dipartimento.
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Si	<ul style="list-style-type: none"> - Il lavoro sull'implementazione della contabilità analitica è proseguito anche per il 2020 attraverso l'obiettivo 'Allocazione dei costi di personale che vengono liquidati con CSA direttamente sui fondi dei Centri di gestione'(OPN 501/20). - Per il 2021 esiste un obiettivo (OPN 671/21) che prevede l'affinamento e la verifica di soluzioni relative allo studio di un sistema di rilevazione analitico, finalizzato a determinare l'imputazione dei costi indiretti all'attività dei corsi di studio. Da citare anche l'obiettivo 681, che ha come target la 'Produzione di uno studio che fornisca agli organi di governo una visione più completa delle reali esigenze dei Dipartimenti, Centri e Sistemi, al fine di ottimizzare l'allocazione delle risorse con assegnazioni maggiormente mirate e più aderenti alle specifiche necessità di ogni singolo centro di gestione, rivedendo, se necessario, gli attuali criteri di ripartizione.' - A partire dal 2019 la Direzione Finanza e Fiscale ha attivato una nuova attività che svolta insieme ai responsabili amministrativi di Dipartimento ha previsto l'analisi delle risorse a disposizione dei Dipartimenti, Centri e Sistemi risalenti ad esercizi passati, con particolare attenzione a quelle relative agli esercizi 2015 e precedenti; con lo scopo di sensibilizzare le Strutture a prendere consapevolezza delle risorse che hanno a disposizione e a dare la precedenza nell'impiego delle stesse a quelle più datate. Gli esempi fatti denotano, a parere del Nucleo, una situazione di 'work in progress', che ancora ha bisogno di essere estesa e strutturata.

9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Si	<p>- Nell'attuale SMVP (che non ha previsto variazioni anche per il 2020 con delibera del CdA 442/2020 del 27.11.2020) c'è un diretto riferimento (1.2 e 1.3) all'ascolto degli stakeholder, senza però entrare nel dettaglio delle modalità, che vengono lasciate alla pianificazione strategica e ai PI.</p> <p>- Nel PI 2021-23 ad essi è dedicato il par. 12 'il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance'. Alcune attività sono già a regime da tempo, altre sono alle prime esperienze. Lo strumento utilizzato è il questionario via web. Tra le attività sistematiche attive figurano ad esempio il questionario studenti relativo alla valutazione della didattica e dei servizi offerti e quello dei laureandi. Per quanto concerne l'ascolto dell'utenza nel 2019 è stato attivato un obiettivo operativo del Direttore generale, concernente il questionario sul benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo e docente. Uno specifico tavolo di lavoro è stato attivato su queste tematiche, al quale anche il NdV è stato chiamato a partecipare. La reportistica sui risultati è reperibile sul sito dell'Ateneo, ma non sono parimenti definite le opzioni operative conseguenti, correlate al superamento delle criticità emerse. Operativamente, nel 2020 non risultano, neppure a livello progettuale (forse anche per i problemi legati alla pandemia) adeguate azioni a seguire. Il Nucleo auspica che ciò sia fatto per la prossima edizione del questionario (prevista nel Piano strategico come biennale). Il NdV sottolinea in ogni modo che, in assenza di adeguato e riconoscibile follow-up, l'acquisizione delle opinioni degli stakeholder si riduce ad un esercizio formale, di scarso valore aggiunto.</p> <p>- L'utenza coinvolta è la platea degli studenti, dei docenti, del personale T/A; si possono considerare anche le imprese ospitanti attività di tirocinio o di tesi, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi riguardo l'opinione sulla preparazione dei tirocinanti (conoscenze e capacità di integrazione lavorativa).</p> <p>- Gli strumenti utilizzati sono questionari redatti ad hoc (es. questionari studenti). Per il 2021 tra gli obiettivi assegnati dal CdA al DG è presente uno specifico sulla comunicazione tra le varie strutture (Miglioramento efficacia comunicativa interna nei processi di interfaccia tra Direzioni e Strutture di missione (Dipartimenti, Centri di Ateneo, Sistemi di Ateneo).</p> <p>- L'utilizzo dei questionari studenti influisce direttamente sulla performance organizzativa, in particolare sulla POI (performance organizzativa di istituzione). La POI ha tra le sue finalità anche quella di tipo politico, che prevede la rendicontazione verso gli stakeholder, sia interni che soprattutto esterni.</p> <p>- Non emergono chiare evidenze a livello generalizzato, ci sono dei casi singoli, tipo l'obiettivo del DG sulla comunicazione 2019 con questionario centro-strutture rispetto all'obiettivo 2021 che attiva azioni di miglioramento.</p>
---	---	----	--

10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Si	<p>- Il collegamento al Bilancio è stato avviato nel 2019 con l'assegnazione da parte del CdA al DG di un obiettivo specifico per tale attività (Coordinamento tra ciclo della performance e di bilancio). Nel 2020 tale operazione è continuata con un nuovo obiettivo affidato dal CdA al DG (Coordinamento ciclo della performance e bilancio follow up obiettivo 2019), che ha portato come situazione finale all'elaborazione di uno schema di allocazione delle poste di bilancio sui singoli obiettivi strategici dell'ateneo 2020-2022. Per la predisposizione del preventivo è stato messo a punto dalla Direzione finanza e fiscale, con la collaborazione della Direzione servizi informatici e statistici, un form per la sottomissione delle proposte di budget da parte delle direzioni, che prevedeva la compilazione guidata ed obbligatoria sia dei campi relativi alle coordinate contabili, sia degli stanziamenti di bilancio riguardanti gli obiettivi strategici di riferimento. Il tutto è confluito nella Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione 2021, approvato dal CdA nella seduta del 9 dicembre 2020. Il bilancio unico di previsione 2021 contiene una rappresentazione del budget per attività (pagg. 8-15), che dà evidenza delle risorse del budget economico e del budget degli investimenti che, a prescindere dalla loro natura, si prevede di impiegare per la realizzazione di alcuni obiettivi strategici di Ateneo.</p> <p>- Il percorso di coordinamento tra le due linee programmatiche, performance e bilancio, tuttavia non può che essere graduale, e al momento non risultano chiare evidenze degli effetti economici della gestione performance dei cicli precedenti su quello attuale (2021). Il Nucleo rileva positivamente che ad inizio agosto 2021 è stata diramata una nota del DG, nella quale - migliorando il precedente format - si chiede alle direzioni di procedere alle richieste di budget 2022 indicando anche l'obiettivo strategico correlato, selezionabile da un menù a tendina.</p> <p>- Come illustrato nei punti precedenti le direttive dell'Ateneo intendono perseguire progressivamente il coordinamento dei cicli di performance e bilancio; il nucleo auspica che l'impegno in questa direzione sia mantenuto costante.</p>
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Si	<p>- Il bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto dal budget economico e degli investimenti, è stato predisposto in conformità alle disposizioni di legge, nonché dal Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.</p> <p>- I criteri di formazione del budget economico e del budget degli investimenti sono enunciati rispettivamente negli articoli 11 e 12 di detto regolamento. Nella Nota illustrativa al bilancio preventivo 2021 al par.4 'Budget per attività si dichiara che il budget economico e degli investimenti sono redatti in coerenza con le strategie di ateneo. Per la predisposizione del budget 2021 a ciascun obiettivo</p>

		<p>strategico è correlata una voce di bilancio, azione avviata nel 2019 e che con il proseguire degli anni sta perfezionandosi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'attribuzione del budget è ripartito fra le strutture dell'Ateneo (Direzioni, Dipartimenti, Centri, Sistemi). Per i dipartimenti dal 2014 esiste il multifondo, che riguarda le assegnazioni per il funzionamento e la didattica. - Come già ricordato, nel 2021, con la richiesta di budget 2022 (nota DG 70337/2020), si è trasmesso alle Direzioni anche lo schema degli strategici 2022-24, chiedendo - ove appropriato - di correlare le somme agli obiettivi (v. cit. obiettivo del DG). Il NdV si riserva di verificare gli effettivi esiti di questa operazione. - Il bilancio è unico e l'iter di predisposizione prevede che ciascuna struttura (Dipartimenti, Centri e Strutture) predisponga entro il 30 settembre di ogni anno la proposta di Budget annuale e triennale. Per i dipartimenti dal 2014 esiste il multifondo (Delibera n.305/2013 del 17/10/2013), che riguarda le assegnazioni per il funzionamento e la didattica. Il Multifondo di Ateneo nasce dall'opportunità di definire, al fine di una semplificazione e di uno snellimento delle procedure contabili nonché di una maggiore tempestività e certezza nell'attribuzione dei fondi, un nuovo sistema di finanziamento delle strutture dipartimentali. Il suddetto Multifondo è composto dal finanziamento delle seguenti tipologie di voci: Funzionamento; Test valutazione preparazione iniziale; Scuole Specializzazione; Dottorati di ricerca; Internazionalizzazione; Laboratorio; Part-time studenti counseling e ordinario; Supporto alla didattica; Orientamento. Le risorse per ogni singola voce sono distribuite alle strutture in relazione a specifici criteri di ripartizione. La gestione delle tipologie di finanziamenti che compongono il Multifondo attribuisce maggiore autonomia di gestione alle strutture nell'utilizzo delle risorse, in quanto esse possono, sulla base di esigenze specifiche, provvedere a riallocarle nel limite dell'importo complessivamente loro assegnato.
12	<p>Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?</p>	<p>Il processo di definizione/aggiornamento degli obiettivi strategici, come dichiarato nel PI 21-23, è stato avviato dal Rettore con la collaborazione dei Prorettori e delegati e con conseguente coinvolgimento a cascata del vertice dirigenziale; tale modus operandi, di efficace interazione tra vertice politico e gestionale, appare consolidato. Il coinvolgimento dei Dipartimenti è fatto attraverso i rappresentanti dei direttori nel SA, già in questo momento di riesame annuale delle strategie d'Ateneo. Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti delle Direzioni centrali/Presidenti dei Sistemi e Centri/Direttori di Dipartimento, in raccordo - se opportuno - con il prorettore/delegato di riferimento. Il NdV apprezza l'avvenuto coinvolgimento dei rappresentanti dei Direttori di Dipartimento nel SA nella definizione degli obiettivi strategici 2021-2023. Il NdV ha in corso la verifica di come i nuovi PS dei</p>

			dipartimenti si coordinino con quello di ateneo (cosa non scontata visto il risultato di alcuni audit nelle strutture). Si è cercato di capire se il PS di Dipartimento: a) parte da una lettura del PS di Ateneo b) se usa le stesse categorie e le stesse terminologie; i risultati di tale analisi sono stati positivi, in quanto nella maggioranza dei casi si è riscontrato un grado di coerenza dei PS di dipartimento alto o medio-alto con quello di ateneo.
13	Quali modalità di informazione, formazione e comunicazione sono state adottate o sono previste per garantire la diffusione e la comprensione del Piano all'interno dell'ateneo?		L'introduzione del nuovo SMVP (delibera 101/2019) contiene alcune modifiche relative alla valutazione individuale del personale T/A e per garantirne la comprensione e le innovazioni all'interno dell'Ateneo a maggio del 2019 è stato tenuto da parte della Direzione Programmazione, Valutazione e Com. Istituzionale un seminario rivolto ai Dirigenti/Direttori ed EP e D con incarico. Nel 2020, relativamente ad un obiettivo comune che ha previsto come capofila la Direzione Programmazione, Valutazione e Com. Istituzionale è stato effettuato un seminario dal titolo 'Il nuovo ciclo della Programmazione Anticorruzione e Trasparenza di Ateneo: contenuti e programmazione operativa delle misure'. L'emergenza COVID - 19 ha portato come conseguenza ad un rallentamento delle iniziative per l'anno 2020. Il Nucleo ritiene che la formazione del personale sia uno strumento basilare per una corretta comprensione del sistema di performance e della modalità di lavoro per obiettivi. Ciò tanto più rileva ove la modalità di smart working sia mantenuta, seppur con numeri ridotti, per una percentuale significativa di personale anche dopo la cessazione dell'attuale emergenza sanitaria. Il punto assume del resto rilevanza in quanto la valutazione del personale in smart working è naturalmente correlata al raggiungimento di obiettivi concordati. In ultimo si segnala che i problemi legati ai profili di comunicazione interna, che sono stati evidenziati anche dalla survey ad hoc, fatta nel 2019; sono stati presi in carico nel 2021 con l'assegnazione da parte del CdA di un obiettivo ad hoc.
14	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?		L'emergenza pandemica (COVID 19), ha cambiato radicalmente le abitudini e le modalità di lavoro. In seguito all'eccezionalità l'ateneo è stato costretto, a partire dal mese di marzo 2020, ad attivare lo smart working per la quasi totalità del personale. L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha costretto le amministrazioni, compresa la nostra, a ricorrere al lavoro agile come ordinaria modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Il ricorso al lavoro a distanza ha rappresentato quindi una necessità emergenziale, senza possibilità di riflessione e previo ripensamento dei modelli organizzativi. In ogni caso le attività istituzionali e i processi gestionali sono stati sostanzialmente salvaguardati. Per poter regolarizzare lo svolgimento del lavoro agile, il CdA nel 2021 ha assegnato al DG un obiettivo specifico - Condizioni abilitanti lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale (propedeutico al Piano Organizzativo Lavoro

		<p>Agile (POLA). L'obiettivo mira a dotare l'ateneo delle condizioni abilitanti per lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale. L'ateneo intende seguire la strada della gradualità, partendo da una analisi della presenza o meno delle condizioni abilitanti lo svolgimento del lavoro agile in modalità ordinaria e dalla messa in atto delle iniziative ed azioni necessarie ad avviare una fase sperimentale a partire dal 2022. Quindi una mappatura delle attività che possono essere svolte secondo le modalità del lavoro agile; individuazione di percorsi formativi del personale, anche di qualifica dirigenziale; valutazione dei costi e degli investimenti necessari a sostenere la fase sperimentale (percorsi formativi, stanziamento di risorse strumentali per lo svolgimento del lavoro a distanza); individuazione strumenti di rilevazione periodica dei risultati conseguiti; disciplina della materia mediante accordo con la componente sindacale. Con nota del Direttore generale del 30 dicembre 2020 era già stato richiesto a tutte le strutture di indicare le attività espletabili in maniera agile. Le informazioni di ritorno sono al momento oggetto di integrazione ai fini del su indicato obiettivo.</p>
15	Eventuali altre osservazioni	<p>Il NdV ritiene di sottolineare anche in questa sede due passaggi contenuti nella relazione di validazione della relazione sul ciclo di performance 2020: a) riguardo alla efficacia degli indicatori di risultato adottati permangono le criticità più volte segnalate, in relazione alla necessità di un maggior sforzo per una loro definizione in termini quantitativi, ove ovviamente possibile in relazione al target. È opportuno che i dati utilizzati per il calcolo degli indicatori non provengano da autovalutazioni, ma siano collegati sempre ad elementi oggettivi e verificabili. Si sottolinea inoltre come gli indicatori di risultato dovrebbero contenere, oltre ai dati di realizzazione progettuale, anche l'identificazione del livello di gradimento delle parti interessate, in relazione ai risultati ottenuti, servizi forniti etc. b) Si tratta della definizione della performance organizzativa. Il Nucleo nel 2021 è stato coinvolto nella sperimentazione del nuovo cruscotto di misurazione della performance organizzativa di istituzione (POI). Per esso è stato fatto un esercizio di test e poi un'applicazione operativa per il ciclo 2020. All'Organo è stato richiesto dal CdA di operare una valutazione secondo ragionevolezza dei valori assunti dai vari indicatori. A parte le perplessità già manifestate al CdA sull'adeguatezza di alcuni di essi, lo schema POI tende a rappresentare una situazione di stabilità, estesa a tutte le aree, come indicativa di una performance organizzativa di segno positivo; tale approccio appare piuttosto statico, scontando anche l'assenza, salvo un caso, di dati di confronto con l'evoluzione di organizzazioni simili. Manca anche un chiaro riferimento alle priorità strategiche. La Commissione presieduta dal Prorettore Vicario sta lavorando sui cruscotti di performance delle strutture, tenendo conto dei risultati</p>

			<p>della mappatura processi effettuata dal Consorzio QUINN (ad adesso per direzioni e selezione di Centri e Sistemi). Il Nucleo nota che il livello macro della citata mappatura (quantomeno per le direzioni) non agevola il suo utilizzo operativo (es. per individuare univocamente quali attività siano espletabili, in regime di smart working) o una sua implementazione in termini di servizi informativi. Per quel che riguarda il Bilancio di genere il NdV nella validazione della Relazione Performance 2020 valuta positivamente le informazioni fornite in merito, che lo caratterizzano come adeguato alle più recenti disposizioni e Linee guida. Si raccomanda un migliore collegamento con il sistema degli obiettivi strategico-operativi, affinché il documento non rimanga solo un'analisi teorica, ma si affermi come documento programmatico-gestionale verso un sistema più equo e solidale. È quindi importante che ne risultino chiari gli impatti sui processi organizzativi.</p>
--	--	--	---