

Dott. Iacopo Cavallini
Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa
Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa
iacopo.cavallini@unipi.it iacopo.cavallini@pec.it

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

Spett.le CCIAA di Prato
Via del Romito, 71 - 59100 Prato
c.a. del Presidente Luca Giusti
c.a. del Segretario Generale Catia Baroncelli
p.c. al Responsabile della Trasparenza, Silvia Borri

Pisa, 24/08/2017

Presentazione e indice

La redazione di una Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni è disposta dall'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009, il quale si applica alle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura in ragione della natura territoriale di tali enti nonché sulla base del protocollo stipulato tra ANAC (ex-CiVIT) e Unioncamere.

Come richiesto da CiVIT stessa, il sottoscritto attesta di essersi ispirato, nel redigere il presente documento funzionale ad assolvere il suddetto adempimento, ai principi di indipendenza e di imparzialità, e di aver rispettato i postulati di trasparenza, attendibilità, veridicità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. Al fine di assecondare la richiesta di snellezza, chiarezza e facile intelligibilità formulate da CiVIT, questo OIV ha cercato di predisporre in maniera sintetica la propria Relazione, senza per questo trascurare la struttura proposta né gli ambiti ritenuti di particolare interesse.

La predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema della Performance è il momento conclusivo e, forse, più rilevante del monitoraggio mediante cui l'OIV adempie al proprio ruolo di garante della correttezza ed efficacia dei processi di misurazione e valutazione adottati in un ente. Poiché nell'esercitare tale ruolo e nello svolgere il processo di monitoraggio l'OIV deve inoltre verificare l'applicazione delle indicazioni CiVIT, il sottoscritto attesta di aver fatto riferimento alle Delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 (contenenti Linee Guida rivolte specificamente agli OIV) oltre che alle delibere emanate su ogni specifico punto in cui si articola la Relazione¹.

Si sottolinea, altresì, che le informazioni funzionali alla predisposizione del documento nonché quelle da inserire nel relativo allegato sono state rese disponibili all'OIV in tempo ampiamente utile, da parte della Struttura Tecnica Permanente dell'Ente.

La presente Relazione, comprensiva del proprio allegato, è trasmessa al Presidente quale organo d'indirizzo politico-amministrativo della CCIAA, al Segretario Generale, e per conoscenza al

¹ Piani della performance (delibere n. 112/2010 e n. 1/2012), Standard di qualità (delibere n. 88/2010 e n. 3/2012), Relazioni sulla performance (delibera n. 5/2012) e Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità (delibere n. 105/2010 e n. 2/2012).

Responsabile della Trasparenza per la sua pronta pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale.

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	1
Presentazione e indice.....	1
A. Performance organizzativa.....	3
B. Performance individuale	4
<u>Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</u>	4
<u>Misurazione e valutazione della performance individuale</u>	4
<u>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</u>	5
C. Processo di attuazione del ciclo della performance.....	5
D. Infrastruttura di supporto	6
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	6
F. Definizione e gestione di standard di qualità	7
G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione	8
H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell’OIV	8
Allegato 1	10

A. Performance organizzativa

Come giudizio a carattere generale, e conformemente alle Relazioni precedenti, il sottoscritto OIV attesta che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dalla CCIAA di Prato rispetta in larga misura i cosiddetti criteri minimi richiesti da CIVIT/ANAC: gli obiettivi, infatti, sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e *target*; inoltre, la *performance* stessa è valorizzata secondo la frequenza e le modalità stabilite per il monitoraggio effettuato per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Scendendo negli aspetti specifici, per quanto concerne il grado di coerenza degli obiettivi formulati nel Piano della *performance* a livello di Ente rispetto ai requisiti metodologici di cui all'art. 5 del D.lgs. 150/09², si rileva che:

- La performance organizzativa è espressa in forma di obiettivi strategici che risultano coerenti con la missione istituzionale, le strategie e le priorità politiche dell'amministrazione illustrate nei documenti programmatici di riferimento (Linee strategiche di mandato, RPP, Budget Direzionale), anche grazie alla realizzazione di momenti di comunicazione interna per la loro condivisione. Occorrerebbe, comunque, estendere maggiormente, ossia applicare alla generalità delle aree strategiche e degli obiettivi strategici, la valutazione dell'impatto (*outcome*) che la realizzazione delle une e degli altri può determinare sui bisogni dell'ambiente economico e del territorio;
- I relativi indicatori risultano chiari ed adeguati rispetto agli obiettivi di riferimento, nella misura in cui consentono di misurare le finalità che la strategia intende perseguire. Tale misurazione, e dunque l'alimentazione degli indicatori è supportata dal software in uso per la gestione del Ciclo della performance, da applicativi e database come Oracle e, sia pure in misura decisamente minore, da alcune fonti esterne;
- I target associati agli indicatori sono abitualmente definiti sulla base di valori storici, per ciò che attiene al *benchmarking* "interno" all'ente e dunque di natura temporale; le difficoltà tecniche e le "lentezze" operative che hanno interessato il progetto regionale determinano la necessità di individuare nuovi strumenti a supporto di un *benchmark* "spaziale";
- La correlazione tra obiettivi e risorse è supportata da adeguate analisi di congruità affidate al Controllo di Gestione, e finalizzate al riscontro periodico (mensilmente) e annuale dell'utilizzo delle risorse assegnate mediante budget rispetto ai SAL; non particolarmente significativo, né formalizzato dal SMVP, è il riflesso di tali attività di riscontro sulla programmazione e sul processo di *budgeting* riferiti all'esercizio successivo.

Per quanto concerne invece la fase della misurazione, partendo dagli obiettivi strategici ottenuti per declinazione dalla propria *vision* l'ente perviene a un monitoraggio semestrale, effettuato per evidenziare il peso, il valore ottenuto, il valore target e la % di realizzazione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di realizzazione di ogni obiettivo strategico.

² Vale a dire rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione; specificità e misurabilità in termini concreti e chiari; idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; riferibilità ad un arco di tempo determinato; commisurazione ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione; correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Come già per la fase di definizione degli obiettivi, anche a livello di misurazione e valutazione viene prestata sufficiente (e quindi incrementabile) attenzione agli impatti delle iniziative realizzate dall'ente (*outcome*).

Nel complesso, pertanto, questa modalità di misurazione della *performance* organizzativa può essere considerata adeguata a soddisfare i fabbisogni informativi del Sistema della performance, ove soprattutto si tenga conto del grado di tempestività e di affidabilità dei dati utilizzati, e della frequenza nei monitoraggi.

Per quanto concerne poi la valutazione finale dei risultati, il sottoscritto conferma anche in questo caso l'adeguatezza del Sistema della performance: chiare sono infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi, al pari della descrizione della metodologia valutativa nel Piano della Performance e nel Sistema. Buona parte di questa adeguatezza è frutto del ricorso e soprattutto dell'utilizzo ottimizzato del modello BSC e della conseguente tecnica del *cascading*, che consentono di tradurre la Vision camerale in Aree strategiche e soprattutto in Obiettivi strategici, e di focalizzare istantaneamente il collegamento tra l'una e gli altri.

B. Performance individuale

Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Come descritto in precedenza, il ricorso alla Mappa strategica consente di declinare le prospettive BSC in obiettivi strategici; questi ultimi, inoltre, mediante l'efficace impiego del processo di *cascading* sono tradotti nei Programmi strategici attribuiti alla Dirigenza. Sono proprio i Dirigenti, poi, nella loro autonomia gestionale come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse, ad assegnare alle Posizioni Organizzative il compito di raggiungere specifici obiettivi e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'intero Ente. Decisamente apprezzabile, poi, l'intenzione dell'amministrazione di estendere a ogni singolo dipendente l'assegnazione (e dunque la misurazione) di obiettivi individuali.

Seguendo tale percorso, si giunge dunque, in modo chiaro e senza perdere in alcun modo di vista il collegamento tra i diversi livelli di performance, alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità.

Unici margini di miglioramento potrebbero consistere ne: la necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder esterni, e - come evidenziato anche al paragrafo precedente - di un potenziamento del *benchmark* "spaziale" (tra amministrazioni analoghe, per caratteristiche e dimensioni), nella definizione di obiettivi e target operativi/individuali; l'utilizzo di fonti esterne anche per la definizione degli indicatori relativi alla performance individuale; l'estendere il processo di negoziazione al rapporto tra posizioni organizzative e personale.

Misurazione e valutazione della performance individuale

Con cadenza semestrale, mediante monitoraggio sullo stato di avanzamento della programmazione, le Posizioni Organizzative sono informate sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, in modo da poter individuare e rimuovere con sufficiente tempestività gli elementi ostativi al successivo riconoscimento del merito individuale e della connessa premialità. Ancora più evidente, poi, è l'interazione tra valutatore e valutato, e il grado di partecipazione alla procedura da parte di quest'ultimo, nel caso della performance individuale dei Dirigenti: non tanto per un distinguo tra livello dirigenziale e livello non dirigenziale, ma come inevitabile conseguenza

di un efficace processo di programmazione che, attraverso RPP e Budget annuale, enfatizza la responsabilizzazione e l'autonomia gestionale di quanti sovrintendono ad uno dei Centri di Responsabilità dell'ente. L'auspicata e prossima estensione del processo di assegnazione di obiettivi individuali, come sottolineato in precedenza, dovrebbe consentire il monitoraggio periodico anche rispetto agli obiettivi individuali.

Si raccomanda comunque di impegnare l'ente in uno sforzo proteso a rafforzare l'utilizzo degli esiti del processo di valutazione, come requisito fondamentale per lo sviluppo delle professionalità individuali.

Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto esposto fino ad ora in questa parte della propria relazione, il sottoscritto OIV ritiene adeguata, alla ratio del D.lgs. 150/09 e all'impostazione definita da CIVIT e da Unioncamere, la metodologia sviluppata e applicata dalla CCIAA di Prato per la misurazione e valutazione della performance individuale; sottolineando, in particolare, come appaiano rispettati i principi fondamentali - ai fini dell'efficacia e dell'adeguatezza per la stessa procedura di valutazione - della condivisione e comunicazione ai diversi livelli organizzativi della suddetta metodologia, nonché del legame diretto tra processo di valutazione ed erogazione dell'incentivante.

Tuttavia, la più recente indagine di clima (2016) ha evidenziato risultati in lieve peggioramento rispetto alle rilevazioni precedenti, per cui si invitano pertanto gli organi competenti a valutare attentamente tali esiti e a farne oggetto di un nuovo piano di miglioramento organizzativo. Le aree da tenere sotto controllo, per quanto non caratterizzate da punteggi negativi, sono quelle della differenziazione retributiva, della percezione sulla meritocrazia negli avanzamenti di carriera, e della percezione sull'utilità del proprio lavoro per la collettività.

Si dà conto, infine, di non aver ricevuto notizia di eventuali procedure di conciliazione attivate presso l'ente camerale.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Sulla base delle evidenze raccolte nelle proprie indagini presso l'Ente, l'OIV ritiene ancora una volta di non dover formulare osservazioni, e quindi di esprimere un giudizio di coerenza rispetto all'impostazione del D.lgs. 150/09, ANAC e Unioncamere, circa la logica di processo con cui si manifesta il Sistema della Performance.

Come previsto infatti dalla delibera ANAC (ex-CIVIT) n. 112/2010, ciascuna attività di cui si compone il Ciclo della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e raccolto, e coinvolge i necessari interlocutori interni. Tale processo, inoltre, è descritto in modo ampio e organico nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e dunque pubblicato sul sito istituzionale della CCIAA – sezione Amministrazione Trasparente. Inoltre, come richiesto dalle Linee Guida Unioncamere, il documento sul Sistema della Performance interviene tanto sulla performance organizzativa quanto su quella individuale, provvedendo a inquadrare le diverse fasi nel più ampio ciclo di gestione della performance, ed individuando i soggetti responsabili delle varie attività di misurazione e valutazione.

In particolare per quanto concerne la performance organizzativa, la chiara distinzione nelle tre macro-fasi della pianificazione, della programmazione e della rendicontazione permette di apprezzare ancor di più la cascading tra vision, obiettivi strategici ed obiettivi operativi; i ruoli e le responsabilità dei vari soggetti coinvolti nel processo sono declinati in maniera precisa, nonché conforme all'impostazione ANAC e del sistema camerale. Per quanto riguarda le proprie funzioni, questo OIV sottolinea come in tutto il periodo di svolgimento del proprio incarico gli altri organi

coinvolti nel processo - ed in particolare Segretario Generale e Struttura Tecnica Permanente - hanno svolto nei suoi confronti un'intensa attività di informativa e di richiamo ai vari adempimenti.

Infine, anche il sistema di reportistica appare adeguato, per selettività dei destinatari e tempestività di rilevazione, alla complessità del sistema di valutazione nonché conforme alle indicazioni ANAC (ex-CIVIT) e Unioncamere: specificatamente in merito al sistema degli indicatori, si rinvia comunque alle sezioni della presente Relazione in cui l'OIV ha formulato le proprie osservazioni.

Si attesta infine l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente, in termini sia di risorse umane e finanziarie che di competenze professionali disponibili.

D. Infrastruttura di supporto

Il sistema informativo-informatico a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance è rappresentato dall'apposito applicativo Saturno, che viene costantemente alimentato dai soggetti responsabili del SMPV in fase di raccolta ed elaborazione dei dati.

Tale sistema, inoltre, interagisce con gli altri strumenti a supporto del monitoraggio gestionale, in particolare quello di controllo strategico e quello di controllo di gestione (Priamo, AGEF, Eureka, Diana, ecc.), di cui il SMVP si avvale per la misurazione degli indicatori associati agli obiettivi strategici/operativi, oltre che dei sistemi di contabilità generale (Oracle) e di contabilità analitica (EPM), da cui provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi.

Si ritiene pertanto adeguata l'infrastruttura informatica che supporta il ciclo della performance e ne garantisce l'integrazione con il ciclo di bilancio.

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

Per ciò che concerne i sistemi informativi e informatici a supporto del processo di archiviazione, pubblicazione e trasmissione, i dati sono disponibili - a seconda della loro specifica tipologia - in banche dati differenti, ciascuna delle quali poste in capo alle singole strutture cui si riferiscono i dati stessi, oppure in un unico data base centralizzato; in via residuale anche in formato cartaceo. Una quota importante di tempo e di risorse è destinata necessariamente all'inserimento manuale di parte dei dati in Amministrazione Trasparente, mentre per altri è possibile procedere in automatico mediante estrazione dalle banche dati.

Sul piano organizzativo, soggetto responsabile dell'area detentrica del singolo dato, responsabile della comunicazione, responsabile della gestione del sito istituzionale, responsabile dei sistemi informativi e responsabile della trasparenza collaborano attivamente alle diverse fasi di raccolta, invio e pubblicazione dei dati e di supervisione, coordinamento e monitoraggio.

Quanto poi al sistema di monitoraggio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità risulta costantemente e tempestivamente adottato, tant'è che la prima versione copriva il triennio 2011/2013, mentre oggetto di analisi per la presente Relazione è il documento relativo al periodo 2015/2017. Inoltre, all'interno della sezione Disposizioni generali – Attestazioni OIV di Amministrazione Trasparente, sono riportati i documenti annuali, e le relative griglie di rilevazione e schede di sintesi, con cui l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance ha attestato l'assolvimento degli obblighi di

pubblicazione, così come richiesto - da ultimo - dalla Delibera ANAC n. 148 del 3.12.2014. Per approfondimenti si rinvia dunque al monitoraggio che il sottoscritto ha inviato all'ente camerale nel febbraio 2017, relativo agli obblighi di pubblicazione al 31/12/2016: in tale occasione l'OIV ha potuto attestare che l'assolvimento degli obblighi suddetti da parte della CCIAA di Prato è da ritenersi particolarmente elevato per completezza, grado di aggiornamento e accessibilità.

L'OIV stesso è in grado di attestare, in ragione del suo pieno coinvolgimento e della puntuale azione informativa svolta nei suoi confronti dalla Struttura Tecnica Permanente, la conformità del comportamento dell'ente rispetto alle disposizioni in materia. La Giornata della Trasparenza, ad esempio, è organizzata annualmente dall'ente proprio al fine di rendicontare tale conformità nei confronti dei portatori di interesse, interni ed esterni. Inoltre, l'ente ha provveduto tempestivamente ad adeguare la sezione Amministrazione Trasparente del proprio sito istituzionale alle modifiche che il D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97 ha apportato al D.Lgs. n. 33/2013.

Infine, l'ente è dotato di un sistema per la rilevazione degli accessi ad Amministrazione Trasparente, dotato di tutte le funzionalità di cui alla tabella E4 dell'Allegato 1 tranne che per pubblicazione sul sito dei dati sugli accessi stessi.

Si ritiene in definitiva corretto il funzionamento dei sistemi informativi e informatici che, supportando la pubblicazione dei dati, consentono il rispetto degli obblighi di pubblicazione e dunque l'attuazione del PTTI; corretti appaiono anche la ripartizione delle competenze in tema di pubblicazione dei dati, e il sistema di monitoraggio sulla pubblicazione stessa. Non si registrano differenze tra i due esercizi presi in considerazione.

F. Definizione e gestione di standard di qualità

Come affermano le stesse Linee Guida Unioncamere in tema di Ciclo e Sistema della Performance, la qualità mediante cui vengono svolti i processi interni ed erogati i relativi servizi è condizione strettamente necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione, e tale livello qualitativo può essere raggiunto in maniera adeguata solo attraverso una mappatura periodica dei processi stessi e con la definizione dei necessari interventi correttivi. In tal senso, l'ente risulta impegnarsi in un percorso di miglioramento, destinato a potenziare il proprio SMVP rispetto alla dimensione della Qualità. Ad esempio, la recente adozione (2014) della Carta dei Servizi e il suo successivo aggiornamento hanno consentito all'ente di estendere la misurazione della performance organizzativa alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati. Il Piano della Performance 2016/2018 ha consolidato il percorso verso l'integrazione tra SMVP e misurazione/valutazione della Qualità, con l'inserimento, laddove possibile, di indicatori della Carta dei Servizi nella schede obiettivo. Ormai acquisita è, infine, la prassi finalizzata al monitoraggio della qualità percepita dagli utenti dei servizi erogati dagli uffici Camerali (*Customer Satisfaction*), allo scopo di raccogliere informazioni preziose per migliorare i servizi medesimi.

Più in generale, la Qualità rappresenta una delle quattro dimensioni in cui il SMVP adottato dall'ente articola la propria Mappa Strategica, con l'intento di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative. Seguendo il processo di *cascading*, la Mappa Strategica è declinata in Aree, Obiettivi, Programmi, e infine in Attività e Servizi che contraddistinguono l'azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse, e che dunque si prestano a misurazioni che prevedano l'impiego di target e di indicatori relativi anche alla dimensione della qualità.

Altro aspetto di sicuro interesse, può riguardare il processo - spesso disatteso dallo stesso sistema camerale - di coinvolgimento degli "stakeholder-chiave" non solo nel processo di rilevazione, ma anche in quello di definizione e di aggiornamento degli standard di qualità. Considerato lo sforzo

proteso dalla Camera di Commercio verso il “miglioramento continuo” del proprio sistema di valutazione, mirato all’eccellenza qualitativa dei servizi e al contenimento dei costi, si suggerisce di tradurre il medesimo in uno specifico obiettivo strategico, di natura trasversale così da garantire il coinvolgimento dell’intera struttura, da declinare nell’obiettivo organizzativo e individuale (per la Dirigenza) di garantire i livelli di servizio attraverso il rispetto degli standard di qualità e dei tempi procedurali.

L’ente, infine, riconosce l’importanza della gestione reclami, avendo implementato un apposito modello informatico sul sito istituzionale.

G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

I meccanismi di *feed-back* appaiono tali da orientare, in modo sostanziale, le azioni poste in essere dall’amministrazione nel Ciclo della Performance successivo, dando evidenza all’importanza della reportistica - sotto forma di valorizzazione del Piano della Performance e di report su tematiche specifiche (es.: monitoraggio sull’utilizzo dei bandi) - come strumento che consente alla Dirigenza di confrontarsi con il vertice politico, in particolare in fase di approvazione dei documenti relativi alla performance (Piano e Relazione).

Altrettanto indiscutibile come il SMVP faciliti l’aggiornamento degli obiettivi di carattere strategico/operativo nell’ottica di migliorare la *performance* organizzativa/individuale: Il Sistema della Performance, attraverso il monitoraggio semestrale dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi, non consente soltanto di adottare i necessari e tempestivi interventi di auto-regolazione ed auto-correzione; è piuttosto la fase della rendicontazione - come anello di congiunzione tra la valutazione della performance per l’esercizio in corso e la pianificazione per l’esercizio successivo - a possedere tutte le caratteristiche per supportare il Ciclo della performance e per fornire un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale. Al momento, l’ente non predispone Piani di miglioramento individuali a seguito degli esiti del processo valutativo, mentre rappresenta prassi consolidata quella di un “Piano triennale delle azioni positive” costruito, tra l’altro, sulla base delle proposte formulate dal CUG a seguito dell’annuale indagine di clima interno.

Si suggerisce all’ente di inserire nella programmazione annuale uno specifico indicatore per misurare l’obiettivo strategico di miglioramento del proprio SMVP, per dare opportunamente seguito ai risultati del relativo *check up* riportato nella RdP.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell’OIV

Generalmente, l’attività di monitoraggio svolta dal sottoscritto si basa sulla “riconciliazione” tra le indicazioni CiVIT/ANAC (ad esempio, le delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 sulle linee guida per la redazione del presente documento, come pure le varie delibere sugli aspetti specifici del funzionamento complessivo del Sistema della Performance), da un lato, e la documentazione di volta in volta ricevuta (Piano della Performance, Relazione sulla Performance, Programma triennale per la trasparenza e l’integrità dei controlli interni, Piano triennale di prevenzione della corruzione, ecc.) o comunque depositata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale.

L’attività di verifica, in buona sostanza, ha natura documentale. In ragione però della particolare specificità, o rilevante complessità di alcuni oggetti del monitoraggio, numerosi sono stati anche i momenti di riscontro diretto mediante, ad esempio, interviste con la Dirigenza o le PP.OO. interessate.

L'OIV non ha ritenuto di ricorrere alle tecniche di campionamento per effettuare le proprie verifiche necessarie ad esprimere una valutazione sul Sistema complessivo della Performance. Nel proseguo dell'incarico, si ritiene che un incontro d'inizio anno (o al termine dell'esercizio precedente) potrà consentire a OIV, SG, Dirigenza e Struttura Tecnica Permanente di analizzare nel dettaglio la situazione complessiva del Sistema della Performance, e di individuare gli obiettivi da perseguire nel medio-breve periodo nell'ottica del miglioramento continuo. In corso d'anno, è compito del sottoscritto verificarne il grado di avanzamento, attraverso l'interlocuzione diretta con l'ente o l'analisi della documentazione prodotta (report strategico/di area, relazioni periodiche).

L'OIV tiene a sottolineare che l'efficacia del processo di monitoraggio da lui stesso svolto è dipesa non solo dalle attività di verifica fin qui descritte, ma anche dalla loro integrazione con la costante e proficua collaborazione con l'ente camerale, in particolare con la Dirigenza e con la Struttura Tecnica Permanente, sia pure nel rispetto reciproco dei principi di indipendenza ed imparzialità. Questa collaborazione, ad esempio, ha consentito all'OIV di ricevere in maniera puntuale e costante il flusso di documenti e di informazioni necessario a svolgere le proprie mansioni. Nel complesso, perciò, il monitoraggio sul funzionamento del Sistema della performance ha impegnato l'OIV - ovviamente non in maniera continuativa, bensì sulla base di momenti periodici di verifica - per l'intero periodo fin qui trascorso dal conferimento dell'incarico.

In definitiva, l'OIV ritiene di esprimere, nel complesso, un giudizio lusinghiero sui risultati che la CCIAA di Prato ha saputo raggiungere nel mettere a regime il proprio Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, dimostrando disponibilità al miglioramento continuo e volontà di interpretare in ottica non formalistica i sempre più numerosi e gravosi adempimenti rispetto a un contesto di crescente difficoltà finanziaria e gestionale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance


Jacopo Cavallini

Allegato 1

A. Performance organizzativa	2016
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 type="checkbox"/> Trimestrale <input checked="" type="checkbox"/> Semestrale <i>(La valorizzazione intermedia del piano performance, così come quella delle schede di "cascading", viene fatta al 30 giugno)</i> <input type="checkbox"/> Altro
A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input checked="" type="checkbox"/> Segretario Generale <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti <input type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input checked="" type="checkbox"/> Altro (OIV)
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 type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input checked="" 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 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
	2016	2016	2016	2016
Segretario Generale	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	2	2	<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	62	4 ³ <i>Il restante personale è assegnatario di obiettivi di unità operativa</i>	<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%

³ 2 Posizioni organizzative e 2 alte professionalità

B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?				
	Sì	No	(se no) motivazioni	
	2016	2016	2016	2016
Segretario Generale	X	<input type="checkbox"/>		
Dirigenti	X	<input type="checkbox"/>		
Non dirigenti	X	<input type="checkbox"/>		

C. Processo di attuazione del ciclo della performance Struttura Tecnica Permanente (STP)	2016
C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?	1
C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali? Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche? Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?	1
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) ⁴ Costo di eventuali consulenze Altri costi diretti annui ⁵ Costi generali annui imputati alla STP	44.286,39€ 6.319,52€
C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)	X la STP ha un numero adeguato di personale <input type="checkbox"/> la STP ha un numero insufficiente di personale X la SPT ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale X la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito giuridico

⁴ Considerato l'approvato sui mastri 3210 "Competenze al personale" e 3220 "Oneri sociali" sul CdC Controllo di Gestione

⁵ Considerato l'approvato sul conto 325050 "Spese automazione servizi"

D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici	2016
D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione?	EPM (contabilità analitica) Saturno (ciclo performance) Oracle (contabilità generale economica)
D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?	<i>Indicatori ob. operativi</i> X Si <input type="checkbox"/> No <i>I dati relativi a ciascun indicatore vengono inseriti nello specifico programma per la gestione del ciclo della performance in modo da calcolare il livello di performance raggiunto per ciascun indicatore e dunque, secondo un processo "a risalita", dell'obiettivo strategico</i>
(se si) fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore	Scheda ADR Indicatore "Risorse utilizzate/risorse a budget"
D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi? Sistema di contabilità generale Sistema di contabilità analitica Altro sistema	ob. operativi X X

E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati				
(al 31.12.2016)				
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 type="checkbox"/> Archivio cartaceo X Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	X Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	X 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	Nessuna
Consulenti e collaboratori	X Archivio cartaceo X Pluralità di banche dati in capo alle singole	X Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea	X Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link	Dipartimento della Funzione Pubblica nei termini previsti dalla normativa

	<p>strutture cui i dati si riferiscono</p> <p><input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p>alla/alle banca/banche dati di archivio</p> <p><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</p> <p><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	vigente
Dirigenti	<p><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</p> <p><input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica</p> <p><input type="checkbox"/> Consegna cartacea</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale</p> <p><input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</p> <p><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</p> <p><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	Nessuna
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	<p><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</p> <p><input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica</p> <p><input type="checkbox"/> Consegna cartacea</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale</p> <p><input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</p> <p><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</p> <p><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	Dipartimento della Funzione Pubblica nei termini previsti dalla normativa vigente
Bandi di concorso	<p><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo</p> <p><input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</p> <p><input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input type="checkbox"/> Trasmissione telematica</p> <p><input type="checkbox"/> Consegna cartacea</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale</p> <p><input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</p> <p><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati</p>	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione
Nel 2016 non si è svolta alcuna procedura				

			finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	
Tipologia Procedimenti	<input 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)	<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	Nessuna
Bandi di gara e contratti	<input 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)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale (residuale) <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 checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Adempimenti pubblicitari AVCP (ora ANAC) Osservatorio Regionale LLPP a cura del provveditorato e dell'ufficio tecnico
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	<input 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)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale (residuale) <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	Nessuna

			X Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	
--	--	--	---	--

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

(al 31.12.2016)

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	Tutto il personale	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO
Consulenti e collaboratori	Ragioneria per anagrafe delle prestazioni	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO
Dirigenti	Ufficio personale	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Ufficio personale	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO
Bandi di concorso	Ufficio personale	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO
Tipologia Procedimenti			
Bandi di gara e contratti	Provveditorato ed ufficio tecnico	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Promozione Relazioni esterne Partecipate	Non contengono tutte le informazioni richieste	NO

E.2 Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio**(al 31.12.2016)**

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 checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Responsabile della comunicazione (laddove presente)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Responsabile della trasparenza	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
OIV	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Altro soggetto (specificare quale)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			

E.3 Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV**(al 31.12.2016)**

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)
X Avvenuta pubblicazione dei dati X Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati e apertura) dei dati pubblicati	X Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico X Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	X Sulla totalità dei dati ⁶ <input type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale X Annuale <input type="checkbox"/> Altro	All'organo di vertice politico/amministrativo	

⁶ Come previsto da delibera ANAC 43/2016

E4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione “Amministrazione Trasparente”

(al 31.12.2016)

	Presenza (si/no)	Note
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	SI	Sono direttamente implementati i tool per il webmaster di google analytics
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	SI	
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	SI	Nei limiti di quanto messo a disposizione dalla suite GA
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	SI	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	SI	
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi	SI	"Esprimi un tuo giudizio" in ogni pagina
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	SI	Sia “Esprimi un tuo giudizio” sia “Segnalazioni e reclami”
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	SI	come sopra
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	SI	Le segnalazioni e i reclami sono inoltrati dal sito direttamente all'URP che effettua la relativa gestione. Le note critiche di Esprimi un tuo giudizio sono parimenti inviate all'ufficio responsabile dei contenuti che decidono azioni conseguenti

F. Definizione e gestione degli standard di qualità	2016
F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì (<i>Carta dei servizi</i>) <input type="checkbox"/> No
F.2. (se sì 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 checked="" type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No
F.3. (se sì a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle class action?(possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per gestire reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire class action <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No
F.4. (se sì a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?	<input checked="" 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 type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input checked="" type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione

Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali relativi al ciclo della performance in corso

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
	2016	2016	2016	2016
Segretario Generale	1	1	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti	2	2	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Non dirigenti	57	57	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%

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

	Sì	No	(se no) motivazioni	
	2016	2016	2016	2016
Segretario Generale	X	<input type="checkbox"/>		
Dirigenti	X	<input type="checkbox"/>		
Non dirigenti	X	<input type="checkbox"/>		