



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI**  
**Nucleo di Valutazione d'Ateneo**

**Relazione AVA per il 2020**

**Allegato: Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance**  
**Sezione 2 - Valutazione della performance**

Il **Nucleo di valutazione** dell'Università degli Studi di Cagliari in carica, nominato per il triennio 2018-2021 con i Decreti Rettorali n. 92 del 18/1/2019 e n. 450 del 19/4/2019 e n. 222 del 1/3/2021, risulta così composto:

Coordinatrice

Prof.ssa *Elisabetta Loffredo*

Componenti interni

Prof. *Claudio Conversano*

Prof.ssa *Claudia Sardu*

Componenti esterni

Prof. *Salvatore Ingrassia*

Prof.ssa *Piera Molinelli*

Prof. *Loris Lino Maria Nadotti*

Dott.ssa *Elisabetta Neroni*

Componente studentesca

*Francesco Piseddu*

*Andrea Deidda*

L'ufficio di supporto all'attività del Nucleo è l'**Ufficio per la valutazione - Direzione sistemi, infrastrutture, dati**, composto da:

*Antonella Idini*, Coordinatrice

*Bruna Biondo*

*Daniela Cavalleri*

*Corrado Mocchi*

*Giuseppe Porcu*

*Francesca Stara*

## Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
1	Il Piano è stato pubblicato entro i termini previsti dalla legge (31 gennaio 2021)?	Sì	Se no ed è stata data comunicazione del ritardo, commentare: A - le ragioni apportate B - se sono stati rispettati i termini per la pubblicazione del Piano eventualmente indicati nella comunicazione di ritardo	L'Ateneo come negli anni precedenti ha rispettato i termini previsti dalla legge.
2	Il Piano presenta variazioni nella programmazione strategica rispetto all'anno precedente?	Sì	Se sì, commentare se e come sono motivate tali variazioni.	<p>Gli aggiornamenti annuali 2021, approvati e pubblicati entro i termini di legge, mantengono invariata nella sostanza la pianificazione nelle sue linee generali rispetto al "Documento Strategico di Programmazione Integrata 2017-2021" - DSPI 2017-2021 e agli aggiornamenti apportati nell'anno 2020. Il Nucleo nella sua attività di monitoraggio, in particolare per l'avvio del ciclo della performance 2021 (<i>cf.</i> Verbale n.5 del 1° aprile 2021, punto o.d.g. 5, p. 2, <a href="https://www.unica.it/unica/protected/320111/0/def/ref/DOC284756/">https://www.unica.it/unica/protected/320111/0/def/ref/DOC284756/</a> e <i>cf.</i> Verbale Nucleo, in corso di approvazione, n.13 del 27 luglio 2021, punto o.d.g. Varie ed eventuali - nel Monitoraggio sul ciclo della performance 2021 - primo monitoraggio degli obiettivi del personale dirigente <a href="https://www.unica.it/unica/it/ateneo_s01_ss01_sss07_01.page">https://www.unica.it/unica/it/ateneo_s01_ss01_sss07_01.page</a>), ha analizzato le principali modifiche riscontrate nell'aggiornamento 2021 del DSPI 2017-2021.</p> <p>I nuovi obiettivi e le integrazioni apportate danno risposta alle esigenze di "Sviluppare forme di didattica moderna che sfruttino le potenzialità delle nuove tecnologie" (finalità strategica Didattica - D7) con l'intento di continuare nell'azione di sviluppo delle competenze didattiche dei propri docenti; e di potenziare la didattica post-laurea "b) Aumentare il numero di borse di dottorato" (ampliamento dell'obiettivo D4).</p> <p>Si sottolinea che l'approvazione delle nuove linee di indirizzo ministeriali della Programmazione universitaria per il triennio 2021-2023, avvenuta solo a inizio 2021, non ha consentito che il Piano 2021 potesse arricchirsi con la progettazione di nuovi interventi: infatti, i progetti dell'Ateneo sono stati valutati nel mese di luglio 2021 dopo il momento dell'aggiornamento del Piano.</p> <p>Con riferimento all'aggiornamento 2021 del DSPI 2017-2021 si evidenzia che in esso sono state esplicitate le motivazioni a sostegno e inseriti gli indicatori, dato base e target.</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
3	Si fa riferimento al coinvolgimento dei dipartimenti (o altre strutture decentrate) nella definizione delle strategie riportate nel Piano Integrato?	Sì	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - se la modalità di coinvolgimento dei dipartimenti è stata top-down (reazione a obiettivi già stabiliti dalla governance) o bottom-up (costruzione insieme ai dipartimenti degli obiettivi strategici)</p> <p>B - se c'è un riferimento esplicito a dei "Piani di Dipartimento" formalmente definiti</p>	<p>La situazione osservata per il ciclo 2020 e per il 2019 non ha subito modifiche sostanziali nel presente ciclo 2021. Infatti, riportando quanto già rilevato nelle Relazioni, 2019 e 2020 "il coinvolgimento delle strutture decentrate nel processo di pianificazione presenta ancora diversi margini di miglioramento: il processo di definizione delle strategie è stato sostanzialmente top-down, eccetto, nella fase iniziale, per il coinvolgimento della componente studentesca. Nella fase di aggiornamento annuale anche se la logica programmatoria rimane sostanzialmente verticistica, gli organi di governo dell'Ateneo hanno peraltro maggiormente curato il coinvolgimento preliminare dei dipartimenti, dei CdS e delle strutture di raccordo (facoltà)."</p> <p>In merito a quanto riportato nella descrizione del processo di pianificazione dell'aggiornamento 2021 del DSPI 2017-2021 (p. 10) in cui si dice, come nel precedente aggiornamento, che "Nella definizione del Piano è stata data particolare importanza alla partecipazione attiva e alla condivisione con la comunità universitaria in tutte le fasi del processo" il Nucleo rinnova l'auspicio a "una migliore esplicita declinazione delle attività poste in essere per garantire il coinvolgimento predetto."</p>
4	Sono previsti degli obiettivi strategici nel Piano Integrato?	Sì	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - quanti obiettivi strategici sono previsti</p> <p>B - se viene utilizzato l'attributo "specifici" o se vengono utilizzate altre terminologie per definire gli obiettivi generali dell'università</p> <p>C - se differiscono da quelli indicati - se indicati - nel Piano Strategico</p> <p>D - se è indicata la metrica per la loro misurazione (indicatori e target); se sì, commentare la coerenza semantica con gli obiettivi operativi (o con quelli, comunque denominati, che ne discendono)</p> <p>E - se si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale e eventualmente a quale anno corrisponde il 2021 (primo, secondo... ultimo)</p>	<p>A. Il DSPI 2017-2021 individua 17 obiettivi strategici, 1 in più rispetto al precedente aggiornamento, raggruppati secondo le 4 "finalità strategiche" dell'Ateneo (aggiornamento 2021 del DSPI 2017-2021, p. 21): "Didattica (in relazione alle esigenze del territorio e degli studenti, di migliorare la qualità e la sostenibilità dell'offerta nella dimensione nazionale ed internazionale, favorendone l'interdisciplinarietà); Ricerca (per una maggiore competitività a livello nazionale ed internazionale, stimolare le sinergie dei gruppi di ricerca e valorizzare la multidisciplinarietà); Terza Missione (valorizzare il ruolo dell'Ateneo nel territorio e la diffusione dei risultati della ricerca e del suo patrimonio culturale); Trasversale Assicurazione della Qualità, organizzazione e comunicazione (migliorare la qualità e l'efficienza e rendere l'Ateneo sempre più trasparente e accessibile alla comunità universitaria e alla collettività)."</p> <p>Per i punti B, C, D, la situazione illustrata per il ciclo 2019 e per il 2020, riportata di seguito, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo 2021:</p> <p>"B. La locuzione «finalità strategiche» individua gli obiettivi generali dell'Ateneo, che non vengono qualificati come «specifici».</p> <p>C. Esiste uniformità nell'indicazione di tali obiettivi in tutti i documenti della programmazione strategica e per ciascuno di essi vengono riportati azioni, indicatori e target.</p> <p>D. I parametri di riferimento per la misurazione, tuttavia, in molti casi sono imprecisi, e talvolta non consentono di identificare univocamente il target. La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi non si sviluppa sempre secondo coerenza semantica tra i due livelli."</p> <p>E. Gli obiettivi strategici si sviluppano lungo una prospettiva pluriennale, l'anno di riferimento, 2021, è l'ultimo del quinquennio.</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
5	È prevista un'area/linea/ambito strategico esplicitamente dedicata alla amministrazione/gestione?	Sì	<p>Se sì, indicare nei commenti:</p> <p>A - se l'area/linea/ambito è presente anche nel Piano Strategico</p> <p>B - se ne discendono "obiettivi strategici" e se questi hanno caratteristiche diverse rispetto agli altri (commentate al punto precedente; es. l'area di responsabilità di questi obiettivi strategici è tutta in capo al personale tecnico-amministrativo o è condivisa col personale docente)</p>	<p>La situazione illustrata per il ciclo 2019 e per il 2020, e riportata di seguito, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo 2021 in corso, per il quale si ripropongono le considerazioni già allora, in parte, formulate:</p> <p>“A. Già dalla prima elaborazione del piano strategico DSPI 2017-2021 era stata individuata una finalità strategica <i>«trasversale»</i> relativa alla amministrazione/gestione, rappresentata dalla <i>«Assicurazione della Qualità, organizzazione e comunicazione»</i>, e mantenuta nei successivi aggiornamenti, fino a quello attuale.</p> <p>B. Per tale finalità sono individuati 4 obiettivi strategici, declinati in forma sequenziale secondo diverse linee operative. Essi si integrano anche con la prospettiva della trasparenza e della prevenzione della corruzione definita dal corrispondente Piano.” Per tali obiettivi, nell'aggiornamento 2021, nella responsabilità gestionale aumentano da 2 a 3 gli obiettivi in cui sono coinvolti, oltre ai dirigenti, anche i dipartimenti e le facoltà, nonché i Direttori di Dipartimento in relazione al loro ruolo di vertice della struttura tecnico-amministrativa.</p>
6	Nel Piano Integrato si dà conto esplicitamente di obiettivi conseguiti o mancati nei cicli precedenti?	No	<p>La risposta è "sì" se oltre a riferimenti testuali c'è un aggancio esplicito alla programmazione operativa (obiettivi), anche tenendo conto dello scorrimento (nel caso in cui nel Piano precedente fossero stati previsti obiettivi per il triennio). La risposta è "no" sia se non c'è alcun riferimento, sia se c'è un mero riferimento testuale senza implicazioni nella nuova programmazione.</p>	<p>Il processo di aggiornamento del Piano, oggetto della presente Relazione, include in una delle sue fasi il monitoraggio dei risultati raggiunti e ha tenuto conto dei risultati ottenuti nell'ultimo ciclo della performance concluso, esplicitati nella Relazione integrata sulla Performance per il 2019.</p> <p>Nei documenti della programmazione con aggiornamento 2021, come riportato di seguito, per il 2019 e per il 2020, “non sono stati rilevati espliciti riferimenti testuali a obiettivi non conseguiti (e/o oggetto di rimodulazione) e all'eventuale scorrimento di alcuni di essi nel periodo in esame; si precisa però che nelle annotazioni dell'allegato 1 Obiettivi strategici e indicatori sono riportati i casi di modifiche o integrazioni agli indicatori e ad alcuni dati base o casi di riassegnazione a un diverso responsabile politico e/o gestionale.” Il Nucleo raccomanda che vengano esplicitati gli interventi correttivi, inseriti nelle note dell'allegato 1, di aggiornamento dei parametri di riferimento che scaturiranno dal mancato raggiungimento dell'obiettivo.</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
7	Nella pianificazione della performance sono assegnati gli obiettivi anche alle strutture decentrate?	Sì	<p>La risposta è "sì" se vengono attribuiti degli obiettivi a tutte o ad alcune delle strutture decentrate (specificare se dipartimenti, scuole, centri ecc.) o a loro sottostrutture (unità organizzative composte da personale tecnico amministrativo). La risposta è "no" se esplicitamente esclusi o se non rilevabili.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se tali obiettivi sono equiparati e hanno la stessa denominazione di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale (altrimenti specificare la diversa etichetta e modalità di misurazione)</p> <p>B - se il conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture decentrate (o alle loro articolazioni interne), prevedono attività che coinvolgono anche il personale docente e ricercatore o dipendono esclusivamente da quello tecnico-amministrativo</p> <p>C - se il responsabile di tali obiettivi è il Direttore del Dipartimento o è un'unità di personale tecnico amministrativo</p>	<p>Si riporta di seguito la specifica fornita nella relazione relativa al ciclo 2019 e al 2020, in quanto non risultano variazioni per il ciclo 2021.</p> <p>“L’Ateneo attribuisce obiettivi, declinando quelli strategici, a tutte le strutture decentrate: dipartimenti, facoltà, CdS e centri di servizio (V. allegato 4 al DSPi).</p> <p>A. La denominazione di tali obiettivi è la stessa di quelli attribuiti alle strutture dell'amministrazione centrale.</p> <p>B. Il conseguimento di alcuni di tali obiettivi dipende esclusivamente dal personale docente dei diversi ruoli (es. riduzione del numero dei docenti inattivi; miglioramento della qualità della ricerca; miglioramento della capacità di diffusione dei risultati della ricerca, del trasferimento tecnologico).</p> <p>C. Non sono specificamente indicati i soggetti responsabili di tali obiettivi di struttura, che implicitamente vanno individuati nei titolari della funzione di vertice di ciascuna di esse (Direttori di Dipartimento; Presidenti di Facoltà).”</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
8	È stato attivato un sistema di controllo di gestione?	Sì	<p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è gestito mediante un sistema informativo di supporto e eventualmente quale</p> <p>B - se il controllo di gestione prevede anche un sistema di contabilità analitica (es. cruscotto direzionale)</p> <p>C - se i dati vengono utilizzati ai fini del monitoraggio, con quali tempistiche e con quali effetti sulla ridefinizione di obiettivi e indicatori</p>	<p>In ordine agli strumenti per il controllo di gestione il Nucleo, come nel ciclo 2019, in mancanza di accessi diretti e di informazioni specifiche risultanti dai documenti della programmazione e della rendicontazione, ha provveduto ad acquisire dalla Direzione generale (Prot. n. 171861 del 30 luglio 2021) notizie sul livello di implementazione del controllo di gestione. Le informazioni fornite al riguardo evidenziano gli elementi che seguono.</p> <p>Con riferimento al controllo di gestione, la Direzione generale ha segnalato che le attività sono proseguite (rispetto a quanto già relazionato dal Nucleo per i cicli precedenti 2019 e 2020 in merito ai punti A, B e C) <i>“garantendo la messa a regime del sistema in relazione alla determinazione del full cost per ciascuna struttura di Ateneo (Direzioni, Facoltà, Dipartimenti, Centri, Altri Uffici), con l’obiettivo costante di miglioramento dello stesso per accrescerne nel tempo la capacità informativa anche ai fini decisionali.</i></p> <p><i>Contestualmente, si è pervenuti alla produzione di primi report sperimentali con la rappresentazione di costi e ricavi assumendo come oggetto di osservazione e di analisi il “corso di studio”. Ciò ha implicato la costruzione dell’impianto di ribaltamento, preceduta dalla preliminare individuazione, condivisione e implementazione delle logiche sottendenti il processo.</i></p> <p><i>In particolare, dal lato dei costi, sono state operate delle scelte, in termini di criteri applicati, osservando la regola generale di allocare sui corsi di studio i soli costi inerenti alla «funzione» didattica, previa identificazione di questi ultimi.</i></p> <p><i>Sul lato ricavi, si è rivolta l’attenzione a tre macrocategorie ovvero a quelle che sono riconducibili alle principali fonti di finanziamento in Ateneo (Fondo di Finanziamento Ordinario, proventi regionali, contribuzione studentesca).</i></p> <p><i>Seppure sperimentale, la rappresentazione congiunta delle due dimensioni (costi e ricavi) è apparsa utile sia per cogliere spunti di miglioramento del sistema con particolare riferimento alle scelte di configurazione, sia per porre le basi per avviare ragionamenti in termini di determinazione di opportunità e valutazioni per i CdS e relativi confronti.”</i></p> <p>Sono stati messi a disposizione del Nucleo <i>“due report maggiormente significativi, elaborati con riferimento ai dati consuntivi dell’esercizio 2019:</i></p> <p><i>report con rappresentazione di costi, ricavi e margini per corso di studio, con indicazione della tipologia di costi e ricavi;</i></p> <p><i>report con rappresentazione analitica del full cost per struttura, con indicazione del tipo costo (personale/altri costi - diretti/indiretti).”</i></p> <p>Inoltre, la Direzione generale ha precisato che <i>“sul piano dello stato di avanzamento del progetto «Controllo di Gestione», l’Ateneo di Cagliari risulta in linea con gli altri atenei italiani, alla luce di quanto rilevato nelle varie occasioni di confronto e di partecipazione a incontri e gruppi di lavoro sulla tematica.”</i></p>

9	Nel SMVP e nel Piano Integrato ci sono riferimenti all'ascolto dell'utenza?	Sì	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se è una novità introdotta nell'ultimo aggiornamento del SMVP</p> <p>B - se è un'attività sistematica, estemporanea o solo programmata (e quindi se ci sono obiettivi di performance finalizzati ad attivare l'ascolto dell'utenza, indicando a chi sono attribuiti)</p> <p>C - quale utenza è stata o si intende coinvolgere (studenti, docenti, PTA, imprese, altri stakeholder)</p> <p>D - quali strumenti, specificando in particolare se sono utilizzati solo questionari e quali ("Progetto Good Practice", ANVUR o redatti ad hoc dall'Ateneo) o anche altri strumenti (focus group, interviste, audit AQ, altro)</p> <p>E - quale è l'utilizzo dichiarato o evinto (es. influisce sulla programmazione della performance - indicando se strategica o operativa; influisce sulla valutazione della performance - indicando se organizzativa o individuale; altro)</p> <p>F - se l'eventuale rilevazione della soddisfazione dell'utenza degli anni precedenti ha influenzato la programmazione del ciclo corrente</p>	<p>La situazione illustrata per il ciclo 2019 e per il 2020 non ha subito modifiche sostanziali e pertanto si ripropongono per il ciclo 2021 le considerazioni ancora pertinenti sui seguenti punti da A a F.</p> <p>"I documenti di programmazione e il SMVP contengono riferimenti sostanziali alla rilevazione delle opinioni di fruitori e utenti dei servizi.</p> <p>A. Le iniziative di ascolto non rappresentano una novità introdotta nel SMVP, ma per diversi aspetti sono risalenti a cicli precedenti.</p> <p>B. L'attività di rilevazione è normalmente oggetto di programmazione e viene correlata, in alcuni casi anche con riguardo ai suoi risultati, a obiettivi di performance di specifiche aree della gestione.</p> <p>C. L'utenza coinvolta è principalmente interna (studenti, personale docente e tecnico-amministrativo), più raramente riguarda stakeholder esterni (in specie i partecipanti a bandi di concorso).</p> <p>D. Le indagini sono rivolte alla totalità degli utenti appartenenti alla categoria interessata dalla rilevazione e consistono principalmente nella somministrazione on line di questionari anonimi con schede di rilevazione standard (questionari ANVUR opinioni studenti sulla didattica; questionari Alma Laurea), o con questionari predisposti ad hoc dall'Ateneo."</p> <p>"In particolare, oltre alla rilevazione prevista normativamente delle opinioni degli studenti sulla didattica erogata dai CdS, le indagini hanno coinvolto le seguenti categorie: partecipanti a iniziative di master sulla didattica e sulle attività di tirocinio; studenti, rispetto a servizi, biblioteche, segreterie studenti ecc.; personale strutturato per le infrastrutture; personale docente rispetto ai servizi-biblioteca."</p> <p>"A tali modalità di ascolto si accompagnano attività di audit su AQ verso le strutture didattiche e di ricerca, svolte dal NVA e dal PQA (autonomamente l'uno dall'altro, al fine di garantire un doppio livello di verifica/valutazione), e l'audit svolto dalla direzione competente nelle strutture decentrate, in funzione sostanzialmente di compliance.</p> <p>E. Dalla documentazione sulla performance non è ancora possibile risalire a indicazioni chiare sull'utilizzo dei risultati delle indagini nella programmazione del ciclo successivo. Per contro, si rileva che talvolta l'effettuazione in sé dell'indagine, talvolta l'indagine accompagnata dal raggiungimento di uno specifico livello di soddisfazione rilevato, incidono sulla valutazione della performance dei dirigenti per i quali la specifica rilevazione è individuata come obiettivo loro assegnato (o come azione inerente a un obiettivo assegnato). Va osservato che non per tutte le rilevazioni condotte gli esiti sono resi pubblici o almeno disponibili agli utenti della rete interna dell'Ateneo, ciò che rende in tali casi opaca l'influenza delle indagini svolte sulla programmazione di obiettivi e azioni di miglioramento nei cicli successivi.</p> <p>F. Solo in alcuni casi gli esiti delle rilevazioni effettuate sono stati considerati nella definizione degli obiettivi del ciclo della performance (es. interventi manutentivi e di recupero edilizio)."</p> <p>Per il ciclo 2021 il Nucleo ritiene tuttora necessarie azioni volte al miglioramento dell'ascolto dell'utenza pur evidenziando la maggiore sensibilità emersa anche in fase di aggiornamento del SMVP. Inviti e</p>
---	---	----	--	--



n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
				<p>raccomandazioni in questo senso nell'anno in corso sono stati espressi dal Nucleo/OIV in occasione della Validazione della Relazione sulla performance 2020 (Verbale NVA n. 11 del 30 giugno 2021, "Motivazioni alla base della validazione del Nucleo di Valutazione e raccomandazioni", p. 5), e di parere sul SMVP 2021 (v. Verbale NVA n. 1 del 25/01/2021, Parere su SMVP 2021, p. 2), in occasione del quale si è preso atto dell'intendimento dell'Ateneo di voler procedere con l'esplicitazione di un "modello di valutazione partecipativa ..., sotto forma di «modello distribuito» (o diffuso), in conformità al quale il Piano integrato individuerà le indagini di customer satisfaction collegate agli obiettivi dei dirigenti, che l'Amministrazione svolgerà in ambiti individuati come di particolare rilevanza strategica". Sul punto si rinvia alla Sez. 1, §§ <b>Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.</b> di questa Relazione.</p> <p>Inoltre, si precisa che nel 2021 il Nucleo non ha svolto Audit in presenza ma solo documentali.</p>
10	Ci sono riferimenti di integrazione con il bilancio nel Piano Integrato?	Sì	<p>La risposta è "sì" se i riferimenti sono sostanziali e esplicitamente correlati alla gestione della performance. La risposta è "no" sia quando non c'è alcun riferimento che quando la tematica è appena accennata.</p> <p>Se sì, indicare:</p> <p>A - se ci sono stime sul fabbisogno finanziario per il perseguimento degli obiettivi (indicando quali, strategici o operativi) e se è chiara la ratio con cui si è pervenuti alla stima</p> <p>B - se i nuovi obiettivi sono conseguenti a una rendicontazione dei risultati economici degli anni precedenti</p> <p>C - se viene semplicemente dichiarata (e per la prima volta) l'intenzione di perseguire l'integrazione nel prossimo futuro</p>	<p>Anche nell'aggiornamento del 2021 emerge l'impegno dell'Ateneo per integrare i cicli di bilancio e della performance. L'integrazione non viene semplicemente dichiarata, ma come riportato nell'aggiornamento 2021 del DSPI 2017-2021, paragrafo 2.2. <i>Integrazione del ciclo delle performance con il Bilancio 2021</i>, è sostenuta attraverso la stima del fabbisogno finanziario per obiettivi strategici e viene presentata nel contesto del documento strategico (DSPI 2017-2021, tab. 9 e 10, p. 65 e p. 67), e come riportato dal Nucleo nella Relazione precedente vengono specificate: "le risorse che hanno un collegamento diretto con la realizzazione degli obiettivi strategici, differenziandole da quelle destinate allo svolgimento delle attività ordinarie e con una sufficiente specificazione dei criteri di stima."</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
11	Ci sono riferimenti espliciti a un processo di budget?	Sì	<p>La risposta è "sì" se viene dichiarato o si evince un processo di budgeting (nel Piano, nel SMVP o su eventuali Regolamenti specifici). Se sì, nei commenti indicare:</p> <p>A - se esiste un calendario di budget o se è possibile riscontrare in quale fase della programmazione viene avviato il processo di budget (in che mese? in sede di pianificazione strategica o operativa?)</p> <p>B - se alla negoziazione del budget finanziario si associano anche obiettivi di performance e di quale livello (strategico o operativo)</p> <p>C - quali soggetti sono destinatari di un'attribuzione di budget (solo aree dirigenziali, dipartimenti, centri e scuole o eventualmente anche sottostrutture, seppur senza diretta responsabilità di spesa)</p> <p>D - se nella Nota illustrativa allegata al bilancio preventivo ci sono riferimenti agli obiettivi di performance</p> <p>E - qual è il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate</p>	<p>In merito al processo di budget, attivato in concomitanza con l'avvio della contabilità economico patrimoniale nell'anno 2013, la situazione di partenza illustrata per il ciclo 2019 e ripresa nel 2020 non ha subito modifiche sostanziali nel processo di budget 2021 (documenti pubblicati dall'Ateneo in ottemperanza degli obblighi di trasparenza di cui all'art. 29 del D.Lgs. 33/2013), la stessa viene riportata di seguito con gli aggiornamenti (al punto D) necessari per il ciclo 2021:</p> <p>“A – Per quanto concerne il processo di budgeting, dall'avvio della contabilità economico patrimoniale (2013) è attivo il calendario di budget approvato annualmente dal Direttore generale. Il processo è avviato, di norma, tra fine settembre e inizio ottobre, in sede di pianificazione operativa, e termina entro il mese di dicembre con l'approvazione del bilancio preventivo per l'anno successivo in C.d.A.</p> <p>B - Pur non essendoci evidenza nei documenti pubblici sul ciclo della performance di procedure o di meccanismi di negoziazione del budget che il Nucleo abbia potuto rilevare, le informazioni acquisite danno atto che il processo di negoziazione del budget è attivo dal 2013 per le strutture direzionali. Dall'esercizio 2017 sono stati introdotti collegamenti-con gli obiettivi di struttura ed elementi di definizione del budget stesso in conformità a criteri predefiniti e congiunti agli obiettivi di performance (di struttura, di team, individuali e, comunque, coerenti rispetto agli obiettivi strategici generali di Ateneo), con attenzione particolare, sia nel budget di conto economico, sia in quello degli investimenti, al tema delle risorse disponibili per le attività istituzionali e lo sviluppo.</p> <p>C - Al momento i soggetti destinatari di un'attribuzione di budget sono aree dirigenziali, dipartimenti, centri e facoltà.”</p> <p>D – Il Nucleo ha riscontrato che nella nota illustrativa allegata al bilancio preventivo 2021 sono presenti riferimenti agli obiettivi di performance. (cfr. § 4. Budget per attività, p. 9).</p> <p>“E - Per quanto riguarda il modello di ripartizione delle risorse applicato ai dipartimenti e alle altre strutture decentrate, i criteri sono approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione (annualmente per i dipartimenti e con valore triennale per le facoltà). Per le aree dirigenziali e i centri di servizio, ancora in base alle informazioni acquisite dal DG, risulta che le risorse sono oggetto di negoziazione con il Direttore generale e il Rettore in sede di definizione del budget, sulla base delle esigenze gestionali e programmatiche dell'Ateneo.”</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
12	Qual è stato il grado di coinvolgimento e condivisione della programmazione della performance da parte degli organi di indirizzo politico?		Campo libero	<p>Anche per il ciclo della performance 2021 vanno sottolineati i significativi progressi compiuti dall'Ateneo negli ultimi cinque cicli della performance nella prospettiva della condivisione della programmazione al proprio interno. I documenti di aggiornamento della pianificazione per il 2021 mettono in luce processi partecipativi nella definizione degli obiettivi (DSPI 2017-2021, p. 10), e la presa in carico degli <i>“spunti emersi dalla procedura di Accredimento Periodico dell'ANVUR”</i> (p. 3).</p> <p>Per le altre evidenze e raccomandazioni, incluse le osservazioni sul coinvolgimento del Comitato di Indirizzo che ha visto formalizzato un solo momento di incontro iniziale (cfr. Sez. 1, § <b>Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.</b> di questa Relazione) non sono state rilevate modifiche sostanziali nel ciclo 2021 rispetto a quanto già illustrato per il ciclo 2019 e 2020 che si riporta di seguito:</p> <p>“In relazione a queste evidenze e ad altri elementi rinvenibili nel sistema, va apprezzato l'accrescimento delle forme di condivisione e il convincimento della governance dell'importanza degli apporti delle strutture decentrate alla definizione della programmazione della performance, e non solo alla sua attuazione. Residua comunque un ampio spazio di miglioramento, che motiva la riproposizione della raccomandazione, espressa dal Nucleo nelle proprie precedenti relazioni, per la diffusione della dimensione partecipativa, in termini temporali e di collettività coinvolte, al momento interessate in modo discontinuo o non sistematico. In specie, appare ancora limitato il coinvolgimento del Comitato di indirizzo d'ateneo (la cui unica riunione risale a quella immediatamente successiva alla sua istituzione, nel febbraio 2018), benché singole componenti dell'organismo risultino in diretto contatto con gli organi di governo dell'Ateneo per specifiche iniziative o particolari aspetti dell'offerta formativa (ad esempio per l'istituzione di master o la programmazione dell'attivazione di CdS di area sanitaria); non vi è stata tuttavia una consultazione dell'organismo nella definizione della programmazione, né un incontro di condivisione ex post. Analogamente, il coinvolgimento del personale accademico e tecnico amministrativo si presenta complessivamente ridotto, affidato al solo secondo livello della rappresentanza delle diverse componenti negli organi di vertice: a questa dovrebbero accompagnarsi forme di ascolto predefinite e strutturate, almeno negli organismi collegiali delle strutture decentrate, per il personale docente, e nelle strutture amministrative di queste ultime per il personale TA. Occorre, inoltre, che all'interno della programmazione siano resi conoscibili e valorizzati i risultati rilevati nelle indagini svolte, così come va rinnovata la raccomandazione a introdurre meccanismi di coinvolgimento degli utenti nel contesto della valutazione della performance organizzativa, secondo gli indirizzi attuali della normativa sulla performance delle pubbliche amministrazioni.”</p>

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
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?		Campo libero	<p>Per l'approvazione del SMVP 2021 sono intercorsi scambi informativi adeguati tra gli Organi di vertice e il Nucleo/OIV per consentire al Nucleo di esprimere il proprio parere sull'aggiornamento del SMVP 2021, (cfr. Verbale Nucleo del 25/1/2021, punto 2. Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2021; Parere "il Nucleo esprime parere positivo sull'aggiornamento 2021 del SMVP dell'Ateneo di Cagliari").</p> <p>La situazione osservata per il ciclo 2019 e 2020, che si riporta di seguito, non ha subito modifiche sostanziali nel ciclo 2021:</p> <p>“L'informazione sul piano approvato viene assicurata dal rispetto delle previsioni sugli obblighi di pubblicazione: esso viene pubblicato nei giorni successivi all'approvazione degli Organi accademici nella sezione del sito di Ateneo «Amministrazione trasparente». Dei documenti inerenti alla programmazione viene data comunicazione tempestiva al Nucleo, successivamente alla loro formalizzazione, eccetto che per l'aggiornamento annuale del SMVP. Per quest'ultimo, dato il prescritto parere preventivo del Nucleo in funzione di OIV, sono state instaurate con la Direzione generale opportune dinamiche dialettiche.</p> <p>Dopo l'adozione del DSPI 2017-2021, che era stato presentato all'Ateneo dal Rettore in incontri pubblici (v. Relazione AVA, 2016, pp. 7 e 8), per gli aggiornamenti annuali non si è fatto ricorso a modalità informative, né sono previste in via generale forme di diffusione specifiche, al di là della pubblicazione sul sito istituzionale, accompagnata dalla diffusione sulla rete interna di resoconti sintetici delle riunioni degli organi collegiali di governo dell'Ateneo (che comprendono quindi anche l'informativa sulle delibere relative alla programmazione della performance). Peraltro, consta che il Rettore cura personalmente l'informazione verso i vertici istituzionali delle strutture decentrate non presenti negli organi accademici centrali (Presidenti di Facoltà, Direttori di centri).”</p>

14	Qual è stato l'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo?		<p>Campo libero (indicare se l'Ateneo si è dotato di un Piano Organizzativo del Lavoro Agile e descrivere brevemente il processo di definizione del documento e le eventuali criticità riscontrate)</p>	<p>“In ordine all'impatto dello smart working sulla gestione amministrativa e sui servizi erogati dall'Ateneo e in merito all'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro – POLA”, il Nucleo ha provveduto ad acquisire notizie dalla Direzione Generale (Prot. n. 171861 del 30 luglio 2021). Le informazioni fornite al riguardo dalla Direzione generale specificano che:</p> <p>“Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, nella seduta del 27 maggio 2021, che «per le attività compatibili con il lavoro agile le strutture assicurino un range tra il 20% e il 60% di prestazioni svolte in tale modalità nel rispetto delle necessità organizzative e gestionali, ferma la possibilità di superare il range per i dipendenti fragili».”</p> <p>In ordine all'impatto si propone la distinzione, presentata dalla Direzione generale, tra “<i>impatti esterni ed interni, tra loro correlati e internamente articolati.</i>”</p> <p><b>a) Impatti esterni</b>, relativi all'efficacia e all'efficienza, rispettivamente, della gestione amministrativa anche in ordine agli adempimenti normativi e dei servizi erogati all'utenza di riferimento costituita dagli studenti.</p> <p><b>a1)</b> Sul piano della gestione amministrativa, non sono state rilevate criticità di sorta. Tutte le attività amministrative sono state adempiute entro le scadenze previste e, a livello gestionale, salvo talune marginali rimodulazioni, tutti gli obiettivi programmati nel Piano integrato sono stati raggiunti (cfr. <a href="https://trasparenza.unica.it/files/2021/06/136298_Doc_Validazione_Relaz_Int_Performance_2020.pdf">Relazione performance relativa all'anno 2020</a> approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 giugno 2021 e validata dal Nucleo di Valutazione” <a href="https://trasparenza.unica.it/files/2021/06/136298_Doc_Validazione_Relaz_Int_Performance_2020.pdf">https://trasparenza.unica.it/files/2021/06/136298_Doc_Validazione_Relaz_Int_Performance_2020.pdf</a>).</p> <p>“L'efficacia dell'assetto organizzativo adottato per il lavoro in smart working è emersa anche nella gestione della complessa indagine della Corte dei conti – che ha coinvolto in maniera trasversale tutte le funzioni, tutte le strutture e tutte le direzioni – condotta come attività straordinaria in piena pandemia, a partire dal mese di marzo 2020 e conclusa con l'audizione del 4 dicembre 2020.</p> <p><b>a2)</b> In relazione all'impatto sui servizi, con specifico riferimento al complesso delle attività finali e strumentali svolte dall'organizzazione, tutti i servizi sono stati erogati nel rispetto delle prescrizioni dettate nella situazione pandemica. L'intera filiera organizzativa finalizzata all'erogazione dei servizi è stata efficacemente e celermente riorganizzata consentendo l'acquisizione delle infrastrutture e la definizione dei processi che hanno consentito, nell'arco di un mese circa, l'erogazione on line massiva di tutti i servizi a partire dall'attività didattica: da aprile 2020, a meno di un mese dall'inizio della pandemia, l'intera offerta formativa era fruibile on line così come tutti i servizi interni ed esterni della struttura amministrativa.</p> <p><b>b) Impatti interni</b>, relativi, rispettivamente, al benessere organizzativo e alla complessiva riorganizzazione dei processi di lavoro.</p> <p><b>b1)</b> Lo smart working si è rivelata una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che, in generale, risulta accolta molto favorevolmente dal personale di comparto – oltre ad avere ricadute sociali positive rilevanti a partire dalla riduzione dell'impatto ambientale conseguente alla riduzione degli spostamenti, in un giusto equilibrio di esigenze di lavoro e esigenze di vita privata – come si evince dal <a href="#">sondaggio - report sul lavoro agile</a>, concluso il 31 ottobre 2020, (prontamente strutturato e attuato dalla Direzione Generale e dalla Direzione Personale, Organizzazione, Performance), al fine di rilevare e valutare criticità e punti di forza del lavoro agile in una logica di miglioramento dell'efficacia evitando ricadute negative alla realizzazione delle finalità dell'Ateneo e sulle modalità di prestazione dei lavoratori.</p>
----	---	--	---	---

				<p><b>b2)</b> L'attuazione dello smart working ha comportato e comporterà l'adozione di un insieme di misure correlati riguardanti i seguenti principali profili: 1) aspetti giuridico procedurali; 2) tecnologie; 3) spazi; 4) organizzazione. Sul piano adempimentale, occorre prestare attenzione all'evoluzione normativa in materia, nonché alla contrattazione nazionale e decentrata. A questo tema si collega l'adozione eventuale del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile – POLA.”</p> <p>In ordine all'adozione del POLA l'Ateneo ha deciso di non adottare un POLA (non obbligatorio ai sensi della legge 7 agosto 2015, n. 124) al fine di evitare che esso si trasformi in un “mero adempimento burocratico, bensì di cogliere tale opportunità per strutturare un programma organizzativo per la gestione di un cambiamento considerato epocale nelle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, consolidando e sviluppando gli aspetti positivi della esperienza sinora maturata, nonché sviluppando nuove soluzioni per migliorare il livello di servizio e attività nella gestione dell'Ateneo applicando e usufruendo dei nuovi metodi, soluzioni e tecnologie offerte dal progresso tecnologico finanche ad un diverso utilizzo degli spazi fisici.</p> <p>Si deve rilevare, in proposito, che, nell'ambito del Piano integrato approvato dagli Organi nel gennaio 2021, diversi obiettivi direzionali sono stati finalizzati alla riorganizzazione delle modalità di prestazione del servizio in regime di lavoro agile. In particolare, sono a tal fine indirizzati principalmente quattro obiettivi direzionali: l'obiettivo comune - OC1, l'obiettivo di team OTM2, l'obiettivo della Direzione Personale Organizzazione Performance DIRPOP1, l'obiettivo della Direzione Sistemi Infrastrutture Dati DIRSID 2 (cfr. <a href="#">Allegato 3, DSPI aggiornamento 2021</a>). In tale contesto, l'Ateneo ha manifestato la propria intenzione di adottare documenti di carattere programmatico in materia di lavoro agile, considerata la rilevanza del tema e la necessità di formalizzare un approccio condiviso in materia. Tuttavia, anche considerando i margini di cui all'art. 14, comma 1, legge n. 124/2015, cit., i documenti programmatici potranno essere ricondotti nel POLA oppure avere una diversa denominazione e struttura a seconda delle valutazioni che saranno adottate in vista dell'adozione del nuovo Piano integrato 2022 (cfr. spec. Obiettivo DIRPOP 1).</p> <p>Occorre sottolineare, inoltre, come la situazione sia nel complesso fluida e gli orientamenti incerti. Ne deriva che l'Ateneo sta predisponendo diverse soluzioni la cui sintesi è necessariamente condizionata da elementi esogeni e, in particolare, dall'evoluzione della situazione epidemiologica e dagli esiti dell'evoluzione normativa e della contrattazione a livello nazionale.</p> <p>Sul piano giuridico in merito all'accordo individuale quale fondamento dell'accesso al lavoro agile (legge n. 81/2017) superato in ragione dell'emergenza sanitaria, si attende l'evoluzione normativa e la contrattazione nazionale per capire se il modello basato sull'accordo individuale sarà modificato o confermato nella forma di cui alla legge n. 81/2017. In via cautelativa, l'Amministrazione, in particolare con il supporto della Direzione Personale, Organizzazione, Performance, aveva predisposto una bozza di accordo individuale ex legge n. 81/2017 prima della proroga dello stato di emergenza (la cui scadenza era in precedenza fissata al 30/4/2021 e successivamente prorogata al 31/12/2021); tale bozza di accordo sarebbe stato oggetto di condivisione anche con le OO.SS. nel caso in cui l'emergenza non fosse stata prorogata. Pertanto, laddove a livello normativo si decidesse di revocare la deroga in materia alla legge n. 81/2017, l'Amministrazione già disporrebbe di una bozza di accordo da condividere anzitutto con le OO.SS. ai fini della prosecuzione del lavoro agile.”</p> <p>Risulta che “le misure da adottare ai fini della strutturale valorizzazione del lavoro agile in Ateneo sono riconducibili,” ai quattro profili citati in precedenza, sui quali, a partire</p>
--	--	--	--	--

n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
				<p>dagli obiettivi direzionali indicati, l'Amministrazione è impegnata.</p> <p>Il Nucleo dalla documentazione del monitoraggio degli obiettivi direzionali ricevuta dalla Direzione generale (prot. n. 149857 del 13 luglio 2021, "<i>Ciclo delle Performance 2021: primo monitoraggio degli obiettivi del personale dirigente</i>") ha rilevato che gli obiettivi assegnati sono tutti in corso di realizzazione secondo quanto stabilito in fase di programmazione, senza che si rilevino criticità (<i>cf.</i> Verbale Nucleo, in corso di approvazione, n.13 del 27 luglio 2021, punto o.d.g. Varie ed eventuali - nel Monitoraggio sul ciclo della performance 2021 - primo monitoraggio degli obiettivi del personale dirigente <a href="https://www.unica.it/unica/it/ateneo_s01_ss01_sss07_01.page">https://www.unica.it/unica/it/ateneo_s01_ss01_sss07_01.page</a>)</p> <p>Il Nucleo in merito al lavoro agile in occasione della Validazione della Relazione sulla performance 2020 (Verbale NVA n. 11 del 30 giugno 2021, "Motivazioni alla base della validazione del Nucleo di Valutazione e raccomandazioni", p. 7) ha suggerito, nell'ottica del miglioramento continuo, che "<i>gli esiti dell'indagine potrebbero essere comparati con le risultanze di analisi analoghe condotte in altri atenei nonché ulteriormente integrati per una riedizione del sondaggio, in uno con la rilevazione più ampia del benessere sul lavoro</i>".</p>

15	Eventuali altre osservazioni		Campo libero	<p>Il momento di completamento di questa sezione della Relazione per il 2020 (15 ottobre 2021), consente di formulare alcune osservazioni conseguenti alla valutazione della conclusione del ciclo precedente e al monitoraggio svolto sul ciclo della performance in corso. L'incidenza dell'emergenza COVID-19 sui due cicli non è risultata sostanziale e se nel 2020 ha determinato la proroga di alcune scadenze, in particolare di quelle di chiusura e rendicontazione dei risultati del ciclo precedente e fatto emergere l'esigenza di rimodulazioni per alcuni degli obiettivi assegnati nell'anno "(cfr. Verbale n.4 del 25 maggio 2020, e Validazione della Relazione integrata sulla Performance 2019 – «<i>Motivazioni alla base della validazione del Nucleo di Valutazione e raccomandazioni</i>», ai quali si rinvia)", nel 2021 non ha avuto impatto sugli obiettivi dei dirigenti, i cui unici adeguamenti sono conseguenti all'ingresso in stato di quiescenza del Dirigente della Direzione per i servizi bibliotecari e attività museali e alla corrispondente riassegnazione di alcuni di tali obiettivi al Dirigente incaricato (cfr. Verbale Nucleo, in corso di approvazione, n.13 del 27 luglio 2021, Varie ed eventuali - Monitoraggio sul ciclo della performance 2021 - primo monitoraggio degli obiettivi del personale dirigente). In merito alla tipologia di lavoro, anche nei primi 5 mesi del 2021, il personale è stato impegnato prevalentemente a distanza, in modalità di lavoro agile, in correlazione al perdurare dell'emergenza sanitaria e alla proroga delle misure di contenimento dell'epidemia da COVID-19.</p> <p>Nel rispetto delle previsioni del SMVP 2021, il Nucleo/OIV ha ricevuto nel mese di luglio il report del Monitoraggio del 1° Semestre - Performance 2021, con l'adeguamento già indicato sopra (C.d.A., seduta del 30 giugno 2021), regolarmente pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del portale d'Ateneo.</p> <p>Il Nucleo/OIV ha osservato, come negli anni sia maturata una maggiore efficacia nella gestione e nel monitoraggio del ciclo della performance e una crescente sensibilità al sistema della valutazione, che si evidenzia nella considerazione delle raccomandazioni e dei diversi suggerimenti espressi dal Nucleo nei suoi documenti di monitoraggio, validazione, valutazione del Direttore Generale, verifica della regolarità valutazione dirigenti in servizio, Relazioni AVA, pareri al SMVP.</p> <p>In particolare, si riportano i miglioramenti che in quest'ultimo ciclo continuano ad osservarsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "nell'impegno per integrazione con il ciclo di bilancio;</li> <li>- nell'impegno per implementare il controllo di gestione;</li> <li>- nel riportare i risultati delle strutture decentrate;</li> <li>- nella tempistica del monitoraggio del 1° Semestre;</li> </ul> <p>che richiamano anche ad una diversa e più consapevole visione nella gestione del ciclo della performance". Nonostante gli effetti della pandemia abbiano inizialmente rallentato (primo semestre 2020) il processo amministrativo, gestionale e di controllo, le raccomandazioni e i suggerimenti formulati dal Nucleo nella Relazione AVA per il 2019 hanno continuato a produrre alcuni interessanti risultati anche nel ciclo 2021,</p>
----	------------------------------	--	--------------	--



n.	Punti di attenzione	Risposta sintetica	Modalità di risposta e indicazioni per i commenti	Commenti
				<p>e vengono di seguito in parte richiamati con l'integrazione dell'ultimo punto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “il SMVP redatto con attenzione ai rilievi, alle osservazioni e alle proposte che il Nucleo ha prodotto nel corso del precedente ciclo di attività;</li> <li>- i suggerimenti concernenti la necessità di procedere a monitoraggi in corso d'anno sono stati recepiti;</li> <li>- segni di ulteriore miglioramento sono riscontrabili nel processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture e, in particolare, a quelle decentrate;</li> <li>- gli indicatori numerici utilizzati per la valutazione delle performance sono più utilizzati e presenti nel SMVP;</li> <li>- progresso nel processo di integrazione con il ciclo del bilancio;”</li> <li>- impegno costante per l'implementazione del Controllo di gestione.</li> </ul> <p>La struttura nel suo complesso, come suggerito nella Relazione precedente è in condizione di compiere un ulteriore salto di qualità nel miglioramento per “approfondire l'analisi degli scostamenti tra budget e consuntivi, in modo da fare emergere i benefici derivanti dall'adozione di procedure basate sul principio di delega-controllo.”</p> <p>Il Nucleo, oltre a raccomandare di mantenere l'impegno nella direzione suddetta, rinnova, alla nuova governance, l'invito già formulato nella precedente Relazione a “proseguire nel rafforzamento delle relazioni a tutti i livelli con il territorio di riferimento sia proseguendo nelle azioni tese a rafforzare la comunicazione delle attività didattiche, di ricerca e terza missione, sia mediante il potenziamento delle azioni tese al cosiddetto public engagement, nonché a implementare in via sistematica forme di ascolto degli stakeholder interni ed esterni come input di orientamento della gestione e di riscontro all'efficacia delle azioni.</p> <p>Si sottolinea come l'efficacia del processo di valutazione da parte del Nucleo sia legata alla possibilità di disporre tempestivamente e in via continuativa di dati e informazioni concernenti lo stato di avanzamento di nuove azioni/attività avviate, anche con riferimento all'effetto da queste sortito sulle procedure e sull'efficienza complessiva delle procedure interne.”</p>