

CCIAA DI PIACENZA



RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ART.14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G, D.LGS. 150/2009).

INDICE

1. PRESENTAZIONE	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	3
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	5
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	6
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	7
2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE	9
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	9
2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale	10
2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	10
2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)	11
2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO	11
2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	11
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI	12
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	12
3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO	12
4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	13
4.1 SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	13
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ	14
6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	14
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV	15
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE	15
9. ALLEGATI (ALL.1 E 2 DELIBERA CIVIT 23/2013)	

1. PRESENTAZIONE

Nel rispetto delle funzioni attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) da parte della normativa di riferimento il presente documento costituisce l'Output principale dell'attività di monitoraggio dallo stesso svolto circa l'efficacia, nonché il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance.

È appunto la normativa che puntualizza che il contributo dell'OIV in termini di monitoraggio del funzionamento del Ciclo di gestione della performance e di guida al miglioramento continuo dello stesso debba concretizzarsi, altresì, nella redazione de "La Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" (di seguito Relazione).

Il momento di redazione della Relazione nella sua terza annualità si presenta come l'occasione per proseguire nel meccanismo virtuoso di allineamento del Ciclo della performance agli interventi di miglioramento indicati da parte dell'OIV mediante l'osservazione nel tempo dell'evoluzione dello stesso. Sotto un profilo generale, la Relazione riferisce sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance nell'anno precedente (Ciclo della performance 2013). Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, si ritiene opportuno dare evidenza anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (2014-2016). A tal riguardo il Report riporterà, infatti, l'approfondimento degli eventuali miglioramenti introdotti nell'ambito del Ciclo 2013/2014 (elementi sottolineati) che fanno riferimento alle relative indicazioni pervenute con la Relazione sul Funzionamento del Ciclo 2012 e quindi estendendo la valutazione anche ad aspetti introdotti durante l'annualità 2014 se interessanti ai fini dell'analisi in oggetto. Le attività di monitoraggio da parte dell'OIV e di guida al corretto sviluppo del Ciclo, svoltesi durante l'intera annualità di riferimento come formalizzate nei verbali di seduta dell'OIV¹, servono a:

- evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo
- chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire
- prevedere investimenti anche in termini di passaggio e crescita culturale.

È proprio l'elemento culturale quello nei confronti del quale prestare particolare attenzione, in quelle situazioni per le quali l'Ente ha provveduto, secondo un processo continuo di implementazione a regime, al pieno rispetto della norma in termini di adozione di strumenti e metodi. È il momento del passaggio, della crescita, è il momento di fare anche per prassi e per cultura quello che non è possibile fare per norma.

In continuità con l'annualità precedente, il presente Report intende fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida UCN e Delibere CIVIT. L'attività puntuale di verifica della presenza o assenza dei requisiti di corretta gestione del Ciclo della performance è stata svolta grazie al supporto di specifiche griglie come da Delibera CIVIT 23/2013. Il lavoro di redazione della Relazione, inoltre, risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Nella redazione della presente Relazione l'OIV basa la propria osservazione sulla documentazione prodotta e resa pubblica in regime di Trasparenza, gli strumenti gestionali o documentale (supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione).

La presente Relazione dovrà essere pubblicata, a cura della struttura tecnica della Camera di Commercio a supporto dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'analisi dello stato de "La misurazione e valutazione della performance" in questa sede viene condotta secondo un doppio profilo di lettura:

- Statico, relativo all'architettura definita dal Documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

¹ Si fa riferimento ai verbali delle sedute OIV

- Dinamico, relativo alla messa in esercizio dell'architettura metodologica ed operativa definita nel documento di cui sopra.

Dal punto di vista statico la Misurazione e Valutazione della performance si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento. La Staticità intesa con riferimento alla temporalità di revisione dello stesso documento che, intendendo definire un'architettura complessiva e presentandosi come un Manuale Operativo, viene ad essere sottoposto ad eventuali processi di revisione e/o aggiornamento "una tantum".

Dal punto di vista dinamico, invece, ci riferiamo all'effettiva operatività del Sistema ossia ai suoi processi di messa in esercizio, nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

Stato. L'Ente ha provveduto, già nel 2011, come richiesto dalla normativa, all'elaborazione dell'architettura complessiva nonché all'effettiva messa in esercizio/adozione operativa della stessa architettura. Mediante un approccio graduale, l'Ente ha promosso nel tempo l'interiorizzazione delle metodologie adottate mediante opportune azioni di comunicazione/formazione/informazione interna. Dal punto di vista metodologico, la CCIAA di Piacenza ha optato per l'adozione della Balanced Scorecard, sebbene partendo con un approccio sperimentale. La BSC come metodologia principale per la misurazione e valutazione della performance massimizza la propria utilità mediante il collegamento e l'integrazione tra la Performance Organizzativa ed individuale. L'operatività del sistema è presidiata dalla Struttura Tecnica di supporto, incaricata al Controllo di gestione, che garantisce trasversalità grazie al contributo di diverse professionalità.

L'OIV sul punto segnala che il Sistema di valutazione, trasparenza e integrità è stato adottato dall'Ente nel febbraio 2011 e richiede ora un ulteriore passaggio in Giunta per renderlo pienamente coerente con gli strumenti ad oggi utilizzati in una logica di graduale e progressivo miglioramento, anche in recepimento delle Delibere CIVIT che nel frattempo sono intervenute.

In particolare, di seguito vengono riepilogate le principali integrazioni/modifiche che debbono essere oggetto di formale tempestiva approvazione da parte della Giunta Camerale:

- aggiornamento delle caratteristiche distintive dell'Ente e della struttura organizzativa;
- aggiornamento della declinazione presso l'Ente degli ambiti di misurazione della performance organizzativa e individuale ;
- aggiornamento delle schede per la misurazione degli obiettivi strategici e operativi e schede descrittive degli indicatori;
- approfondimenti di dettaglio e aggiornamenti sul processo di misurazione e valutazione per quanto attiene la performance individuale;
- integrazione della sezione relativa agli indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi dai parti dei dirigenti nei confronti dei collaboratori;
- adeguamento alle norme in tema di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici.

2014 Vs 2012². L'Ente sulla base della indicazioni fornite in sede di primo monitoraggio del funzionamento complessivo del Ciclo di gestione della performance ha progressivamente provveduto ad implementare azioni migliorative riferibili ad un "perfezionamento" nell'impiego della Metodologia BSC nonché ad un allineamento progressivo alla normativa prevedendo:

- la sistematizzazione degli obiettivi strategici in una mappa logica, Mappa Strategica, con connotazione grafica ed allocazione degli obiettivi strategici in profili della performance individuati (già dal 2012);
- Perfezionamento del processo di misurazione della performance organizzativa mediante l'introduzione del cruscotto di Ente e lo sviluppo di un processo a cascata degli obiettivi strategici in obiettivi operativi attribuibili ai diversi ambiti di responsabilità dirigenziale.

² Sebbene la Relazione si riferisce al Ciclo 2013 nella sua interezza, con riferimento a specifici punti è stato preso in considerazione anche l'annualità 2014 in quanto si rilevano elementi migliorativi utili ad una lettura più coerente del ciclo stesso.

Nel 2013 l'ente ha lavorato per la risoluzione della parziale sovrapposizione segnalata nella precedente relazione tra indicatori impiegati per il monitoraggio degli obiettivi strategici ed altri impiegati per il monitoraggio degli obiettivi operativi.

In particolare nel Piano 2013-2015 è stata introdotta una diversa esposizione degli obiettivi strategici ed operativi, con specifiche tabelle per la parte strategica e per quella operativa, per evitare le difficoltà di misurazione sorte nell'utilizzo della scheda di programmazione, presente nei piani 2011 e 2012. Tuttavia alcuni indicatori utilizzati per misurare la parte strategica sono stati riproposti nella parte operativa.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Sebbene nel 2014 l'Ente ha dedicato un'attenzione particolare alla definizione della mappa strategica degli obiettivi, cercando di stimolare un maggior coinvolgimento degli organi di indirizzo politico, l'OIV segnala quale elemento di attenzione e miglioramento un potenziamento delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholders*, in particolare nella definizione degli obiettivi strategici, suggerendo di rivedere l'organizzazione della "giornata della trasparenza" per renderla il più funzionale possibile al coinvolgimento degli *stakeholders*, al fine di un sempre maggior collegamento con il territorio e l'analisi delle sue dinamiche e dei suoi bisogni.

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per la Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa l'Ente adotta la Balanced Scorecard come metodologia in grado di garantire la continuità e la ciclicità richiesta dal Ciclo di Gestione della Performance nonché a favorire la multidimensionalità della performance. Come già specificato l'impiego di tale metodologia è stato sottoposto ad un processo di miglioramento durante le annualità 2012, 2013 e così a seguire nel 2014, attraverso una più efficace declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi misurati attraverso l'individuazione di indicatori assegnati.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

A. OGGETTO DI ANALISI: APPLICAZIONE DEI CRITERI MINIMI DELIBERA CIVIT 89/2010

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	2012			2013/2014		
	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
LIVELLO DI PRESENZA (Del. 89/2010, 4.1)						
a) Chiara definizione degli obiettivi						=
b) Presenza consistente di indicatori di outcome					+	
c) Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e outcome					=	
d) Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità , fattibilità proposti da CIVIT					=	
e) Rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori						=

Stato³. L'Ente definisce chiaramente quelli che sono i suoi obiettivi strategici coerenti con il mandato istituzionale e con la *vision* dallo stesso formulato. Tale chiarezza si estende all'intero Albero della Performance mediante una coerenza a cascata tra obiettivi strategici ed operativi. Si ribadisce la completezza nella misurazione degli obiettivi mediante specifici indicatori di output, efficacia, efficienza, *outcome*. Tutti gli **obiettivi**, siano essi strategici che operativi, siano essi inerenti alla performance individuale che organizzativa, sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e gli **indicatori**, a loro volta, sono legati a specifici **target**.

2014 Vs 2012. Grazie alla realizzazione di un Cruscotto strategico di Ente Triennale ed ad una connotazione grafica schematica risulta in questi anni migliorata la chiarezza nell'esposizione degli stessi obiettivi nonché il disegno pluriennale dell'Ente in termini di risultati ed *outcome*. In tal modo è stato reso il sistema a "cascata" più leggibile e fruibile anche a vantaggio delle modalità di rilevazione della performance secondo frequenza, modalità e schemi previsti. Appare inoltre efficace la scelta di utilizzare colori diversi per individuare in modo immediato indicatori di *outcome* e di *benchmarking*. Su questo punto, anche a seguito degli elementi di attenzione e di miglioramento segnalati nella precedente Relazione, è stata effettuata nel 2014 un'ulteriore estensione dell'utilizzo di indicatori di *benchmarking* ed *outcome*; in particolare sono stati inseriti indicatori di *benchmarking* relativi al sistema Pareto Unioncamere e relativi al sistema *Benchmarking* operativo Unioncamere Toscana allargato. Tali indicatori risultano evidenziati nel Piano della Performance in colore rosa.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Anche nella presente Relazione si sottolinea l'opportunità di potenziare il ricorso ad indicatori di *Outcome* che, allo stato attuale, vanno a ricoprire solo una parte degli obiettivi strategici individuati. L'individuazione di opportune misure di *Outcome*, del resto, non può prescindere da elementi relativi al processo, che verranno di seguito riportati.

B. OGGETTO DI ANALISI. LIVELLO DI COERENZA DEGLI OBIETTIVI FORMULATI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON I REQUISITI METODOLOGICI PREVISTI DALL'ART. 5 DEL D.LGS. 150/09

L'analisi in oggetto si sviluppa attraverso la valutazione della coerenza degli obiettivi del Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09 in relazione al sistema

³ Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, risulta opportuno che si dia notizia anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (quindi Piano della performance 2014-2016), dandone specifica evidenza. Lo Stato, quindi, fa riferimento all'annualità 2014 in quanto il Piano della performance 2014 è stato redatto seguendo un processo migliorativo a seguito di indicazioni da parte dell'OIV in sede di Relazione sul ciclo 2012.

degli obiettivi, andando, quindi, a valutare una serie di aspetti che vanno ben oltre la *compliance* “formale” dell’adozione del documento.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	2012			2013/2014		
Gli obiettivi formulati nel Piano della performance presentano (D.Lgs. 150/09, art. 5)	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
a) Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione					=	
b) Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari						=
c) Idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi						=
d) Riferibilità ad un arco temporale determinato						+
e) Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale , nonché a comparazioni con amministrazioni omologhe					+	
f) Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione					=	
g) Correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili					+	

Stato. Gli obiettivi formulati nel Piano della performance risultano sufficientemente adeguati e coerenti con i bisogni degli *Stakeholder* di riferimento. Il livello di coerenza è garantito da opportune analisi di contesto e dalla definizione della SWOT Analisi. Vi è una piena corrispondenza tra obiettivi ed oggetti di misurazione nonché un impegno al miglioramento della qualità dei servizi e delle performance grazie all’impiego di target migliorativi rispetto ai risultati storici dell’ente, nonché alle risultanze del monitoraggio del *benchmarking* interregionale.

2014 Vs 2012. Come da segnalazione dell’OIV contenuta nella precedente Relazione, l’Ente ha continuato a lavorare in sede di programmazione nel tentativo di rendere i target in ottica “sfidante”, l’elemento di sfida in fase di programmazione è puramente riconducibile al tentativo di andare oltre l’autoreferenzialità della performance attesa mediante il ricorso a misure monitorate in ottica di *Benchmarking*. Nel Ciclo 2014 è stato potenziato l’utilizzo di target di miglioramento rispetto all’annualità precedente e il ricorso all’analisi SWOT per la Provincia di Piacenza per l’analisi del contesto in termini di: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Come per lo scorso anno, anche in questa Relazione si segnala che sarebbe opportuno definire in modo chiaro il legame esistente tra quanto rilevato in termini di analisi del contesto e relativi elementi di programmazione per garantire la massima coerenza tra questi ed i bisogni/aspettative degli *stakeholder* di riferimento. La coerenza potrebbe essere garantita dall’implementazione di strumenti di analisi partecipata del contesto e di rilevazione dei bisogni e delle aspettative da soddisfare in termini di *outcome* e di risultati mediante l’implementazione delle politiche pluriennali.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Con riferimento alla presente sezione l’OIV esprime una valutazione sull’adeguatezza dei monitoraggi intermedi posti in essere dall’amministrazione e della qualità dei dati utilizzati, tenendo conto di quanto rilevato con riferimento all’Allegato 1 della Delibera CIVIT 23/2013.

Stato. Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione la misurazione della performance è avvenuta secondo step trimestrali. La trimestralità è di ausilio alla tempestività del meccanismo di

retroazione, le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato, infatti, ad interventi di revisione in itinere degli obiettivi pianificati a inizio anno con particolare riferimento agli obiettivi operativi. I principali destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio risultano il Segretario Generale, i Dirigenti ed i Responsabili di struttura. Il Reporting, come per le annualità precedenti, si sviluppa mediante la compilazione da parte del Controllo di Gestione, di apposite schede mediante la fornitura di dati da parte del singolo responsabile. Tali schede consentono di rilevare i valori attuali con riferimento ai singoli indicatori di misurazione. Lo stato di avanzamento dell'obiettivo, supportato da ulteriore indicazione semaforica, è di ausilio alla percezione del livello di realizzazione. La possibilità di intervenire in modo tempestivo mediante azioni di feedback garantisce efficacia ai processi di misurazione nonché il successo delle politiche.

2013 Vs 2012. Nell'esercizio 2013 l'Ente, seguendo le indicazioni dell'OIV contenute a commento della scorsa Relazione, ha provveduto nel corso del mese di Agosto 2013 ad utilizzare il programma informatico di monitoraggio (OBERON) integrato a FEBE, in parallelo, per motivi di prudenza nella tenuta del dato, con la raccolta manuale. I dati sono stati raccolti in sede di monitoraggio trimestrale per la prima volta con riferimento al 30.09.2013 e sono stati prodotti i report "semaforici" scaturenti direttamente dal programma informatico.

Inoltre nel 2013 è stata fatta l'implementazione dello strumento FEBE BSC (in ottica Balanced Scorecard appunto) con caricamento degli obiettivi strutturali e operativi coerentemente con il percorso che sta portando avanti l'Ente.

Sono stati prodotti i cruscotti di Ente (obiettivi strategici) e i cruscotti di servizi (obiettivi operativi), approvati dalla Giunta camerale con atto n. 271 del 04/11/2013.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Nell'anno 2014 l'OIV segnala, coerentemente con quanto già suggerito nella precedente Relazione, verificate le risultanze delle due rilevazioni, di passare alla sola tenuta informatizzata dei dati, ciò per una maggiore sicurezza e riduzione dei rischi di errore, avendo però adeguata attenzione alla formazione delle risorse umane che, all'interno dell'Ente, dovranno gestire il programma.

Come nella precedente Relazione, si sottolinea che risulta rilevante, inoltre, procedere ad una progressiva sensibilizzazione degli organi di indirizzo politico alla lettura ed interpretazione della reportistica prodotta, che, grazie al miglioramento della BSC potrebbe rendere più semplice la lettura di risultati sintetici di performance organizzativa.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Stato. L'Ente, come già specificato, adotta per la misurazione e valutazione della performance organizzativa la metodologia Balanced Scorecard, impiegata in modo integrato con le altre metodologie di misurazione della performance funzionali a supportare la stessa BSC e a garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa. Lo sviluppo del cruscotto strategico nei piani/obiettivi operativi consente di misurare e valutare la performance complessiva dell'Ente e misurare e valutare la performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

2014 Vs 2012. L'ulteriore perfezionamento nello sviluppo della BSC 2014 segue il processo di miglioramento ed adeguamento continuo del Ciclo di gestione della performance alla normativa ed alla Buona Prassi secondo un approccio graduale ma evolutivo, come suggerito dall'OIV e condiviso dall'Ente. Nella tabella di seguito si indicano il modo "barrato" quei principali limiti che nell'applicazione della BSC 2014 risultano superati grazie ai miglioramenti intervenuti. La rappresentazione della performance organizzativa segue l'impostazione *Balanced Scorecard*, conferendo una visione di "Ente" della performance stessa.

L'APPLICAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
PRINCIPALI VANTAGGI	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2011	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2013	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2014
Compliance alla norma: unico strumento per più principi	Strumento di misurazione più che di pianificazione	-	-

Integrazione con altre metodologie, sistematizzazione raccolta dati e strumenti	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto
Rafforzamento dell'orientamento agli <i>stakeholder</i>	Coinvolgimento <i>Stakeholder</i>	Coinvolgimento <i>Stakeholder</i>	Coinvolgimento <i>Stakeholder</i>
Pianificazione, gestione e misurazione multidimensionale: No Miopia della Valutazione	Debole definizione misure di <i>outcome</i>	Debole definizione misure di <i>outcome</i>	-
Visione integrata: performance organizzativa ente ed aree, strategia e gestione operativa e performance individuale (Cascading)	Limite dei target, logica di autoreferenzialità	-	-
Reporting multilivello e multifocale e multidimensionale	Visione distorta: performance organizzativa ed individuale	-	-
Analisi performance in itinere e feedback	Frattura nel flusso: produzione ed "uso" del dato	-	-

Elementi di attenzione e di miglioramento. Nonostante l'evoluzione nell'implementazione della BSC e l'efficacia nell'uso della stessa, rimangono in essere elementi di miglioramento che attengono, tra l'altro, alla dimensione "culturale" del Ciclo di gestione della performance. Quindi, raggiunto un buon livello di "compliance" del Ciclo e dei suoi strumenti nei confronti della norma, appare il momento adeguato perché gli strumenti ed i metodi adottati vengano posti in esercizio per massimizzarne l'efficacia di impiego. Circa la metodologia di misurazione della performance organizzativa è possibile sintetizzare un elevato grado di chiarezza nella definizione degli obiettivi e nel cascading sui diversi livelli organizzativi, un sufficiente livello di condivisione della metodologia per la misurazione della performance organizzativa ed un sufficiente livello di efficacia degli strumenti di rappresentazione della stessa.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

A. OGGETTO DI ANALISI: COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E QUELLI ORGANIZZATIVI

Stato. La CCIAA di Piacenza nel tempo ha lavorato per rendere sempre più coerente il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale, strutturando il proprio sistema di misurazione e valutazione secondo una logica a "cannocchiale". Le due dimensioni di performance vengono ad integrarsi grazie all'impiego trasversale della BSC che dalla mappa strategica declina a cascata i cruscotti dei diversi livelli organizzativi. L'Albero disegnato secondo tale logica consente di individuare in modo efficace il collegamento tra gli obiettivi individuali ed organizzativi che vengono a comporsi secondo un meccanismo a cascata. Gli obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi vengono poi assegnati ai Dirigenti, PO, ed alle Unità Organizzative e la valutazione della performance individuale attiene anche alla dimensione organizzativa della performance non solo per quanto riguarda la dirigenza. Infatti, con riferimento al personale non dirigente vengono assegnati obiettivi trasversali individuati dalla Giunta a partire dagli obiettivi strategici dell'Ente.

2014 Vs 2012. In relazione al processo di miglioramento, rispetto all'annualità 2012 risulta chiaro e coerente il collegamento tra la performance individuale ed organizzativa sia livello di processo di assegnazione che a livello di metodologia di valutazione.

B. OGGETTO DI ANALISI: MODALITÀ CON CUI È AVVENUTA L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per la fase di assegnazione degli obiettivi, l'OIV valuta lo svolgimento del processo, l'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e la coerenza con le disposizioni del Sistema e rileva quanto sotto in linea con quanto riportato nell'Allegato 1 B della Delibera CIVIT 23/2013.

Stato. Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono assegnati alla Dirigenza tutta ed a tutto il personale ed il processo di assegnazione è coerente con quanto previsto dal Sistema.

Il processo di assegnazione risulta integrato all'intero processo di pianificazione e programmazione della performance dell'Ente che trova poi ultima rappresentazione nel Piano della Performance Triennale. Con riferimento al personale non dirigente si tratta di Obiettivi individuali e/o di gruppo direttamente collegati alla performance individuale. Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene tramite colloquio con valutatore sia per quanto attiene la dirigenza che per quanto riferibile al personale non dirigente dove in via generale il colloquio è svolto in modo diretto ed in via residuale per tramite del responsabile d'ufficio. La controfirma della scheda obiettivi è effettuata con riferimento al personale non dirigente, per quanto attiene la dirigenza l'assegnazione avviene tramite atto di Giunta.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Stato. Il processo di valutazione della performance individuale impiega apposite schede che coordinano quanto emerso dal processo di misurazione e valutazione ancorato al più ampio Ciclo della performance con gli elementi legati alla valutazione individuale. Come per il 2011 e per il 2012 anche nel 2013 con riferimento al monitoraggio degli obiettivi inerenti la misurazione della performance individuale la periodicità è trimestrale, periodicità che offre il flusso informativo necessario alla valutazione annuale. È pertanto possibile esprimere un adeguato livello di monitoraggio della performance individuale.

Si consideri l'allegato 2 che forma parte integrante della presente.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Stato. La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale è stata oggetto di revisione durante l'annualità 2012 per quanto riferibile al personale non dirigente, revisione finalizzata ad una maggiore compliance con la norma nonché a valorizzare i collegamenti esistenti tra la performance individuale ed organizzativa sia con riferimento alla dirigenza che, dal 2013, al personale non dirigente. Essendo stata oggetto di revisione, la Metodologia di Valutazione della performance individuale per il personale non dirigente, è stata sottoposto processo di informazione verso le RSU e le rappresentanze sindacali. Nella fase di revisione l'Ente ha optato per l'applicazione "a regime" della stessa con riferimento all'annualità 2013 anticipandola con incontri formativi/informativi e sessioni di approfondimento con tutto il personale funzionali a migliorare il livello di condivisione e trasparenza dei criteri.

Nel 2014 con riferimento all'anno 2013 verrà applicata integralmente la metodologia sia per quanto riguarda la valutazione delle prestazioni sia per quanto riguarda la valutazione delle competenze.

Le metodologie in uso, del resto, si fondano sull'integrazione dei criteri quantitativi (obiettivi) e qualitativi (comportamenti/competenze).

Con riferimento all'applicazione dei sistemi premiali, l'OIV fornisce invece le proprie valutazioni in occasione del monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale, da effettuarsi entro il 30 novembre pv.

Nel 2013 non vi è stata richiesta di attivazione di procedure di conciliazione.

Infine, in merito all'"Indagine sul Benessere Organizzativo", l'OIV rileva che l'Ente ha definito di mappare il Benessere Organizzativo con cadenza biennale, programmando la prossima rilevazione nell'anno 2014, entro il 30.06., non avendo proceduto ad una specifica rilevazione nel 2013. L'OIV segnala quanto previsto dall'art. 14 c. 5 del D.Lgs 150/2009 in merito alla cadenza annuale del monitoraggio, pur rilevando che è stato adottato il PAP con determinazione del Segretario Generale n. 215 del 30.09.2013 che ha recepito numerose segnalazioni emerse dall'ultima indagine sul Benessere Organizzativo delle quali alcune già realizzate e altre riproposte negli obiettivi 2014.

2013 Vs 2012. Revisione della Metodologia di Valutazione della performance individuale del personale non dirigente. La metodologia ribadisce l'integrazione della performance qualitativa (comportamenti/competenze) e quantitativa (obiettivi) nonché l'ancoraggio alla performance organizzativa con riferimento anche al personale non dirigente riguardo a specifici obiettivi di Ente trasversali individuati dalla Giunta nell'ambito degli obiettivi strategici. La metodologia "revisionata" è stata parzialmente implementata nel 2013 e sarà pienamente implementata nel 2014 con riferimento ai risultati 2013.

2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

L'OIV valuta l'effettivo funzionamento del processo di misurazione e valutazione, con specifico riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti. A tal riguardo è stato effettuato un approfondimento circa l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente in termini sia di risorse umane e finanziarie che di competenze professionali disponibili, elementi di cui all'Allegato 1 della Delibera CIVIT 23/2013.

Stato. La Struttura Tecnica di Supporto si compone di 3 unità di personale che in termini di FTE risultano in tal senso impiegate in quota parte, il dimensionamento appare bilanciato anche secondo quanto rilevato dall'Amministrazione stessa. La Struttura Tecnica, inoltre, è composta da diverse professionalità il cui carattere multidisciplinare garantisce una visione trasversale ed integrata alla gestione del Ciclo della performance con adeguate competenze in ambito economico-gestionale e giuridico. Con riferimento al processo nella sua interezza è rilevabile un adeguato livello di commitment da parte della Dirigenza, della Struttura tecnica, del vertice amministrativo e dell'OIV. L'impegno dell'alta dirigenza, inoltre, si sostanzia nel coinvolgimento degli organi di indirizzo e nella presentazione anche verso l'esterno delle informazioni relative al ciclo della performance camerale.

2014 Vs 2012. Come segnalato in sede di Redazione 2011 e 2012, l'Ente ha lavorato per migliorare la fase della Pianificazione Strategica e della Programmazione Operativa, favorendo il potenziamento dell'analisi strategica del contesto interno ed esterno al fine di una più accurata e funzionale rilevazione dei bisogni degli *stakeholder* e per procedere a delle analisi di *outcome* delle politiche. A tal riguardo è stata adottata, come suggerito, l'analisi SWOT in sede di pianificazione e migliorata la modalità di redazione delle schede di programmazione.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Anche in questa Relazione risulta da segnalare l'esigenza di un maggiore coinvolgimento da parte degli organi di indirizzo nonché l'effettiva trasformazione del ciclo della performance (strumenti, metodi e documenti) in cultura della performance. Tale aspetto attiene tra gli altri all'effettiva "lettura" del dato prodotto in fase di misurazione per orientare i processi di Governance futura e collegarli alle risultanze delle analisi del contesto di riferimento (approfondito nel paragrafo successivo).

2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Nella sezione si esprime una valutazione sull'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici a supporto del funzionamento del ciclo della performance (base Allegato 1 CIVIT 23/2013).

Stato. I sistemi di Controllo di Gestione implementati presso la CCIAA sono a prevalente natura manuale e non automatizzata ed attengono al Controllo di gestione nella sua dimensione economico-finanziaria, alla Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa: Obiettivi Indicatori e Target strategici ed operativi che Individuale: Obiettivi Indicatori e Target.

Nel 2013 è stata affiancato al sistema di rilevazione manuale un sistema di rilevazione informatizzato (FEBE + OBERON) di cui si è già detto sopra.

L'Ente, inoltre, svolge attività di monitoraggio delle performance e dei processi in ottica di *Benchmarking*. I dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi derivano dai sistemi di contabilità generale ed analitica.

Elementi di attenzione e di miglioramento. La manualità del processo di imputazione porta ad un appesantimento del processo di monitoraggio. L'OIV suggerisce di utilizzare i dati inseriti nei sistemi elettronici anche ai fini della produzione degli strumenti di reportistica integrata, anche di natura multilivello. A regime, per step, si dovrebbe tendere alla piena integrazione tra i sistemi informativi a supporto di altri processi camerali, ed in particolare con i sistemi di contabilità generale e analitica, garantendo in questo modo l'effettiva integrazione tra il ciclo di bilancio ed il ciclo della *performance*.

2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La presente sezione è orientata a valutare l'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione alla luce dei risultati conseguiti nel precedente ciclo della performance, analizzando l'effettiva utilità della misurazione della performance ai fini di un progressivo miglioramento della gestione.

Stato. Il processo di misurazione garantisce, con la sua periodicità trimestrale, il corretto supporto per la lettura della performance e per l'orientamento delle azioni. L'amministrazione ha posto in essere specifiche azioni volte a migliorare il processo di programmazione alla luce delle rilevazioni presentate da parte dell'OIV in sede di Relazione sul Ciclo 2011 e 2012. Tale elemento appare

particolarmente rilevante sia in termini di efficacia del ruolo e del supporto dell'OIV nei confronti dell'Ente sia proprio in termini di miglioramento dell'efficacia dell'intero Ciclo della performance (in quanto le azioni poste in essere hanno prodotto un effettivo e tangibile miglioramento dello stesso come rilevato puntualmente dalla presente Relazione).

Elementi di attenzione e di miglioramento. Ancora debole, del resto, come nella precedente Relazione risulta l'utilizzo da parte degli organi di indirizzo di risultati derivanti dall'attività di controllo sebbene si rileva impegno da parte della dirigenza per la trasmissione dei dati di performance anche all'esterno.

È possibile rilevare che l'Ente ha proceduto alla realizzazione dell'indagine circa i livelli di Benessere organizzativo nel 2012 e che ha portato nel mese di Ottobre 2013 all'attenzione del CUG le risultanze per avviare dei piani volti al miglioramento del livello riscontrato e che è stato adottato con determinazione del Segretario Generale n. 250 del 30.09.2013 un piano triennale di azioni positive (PAP) in parte recepite negli obiettivi 2014.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Tale sezione ha come obiettivo quello di approfondire l'adeguatezza delle scelte organizzative al fine di garantire la piena integrazione e coordinamento tra soggetti e tempi legati alla programmazione di bilancio e soggetti e tempi legati al processo di misurazione e valutazione.

Stato. Il processo di pianificazione degli obiettivi si avvia in fase di redazione della Relazione Previsionale e Programmatica. A dicembre con il budget viene effettuata una quantificazione economico-finanziaria delle risorse. Tali processi vengono poi a confluire in maniera integrata all'interno del Piano della Performance. Si riscontra l'integrazione tra il Ciclo di gestione della performance ed il Budget mediante la traduzione economico finanziaria del disegno strategico. Le risorse finanziarie vengono ricondotte agli obiettivi sulla base degli oneri definiti in sede di budget direzionale.

2014 Vs 2013/2012. L'OIV rileva che è stato reintrodotta il quadro finanziario, come negli esercizi 2011 e 2012, anche se non all'interno della scheda di programmazione (non più presente nel Piano 2013-2015) ma nel capitolo del Piano relativo agli obiettivi operativi. Il Quadro Finanziario relativo alle due aree dirigenziali è riportato alle pagine 76-77 e riporta la suddivisione degli oneri e dei proventi correnti ed è stato aggiunto con delibera della Giunta camerale n. 224 del 16/09/2013.

Nel 2013 è stata anche revisionata la struttura della Relazione Previsionale e Programmatica potenziandone gli aspetti di natura programmatica in particolare con l'introduzione dell'articolazione per missioni e programmi e relativa quantificazione delle risorse oltre che la predisposizione del PIRA (Piano Indicatori Risultati attesi di bilancio) che è stato approvato dal Consiglio il 23/12/2013. Nel PIRA sono contenuti gli obiettivi strategici che sono stati trasferiti nel Piano della Performance.

3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

Stato. Con riferimento, invece, al rapporto tra i diversi sistemi di controllo è ancora possibile riscontrare una discreta integrazione garantita, in modo particolare, dalla multi-professionalità della struttura tecnica e dal supporto del Controller per un governo integrato del Controllo di gestione, del Sistema di misurazione e valutazione, del *Benchmarking* e delle politiche legate alla performance individuale e Budget.

Nel 2013 l'Ente ha partecipato al network "Performance *benchmarking* operativo" promosso dall'Unione regionale delle CCIAA della Toscana e a cui partecipano oltre 20 CCIAA Italiane.

L'Ente nel 2013 ha altresì proceduto alla pubblicazione sul sito camerale della tabella dei costi dei servizi ai sensi dell'art. 32 c. 2 del D.Lgs 33/2013.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Ulteriore integrazione del sistema di obiettivi (Albero della performance BSC) con i Sistemi di *benchmarking* in essere.

4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Stato. La CCIAA di Piacenza ha aggiornato il Programma Triennale della Trasparenza 2014 - 2016 (integrandolo con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione nel rispetto della scadenza del 31.01.2014) e ha optato, per la terza annualità, per realizzare una giornata dedicata alla presentazione dei principali dati di performance dell'Ente in ottica di trasparenza nell'ambito della Giornata per l'economia (13/05/2013).

Elementi di attenzione e di miglioramento. Si suggerisce di integrare le azioni di comunicazione camerale con interventi specifici utili a favorire il controllo sociale delle performance da parte dei portatori di interesse, una tra le tante iniziative potrebbe, evidentemente, individuarsi con la Giornata della Trasparenza.

4.1 SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

La presente sezione è utile alla valutazione circa il funzionamento dei sistemi informativi e informatici che supportano la pubblicazione dei dati. La ricognizione dei sistemi informativi e informatici fa riferimento all'Allegato 1 sezione E 1b della Delibera CIVIT 23/2013, che si allega alla presente come parte integrante.

Con riferimento ai sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità si sintetizza quanto segue:

- Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Consulenti e collaboratori, la trasmissione dei dati dal responsabile per materia al soggetto responsabile della pubblicazione avviene in modo telematico e con consegna cartacea, i dati sono trasmessi anche a D.F.P. tramite applicativo PER.LA.PA con cadenza semestrale;
- Dirigenti, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene in modo telematico ; i dati sono trasmessi tempestivamente anche a D.F.P. tramite applicativo PER.LA.PA ;
- Bandi di concorso, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Tipologia di Procedimenti, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Bandi di gara e contratti, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene mediante il Registro unico degli ordinativi, i dati sono trasmessi anche a AVCP mediante caricamento su piattaforma SITAR;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;

Con riferimento alla totalità dei dati di cui sopra, per la pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" è stata creata una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito che raccoglie le informazioni o in modo diretto o in modo indiretto (per tramite di ulteriori banche dati in essere). Tutte le categorie sono disponibili in archivi cartacei e in banche dati o centralizzate o presso le singole strutture.

Relativamente al Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio ogni Responsabile delle singole strutture coinvolte provvede a: la raccolta dei dati e la relativa pubblicazione ovvero l'invio dei dati al responsabile della pubblicazione qualora i 2 soggetti non coincidano. Al Responsabile compete altresì la supervisione ed il coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati mentre il monitoraggio compete al Responsabile per la Trasparenza che ha prodotto nel 2013 e sta producendo nel 2014 report trimestrali circa il rispetto degli obblighi di pubblicazione. Il report monitora anche i dati relativi agli accessi alla sezione del sito "Amministrazione Trasparente" e le richieste di accesso civico pervenute.

Il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV ha avuto ad oggetto l'avvenuta pubblicazione dei dati e la qualità (completezza, aggiornamento e/o apertura) dei dati pubblicati ed è stato condotto con le scadenze previste dalle delibere ANAC mediante colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati e tramite verifiche sul sito. Gli esiti del monitoraggio sono stati comunicati alla

Dirigenza ed alla Struttura Tecnica di Supporto ponendo particolare attenzione sull'esigenza di puntualità dei termini entro cui effettuare le pubblicazioni laddove siano pianificate nel tempo.

Relativamente ai Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente" sono previsti: Sistemi per contare gli accessi alla sezione, Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione, Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti (nazione di provenienza).

Elementi di attenzione e di miglioramento. Relativamente ai Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente", risulta ora opportuno sviluppare quanto iniziato nel 2013 in merito all'implementazione di: sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccogliere i giudizi, sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati, Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione, Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi, avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini. Nelle prossime settimane sarà operativo sul sito un primo sistema di rilevazione dei giudizi dell'utenza.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Come ricordato anche in sede di Relazione 2011 e 2012, la CCIAA di Piacenza ha adottato un percorso graduale di allineamento alle richieste del sistema di misurazione e valutazione per poter giungere all'implementazione a regime nel 2013/2014.

Stato. Con riferimento al 2013 è presente un sistema di gestione dei reclami potenziato rispetto a quanto già in essere nel 2012. Si ribadisce l'esistenza di un monitoraggio di standard previsti dalla normativa di riferimento (RI, contabilità, protesti ecc), anche nell'ambito del progetto di *Benchmarking*. Nel 2014 sono state attuate azioni specifiche volte al miglioramento dei livelli di qualità percepita quali l'integrazione dei questionari di gradimento dell'utenza già in uso. Nel 2013 è stata svolta un'indagine di *customer satisfaction* presso le imprese e grandi utenti (professionisti e associazioni di categoria) con riferimento ai principali servizi e al sito camerale.

Il Piano della Performance prevede nel 2014 l'assegnazione di specifici obiettivi a tutte le strutture per l'individuazione di ulteriori standard di qualità nell'ambito della Carta dei servizi in corso di predisposizione.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Si segnala di proseguire questa mappatura di definizione e gestione degli standard di qualità su tutti i procedimenti /servizi richiamati nella Carta dei Servizi in corso di redazione.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La presente sezione è dedicata all'analisi dei rapporti con gli *Stakeholder* interni ed esterni in relazione all'effettivo coinvolgimento degli stessi nello sviluppo delle principali attività del ciclo di gestione della performance.

Stato. I processi di Pianificazione strategica supportati dalla dirigenza e dall'elevato livello di commitment vedono, come già negli scorsi anni, un ancora debole coinvolgimento dei singoli portatori di interesse che si limita al confronto con la rappresentanza in sede di organi (Consiglio) e con un ulteriore confronto con le singole associazioni di categoria mediante richiesta di istanza da parte delle stesse. Con riferimento agli *stakeholder* interni, invece, il processo di partecipazione ha interessato ampiamente sia la fase di pianificazione che quella di programmazione. Nel 2014 gli *stakeholders* sono stati coinvolti in ottemperanza a quanto previsto dalla L. 190/2012 e dal DPR 62/2013.

Elementi di attenzione e di miglioramento. La fase di pianificazione strategica potrebbe essere guidata dall'implementazione di un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* esterni. Rimane ancora sempre prioritario, come già segnalato con riferimento al 2011 e al 2012, un potenziamento della pianificazione e programmazione partecipata che potrebbe avvenire mediante implementazione di strumenti ad hoc (Bacheca delle idee in web) per il coinvolgimento degli *stakeholder* in fase di analisi del contesto e pianificazione degli interventi.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

In questa sezione l'OIV sintetizza le modalità attraverso le quali sono state effettuate le attività di verifica (esame documentazione, interviste con dipendenti o dirigenti, riunioni, ecc). Il presente documento è stato redatto a seguito dell'osservazione delle prassi e la rispondenza di queste con quanto dichiarato nei sistemi di misurazione e valutazione.

Nel suo secondo anno di insediamento l'OIV ha proseguito nella sua attività di supervisione e di supporto allo sviluppo efficace del Ciclo di gestione della performance, sia con riferimento al rispetto della normativa che in relazione alla diffusione della cultura della performance e della Trasparenza. L'attività è stata svolta attraverso incontri presso la sede camerale, confronti telefonici ed e-mail, produzione di verbali.

Le attività di monitoraggio e supporto si sono sostanziate:

- in fase di redazione e successiva approvazione dei documenti relativi il Ciclo di gestione della performance
- nel promuovere la cultura della trasparenza
- nel promuovere le indagini di Benessere organizzativo
- nel supportare le scelte metodologiche in tema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale
- nell'analizzare i Report di monitoraggio e fornire alla struttura tecnica l'ausilio per un migliore impiego delle misure di performance
- nel confrontarsi con la Dirigenza circa la definizione del sistema degli obiettivi
- in fase di valutazione finale della performance organizzativa e della performance individuale della dirigenza per procedere con la proposta di valutazione delle prestazioni della dirigenza e rilevare i risultati raggiunti dall'Ente sia a livello strategico che operativo. In tale contesto sono state anche esaminate, a campione, le informazioni elaborate dalla struttura incaricata del controllo di gestione e fornite dai responsabili dei Servizi e degli Uffici, per verificare la veridicità e l'attendibilità dei risultati ottenuti.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE

La presente sezione ha lo scopo di descrivere agli Organi di indirizzo le principali opportunità offerte da una efficace e corretta implementazione del Ciclo di gestione della performance ed i rimedi da implementare per eliminare ostacoli all'effettiva efficacia dello stesso. Si richiamano, solo alcune di quelle che possono essere le maggiori opportunità offerte dall'implementazione del Ciclo di gestione della performance con particolare riferimento al rapporto con gli Stakeholder che è apparso ancora una volta un elemento nei confronti del quale porre particolare attenzione:

- efficace descrizione della strategia: impegno nei confronti degli *stakeholder*
- misurazione dell'impatto delle politiche nei confronti degli *stakeholder* e soddisfazione degli interessi degli stessi
- partecipazione degli stakeholder alla definizione e descrizione della strategia
- misurazione puntuale del livello di performance organizzativa in termini di obiettivi, indicatori e target
- traduzione economico-finanziaria delle politiche e degli obiettivi per la sostenibilità delle stesse
- *accountability* e trasparenza nei confronti degli *stakeholder*.

Proposte per il miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione.

Estendendo le valutazioni all'intero Sistema, da sottoporre a processo di revisione, si propone di intervenire nei confronti dei seguenti aspetti:

Pianificazione Strategica

- maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* sia in fase di pianificazione che di rendicontazione
- introduzione di strumenti di pianificazione partecipata e di analisi delle aspettative/esigenze portatori di interesse
- potenziamento degli strumenti di comunicazione per il controllo sociale della performance
- perfezionamento dell'uso della SWOT analisi con esplicitazione delle relazioni tra risultanze ed obiettivi

- potenziamento del coinvolgimento degli organi di indirizzo nel processo di pianificazione e controllo

Programmazione Operativa

- ulteriore estensione utilizzo indicatori di *benchmarking* ed *outcome*
- potenziamento di indicatori di efficacia anche mediante definizione di ulteriori standard di qualità dei servizi erogati.

Misurazione e valutazione

- miglioramento del processo di misurazione mediante l'integrale automatizzazione del trattamento dei dati
- circolarizzazione della "cultura" della performance: uso dei dati a supporto dei processi decisionali

Data, 29/04/2014

F.to Dr.ssa Ernestina Bosoni

Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della *performance* precedente.

Per adeguare le richieste informative alla complessità organizzativa degli enti, la risposta alle domande C.2, D.2, D.3, D.4 e E.1.b è facoltativa per le amministrazioni diverse dai Ministeri e dai grandi enti¹.

A. Performance organizzativa				
A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?	<input type="checkbox"/> Nessuna <input type="checkbox"/> Mensile <input checked="" type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Altro _____			
A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)	<input type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di I fascia e assimilabili <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di II fascia e assimilabili <input type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input checked="" type="checkbox"/> Altro Responsabili Strutture			
A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?	<input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi operativi <input checked="" type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno			
B. Performance individuale				
B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizi (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	_ _ _ 1	_ _ _ 1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	_ _ _ 1	_ _ _ 1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%

¹ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

Non dirigenti	_ _ 5 5	_ _ 5 5	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?				
	Si	No	(se no) motivazioni	
Dirigenti di I fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	
C. Processo di attuazione del ciclo della <i>performance</i>				
Struttura Tecnica Permanente (STP)				
C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?				(valore assoluto) _ _ 3
C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali?				(valore assoluto) _ _ 2
Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche?				_ _ 1
Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?				_ _ _
C.3. Indicare il costo annuo della STP distinto in:				
Costo del lavoro annuo (totale delle retribuzioni lorde dei componenti e degli oneri a carico dell'amm.ne ²)				_ _ _ _ 6 2 7 8 9
Costo di eventuali consulenze				_ _ _ _ _ _ _ _ _ 10
Altri costi diretti annui				_ _ _ _ _ _ _ _ _ 10
Costi generali annui imputati alla STP				_ _ _ _ _ _ _ _ _ _
Non determinabili				

² Nel caso in cui una o più unità di personale siano dedicate a tempo parziale alle attività della STP, il relativo costo deve essere proporzionato in funzione del FTE corrispondente (per esempio, se su base annua un'unità di personale impiega il 30% del suo tempo in attività della STP e il suo costo annuo è di 30.000€, il relativo costo del lavoro annuo da prendere in considerazione per il computo totale sarà di 30.000€ * 30% = 9.000€).

<p>C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> la STP ha un numero adeguato di personale <input type="checkbox"/> la STP ha un numero insufficiente di personale <input checked="" type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale <input checked="" type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito giuridico</p>																																				
<p>D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici</p>																																					
<p>D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione? Il sistema di CDG è solo parzialmente automatizzato</p>	<p> _ 1 </p>																																				
<p>N.B.: Nel caso in cui l'amministrazione faccia uso di molteplici sistemi di CDG, compilare le domande da D.2 a D.4 per ognuno dei sistemi utilizzati.</p>																																					
<p>D.2. Specificare le strutture organizzative che fanno uso del sistema di CDG:</p>	<p><input type="checkbox"/> Tutte le strutture dell'amministrazione <input type="checkbox"/> Tutte le strutture centrali <input type="checkbox"/> Tutte le strutture periferiche <input type="checkbox"/> Una parte delle strutture centrali (specificare quali) _____ <input type="checkbox"/> una parte delle strutture periferiche:(specificare quali) _____</p>																																				
<p>D.3. Da quali applicativi è alimentato il sistema di CDG e con quali modalità?</p> <p>Sistema di contabilità generale</p> <p>Sistema di contabilità analitica</p> <p>Protocollo informatico</p> <p>Service personale del Tesoro (SPT)</p> <p>Sistema informatico di gestione del personale</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 16.6%;">Automatica</th> <th style="width: 16.6%;">Manuale</th> <th style="width: 6.2%;">Nessuna</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sistema di contabilità generale</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sistema di contabilità analitica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Protocollo informatico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Service personale del Tesoro (SPT)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Sistema informatico di gestione del personale</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Altro sistema, _____</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Altro sistema, _____</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Altro sistema, _____</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Automatica	Manuale	Nessuna	Sistema di contabilità generale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sistema di contabilità analitica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Protocollo informatico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Service personale del Tesoro (SPT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sistema informatico di gestione del personale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Automatica	Manuale	Nessuna																																		
Sistema di contabilità generale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Sistema di contabilità analitica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Protocollo informatico	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Service personale del Tesoro (SPT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Sistema informatico di gestione del personale	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		

<p>D.4. Quali altri sistemi sono alimentati con i dati prodotti dal sistema di CDG e con quali modalità?</p> <p>Sistema informatico di Controllo strategico</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p>	<p>Automatica</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Manuale</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Nessuna</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?</p>	<p>Indicatori ob. strategici</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Indicatori ob. operativi</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>(se si) fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore</p>	<p><u>Obiettivo strategico 1.1:</u> Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese</p> <p><u>Indicatori:</u></p> <p>1.1.1-Numero di utenti che hanno usufruito del servizio * 1000/ imprese attive anno n-1,</p> <p>1.1.2-Numero di bandi a favore delle imprese</p>	<p><u>Obiettivo operativo:</u> 2.11A2 : Realizzazione piano di vigilanza nel settore della sicurezza prodotti;</p> <p><u>Indicatore:</u> n. visite ispettive anno x/ n. visite ispettive anno 2012 (n. 21)</p>	
<p>D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?</p> <p>Sistema di contabilità generale</p> <p>Sistema di contabilità analitica</p> <p>Altro sistema, _____</p>	<p>ob. Strategici:</p> <p><u>nota:</u> L'attribuzione delle risorse agli obiettivi strategici è contenuta nel Piano Performance 2013-2015 nella tabella denominata "La programmazione economica per obiettivi strategici" (pagg. 58-59)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>ob. operativi</p> <p><u>nota:</u> L'attribuzione delle risorse agli obiettivi operativi è contenuta nel Piano performance 2013-2015 nella tabella denominata "Quadro finanziario" (pagg. 76-77)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione³

E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti⁴ compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

³ Per la compilazione di questa sezione fare riferimento alle istruzioni di dettaglio riportate in seguito.

⁴ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) Ufficio che ha la disponibilità del dato si occupa in autonomia della pubblicazione	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione
Consulenti e collaboratori	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione DFP tramite PER.LA.PA. - semestrale
Dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare) Ufficio che si occupa in autonomia della pubblicazione	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione DFP tramite PER.LA.PA. – in genere trasmissione annuale o in caso di variazioni

Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione DFP tramite PER.IA.PA. – tempestivo per ogni incarico, riepilogo annuale
Bandi di concorso	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) U.O. Personale	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione
Tipologia Procedimenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione

Bandi di gara e contratti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) Una parte dei dati è pubblicata da un ufficio collettore, una parte dai singoli uffici che hanno la disponibilità dei dati.	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione AVCP mediante link al sito istituzionale – annuale; SITAR su piattaforma - tempestivo
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) Ufficio che ha la disponibilità del dato si occupa in autonomia della pubblicazione	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione

E.1.b. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Tipologie di dati	Grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati (indicare i soggetti che accedono alle banche dati di archivio)	Banche dati non utilizzate per la pubblicazione dei dati (specificare le ragioni per cui tali fonti non alimentano la pubblicazione dei dati)	Pubblicazione in sezioni diverse da "Amministrazione Trasparente" (specificare le ragioni per cui la pubblicazione avviene al di fuori della sezione dedicata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Consulenti e collaboratori			
Dirigenti			
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti			
Bandi di concorso			
Tipologia Procedimenti			
Bandi di gara e contratti			

	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

E.2. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

N.B.: laddove le responsabilità variano a seconda delle tipologie di dati, indicare il soggetto che svolge l'attività con riferimento al maggior numero di dati. Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della comunicazione (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della trasparenza	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
OIV	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro soggetto (specificare quale) Responsabili singole strutture coinvolte	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

E.3. Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV

N.B.: laddove il monitoraggio varia a seconda delle tipologie di dati, indicare il modello relativo al maggior numero di dati

	Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio	Comunicazione degli esiti del monitoraggio (Indicare il soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (Illustrare brevemente le azioni)
Strutture centrali	<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	<input checked="" type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico <input checked="" type="checkbox"/> Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Su un campione di dati	Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input checked="" type="checkbox"/> Altro Alle scadenze richieste dall'ANAC	➤ ANAC ➤ RESPONSABILE ➤ TRASPARENZA ➤ STAKEHOLDER ➤ MEDIANTE PUBBLICAZIONE SUL SITO	Indicazione maggiormente puntuale dei termini entro cui effettuare le pubblicazioni laddove esse siano pianificate nel tempo; inserimento data di aggiornamento delle singole pagine, richiesta di integrazione e di alcuni dati per favorire il contatto diretto da parte dell'utenza
Strutture periferiche (laddove presenti)	<input type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e	<input type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____

	apertura) dei dati pubblicati	<input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico <input type="checkbox"/> Altro (specificare)		e <input type="checkbox"/> Altro		
Corpi (laddove presenti)	<input type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	<input type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Altro		

E.4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

	Presenza	Note
	SI/NO	
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	SI	
Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	SI	
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	NO	
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	NO	
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	NO	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	SI	Nazione di provenienza
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi	NO	A decorrere dal 01.06.2014

Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	NO	Dalle diverse sezioni del sito è possibile inviare mail ai singoli uffici, all'URP. E' stata istituita una apposita casella email per la trasparenza
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	NO	
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	NO	
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	NO	

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
F.2. (se si a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per tutti i servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No
F.3. (se si a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i> ? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per gestire reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire <i>class action</i> <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No
F.4. (se si a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input checked="" type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione

Guida alla compilazione della Sezione E - Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione della Relazione sul funzionamento del Sistema

Premessa

Il questionario riportato della sezione **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** mira a ottenere le informazioni richieste anche con riferimento alle strutture periferiche e ai corpi, laddove presenti.

A tal fine, per “strutture periferiche” si intendono gli uffici delle amministrazioni centrali che sono dislocati sul territorio, a livello regionale e provinciale.

Per “corpi” si intendono formazioni composte da personale civile o militare organizzate gerarchicamente ed operanti nell'ambito dei Ministeri dell'Interno, della Difesa, della Giustizia, delle Politiche agricole e forestali, delle Infrastrutture e dei trasporti.

Considerata la complessità delle strutture periferiche e dei corpi, gli OIV possono compilare il questionario anche con riferimento a un campione selezionato di articolazioni organizzative, specificando tuttavia i criteri di campionamento e indicando le singole strutture selezionate.

E.1.a Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

Questa sezione del questionario è dedicata ai flussi informativi che conducono le informazioni dalle basi dati, in cui sono archiviate, al sito istituzionale, in cui sono pubblicate.

In riga è riportata una selezione di specifici obblighi di pubblicazione.

In colonna, invece, sono riportate le diverse fasi in cui si snoda la pubblicazione dei dati.

Nello specifico, per “Disponibilità del dato” si intende la modalità, cartacea o digitale, in cui sono archiviate le informazioni. In caso di archiviazione digitale, gli OIV specificano se essa sia centralizzata in unica base dati oppure frammentata in una pluralità di banche dati relative alle singole strutture cui i dati fanno riferimento.

Per “Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione” si intende la modalità in cui le informazioni transitano dall'archivio al soggetto che provvede a pubblicarle sul sito istituzionale.

La “Pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente” è riferita alle modalità in cui il soggetto responsabile della pubblicazione effettua l'inserimento dei dati sul sito istituzionale. Sono individuate diverse alternative di risposta quali: inserimento manuale privo del supporto di una banca dati; connessione diretta o attraverso link alla banca dati in cui sono archiviate le informazioni; creazione di una banca dati finalizzata alla pubblicazione in cui confluiscono le informazioni contenute nelle banche dati d'archivio; estrazione delle informazioni attraverso interrogazione (*query*) della banca dati d'archivio.

La “Trasmissione ad altri soggetti” fa riferimento, invece, alla disponibilità dei dati presso archivi gestiti da altri soggetti (ad esempio, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Corte dei Conti) cui le amministrazioni trasmettono le informazioni. Gli OIV specificano a quale soggetto è trasmesso il dato, con quale modalità (ad esempio, email, caricamento su portale) e con quale frequenza (tempestiva, mensile, trimestrale, semestrale, annuale, altro).

E.1.b Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

Questa sezione è dedicata alle informazioni aggiuntive con riferimento ai flussi informativi che regolano la pubblicazione dei dati.

La colonna “Grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati” fa riferimento agli attori che possono accedere agli archivi da cui sono prelevati i dati pubblicati sul sito istituzionale. Il grado di apertura può variare da un grado molto basso, quando ad accedere agli archivi è il solo responsabile della pubblicazione, a un grado molto elevato, quando ad accedere agli archivi sono i cittadini grazie al rilascio sul sito istituzionale di *open data*. Gli OIV elencano tutti i diversi soggetti che possono accedere alle banche dati in cui sono archiviate le informazioni.

La colonna “Basi dati non utilizzate per la pubblicazione” fa riferimento a eventuali basi dati che potrebbero fornire informazioni utili a migliorare la qualità dei dati pubblicati (ad esempio, rendendo più tempestivo l’aggiornamento oppure accrescendo la completezza dei dati) da cui però è impossibile prelevare informazioni da pubblicare a causa di particolari ostacoli di carattere tecnologico (ad esempio, disomogeneità dei formati di archiviazione) e/o burocratico (ad esempio, vincoli di *privacy*, rigidità del riparto delle competenze).

La colonna “Pubblicazione in sezioni diverse da Amministrazione Trasparente” fa riferimento al mancato adempimento relativo alla pubblicazione dei dati obbligatori nell’apposita sezione dedicata prevista dal D.Lgs. n. 33/2013. E’ frequente, infatti, la pubblicazione dei dati obbligatori in sezioni del sito istituzionale diverse da quella appositamente dedicata prevista dalle norme in materia di trasparenza. Gli OIV indicano per quali dati ciò avviene e quali sono le ragioni della pubblicazione in altra sezione.

E.2 Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

Questa sezione è dedicata al modello organizzativo, vale a dire alla ripartizione delle competenze tra i diversi attori che concorrono alla pubblicazione dei dati obbligatori e alla verifica della correttezza di tale pubblicazione.

Gli attori del sistema di pubblicazione dei dati sono riportati in riga.

In colonna, invece, sono riportate le diverse attività in cui si articola il processo di pubblicazione:

- la raccolta dei dati, quale individuazione ed estrazione dei dati dagli archivi;
- invio dei dati al responsabile della pubblicazione, quale trasmissione delle informazioni estratte dagli archivi al soggetto che si occupa di effettuare il caricamento sul sito istituzionale;
- pubblicazione dei dati online, quale caricamento delle informazioni sul sito istituzionale;
- supervisione e coordinamento dell’attività di pubblicazione dei dati, quale funzione di impulso e indirizzo svolta dal soggetto che funge da raccordo tra le diverse competenze;
- monitoraggio, quale attività di controllo ordinario dell’avvenuta pubblicazione dei dati e della rispondenza ai criteri di qualità delle informazioni. Esso è condotto da un soggetto o da una struttura dell’amministrazione e, pertanto, si distingue dall’attività di monitoraggio indipendente svolta dall’OIV.

E.3 Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall’OIV

Questa sezione è dedicata all’articolazione del sistema di monitoraggio indipendente svolto dagli OIV.

In colonna sono riportate diverse caratteristiche del sistema quali:

- l’oggetto del monitoraggio, che si articola in *compliance* (avvenuta pubblicazione dei dati) e qualità della pubblicazione secondo i criteri di completezza, aggiornamento e apertura del formato;
- le modalità del monitoraggio, che può articolarsi attraverso una verifica indiretta effettuata attraverso colloqui oppure attraverso una verifica diretta eseguita mediante navigazione del sito oppure attraverso un supporto informatico (ad esempio, con sistemi analoghi al programma *spider* impiegato dalla “Bussola della trasparenza”);

- l'estensione del monitoraggio;
- la frequenza del monitoraggio;
- i soggetti cui sono comunicati gli esiti del monitoraggio;
- le azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio, vale a dire gli interventi che vengono definiti per colmare il deficit di adempimento degli obblighi di pubblicazione rilevato dal monitoraggio.

E.4 Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"

Questa sezione è dedicata ai sistemi per la rilevazione del livello di utilizzazione e utilità dei dati pubblicati nonché di eventuali reclami su ritardi e inadempienze e proposte di miglioramento da parte dei cittadini.

Le prime sei righe sono dedicate al sistema per la rilevazione quantitativa degli accessi al sito da parte dei cittadini quale indicatore del livello di interesse dei cittadini per i dati pubblicati.

La riga successiva è dedicata al sistema per la rilevazione qualitativa del livello di utilità dei dati percepita dai cittadini in base alla qualità della loro pubblicazione. E' presumibile, infatti, che informazioni avvertite come incomplete, poco aggiornate e dal formato non aperto risultino poco utili per gli utenti.

Le due righe successive fanno riferimento al sistema per la raccolta del feedback dei cittadini in relazione a segnalazioni di ritardi e inadempienze nonché di proposte per il miglioramento della sezione "Amministrazione Trasparente".

La penultima riga, invece, riguarda la pubblicazione sul sito dei risultati aggregati della rilevazione quantitativa degli accessi alla sezione (ad esempio, numero di accessi in un anno).

L'ultima riga, infine, concerne gli interventi di miglioramento della sezione intrapresi sulla base delle segnalazioni e delle proposte provenienti dai cittadini.

Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso¹

1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?

	personale in servizio (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1	1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Non dirigenti	53	53	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%

2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?

	Si	No	(se no) motivazioni
Dirigenti di I fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

¹ Per esempio, il monitoraggio effettuato nell'anno 2013 riferisce sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali avvenuta nell'anno 2013.