

CCIAA di Parma



Camera di Commercio
Parma



Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2020

(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g, D.Lgs. 150/2009)

29/04/2021

SOMMARIO

Premessa.....	3
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE	5
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....	17
4. PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	24
5. DEFINIZIONE E GESTIONE STANDARD DI QUALITÀ'	26
6. DECRIZIONE DELLE MODALITÀ' DI MONITORAGGIO DELL'OIV.....	27
7. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	28
8. ALLEGATI	29

Premessa

Nel rispetto delle funzioni attribuite all'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo Indipendente di Valutazione 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'Organismo con funzioni analoghe a quelle 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 si presenta come l'occasione per proseguire nel meccanismo virtuoso di allineamento del Ciclo della performance agli interventi di miglioramento indicati da parte dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle 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 2020). 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 (2021-2023). A tal riguardo il Report riporterà, infatti, l'approfondimento degli eventuali miglioramenti introdotti nell'ambito del Ciclo 2020/2022 che fanno riferimento alle relative indicazioni pervenute con la Relazione sul funzionamento del Ciclo 2019, estendendo la valutazione anche ad aspetti introdotti durante l'annualità 2021 se interessanti ai fini dell'analisi in oggetto.

Le attività di monitoraggio da parte dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV e di guida al corretto sviluppo del Ciclo servono a:

- evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo;
- chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire;
- individuare possibili ambiti ed azioni di miglioramento;
- 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.

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 Unioncamere nazionale e Delibere CIVIT. A partire dal corrente anno, l'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico dell'Ufficio Pianificazione e controllo dell'Ente camerale ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il Tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione. La Relazione è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso il medesimo, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

Nella redazione della presente Relazione l'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV basa la propria osservazione sulla documentazione prodotta e resa pubblica in regime di Trasparenza, sugli strumenti gestionali e/o documentali (supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione).

La presente Relazione dovrà essere pubblicata a cura dell'Ufficio Pianificazione controllo, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

In questa sede si riporta una valutazione complessiva dello stato dell'arte in merito al Ciclo della performance della Camera di commercio di Parma, esprimendo una diagnosi sintetica rispetto sia al processo inerente al Ciclo della performance sia ai documenti nei quali tale processo si estrinseca.

La valenza di questa diagnosi può essere rinvenuta principalmente nella possibilità di:

- *evidenziare i punti di attenzione, sia positivi che negativi, nell'impostazione generale del Ciclo della performance;*
- *apprezzare l'evoluzione e la traiettoria nel corso del tempo (laddove l'analisi venga ripetuta ad ogni Ciclo) di un percorso di miglioramento degli aspetti critici e/o di consolidamento dei punti di forza.*

Tutto questo viene valutato rispetto a una situazione "ideale" a regime, che probabilmente non è possibile rintracciare nella realtà, in quanto anche nei contesti più virtuosi c'è sempre spazio per aggiustamenti e affinamenti, ma che va tenuta comunque in considerazione per capire qual è l'evoluzione attesa e auspicata nell'Ente. Si riporta di seguito la valutazione complessiva di quanto rilevato con il supporto del Tool di valutazione del Ciclo della performance (la struttura del Tool è illustrata nella sezione ALLEGATI).

Stato. La valutazione complessiva del Sistema della Camera di commercio di Parma restituita dal Tool di valutazione del Ciclo della performance riassume gli esiti di due tipologie di analisi:

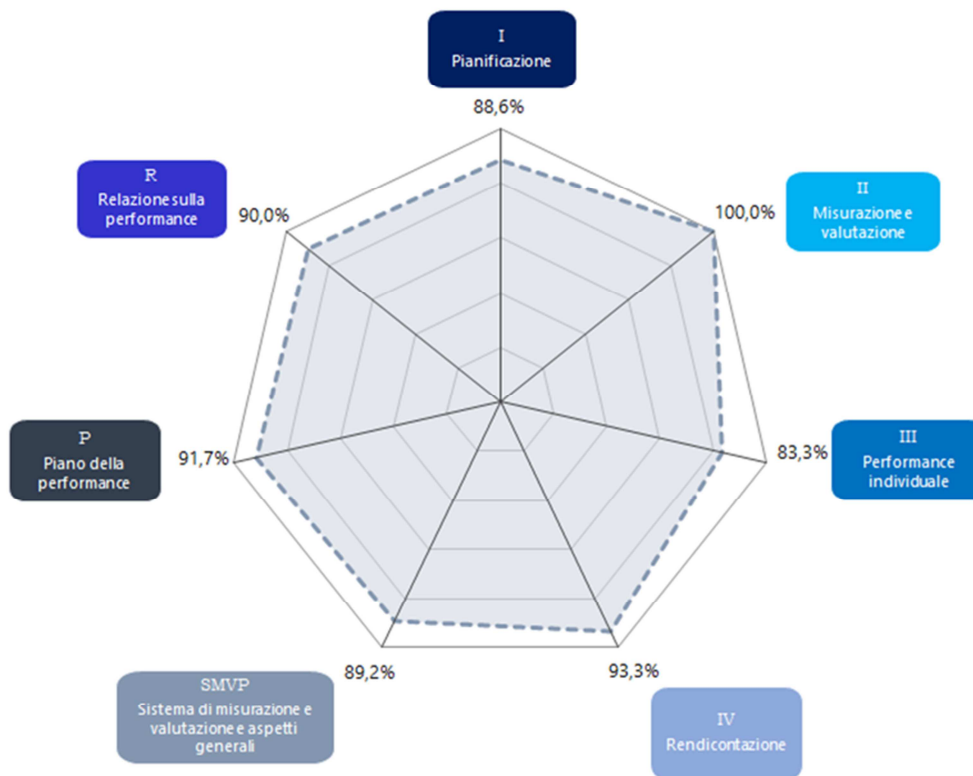
- la prima ha come oggetto le fasi del Ciclo della performance, ovvero dell'intero impianto (struttura e funzionamento) che consente il corretto svolgersi del Ciclo;
- la seconda ha come oggetto i documenti previsti dal Ciclo della performance, vale a dire il Piano della performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Relazione sulla performance.

Nel complesso, il Sistema della Camera di commercio di Parma si posiziona ad oltre tre quarti della scala, rispetto a un'ipotetica situazione ideale (90,88 vs 100,0).

I diversi ambiti del Ciclo della performance oggetto di analisi evidenziano un buon posizionamento, relativamente prossimo al perimetro del grafico a "radar" che viene prodotto dal Tool.

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di Parma è relativamente meglio posizionato sono quelli della "Misurazione e valutazione" e della "Rendicontazione"; seguono, a breve distanza, i restanti item: "Piano della performance", "Relazione sulla performance", "SMVP e aspetti generali del processo" e "Pianificazione".

Tale situazione complessiva è rappresentata nel grafico seguente.



Item	Domande	Avanzamento	Punteggio
I Pianificazione	11	✓	88,64%
II Misurazione e valutazione	6	✓	100,00%
III Performance individuale	6	✓	83,35%
IV Rendicontazione	6	✓	93,33%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	12	✓	89,17%
P Piano della performance	9	✓	91,67%
R Relazione sulla performance	10	✓	90,00%
TOTALE	60	✓	90,88%

2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

In questa sezione si analizzano le fasi del Ciclo della performance, riportando una valutazione complessiva ed evidenziando punti di forza e di debolezza delle stesse.

PIANIFICAZIONE

Stato. Il processo di pianificazione è stato avviato tra fine settembre e inizio ottobre 2019 con la realizzazione di un'analisi di contesto interno e di contesto esterno (per individuare punti di forza e di debolezza nonché eventuali sfide da affrontare o opportunità da cogliere). In fase di analisi propedeutica alla pianificazione, l'Ente ha posto in essere iniziative di coinvolgimento e confronto con gli stakeholders esterni per rilevare/identificare bisogni della collettività e conseguenti modalità di soddisfazione attraverso l'utilizzo di canali tradizionali quali: l'organizzazione di riunioni periodiche con gli amministratori, associazioni di categoria ed altri Enti (anche attraverso la sottoscrizione di protocolli d'intesa), la realizzazione di indagini di customer, la somministrazione di questionari alle imprese sul gradimento delle iniziative realizzate e sulle aspettative, rubriche periodiche su media locali. Sono stati altresì coinvolti gli stakeholders interni all'Ente, in particolare i dirigenti, attraverso strumenti di comunicazione interna e riunioni periodiche. A ottobre 2019 il Consiglio camerale ha approvato la Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2020. Nella Relazione l'Organo politico dell'Ente ha individuato, con il coinvolgimento del vertice amministrativo, gli ambiti strategici e gli obiettivi strategici per l'anno 2020. La fase di definizione delle strategie e degli obiettivi strategici è quindi proseguita fino a dicembre 2019: sono state riprese e sviluppate le indicazioni della Relazione previsionale e programmatica e si è giunti alla stesura del PIRA, approvato dal Consiglio camerale unitamente al preventivo 2020. Il processo di pianificazione è poi proseguito nel mese di gennaio 2020. Il Segretario Generale, dopo essersi coordinato con i Dirigenti e le PO, ha predisposto il Piano della performance 2020-2022. Il Piano, ha ripreso gli obiettivi strategici dalla Relazione previsionale e programmatica e dal PIRA, declinandoli in obiettivi operativi. La programmazione operativa è avvenuta in collaborazione con le Posizioni organizzative dell'Ente, che hanno fornito il loro contributo alla definizione del disegno degli obiettivi operativi, sottoposti al processo di "cascading", sulle Unità organizzative dell'Ente.

Il Piano della performance 2020-2022 è stato approvato il 27 gennaio 2020 (deliberazione di Giunta camerale n. 6) e pubblicato sul sito istituzionale il 31 gennaio 2020.

Con riferimento alla tempistica, l'Ente ha avviato il processo di programmazione, ben presieduto dal Segretario Generale, in tempi congrui per poterne garantire l'efficacia, raccogliere i contributi dei diversi attori nonché le informazioni necessarie all'analisi di contesto.

In relazione alla pianificazione strategica si rileva che il processo vede un coinvolgimento dei singoli portatori di interesse mediante il confronto con la rappresentanza in sede di organi (Consiglio) e un ulteriore confronto con le singole associazioni di categoria mediante istanza da parte delle stesse. Con riferimento agli stakeholder interni, il processo di partecipazione ha interessato sia la fase di pianificazione strategica che quella di programmazione operativa. Nel 2020 gli stakeholders sono stati coinvolti in ottemperanza a quanto previsto dalla L. 190/2012.

L'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'O.I.V. ha svolto un ruolo attivo per il miglioramento continuo del processo di gestione del Ciclo della performance e di predisposizione dei documenti di programmazione dell'Ente. Il processo di supporto costruttivo ha riguardato anche il processo di pianificazione.

E' possibile riscontrare un buon livello di commitment con riferimento al vertice amministrativo, alla dirigenza, all'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV e alla struttura tecnica di supporto.

L'Ente ha garantito un buon livello di coerenza degli obiettivi strategici e degli ambiti strategici con la mission istituzionale. La coerenza è garantita, tra l'altro, dall'impiego della Balanced Scorecard che oltre a conferire la multidimensionalità al disegno strategico, garantisce la piena coerenza della performance tra la dimensione strategica e quella operativa.

Gli obiettivi del Piano sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e target. Tale chiarezza si estende all'intero Albero della performance mediante una coerenza a cascata tra obiettivi strategici ed operativi. Tutti gli obiettivi, sia strategici che operativi, sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo. Gli indicatori, a loro volta, sono collegati a specifici target. Risultano impiegati indicatori economici, di efficacia, di efficienza, di qualità, di tipo "data". Alcuni indicatori tengono conto di standard nazionali definiti in benchmarking con il Sistema Pareto monitorato e gestito mediante l'Unioncamere nazionale.

La descrizione delle politiche di azione dell'Ente mediante una duplice rappresentazione grafica (Albero della performance e Mappa strategica), rende chiara l'esposizione degli stessi obiettivi e dei legami tra obiettivi ed indicatori, sebbene il processo di riforma in atto non abbia favorito l'Ente nel processo di definizione di indicatori di outcome privilegiando quindi indicatori tesi a misurare la qualità dei servizi erogati. Sempre in riferimento agli indicatori di outcome, occorre richiamare il tema degli "obiettivi generali" di cui all'art. 5, comma 1, del d. lgs. 74/2017. Al riguardo Unioncamere riferisce che, in prospettiva, la pianificazione delle singole CCIAA conterrà un nucleo di obiettivi comuni a livello di sistema, associato ad un pacchetto di parametri core in grado di testimoniare l'esito delle iniziative messe in campo per il soddisfacimento degli interessi e delle aspettative degli stakeholders nell'ambito del macro-ambiente del sistema camerale nel suo complesso.

Punti di forza ●		Punti di debolezza ●
<p>Pianificazione</p> <p>(88,64 vs 100,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target (processo biunivoco e iterativo, con confronto bidirezionale tra i vertici e gli uffici ("ping-pong")) • Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti" • Elementi di cui si tien conto in sede di pianificazione (analisi di contesto esterno ed interno, esiti dei report di monitoraggio della performance, relazione sulla performance relativa all'anno precedente) • Continuità/innovatività obiettivi strategici nel triennio (si cerca di mantenere un equilibrio tra la continuità pluriennale degli obiettivi e il necessario grado di innovatività da apportare all'impianto programmatico per adeguarlo ai mutamenti di contesto) • Misurabilità degli obiettivi e relativi indicatori (Obiettivi/ indicatori vengono definiti in maniera puntuale e sono misurabili) • Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici (alla maggior parte degli 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipologie di indicatori utilizzati (non si rilevano indicatori di outcome) • Iniziative di condivisione del Piano della performance all'interno dell'Ente (non si riscontra un incontro "generale" di presentazione del Piano a seguito dell'approvazione)

obiettivi strategici con associati almeno due indicatori, in modo da coprire più di una dimensione della performance)

- Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione (grado di raggiungimento degli obiettivi strategici determinato dal contributo congiunto sia degli obiettivi operativi sottostanti sia degli indicatori a essi afferenti)
- Elementi di cui si tien conto per la definizione dei target (serie storiche laddove possibile, benchmark, miglioramento dei servizi erogati)
- Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più Unità organizzative)

Elementi di attenzione e di miglioramento.

Come nelle precedenti Relazioni, si sottolinea l'opportunità di potenziare il ricorso ad indicatori di outcome (non rilevabili allo stato attuale) e benchmarking, per preservare l'oggettività dei parametri/target di confronto necessari per il monitoraggio dello stato di raggiungimento degli obiettivi, attingendo, laddove possibile, al patrimonio informativo prodotto dal sistema di Unioncamere nazionale.

La fase di pianificazione strategica potrebbe essere guidata dall'implementazione di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder esterni. L'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV suggerisce altresì un potenziamento della pianificazione e programmazione partecipata che potrebbe avvenire mediante implementazione di strumenti ad hoc per il coinvolgimento degli stakeholder in fase di analisi del contesto e pianificazione degli interventi.

Le iniziative di condivisione della pianificazione all'interno dell'Ente potrebbero prevedere un momento di presentazione del Piano a seguito dell'approvazione.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Stato. 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 di favorire la multidimensionalità della performance. La performance organizzativa della Camera di commercio di Parma è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente, incentrata sulla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento;
- la performance di singole articolazioni dell'ente (Aree/Servizi), concernente il contributo che le stesse forniscono alla performance complessiva dell'Ente.

In entrambi i casi, in sede di misurazione della performance organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o agli obiettivi operativi afferenti alle diverse aree/unità organizzative/articolazioni (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, vengono messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); eventuali informazioni integrative, anche di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

Come previsto nel SMVP, nel 2020 la misurazione della performance è avvenuta secondo step quadrimestrali (un monitoraggio al 30.4.2020; un monitoraggio al 31.8.2020; una misurazione al 31.12.2020). La rilevazione e verifica quadrimestrale del livello del raggiungimento del target auspicato è di ausilio per introdurre nel Piano tempestivi interventi correttivi. Le eventuali criticità rilevate nei monitoraggi intermedi possono portare, infatti, ad interventi di revisione in itinere degli obiettivi pianificati ad inizio anno, con particolare riferimento agli obiettivi operativi. Le variazioni in corso d'anno degli obiettivi e indicatori sono approvate dalla Giunta camerale, recepite nel Piano e formalizzate con la pubblicazione del Piano della performance aggiornato. Nel corso dell'anno 2020: a) con deliberazione di Giunta camerale n. 76 del 25 giugno 2020, sono intervenute motivate variazioni ad un obiettivo strategico (variazione target di un indicatore) e tre obiettivi operativi (sostituzione di un obiettivo, scissione di un obiettivo individuale di una PO, variazione target di un indicatore); b) con deliberazione di Giunta camerale n. 102 del 11 settembre 2020 è intervenuta motivata variazione ad un obiettivo operativo (sostituzione di un obiettivo operativo individuale di una PO). Le ipotesi di tali variazioni sono state preventivamente illustrate dal Segretario Generale all'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV, come pure le motivazioni che hanno originato le proposte di variazione.

Il processo di monitoraggio della performance avviene tramite il sistema "Integra". L'applicativo impiegato basato su specifiche maschere di raccolta dati supporta in modo adeguato il monitoraggio in itinere e la misurazione del grado di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa (strategici e operativi) monitorando obiettivi-indicatori-target in termini di livello di realizzazione dei target attesi. Il sistema adottato consente, in modo contestuale, il monitoraggio della performance organizzativa, ma anche individuale dei Dirigenti, delle PO e delle Unità organizzative. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori collegati agli obiettivi è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente. La validazione dei dati è, invece, effettuata dal Dirigente.



I principali destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio risultano il Segretario Generale, i Dirigenti e le Posizioni organizzative, la Giunta e l'OIV. Il reporting si sviluppa mediante estrazione dall'applicativo "Integra" di due tipologie di Report: un report di Ente, per monitorare l'andamento della Camera nel suo complesso, destinato alla Giunta, al Segretario Generale nonché all'OIV; i report delle singole articolazioni organizzative della struttura, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle stesse. 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.

Come suggerito dall'OIV e come previsto dal SMVP la raccolta e la tenuta dei dati relativi ai monitoraggi della performance avvengono tramite l'applicativo Integra, messo a disposizione da Unioncamere. L'utilizzo di tale applicativo consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione. Dall'esercizio 2019 l'Ente ha ridotto i tempi di raccolta ed elaborazione dei dati ai fini della reportistica periodica per una maggiore significatività ed utilizzabilità delle informazioni prodotte in un'ottica di miglioramento continuo (si è passati dai monitoraggi con cadenza semestrale effettuati nell'anno 2018 ai monitoraggi con cadenza quadrimestrale effettuati negli anni 2019 e 2020).

Sempre dal 2019 l'Ente ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel

proprio contesto organizzativo della metodologia Balanced Scorecard. Ha quindi definito l'architettura logica del sistema (Mappa strategica) con particolare riferimento all'individuazione di quattro prospettive di performance (Utenti- imprese-territorio, Economico-finanziaria, Apprendimento e crescita, Processi interni) che possono maggiormente rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

L'allineamento della strategia con la gestione operativa è ottenuta, al fine di garantire la continuità tra le stesse, mediante il cascading degli obiettivi seguendo la "logica ad albero": gli obiettivi strategici, già collocati all'interno delle quattro prospettive individuate dall'Ente, vengono declinati attraverso specifici obiettivi operativi, che rappresentano gli interventi, le azioni, le attività che l'ente pone in essere funzionalmente al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (strategici). Ad ogni obiettivo sono collegati specifici indicatori; per ogni indicatore è definito un target. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è determinato dal contributo congiunto sia degli obiettivi operativi sottostanti sia degli indicatori a essi afferenti; il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi è determinato dagli indicatori ad essi afferenti. Tale metodologia consente di misurare e valutare la performance complessiva dell'Ente e la performance delle singole Aree/Unità organizzative di cui si compone l'Ente.

Punti di forza 		Punti di debolezza 
<p>Misurazione e Valutazione</p> <p>(100,0 vs 100,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure (ci si avvale di un applicativo che consente di acquisire le misure in maniera guidata; la raccolta delle misure avviene in base ad un flusso strutturato di rilevazione e validazione) • Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno (viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e le risultanze contenute nei Report, oltre a essere oggetto di confronto con i referenti interni, l'OIV e la Giunta, vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati) • Esito dei risultati (obiettivi ed indicatori evidenziano gradi di raggiungimento diversificati) • Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione (esiste una fase di valutazione, collegata alla fase di misurazione, che consente di esprimere un giudizio qualitativo e sintetico a partire dai livelli di performance misurata) • Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi degli obiettivi e dei report di performance organizzativa (nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa sono coinvolti Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni organizzative, OIV, Giunta) • Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP (i momenti di misurazione e valutazione avvengono in maniera tempestiva rispetto a quanto previsto nel SMVP) 	

Elementi di attenzione e di miglioramento.

In prospettiva, quando l'Ente potrà contare su una strutturazione adeguata, l'OIV segnala l'opportunità di valutare monitoraggi trimestrali.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Stato. La CCIAA di Parma si è data l'obiettivo di 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 si integrano grazie all'impiego trasversale della BSC che dalla mappa strategica declina a cascata gli obiettivi dei diversi livelli organizzativi. L'Albero disegnato secondo tale logica facilita l'individuazione del collegamento tra gli obiettivi individuali e organizzativi che vengono a comporsi secondo un meccanismo a cascata. La metodologia di misurazione e valutazione della performance in uso (applicata dal 2019) si fonda sull'integrazione di criteri quantitativi (obiettivi) e qualitativi (comportamenti/competenze). Questo Organismo dà conto di non aver ricevuto notizia di eventuali procedure di conciliazione attivate presso l'Ente camerale.

Gli obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi vengono assegnati al Segretario generale, ai Dirigenti, alle Posizioni organizzative ed alle Unità Organizzative (Servizi). La valutazione della performance individuale attiene anche alla dimensione organizzativa della performance. La performance individuale è infatti costituita dall'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene valutata diversamente in relazione a dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali differenti (Segretario generale; Dirigenti; Posizioni organizzative (P.O.); Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche).

La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali: 1) risultati; 2) comportamenti agiti e competenze. Essa viene sviluppata su un duplice piano: a) quantitativo (relativo all'assegnazione di specifiche misure di performance/indicatori correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target); b) qualitativo: relativo agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

Per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati assume maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati assegnati e ciò in quanto, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, si ritiene più significativo valutarlo in misura prevalente con riguardo agli effetti concretamente determinati dalle sue azioni; per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione dell'apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

L'incidenza della componente "risultati" (e per converso di quella "comportamenti e competenze") è quindi significativamente differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	5%	25%	0%	70%	100%

Per quanto concerne la fase di assegnazione degli obiettivi (rif. ciclo 2020 e ciclo 2021), si rileva che gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono assegnati al Segretario Generale, ai Dirigenti, alle Posizioni organizzative e a tutto il personale. 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 rappresentazione nel Piano della performance triennale. Nel Piano viene data evidenza degli obiettivi individuali del Segretario Generale, dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative. Ogni obiettivo del Piano è collegato alle Unità organizzative dell'Ente.

La Giunta, con proprio atto deliberativo, ha assegnato gli obiettivi individuali al Segretario Generale entro il 31 gennaio. Il Segretario Generale, con propria determinazione, ha assegnato (entro il 15 febbraio) gli obiettivi individuali ai Dirigenti, gli obiettivi intersettoriali ai gruppi di lavoro individuati nell'ambito delle diverse unità organizzative e gli obiettivi trasversali all'intera struttura. I Dirigenti hanno assegnato (entro il 21 febbraio) gli obiettivi individuali e quelli relativi all'articolazione organizzativa di rispettiva competenza alle Posizioni Organizzative. Le PO, in alcuni casi con il supporto dei rispettivi dirigenti, hanno provveduto (entro il 28 febbraio) all'assegnazione degli obiettivi a tutti i dipendenti del proprio Servizio. L'assegnazione alle PO e al personale degli obiettivi e dei comportamenti è avvenuta con le seguenti modalità alternative: a) incontri individuali o collettivi tra Dirigenti e Posizioni organizzative, tra Posizioni organizzative (ed eventualmente Dirigenti) e personale; b) comunicazione via mail degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

Il processo di valutazione della performance individuale impiega apposite schede (in appendice al vigente SMVP) che coordinano quanto emerso dal processo di misurazione e valutazione ancorato al più ampio Ciclo della performance con gli elementi legati alla valutazione individuale. Il monitoraggio degli obiettivi inerenti la misurazione della performance organizzativa ha periodicità quadrimestrale, ciò anche al fine del monitoraggio della performance individuale.

Si consideri la Sezione ALLEGATI, in particolare l'allegato "Delibera CIVIT 23/2013 , Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso (CICLO 2021) che forma parte integrante della presente.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<p>Performance individuale</p> <p>(83,35 vs 100,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinazione delle componenti - risultati e comportamenti- per la definizione della performance individuale (la componente risultati acquista un peso crescente per le categorie più elevate) • Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli (gli obiettivi individuali vengono attribuiti al personale che ha compiti direttivi o di coordinamento) • Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire • Dizionario dei fattori di valutazione definito nel SMVP (sono definiti e descritti i fattori di valutazione dei comportamenti; sono specificati i soggetti a cui si applicano; a ogni fattore di valutazione viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare ad un punteggio sintetico quantitativo) • Utilizzo dei risultati della valutazione individuale, oltre che per il sistema premiante anche per promuovere la crescita professionale dei dipendenti (ad oggi, per le PEO si tiene conto dei risultati della valutazione individuale degli ultimi tre anni) 	<ul style="list-style-type: none"> • Momenti di confronto strutturato per condividere la valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno

Elementi di attenzione e di miglioramento.

L'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV suggerisce di valutare l'opportunità di introdurre momenti di confronto strutturati per condividere la valutazione individuale con il personale.

RENDICONTAZIONE

Stato. La fase di rendicontazione riguarda l'attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori (interni e esterni) a conoscenza delle attività svolte e dei risultati raggiunti.

I destinatari dei processi di rendicontazione sono quindi:

- gli organi di indirizzo politico amministrativo
- l'OIV
- la dirigenza e il personale
- i cittadini e gli altri stakeholder esterni.

I flussi informativi e gli strumenti di comunicazione dovrebbero essere quindi differenziati in funzione delle attese informative e degli interessi degli stakeholder. La metodologia BSC e la reportistica rilasciata dal sistema Integra permette di definire report "differenziati" nei contenuti.



Strumento principale per la rendicontazione esterna diventa la Relazione sulla Performance, elaborata successivamente al Rapporto sui risultati, che evidenzia i risultati di Ente, organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati. La Relazione sulla performance rappresenta, quindi, lo strumento principale per l'attivazione del "controllo sociale" esercitabile da parte degli Stakeholder. Secondo questa logica, quindi, la Relazione accoglie e rappresenta le informazioni che durante l'anno sono state prodotte in fase di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance integrando, come per le altre fasi, i vari sistemi e strumenti di cui l'Ente si avvale.

L'OIV ogni anno certifica il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità della stessa Relazione, proprio per garantire la massima trasparenza al documento che è pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web camerale.

L'OIV, inoltre, svolge le proprie attività di controllo strategico e rendiconta ai soggetti interessati mediante il Report di controllo strategico.

La fase di rendicontazione relativa al ciclo 2020, ad oggi, non risulta conclusa, essendo ancora in itinere la redazione della Relazione sulla performance per l'anno 2020, che dovrà essere approvata e validata entro il 30 giugno 2021 (fase propedeutica al processo di valutazione individuale).

L'OIV viene informato che l'Ente redigerà la Relazione sulla performance 2020 sulla base delle Linee guida Unioncamere elaborate a maggio 2020 e secondo lo schema predisposto da Unioncamere all'interno della documentazione presente nel sistema Integra.

Punti di forza 		Punti di debolezza 
<p>Rendicontazione</p> <p>(93,33 vs 100,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder (La rendicontazione è l'esito finale di un processo iterativo che coinvolge l'amministrazione ai diversi livelli (Giunta, SG, Dirigenti, P.O., Controllo di gestione) e l'OIV • Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance • Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance (la Relazione viene pubblicata nella Sez. Amministrazione trasparente ed i risultati sono discussi con gli stakeholders interni) • Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico (viene effettivamente realizzato e posto all'attenzione dell'Organo politico amministrativo) • Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli da parte dell'OIV entro il 30/04 • Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos) 	

Elementi di attenzione e di miglioramento.

Si segnalano quali spunti di miglioramento l'opportunità 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.

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

In questa sezione si analizzano i documenti che:

- governano e regolamentano il ciclo (Sistema di misurazione e valutazione della performance);
- ne rappresentano gli output (Piano della performance; Relazione sulla performance).

L'analisi viene condotta in termini di completezza, coerenza, fruibilità, sintesi e presenza di talune informazioni fondamentali. Inoltre si evidenziano, per ciascun documento, i punti di forza e di debolezza individuati.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) E ASPETTI GENERALI

Stato. L'Ente, come da disposizioni normative e previo parere di questo Organismo reso in data 2.4.2019, ha provveduto ad aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della performance con deliberazione della Giunta camerale n. 51 del 19.4.2019 e, successivamente, con deliberazione della Giunta camerale n. 28 del 12.3.2020 e con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 6 del 28.1.2021. Il nuovo SMVP ha sostituito, a decorrere dall'esercizio 2019, quello precedentemente adottato. È stato predisposto in ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, modificato, da ultimo, dal D.Lgs. 74/2017, che ne impone:

- l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- maggiore attenzione agli indicatori di impatto;
- maggiore enfasi sulla performance organizzativa, anche in termini di "peso" prevalente nella valutazione della dirigenza e del personale incaricato di posizione organizzativa;
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- maggiore differenziazione delle valutazioni da parte della dirigenza.

Il SMVP adottato è incentrato su due dimensioni della performance, rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio in merito alla:

- performance organizzativa (dell'Ente e delle unità organizzative);
- performance individuale.

L'approccio metodologico è quindi stato finalizzato alla:

- misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente;
- misurazione e valutazione della performance delle articolazioni dell'Ente;
- misurazione e valutazione della performance individuale (dirigenza, personale incaricato di posizione organizzativa e personale non titolare di posizione organizzativa).

Il SMVP, nel rispetto di quanto sopra evidenziato, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi informativi di controllo esistenti.

Nell'impostare il proprio sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Parma ha

adottato, come peraltro suggerito da questo Organismo, un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo della metodologia "BSC – balanced scorecard" che si presenta come un sistema di pianificazione e monitoraggio adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'ente, in quanto presenta le seguenti caratteristiche:

- ottica multidimensionale: fornisce una visione "bilanciata" delle diverse componenti della gestione dell'ente, può essere definita come un "sistema coerente di misurazione e controllo integrato";
- interconnessione: fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata delle diverse "dimensioni" della performance dell'ente;
- integrazione: consente di cogliere il collegamento diretto tra la strategia e la gestione operativa;
- condivisione degli obiettivi: evidenzia la necessità di un'elevata condivisione della metodologia con tutte le articolazioni dell'Ente, finalizzata all'attuazione della strategia attraverso obiettivi realizzabili solo grazie al coinvolgimento dell'intera struttura;
- responsabilizzazione: tramite il cascading e l'individuazione dei soggetti a cui sono assegnati gli obiettivi, sia i Dirigenti che il personale delle strutture sono responsabilizzati verso il raggiungimento degli obiettivi operativi di breve termine collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti in termini di produzione e successivo impiego del flusso informativo grazie alla definizione di strumenti di Reporting "differenziati" (Report di di Ente e Report delle singole Unità organizzative) che, mediante efficaci modalità di rappresentazione della performance, risultano in grado di supportare i processi decisionali.

Per quanto concerne il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato è possibile riscontrare che la valutazione, con riferimento al personale dirigente e non dirigente, si articola in due componenti fondamentali (risultati e comportamenti agiti/competenze) e viene sviluppata su un duplice piano:

- quantitativo: relativo all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target;
- qualitativo: relativo agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

Il SMVP, più in generale, è stato elaborato in modo tale da garantire la coerenza (ed integrazione) con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti, nonché con il Piano della performance e con gli aspetti inerenti la Trasparenza.

Per quanto concerne i sistemi informativi e informatici a supporto del funzionamento del ciclo della performance, la Camera di commercio di Parma ha adottato il Sistema Integra messo a disposizione da Unioncamere. Tale applicativo consente (in modalità integrabile con altri applicativi) la gestione del Ciclo della performance e la produzione dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione. In particolare il "Sistema informativo Integrato" è composto dai seguenti moduli:

- "Pareto", il sistema di benchmarking del sistema camerale, che mette a disposizione delle Camere di commercio un set di indicatori per il benchmarking ad alto impatto visivo grazie al quale le CCIAA possono confrontarsi sia rispetto ai valori medi nazionali sia rispetto a cluster dimensionali o geografici.
- "Kronos", il sistema di contabilizzazione dei processi camerali, grazie al quale è possibile quantificare

l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa dei processi comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Dal punto di vista del sistema camerale nel suo complesso, grazie a Kronos è possibile definire i costi standard.

- "Integra", che consente la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione. In particolare, le Camere possono costruire i propri obiettivi, monitorarne l'andamento, estrarre report per le diverse finalità.

Gli adempimenti e relativi report di tipo contabile previsti dal DPR 254/2005 nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici (d.lgs. 91/2011, d.p.c.m. 18.09.2012, d.p.c.m. 12.12.2012, d.m. 27.03.2013, circolare MISE prot. n. 148123/12.09.2013) sono gestiti con apposito applicativo (ORACLE-EPM). Al momento gli applicativi del gestionale Integra con quelli di supporto alla contabilità non colloquiano per motivi strutturali dei sistemi.

L'Ente, in considerazione della propria struttura e delle proprie esigenze organizzative, ha assegnato le attività inerenti al Ciclo di gestione della performance agli Uffici che presidiano il Controllo di gestione (Ufficio Pianificazione e controllo, in staff al Segretario Generale e Ufficio Ragioneria per gli aspetti più tipicamente contabili), coordinati dal Segretario Generale anche nella sua veste di Dirigente dell'Area Affari generali, Amministrativo-contabili e Regolazione del mercato.

Punti di forza ●		Punti di debolezza ●
<p>Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) e aspetti generali</p> <p>(89,17 vs 100,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di aggiornamento • Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance (nel SMVP viene esplicitata la periodicità del monitoraggio) • Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa (nel SMVP viene indicato il livello elementare della performance organizzativa) • Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori (nel SMVP viene indicato il livello di raggiungimento collegato allo stato obiettivo/indicatore raggiunto-parzialmente raggiunto-critico) • Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (nel SMVP, per ciascuna categoria, vengono esplicitati i pesi assunti dalla performance di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti) • Scale di valutazione dei comportamenti (nel SMVP si riporta la scala di valutazione dei comportamenti: al di sotto, in linea, al di sopra, eccellente) • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance (l'OIV svolge funzioni di compliance, interviene in sede di pianificazione con raccomandazioni e suggerimenti, è parte attiva anche in fase di misurazione e 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione partecipativa nel ciclo della performance (il Sistema di valutazione partecipativa introdotto nella seconda parte dell'anno è tuttora in fase sperimentale)

- valutazione della performance)
- Segnalazione di disfunzione “sistemiche” o “metodologiche” da parte dell’OIV (non vi sono segnalazioni in tal senso)
 - Commitment e adeguatezza dell’impegno complessivo da parte dell’ente sul Ciclo della performance (impegno e investimento di tempo congruo rispetto ai vincoli complessivi dell’organico)
 - Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance (nel Piano della performance 2021 è stata inserita una sezione dedicata al lavoro agile)

Ciclo 2021. In relazione agli aspetti generali relativi al funzionamento complessivo del sistema, si riepilogano di seguito alcuni elementi introdotti dall’Ente durante l’annualità 2021:

- inserimento nel Piano della performance 2021-2023 di una una specifica sezione riguardante il “Lavoro agile: situazione “as is” e possibili prospettive future”. L’Ente dedica infatti particolare impegno a supportare il percorso di passaggio dalla fase emergenziale (conseguente alla situazione di emergenza epidemiologica da COVID-19) ad un modello maggiormente strutturato di lavoro agile;
- aggiornamento del SMVP (anno 2021) mediante introduzione, tra i “Criteri e fattori di valutazione dei comportamenti del personale” del nuovo fattore “COMUNICAZIONE”. La situazione di emergenza sanitaria ha comportato sia una revisione delle modalità di offerta dei servizi al pubblico sia un’accelerazione rapidissima nell’introduzione e avvio di modalità di lavoro in remoto per i dipendenti dell’Ente. A fronte di una riduzione della mobilità, si riscontra un incremento massiccio delle attività di comunicazione, reso possibile anche dai nuovi sistemi di comunicazione digitale. In considerazione di ciò, tra i fattori di valutazione dei comportamenti del personale da tener presenti nell’ambito dello svolgimento del lavoro da remoto ed in presenza, l’Ente Camerale, a seguito del confronto con l’OIV, ha ritenuto opportuno inserire anche la “Comunicazione”, da intendersi come la capacità di mettere in campo una comunicazione tempestiva, efficace e multicanale.
- fase di sperimentazione del Sistema di customer satisfaction, al fine di consentire la valutazione partecipativa delle performance dell’Ente. Nell’ambito della performance organizzativa, l’Ente ha da sempre inserito nel Piano della Performance la valutazione su specifici servizi resi all’utenza (customer satisfaction). Nel corso del 2020, in attuazione di uno specifico obiettivo operativo, è stato realizzato il Sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti della Camera di commercio di Parma, inteso appunto come strumento mirato a valutare e migliorare la qualità dei servizi erogati tenendo conto del punto di vista fondamentale dei cittadini-utenti. Tale Sistema è stato reso disponibile on-line sul portale camerale. E’ stata quindi avviata, dal mese di settembre fino al termine dell’anno 2020, una prima fase sperimentale del Sistema; fase che non ha restituito valutazioni negative.

Elementi di attenzione e di miglioramento.

L’OIV segnala la necessità di realizzare le maggiori integrazioni possibili tra i sistemi informatici utilizzati per la gestione del Ciclo della performance al fine di ridurre le operazioni manuali.

Suggerisce inoltre di utilizzare le risultanze del primo periodo sperimentale del Sistema di valutazione partecipativa per un affinamento dello strumento introdotto in termini di accessibilità e comprensibilità.

PIANO DELLA PERFORMANCE

Stato. Il Piano della performance 2020-2022, redatto sulla base delle Linee guida emanate da Unioncamere a novembre 2019, è stato approvato il 27 gennaio 2020 (deliberazione di Giunta camerale n. 6) ed è stato pubblicato sul sito istituzionale il 31 gennaio 2020. E' stata quindi rispettata la tempestività prevista dalla norma.

L'Ente ha garantito un adeguato livello di coerenza degli obiettivi strategici e degli ambiti strategici con la mission istituzionale. La coerenza è garantita, tra l'altro, dall'impiego della Balanced Scorecard che oltre a conferire la multidimensionalità al disegno strategico, garantisce la piena coerenza della performance tra la dimensione strategica e quella operativa.

Come già riportato nella Sezione 2 della presente Relazione, si evidenzia che gli obiettivi del Piano sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e target. Tale chiarezza si estende all'intero Albero della performance mediante una coerenza a cascata tra obiettivi strategici ed operativi. Tutti gli obiettivi, sia strategici che operativi, sono legati a specifici indicatori dotati di fonte ed algoritmo di calcolo. Gli indicatori, a loro volta, sono collegati a specifici target. Risultano impiegati indicatori economici, di efficacia, di efficienza, di qualità, di tipo "data". Alcuni indicatori tengono conto di standard nazionali definiti in benchmarking con il Sistema Pareto monitorato e gestito mediante l'Unioncamere nazionale. Per gli obiettivi operativi vengono indicate le Unità Organizzative che concorrono alla loro realizzazione. Nel Piano sono riportati gli obiettivi individuali dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative dell'Ente.

La verifica quadrimestrale del livello del raggiungimento del target auspicato (monitoraggio) è di ausilio per introdurre nel Piano tempestivi interventi correttivi. Le variazioni in corso d'anno degli obiettivi e indicatori sono approvate dalla Giunta camerale, recepite nel Piano e formalizzate con la pubblicazione del Piano della performance aggiornato. Nel corso dell'anno 2020: a) con deliberazione di Giunta camerale n. 76 del 25 giugno 2020, sono intervenute motivate variazioni ad un obiettivo strategico (variazione target di un indicatore) e tre obiettivi operativi (sostituzione di un obiettivo, scissione di un obiettivo individuale di una PO, variazione target di un indicatore); b) con deliberazione di Giunta camerale n. 102 del 11 settembre 2020 è intervenuta motivata variazione ad un obiettivo operativo (sostituzione di un obiettivo operativo individuale di una PO). Le ipotesi di tali variazioni sono state preventivamente illustrate dal Segretario Generale all'OIV rispettivamente nel corso dell'incontro del 24/6/2020 e del colloquio telefonico del 10/9/2020, come pure le motivazioni che hanno originato le proposte di variazione.

Si riscontra un effettivo collegamento tra Piano della performance e Programma Triennale di Prevenzione della corruzione e della Trasparenza. Nel Piano è stato individuato un obiettivo strategico relativo all'attuazione degli adempimenti in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione a cui sono collegati, sempre in tema di prevenzione della corruzione trasparenza, due obiettivi operativi (uno individuale del Segretario Generale ed uno trasversale).

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<p>Piano della performance</p> <p>(91,67 vs 100,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione • Elementi informativi relativi agli indicatori (sono presenti fonti, algoritmi, target) • Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi • Presenza della dimensione di genere • Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento • Sintesi del documento e dei relativi allegati (il documento ammonta complessivamente a meno di 80 pagine) • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Collegamento con PTPCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Fruibilità del documento (gli obiettivi totali, compresi quelli individuali, sono oltre 40 e meno di 60)

Elementi di attenzione e di miglioramento.

Si suggerisce all'Ente di valutare l'opportunità di contenere il numero degli obiettivi inseriti nel Piano al fine di una maggior fruibilità del documento.

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Stato. Come già illustrato nella Sezione 2 del presente documento, la fase di rendicontazione relativa al ciclo 2020, ad oggi, non risulta conclusa. La redazione della Relazione sulla performance per l'anno 2020, che dovrà essere approvata e validata entro il 30 giugno 2021, risulta pertanto in itinere.

L'OIV viene informato che l'Ente redigerà la Relazione sulla performance 2020 sulla base delle Linee guida Unioncamere elaborate a maggio 2020 e secondo lo schema predisposto da Unioncamere all'interno della documentazione presente nel sistema Integra.

Si rileva che, di norma, l'Ente redige, approva e pubblica sul sito istituzionale la Relazione entro il mese di maggio, lasciando all'OIV un intervallo di tempo congruo per le valutazioni necessarie alla validazione del documento. Nel documento è presente una sintesi dei risultati raggiunti e sono rendicontati tutti gli obiettivi (strategici ed operativi) e gli obiettivi individuali di Dirigenti e Posizioni organizzative presenti nel Piano.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<p>Relazione sulla performance</p> <p>(90,0)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione • Correttezza esposizione dell'analisi del contesto • Sintesi dei risultati raggiunti • Rendicontazione degli obiettivi strategici • Rendicontazione degli obiettivi operativi • Evidenza separata delle risultanze della 	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione (al momento non verificabile per il ciclo oggetto di analisi:2020)

vs 100,0)

- misurazione e della valutazione
- Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi
 - Rendicontazione degli obiettivi individuali
 - Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP

Elementi di attenzione e di miglioramento.

Al momento non si segnalano elementi di attenzione.

4. PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Stato. La Camera di commercio di Parma ha dato attuazione all'art. 10 del D. lgs. 33/2013, come modificato dal d. lgs 97/2016. L'OIV rileva quanto segue:

- con deliberazione della Giunta camerale n. 8 del 27/1/2020 è stato adottato il "**Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** (PTPCT) per il triennio 2020–2022";
- le iniziative volte a garantire la legalità e cultura dell'integrità sono state inserite nel P.T.P.C.T. medesimo. Per ciascuno dei processi gestiti dall'Ente (mappati in modo uniforme per l'intero sistema camerale da Unioncamere) è stato valutato il grado di rischio corruttivo e, nelle specifiche schede di rischio, sono state individuate le misure di contrasto del rischio (molte delle quali già in essere), i tempi di attuazione delle misure individuate ed il relativo responsabile;
- nel P.T.P.C.T. è prevista una specifica sezione in cui è indicato il collegamento con gli obiettivi in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione inseriti nel Piano della performance;
- in apposita sezione del sito istituzionale "Amministrazione trasparente" sono pubblicati: i dati del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.) per il triennio 2020–2022";
- come richiesto dall'art. 9, comma 7, del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, l'Ente ha pubblicato gli "obiettivi di accessibilità per l'anno 2020" sul sito web istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" → Altri contenuti/Accessibilità e catalogo di dati metadati e banche dati → Obiettivi di accessibilità.

Per quanto concerne l'**assolvimento degli obblighi di pubblicazione**, lo scrivente Organismo ha provveduto alla verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di documenti, dati ed informazioni pubblicati sul sito web istituzionale ed elencati nell'Allegato 2.1 alla Delibera ANAC n. 213/2020 (Griglia per la rilevazione al 30.6.2020), rilasciando la prescritta attestazione in data 30.6.2020 (Allegato 1.1 alla delibera ANAC n. 213/2020).

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

- i dati sono disponibili in archivio cartaceo ovvero in banche dati informatiche;
- la raccolta dei dati è decentrata nei singoli uffici competenti dove, peraltro, sono allocate le diverse banche dati da cui vengono estratti i dati stessi;
- la trasmissione dei dati dall'ufficio competente all'ufficio che gestisce la pubblicazione avviene telematicamente (quando non è lo stesso ufficio che gestisce anche la pubblicazione);
- la pubblicazione sul sito avviene manualmente.

Relativamente al modello organizzativo, si rileva che:

- nel Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza, per quanto riguarda la sezione istituzionale del sito "Amministrazione trasparente", sono stati individuati i tempi di aggiornamento riferiti ad ogni singolo obbligo, i contenuti dell'obbligo, la struttura incaricata dell'individuazione dei dati, la struttura

incaricata della pubblicazione e gli obiettivi annuali di monitoraggio e aggiornamento della sezione;

- il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza monitora periodicamente le avvenute pubblicazioni.

Il monitoraggio della 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 a giugno 2020 mediante colloqui con il Responsabile della Trasparenza e con il Dirigente dell'Area Affari Anagrafici, Economici e Promozionali e tramite verifiche sul sito. Gli esiti del monitoraggio sono stati comunicati al Responsabile della trasparenza ed alla Dirigenza ponendo particolare attenzione sull'esigenza di tempestività dei termini entro cui effettuare le pubblicazioni laddove normativamente previste.

Elementi di attenzione e di miglioramento.

Si suggerisce un potenziamento delle azioni di comunicazione camerale con interventi specifici utili a favorire il controllo sociale delle performance da parte di tutti i portatori di interesse.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE STANDARD DI QUALITÀ

Stato. La Camera di commercio di Parma non dispone di un documento denominato "Carta dei servizi" né di analogo documento. La scelta dell'Ente è comunque quella di pubblicare i principali documenti attraverso cui l'Ente individua i propri obiettivi di qualità, siano essi di rispetto dei tempi (Regolamento per la durata dei procedimenti) ovvero di altra natura (Piano e Relazione della performance).

L'Ente ha comunque provveduto a pubblicare sul sito web istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente" → Servizi erogati → Carta dei servizi e standard di qualità, la seguente informazione:

- (Art. 32 comma 1) dlgs 33/2013: "Le pubbliche amministrazioni pubblicano la carta dei servizi o il documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici".

La Camera di commercio di Parma non dispone di un documento denominato "Carta dei servizi". Dispone però di altri documenti che consentono di individuare gli standard di qualità che si prefigge di conseguire. In particolare, per quanto riguarda i procedimenti, cioè l'erogazione dei servizi amministrativi previsti per legge, il documento di riferimento è il Regolamento per la durata dei procedimenti; invece per quanto riguarda il complesso delle attività dell'istituzione (siano esse amministrative o promozionali), i documenti cui fare riferimento sono il Piano della performance e la relativa Relazione.

L'OIV rileva che, pur non essendo l'Ente dotato di un documento denominato "Carta dei Servizi", il dato relativo agli standard di qualità dei servizi è pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" tramite link al "Regolamento per la durata dei procedimenti", che contiene le informazioni richieste.

Elementi di attenzione e di miglioramento

Come già evidenziato nella precedente Relazione, l'OIV suggerisce che l'Enti adottino formalmente il documento "Carta dei servizi".

6. DECRIZIONE DELLE MODALITA' 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, incontri periodici con la struttura tecnica, ecc.). Il presente documento è stato redatto a seguito dell'osservazione delle prassi e la rispondenza di queste con quanto dichiarato nel sistema di misurazione e valutazione.

L'OIV ha esercitato la 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 via web, confronti telefonici ed e-mail, produzione di verbali, con il supporto della Struttura tecnica.

Le attività di monitoraggio e supporto svolte nel 2020 si sono principalmente sostanziate:

- in fase di redazione dei documenti relativi il Ciclo di gestione della performance;
- in fase di utilizzo della BSC e dell'applicativo "Integra";
- nel sensibilizzare sulla diffusione della cultura della trasparenza;
- nell'analizzare i Report di monitoraggio periodici del raggiungimento degli obiettivi e fornire alla struttura tecnica l'ausilio per un migliore impiego delle misure di performance;
- nel supportare la Dirigenza in fase di 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 quindi, correlato a questo, 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 oltreché le schede degli indicatori di misurazione dei risultati raggiunti.

7. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

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 le principali proposte al fine di trasformare in "punti di forza" i "punti di debolezza" evidenziati nelle sezioni 2 e 3 del presente documento, anche a valle dell'analisi effettuata tramite il Tool di autovalutazione del Ciclo della performance:

- potenziare il ricorso a misure di outcome e ad azioni finalizzate ad un sempre maggior coinvolgimento degli stakeholder ed al rafforzamento dell'analisi critica (relazioni causa-effetto);
- prevedere iniziative di condivisione del Piano della performance all'interno dell'Ente;
- estendere ulteriormente l'utilizzo di indicatori di benchmarking;
- estendere ulteriormente l'utilizzo di indicatori complessi, in particolare di outcome;
- contenere il numero degli obiettivi inseriti nel Piano al fine di una maggior fruibilità del documento;
- potenziare il presidio e lo sviluppo della pianificazione e programmazione partecipata;
- prevedere momenti di confronto strutturato per condividere la valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno;
- adottare formalmente la Carta dei Servizi;
- potenziare il coinvolgimento da parte degli organi di indirizzo ai fini dell'effettiva trasformazione del ciclo della performance (strumenti, metodi e documenti) in cultura della performance.

L'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'OIV

F.to Dr.ssa Ernestina Bosoni

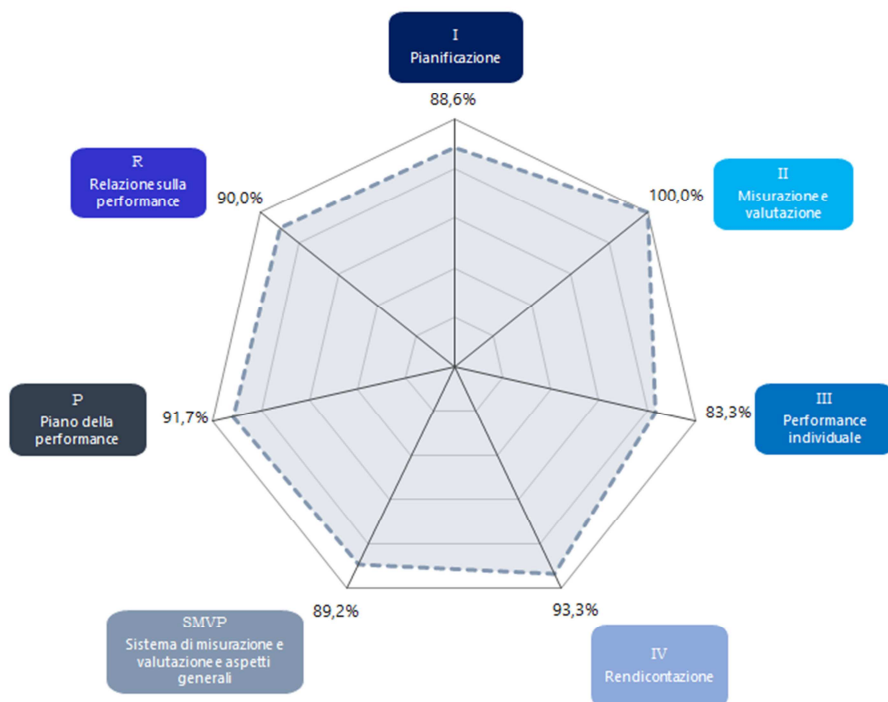
8. ALLEGATI

ALLEGATO 1

Struttura del Tool di valutazione del Ciclo della performance con riepilogo dei risultati relativi al Ciclo della performance 2020 della Camera di commercio di Parma



	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA PARMA
I	11	100,0%	88,6%
III	6	100,0%	100,0%
III	6	100,0%	83,3%
IV	6	100,0%	93,3%
SMVP	12	100,0%	89,2%
P	9	100,0%	91,7%
R	10	100,0%	90,0%
TOTALE	60	100,0%	90,9%



Item	Domanda	Avanzamento compilazione	Punteggio
I Pianificazione	I.01 Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.02 Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.03 Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazioni)	100,0%	75,0%
I Pianificazione	I.04 Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.05 Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.06 Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)	100,0%	65,0%
I Pianificazione	I.07 Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.08 Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.09 Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)	100,0%	75,0%
I Pianificazione	I.10 Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.11 Iniziative di condivisione della pianificazione	100,0%	60,0%
II Misurazione e valutazione	II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.04 Distinzione strutturata tra le fasi di misurazione e valutazione	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati)	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno	100,0%	66,7%
III Performance individuale	III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)	100,0%	33,4%
IV Rendicontazione	IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance	100,0%	60,0%
IV Rendicontazione	IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio)	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento	100,0%	80,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi in corso)	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.09 Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance	100,0%	30,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.12 Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance	100,0%	60,0%
P Piano della performance	P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	100,0%	75,0%
P Piano della performance	P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.04 Presenza della dimensione di genere	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.05 Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.06 Sintesi del documento e dei relativi allegati	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.07 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	100,0%	50,0%
P Piano della performance	P.08 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.09 Collegamento con PTPCT	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	100,0%	0,0%
R Relazione sulla performance	R.02 Congrui intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.03 Correttezza esposizione dell'analisi del contesto	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.04 Sintesi dei risultati raggiunti	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.05 Rendicontazione degli obiettivi strategici	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.06 Rendicontazione degli obiettivi operativi	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.07 Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.08 Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.09 Rendicontazione degli obiettivi individuali	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.10 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%	100,0%

ALLEGATO 2

Delibera CIVIT 23/2013 , Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della *performance* in corso (CICLO 2021)

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 (SG. F.F.)	1	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% X 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	2 (di cui 1 SG F.F.)	2 (di cui 1 SG F.F.)	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% X 0%
Non dirigenti	47	47	X 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% X 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	X	<input type="checkbox"/>	_____
Dirigenti di II fascia e assimilabili	X	<input type="checkbox"/>	_____
Non dirigenti	X	<input type="checkbox"/>	_____