

L'OSSERVATORIO SUL CICLO DELLA PERFORMANCE NELLE CAMERE DI COMMERCIO

(Convenzione CIVIT-Unioncamere, art. 4)

I PRIMI RISULTATI DELL'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO PREDISPOSTA DALL'UNIONCAMERE

**L'analisi dei piani della performance
2011-2013**

- La Convenzione CIVIT-Unioncamere e lo sviluppo dell'Osservatorio sul Ciclo della Performance
- L'analisi dei piani della performance attraverso la griglia predisposta dalla CIVIT: finalità ed obiettivi
- L'applicazione della Griglia di valutazione CIVIT alle Camere di commercio: analisi di fattibilità e adattamento della griglia di analisi
- Principali risultati dell'attività di monitoraggio sui Piani della performance
- I sistemi di misurazione e valutazione della performance: prime considerazioni

ALLEGATO: LA GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEI PIANI DELLA PERFORMANCE NELLE CAMERE DI COMMERCIO

Nell'ambito della Convenzione sottoscritta con la Civit, l'Unioncamere si è impegnata per la realizzazione di un sistema di monitoraggio del livello di attuazione e di sviluppo di quanto previsto dal decreto legislativo n. 150 del 2009 con riferimento alle Camere di commercio.

Gli organi dell'Unioncamere, nell'incontro del 26 gennaio 2011, hanno approvato l'istituzione **dell'Osservatorio sul Ciclo di Gestione della Performance**, con l'obiettivo di dotare il sistema camerale di una modalità strutturata attraverso la quale monitorare lo stato di avanzamento delle innovazioni organizzative e gestionali generate dal processo di riforma. Monitoraggio che potrà consentire di evidenziare non solo le aree sulle quali occorre investire ulteriormente per migliorare il Ciclo di gestione della performance, ma anche i punti di eccellenza, le best practices che diverranno patrimonio comune di tutte le Camere di commercio.

L'OSSERVATORIO SUL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE (CONVENZIONE – ART 4)

GLI STRUMENTI/MODALITA'

CHECK SUL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

ANALISI DEI PIANI DELLA PERFORMANCE

ANALISI DEI SISTEMI DI MISURAZIONE

GLI OUTPUT

STATISTICHE PER ATTIVITA' DI MONITORAGGIO CIVIT (ART. 13, CO. 6, LETT.C)

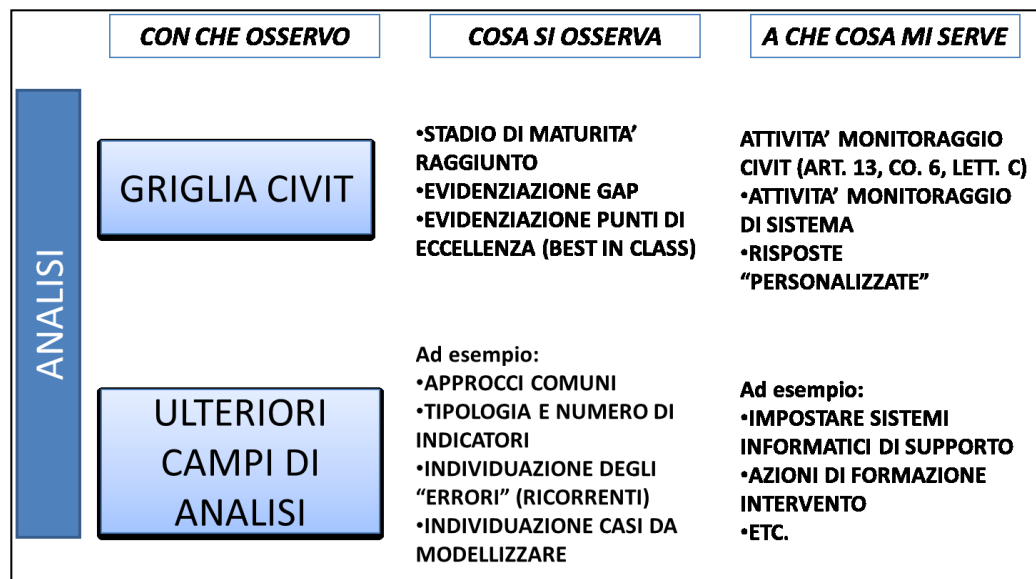
STATISTICHE E INFORMAZIONI PER IMPOSTARE AZIONI DI SISTEMA

ELEMENTI ED INFORMAZIONI PER:

- a) EX ANTE: SUPPORTARE L'ATTUAZIONE NELLE CAMERE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE
- b) EX POST: MIGLIORARE, INTERVENIRE SULLE CRITICITA' E PER L'INDIVIDUAZIONE BEST PRACTICES

L'ANALISI DEI PIANI DELLA PERFORMANCE ATTRAVERSO LA GRIGLIA PREDISPOSTA DALLA CIVIT: FINALITA' ED OBIETTIVI

La prima azione di sviluppo dell'Osservatorio riguarda l'analisi dei piani della performance predisposti dalle Camere di commercio, utilizzando la griglia di valutazione sviluppata dalla CIVIT, integrata da ulteriori campi di osservazione per rilevare informazioni e dati che sono funzionali alle esigenze conoscitive specifiche del sistema camerale.



Strumenti, oggetto di osservazione e utilità delle griglie di valutazione dei Piani

Per verificare l'applicabilità della griglia di valutazione predisposta dalla CIVIT ai Piani della performance è stata:

1. Effettuata una analisi sullo stato di «elaborazione formale» da parte delle Camere di commercio in merito agli adempimenti previsti dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009.
2. Effettuata una prima analisi sulla struttura ed articolazione dei Piani della performance redatti dagli enti camerali

Verificato il livello di rispondenza e applicabilità dei criteri della griglia CIVIT alla realtà e alla specificità delle Camere di commercio, sono state intraprese le seguenti azioni:

- sono stati analizzati i singoli criteri e, quindi, sono state individuate le modifiche da apportare;
- è stata definita la proposta di griglia e la modalità di lettura per l'analisi dei Piani della performance delle Camere di commercio.

Per aumentare il livello di utilizzabilità della griglia CIVIT ai fini del monitoraggio sui Piani della performance delle Camere di commercio è stato analizzato ogni singolo criterio per verificarne la rispondenza alla realtà delle Camere di commercio. Tale analisi ha dato come risultato che:

- 11 criteri (sui 155 previsti dalla griglia CIVIT) non sono per quest'anno monitorabili nelle Camere di commercio.
- I restanti criteri sono utilizzabili, salvo impiegare una modalità di interpretazione e di lettura che tenga conto della specificità (dimensionale, organizzativa ed istituzionale) delle Camere di commercio.
- Sono state sospese le considerazioni in merito all'analisi della qualità del processo (che nella griglia in allegato è stata evidenziato per tale motivo in grigio)

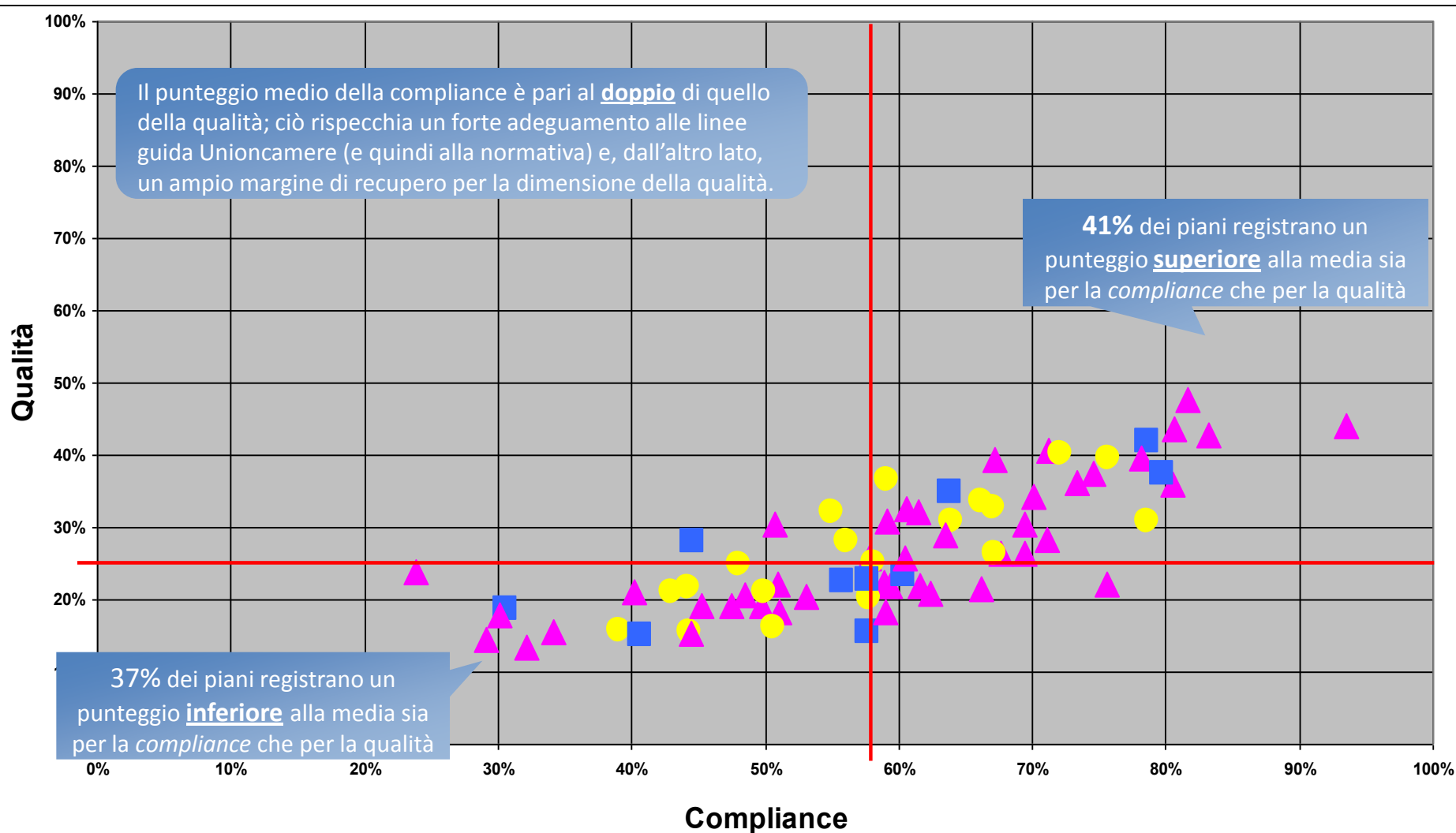
La griglia che si propone (in allegato al presente documento):

- a) contiene traccia delle modifiche apportate (gli 11 criteri non compatibili sono stati evidenziati in grigio);
- b) i pesi sono stati ridistribuiti, in modalità proporzionale, per mantenere più alta possibile la confrontabilità con le modalità di rappresentazione dei risultati che elaborerà la CIVIT.

In sintesi: rimane inalterata la struttura della griglia e la quasi totalità dei criteri consentendo, così, la confrontabilità della reportistica finale sui risultati, ma cambiano i contenuti da rilevare che vengono adattati alla specifica realtà delle Camere di commercio

- La dimensione della *compliance* (asse orizzontale) fa riferimento al grado di conformità dei piani alle disposizioni del DLgs 150/2009 e agli indirizzi della CIVIT e di Unioncamere.
- La dimensione della qualità (asse verticale), si riferisce alla correttezza metodologica delle scelte effettuate (in particolare alle modalità di definizione di obiettivi, indicatori e target) e alla capacità di ciascun ente di rappresentare in maniera chiara e comunicativa i principali elementi della programmazione all'interno del documento.
- Ciascuna Camera di commercio è rappresentata da una coordinata all'interno del grafico, in particolare:
 - da un triangolo le Camere di commercio che registrano un numero di imprese attive che non supera le 40 mila unità;
 - da un cerchio le Camere che registrano un numero di imprese compreso tra 40 mila e 80 mila unità;
 - da un quadrato le Camere che registrano più di 80 mila imprese attive.
- Nel grafico sono state tracciate due linee in corrispondenza del valore medio per entrambe le direzioni; ciò permette di dividere l'area in quattro quadranti:
 - in quello in alto a destra si collocano le Camere di commercio che hanno riportato un punteggio superiore alla media sia per quanto riguarda la compliance che in riferimento alla qualità del piano;
 - nel quadrante in basso a sinistra si collocano le Camere che hanno registrato un punteggio più basso delle media per entrambe le dimensioni;
 - gli altri due quadranti sono occupati dalle Camere di commercio che hanno riportato un punteggio inferiore alla media per una sola delle due dimensioni analizzate.

IL 69% DELLE CAMERE DI COMMERCIO HA PUBBLICATO IL PIANO DELLA PERFORMANCE



Ulteriori ambiti sui quali si è focalizzato il monitoraggio:

Dimensioni da monitorare

CAPACITÀ DI COMUNICARE

CAPACITÀ DI PIANIFICARE E PROGRAMMARE

Elementi da indagare per ciascuna dimensione

- Chiarezza
- Completezza
- Capacità di sintesi

- Analisi del contesto
- Integrazione tra gli obiettivi (albero della performance)
- Obiettivi (strategici e operativi)
- Indicatori (input, output, outcome, processo)
- Target
- Piani operativi delle attività
- Assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti

FOCUS: gli elementi monitorati per ciascuna dimensione monitorata

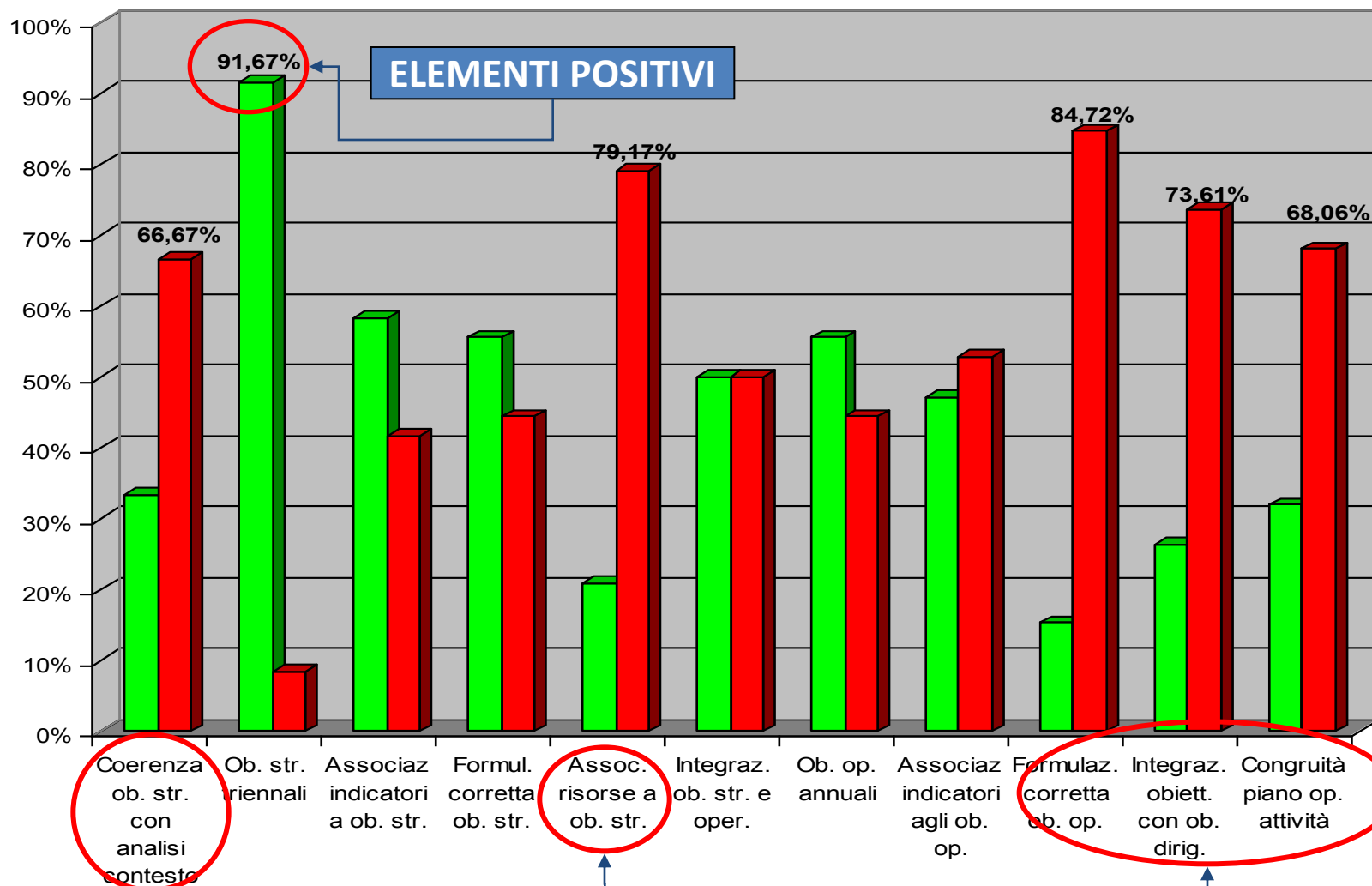
• **Capacità di pianificare e programmare**

- Coerenza degli obiettivi strategici rispetto alle risultanze dell'analisi del contesto
- Presenza di obiettivi strategici nel piano
- Associazione di almeno un indicatore agli obiettivi strategici
- Formulazione corretta degli obiettivi strategici
- Associazione di risorse agli obiettivi strategici
- Integrazione degli obiettivi strategici con gli obiettivi operativi
- Presenza nel piano di obiettivi operativi annuali
- Associazione di almeno un indicatore agli obiettivi operativi
- Formulazione corretta degli obiettivi operativi
- Integrazione degli obiettivi (strategici ed operativi) con gli obiettivi individuali dei dirigenti
- Congruità del piano operativo delle attività rispetto all'obiettivo di riferimento
- Presenza nel piano di indicatori triennali per gli obiettivi strategici
- Presenza nel piano di indicatori di
 - outcome validi
 - input validi
 - output validi
 - efficienza validi
 - efficacia validi
 - di qualità validi
- Esplicitazione di target associati agli indicatori
- Esplicitazione di target triennali validi
- Presenza nel piano di trend riferiti ai target

• **Capacità di comunicare con chiarezza, correttezza e capacità di sintesi le varie sezioni che compongono il piano della performance:**

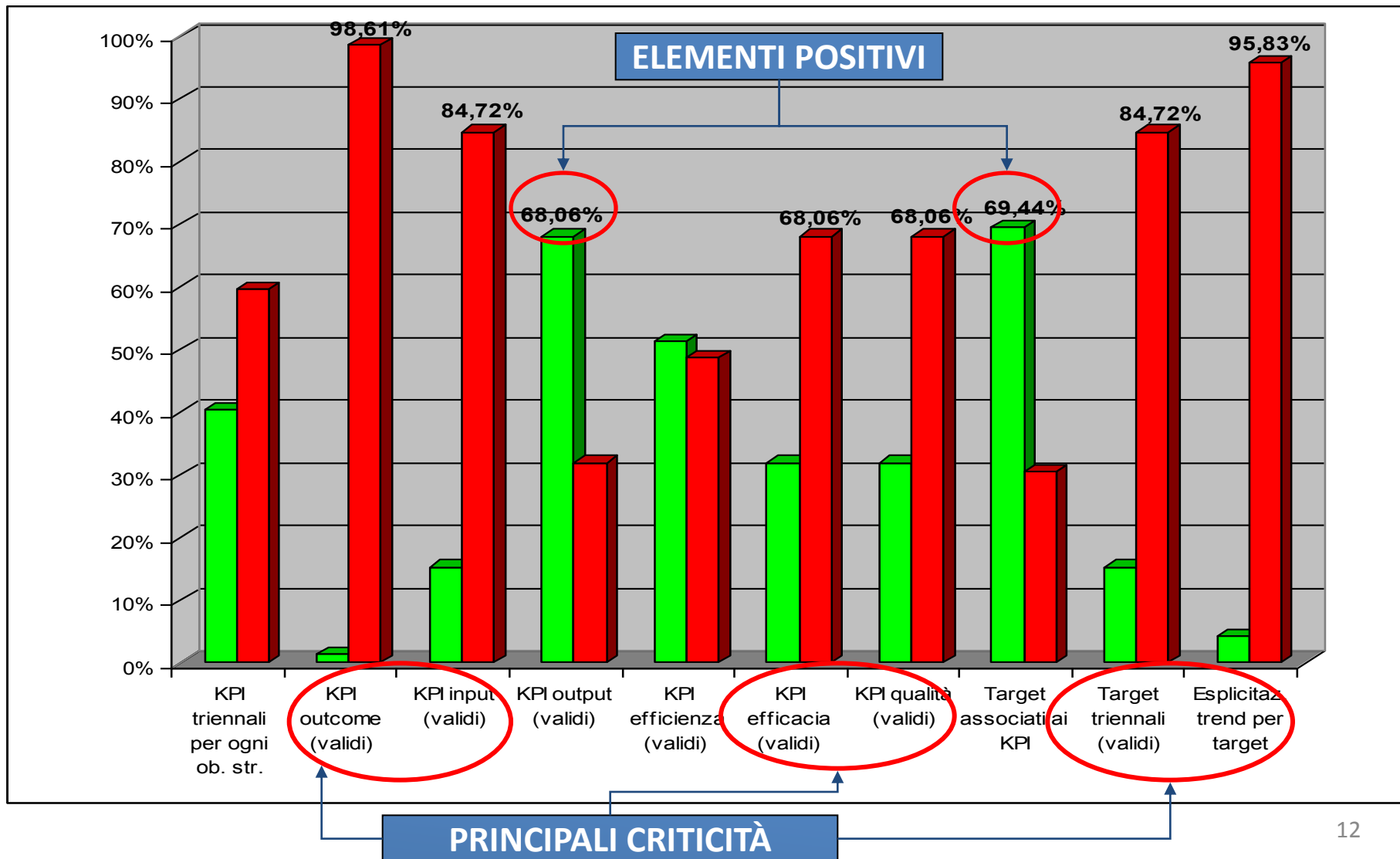
- Presentazione e sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
- "L'amministrazione in cifre"
- Mandato istituzionale e missione
- Albero della performance
- Analisi del contesto esterno
- Analisi del contesto interno
- Sezione descrittiva degli obiettivi strategici e operativi
- Sezione relativa a fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
- Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
- Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

CAPACITÀ DI PIANIFICARE E PROGRAMMARE (1/2)

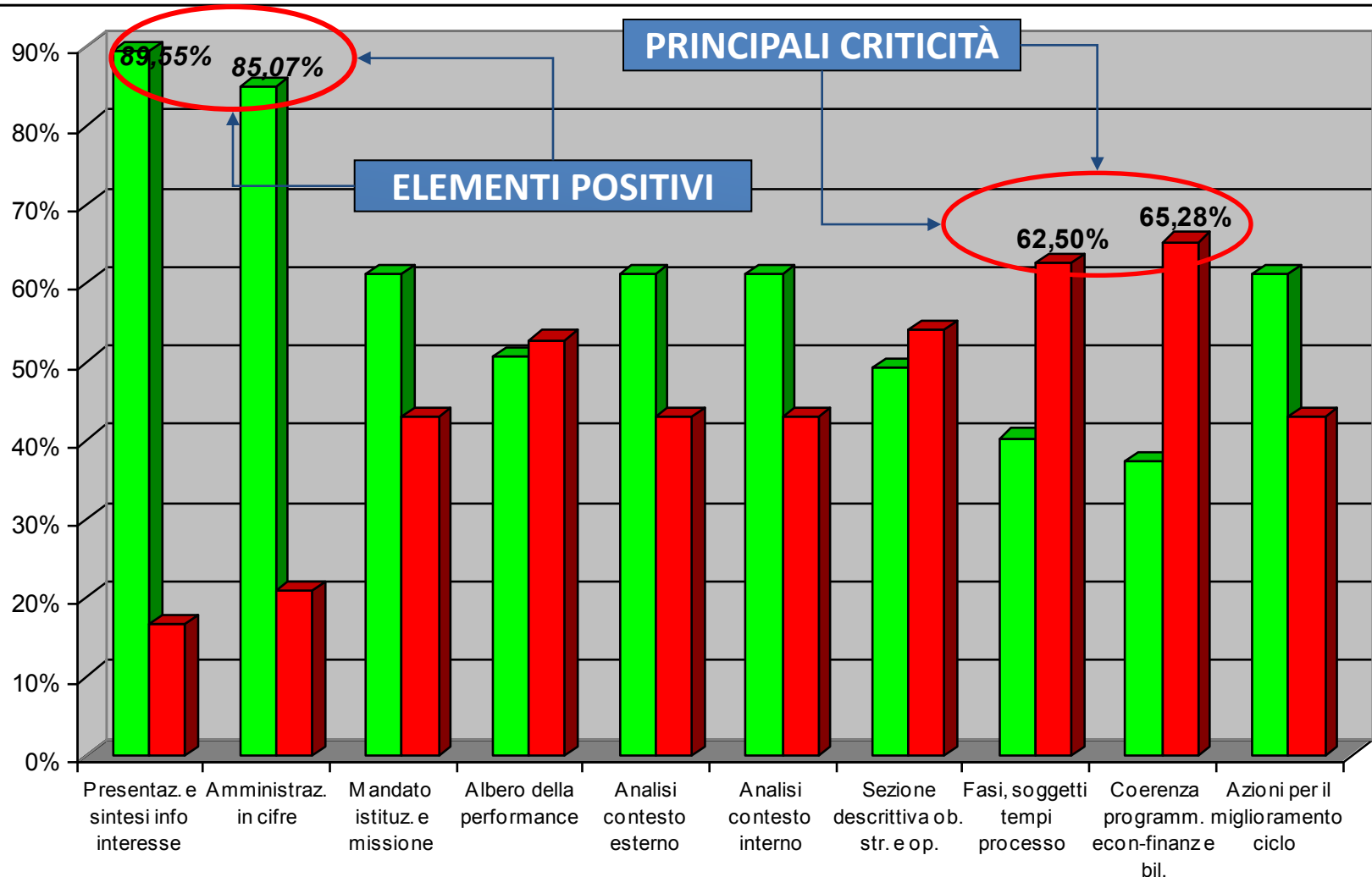


PRINCIPALI CRITICITÀ

CAPACITÀ DI PIANIFICARE E PROGRAMMARE (2/2)



CAPACITÀ DI COMUNICARE CON CHIAREZZA, CORRETTEZZA E CAPACITÀ DI SINTESI



GLI AMBITI NEI QUALI SONO STATE RILEVATE LE MAGGIORI CRITICITA'

- **Capacità di pianificare e programmare**
 - Coerenza degli obiettivi strategici rispetto alle risultanze dell'analisi del contesto
 - Associazione di risorse agli obiettivi strategici
 - Formulazione corretta degli obiettivi operativi
 - Integrazione degli obiettivi (strategici ed operativi) con gli obiettivi individuali dei dirigenti
 - Congruità del piano operativo delle attività rispetto all'obiettivo di riferimento
 - Presenza nel piano di indicatori di
 - *outcome* validi
 - input validi
 - efficacia
 - qualità
 - Esplicitazione di target triennali validi
 - Presenza nel piano di trend riferiti ai target
- **Capacità di comunicare con chiarezza, completezza e capacità di sintesi le sezioni del Piano relative a:**
 - fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - l'esplicitazione della coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

- 12 Camere su 25 dichiarano di utilizzare la BSC integrata con altre metodologie quali: *benchmarking*; carta dei servizi; analisi di *customer satisfaction*; sistemi di gestione della qualità; *project management*; ecc.
- 3 Camere di commercio dichiarano che in futuro implementeranno la BSC come sistema di misurazione.
- 1 sola Camera di commercio dichiara di utilizzare il *Common Assessment Framework* (CAF).
- 1 Camera di commercio dichiara di integrare più metodologie (*benchmarking*, *customer satisfaction* analisi di benessere, bilancio di mandato, bilancio consolidato, *budget control*, carta dei servizi, ecc.)
- 8 Camere su 25 non specificano la metodologia utilizzata per la misurazione della performance organizzativa.

ALLEGATO:

LA GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEI PIANI DELLA PERFORMANCE NELLE
CAMERE DI COMMERCIO

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
1	0	0	COMPLIANCE DEL PIANO	33,3%			33,3%
1	1	0	COMPLIANCE RISPETTO AL D.LGS 150/2009		47,1%		15,7%
1	1	1	Rispetto tempistica di legge per la redazione (31 gennaio)			0,0%	0,0%
1	1	2	Pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "Valutazione, trasparenza e merito"			11,6%	1,5%
1	1	3	Trasmissione alla CIVIT			0,0%	0,0%
1	1	4	Presenza di obiettivi strategici triennali			14,7%	2,3%
1	1	5	Presenza di obiettivi operativi annuali (almeno per il primo anno)			11,6%	1,8%
1	1	6	Presenza di indicatori per ogni obiettivo (strategico e/o operativo)			18,9%	3,0%
1	1	7	Correlazione di ogni obiettivo (strategico) alle risorse			11,6%	1,8%
1	1	8	Individuazione degli obiettivi e degli indicatori assegnati alle unità organizzative con responsabilità dirigenziale			4,2%	0,7%
1	1	9	Presenza di indicatori di outcome			5,3%	0,8%
1	1	10	Presenza di indicatori di customer satisfaction			5,3%	0,8%
1	1	11	Presenza di indicatori di input (es. risorse utilizzate)			4,2%	0,7%
1	1	12	Presenza di indicatori di processo (es. stato di avanzamento attività)			4,2%	0,7%
1	1	13	Presenza di indicatori di output (es. numero di pratiche lavorate)			4,2%	0,7%
1	1	14	Presenza di obiettivi di promozione delle pari opportunità			4,2%	0,7%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
1	2	0	COMPLIANCE RISPETTO ALLA DELIBERA 112/2010		29,4%		9,8%
1	2	1	Presenza di una Presentazione del Piano e di un indice			6,0%	0,6%
1	2	2	Presenza di una Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni			15,0%	1,5%
1	2	3	Presenza di un quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"			7,0%	0,7%
1	2	4	Presenza di info sul mandato istituzionale e missione			7,0%	0,7%
1	2	5	Presenza dell'albero della performance			12,0%	1,2%
1	2	6	Presenza di info sull'analisi del contesto esterno			7,0%	0,7%
1	2	7	Presenza di info sull'analisi del contesto interno			7,0%	0,7%
1	2	8	Presenza di info sul cascading da obiettivi strategici ad obiettivi operativi			12,0%	1,2%
1	2	9	Esplicitazione di obiettivi trasversali a più unità organizzative			6,0%	0,6%
1	2	10	Presenza di piani operativi di attività			6,0%	0,6%
1	2	11	Presenza di info su fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano			5,0%	0,5%
1	2	12	Presenza di info sul processo che garantisce la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			5,0%	0,5%
1	2	13	Presenza di info sulle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance			5,0%	0,5%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
1	3	0	COMPLIANCE RISPETTO ALLA DELIBERA 89/2010		17,6%		5,9%
1	3	1	Presenza di target per ogni indicatore			48,0%	2,8%
1	3	2	Presenza di target triennali per gli obiettivi strategici			26,0%	1,5%
1	3	3	Presenza di analisi degli stakeholder			26,0%	1,5%
1	4	0	COMPLIANCE RISPETTO ALLA DELIBERA 88/2010		0,0%		0,0%
1	4	1	Esplicitazione del collegamento tra Piano e standard di qualità			0,0%	0,0%
1	5	0	COMPLIANCE RISPETTO ALLA DELIBERA 105/2010		5,9%		2,0%
1	5	1	Esplicitazione del collegamento fra Piano e Programma triennale della trasparenza			100,0%	2,0%
1	6	0	COMPLIANCE RISPETTO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AMMINISTRAZIONE (Delibera 114/2010)		0,0%		0,0%
1	6	1	Esplicitazione del collegamento fra Piano e Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione			0,0%	0,0%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
2	0	0	QUALITÀ DEL PIANO	33,3%			33,3%
2	1	0	LEGGIBILITÀ E TRASPARENZA DEL PIANO		20,0%		6,7%
2	1	1	Adeguatezza nel bilanciamento tra corpo del testo ed allegati			5,0%	0,3%
2	1	2	Accessibilità del piano dal sito istituzionale dell'amministrazione (immediata accessibilità vs accessibilità tramite un numero elevato di link e file formato immagine di dimensioni elevate)			5,0%	0,3%
2	1	3	Adeguatezza del formato di visualizzazione e possibilità di download (assenza link download vs formato navigabile html più pdf, odt, ecc.)			3,0%	0,2%
2	1	4	Differenziazione del linguaggio utilizzato per le sezioni divulgative rispetto a quelle di maggior dettaglio			5,0%	0,3%
2	1	5	Adeguatezza nella formattazione (es. veste grafica, tabelle, grafici) del frontespizio, della presentazione e delle informazioni di sintesi			2,0%	0,1%
2	1	6	Comprensibilità e semplicità di linguaggio per la presentazione del piano e sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni (linguaggio semplice con grafici, tabelle e punti elenco vs linguaggio tecnico con stile piano e rinvii)			4,0%	0,3%
2	1	7	Completezza della sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni (omissione di informazioni vs sintesi mirata)			3,0%	0,2%
2	1	8	Adeguatezza nella lunghezza della presentazione e sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni (sinteticità vs prolissità)			2,0%	0,1%
2	1	9	Adeguatezza nella formattazione del quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"			1,0%	0,1%
2	1	10	Comprensibilità e semplicità di linguaggio del quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"			3,0%	0,2%
2	1	11	Completezza del quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"			2,0%	0,1%
2	1	12	Adeguatezza nella lunghezza del quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"			1,0%	0,1%
2	1	13	Adeguatezza nella formattazione del mandato istituzionale e missione			1,0%	0,1%
2	1	14	Comprensibilità e semplicità di linguaggio del mandato istituzionale e missione			3,0%	0,2%
2	1	15	Completezza del mandato istituzionale e missione			2,0%	0,1%
2	1	16	Adeguatezza nella lunghezza del mandato istituzionale e missione			1,0%	0,1%
2	1	17	Adeguatezza nella formattazione dell'albero della performance			2,0%	0,1%
2	1	18	Comprensibilità e semplicità di linguaggio dell'albero della performance			4,0%	0,3%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
2	1	19	Completezza dell'albero della performance			3,0%	0,2%
2	1	20	Adeguatezza nella lunghezza dell'albero della performance			2,0%	0,1%
2	1	21	Adeguatezza nella formattazione dell'analisi del contesto esterno			1,0%	0,1%
2	1	22	Comprensibilità e semplicità di linguaggio dell'analisi del contesto esterno			3,0%	0,2%
2	1	23	Completezza dell'analisi del contesto esterno (stakeholder e altre fonti dati)			2,0%	0,1%
2	1	24	Adeguatezza nella lunghezza dell'analisi del contesto esterno			1,0%	0,1%
2	1	25	Adeguatezza nella formattazione dell'analisi del contesto interno			1,0%	0,1%
2	1	26	Comprensibilità e semplicità di linguaggio dell'analisi del contesto interno			3,0%	0,2%
2	1	27	Completezza dell'analisi del contesto interno			2,0%	0,1%
2	1	28	Adeguatezza nella lunghezza dell'analisi del contesto interno			1,0%	0,1%
2	1	29	Adeguatezza nella formattazione della sezione descrittiva degli obiettivi strategici e operativi			2,0%	0,1%
2	1	30	Comprensibilità e semplicità di linguaggio della sezione descrittiva degli obiettivi strategici e operativi			4,0%	0,3%
2	1	31	Completezza della sezione descrittiva degli obiettivi strategici e operativi			3,0%	0,2%
2	1	32	Adeguatezza nella lunghezza della sezione descrittiva degli obiettivi strategici e operativi			2,0%	0,1%
2	1	33	Adeguatezza nella formattazione di fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano			1,0%	0,1%
2	1	34	Comprensibilità e semplicità di linguaggio di fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano			3,0%	0,2%
2	1	35	Completezza di fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano			2,0%	0,1%
2	1	36	Adeguatezza nella lunghezza di fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano			1,0%	0,1%
2	1	37	Adeguatezza nella formattazione della sezione relativa alla coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			1,0%	0,1%
2	1	38	Comprensibilità e semplicità di linguaggio della sezione relativa alla coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			3,0%	0,2%
2	1	39	Completezza della sezione relativa alla coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			2,0%	0,1%
2	1	40	Adeguatezza nella lunghezza della sezione relativa alla coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			1,0%	0,1%
2	1	41	Adeguatezza nella formattazione delle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance			1,0%	0,1%
2	1	42	Comprensibilità e semplicità di linguaggio delle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance			3,0%	0,2%
2	1	43	Completezza delle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance			2,0%	0,1%
2	1	44	Adeguatezza nella lunghezza delle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance			1,0%	0,1%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
2	2	0	DESCRIZIONE OBIETTIVI		15,0%		5,0%
2	2	1	Comprensibilità del linguaggio per gli obiettivi strategici rispetto agli stakeholder di riferimento (es. limitato utilizzo di sigle e rinvii, linguaggio burocratico)			25,0%	1,3%
2	2	2	Comprensibilità del linguaggio per gli obiettivi operativi rispetto agli stakeholder di riferimento (es. limitato utilizzo di sigle e rinvii, linguaggio burocratico)			20,0%	1,0%
2	2	3	Correttezza semantica (es. miglioramento, mantenimento e non una descrizione delle azioni) per gli obiettivi strategici			20,0%	1,0%
2	2	4	Correttezza semantica (es. miglioramento, mantenimento e non una descrizione delle azioni) per gli obiettivi operativi			15,0%	0,8%
2	2	5	Adeguatezza nella lunghezza della descrizione (sinteticità vs prolissità) per gli obiettivi strategici			12,0%	0,6%
2	2	6	Adeguatezza nella lunghezza della descrizione (sinteticità vs prolissità) per gli obiettivi operativi			8,0%	0,4%
2	3	0	INDICATORI		15,0%		5,0%
2	3	1	Comprensibilità della descrizione			15,3%	0,8%
2	3	2	Comprensibilità della formula di calcolo			15,3%	0,8%
2	3	3	Validità degli indicatori di outcome			12,9%	0,6%
2	3	4	Validità degli indicatori di customer satisfaction			12,9%	0,6%
2	3	5	Validità delle altre tipologie di indicatori (input, processo, output) per gli obiettivi strategici			11,8%	0,6%
2	3	6	Validità delle altre tipologie di indicatori (input, processo, output) per gli obiettivi operativi			11,8%	0,6%
2	3	7	Sistematica individuazione dei pesi per indicatori multipli riferiti a uno stesso obiettivo			7,1%	0,4%
2	3	8	Qualità dei dati (manipolabilità e dati solo interni vs verificabilità e dati comparabili)			12,9%	0,6%
2	3	9	Appropriatezza delle schede anagrafiche degli indicatori			0,0%	0,0%
2	3	10	Appropriatezza del test della fattibilità informativa dell'indicatore			0,0%	0,0%
2	3	11	Appropriatezza del test di validazione della qualità dell'indicatore			0,0%	0,0%
2	4	0	TARGET		15,0%		5,0%
2	4	1	Comprensibilità del target			30,0%	1,5%
2	4	2	Coerenza dell'orizzonte temporale del target rispetto all'obiettivo di riferimento			25,0%	1,3%
2	4	3	Presenza di valori storici di riferimento (assenza valore anno precedente vs trend storico pluriennale)			20,0%	1,0%
2	4	4	Presenza di valori di benchmark			20,0%	1,0%
2	4	5	Appropriatezza di test della qualità del target			0,0%	0,0%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
2	5	0	PIANI OPERATIVI DI ATTIVITÀ		10,0%		3,3%
2	5	1	Chiarezza nella descrizione delle attività			30,0%	1,0%
2	5	2	Completezza nella indicazione della tempistica di avvio e conclusione delle attività			20,0%	0,7%
2	5	3	Completezza nella indicazione dei responsabili e soggetti coinvolti nelle attività			20,0%	0,7%
2	5	4	Congruietà del piano operativo delle attività rispetto all'obiettivo di riferimento			30,0%	1,0%
2	6	0	CASCADING OBIETTIVI		15,0%		5,0%
2	6	1	Integrazione tra obiettivi strategici e priorità politiche e/o missione istituzionale			20,0%	1,0%
2	6	2	Coerenza degli obiettivi strategici rispetto alle risultanze dell'analisi del contesto (stakeholder interni ed esterni)			20,0%	1,0%
2	6	3	Sistematica individuazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi strategici (mancata individuazione risorse vs puntuale individuazione delle diverse tipologie di risorse)			0,0%	0,0%
2	6	4	Trasversalità delle aree strategiche rispetto alle unità organizzative (solo aree verticali per ciascuna unità organizzativa vs aree trasversali)			8,0%	0,4%
2	6	5	Integrazione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi			16,0%	0,8%
2	6	6	Sistematica individuazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi operativi (mancata individuazione risorse vs puntuale individuazione delle diverse tipologie di risorse)			6,0%	0,3%
2	6	7	Sistematica individuazione delle interdipendenze fra obiettivi strategici e/o operativi afferenti a diverse unità organizzative			5,0%	0,3%
2	6	8	Integrazione degli obiettivi operativi con gli obiettivi individuali dei dirigenti			10,0%	0,5%
2	6	9	Omogeneità nella qualità degli obiettivi, indicatori e target tra le diverse unità organizzative (elevata variabilità vs qualità omogenea)			5,0%	0,3%
2	7	0	INTEGRAZIONE TRA PIANO E ALTRI DOCUMENTI COLLEGATI		10,0%		3,3%
2	7	1	Adeguatezza del collegamento fra Piano e standard di qualità			0,0%	0,0%
2	7	2	Adeguatezza del collegamento fra Piano e sistema di misurazione e valutazione			0,0%	0,0%
2	7	3	Adeguatezza del collegamento fra Piano e programma triennale della trasparenza			100,0%	3,3%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
3	0	0	QUALITÀ DEL PROCESSO	33.3%			33.3%
3	1	0	COMMITMENT		15.0%		5.0%
3	1	1	Commitment degli organi di indirizzo politico			30.0%	1.5%
3	1	2	Commitment del vertice amministrativo			27.0%	1.4%
3	1	3	Commitment della dirigenza			25.0%	1.3%
3	1	4	Commitment dell'OIV			10.0%	0.5%
3	1	5	Commitment della struttura tecnica permanente			8.0%	0.4%
3	2	0	DEFINIZIONE DELL'IDENTITÀ		7.0%		2.3%
3	2	1	Coinvolgimento degli stakeholder esterni nella definizione dell'identità			15.0%	0.4%
3	2	2	Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nella definizione dell'identità			40.0%	0.9%
3	2	3	Coinvolgimento del vertice amministrativo nella definizione dell'identità			20.0%	0.5%
3	2	4	Coinvolgimento della dirigenza nella definizione dell'identità			15.0%	0.4%
3	2	5	Coinvolgimento del personale nella definizione dell'identità			10.0%	0.2%
3	3	0	ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO		7.0%		2.3%
3	3	1	Coinvolgimento degli stakeholder esterni nell'analisi del contesto esterno			40.0%	0.9%
3	3	2	Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nell'analisi del contesto esterno			30.0%	0.7%
3	3	3	Coinvolgimento del vertice amministrativo nell'analisi del contesto esterno			20.0%	0.5%
3	3	4	Coinvolgimento della dirigenza nell'analisi del contesto esterno			10.0%	0.2%
3	4	0	ANALISI DEL CONTESTO INTERNO		7.0%		2.3%
3	4	1	Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nell'analisi del contesto interno			15.0%	0.4%
3	4	2	Coinvolgimento del vertice amministrativo nell'analisi del contesto interno			40.0%	0.9%
3	4	3	Coinvolgimento della dirigenza nell'analisi del contesto interno			25.0%	0.6%
3	4	4	Coinvolgimento del personale nell'analisi del contesto interno			20.0%	0.5%
3	5	0	DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI		7.0%		2.3%
3	5	1	Coinvolgimento degli stakeholder esterni nella definizione degli obiettivi strategici			30.0%	0.7%
3	5	2	Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nella definizione degli obiettivi strategici			30.0%	0.7%
3	5	3	Coinvolgimento del vertice amministrativo nella definizione degli obiettivi strategici			20.0%	0.5%
3	5	4	Coinvolgimento della dirigenza nella definizione degli obiettivi strategici			12.0%	0.3%
3	5	5	Coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi strategici			8.0%	0.2%

Liv 1	Liv 2	Liv 3	DESCRIZIONE CRITERI	Peso Liv 1	Peso Liv 2	Peso Liv 3	Peso TOT
3	6	0	DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI		7,0%		2,3%
3	6	1	Coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nella definizione degli obiettivi operativi			20,0%	0,5%
3	6	2	Coinvolgimento del vertice amministrativo nella definizione degli obiettivi operativi			35,0%	0,8%
3	6	3	Coinvolgimento della dirigenza nella definizione degli obiettivi operativi			25,0%	0,6%
3	6	4	Coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi operativi			20,0%	0,5%
3	7	0	INFORMAZIONE, FORMAZIONE, COMUNICAZIONE		14,0%		4,7%
3	7	1	Informazione e formazione sul piano all'interno (livello diffusione e capillarità)			30,0%	1,4%
3	7	2	Comunicazione del piano all'esterno (iniziative in presenza e strumenti on line)			70,0%	3,3%
3	8	0	COLLEGAMENTO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO		7,0%		2,3%
3	8	1	Adeguatezza dei supporti tecnici per favorire l'integrazione ed il collegamento con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			25,0%	0,6%
3	8	2	Allineamento temporale tra la tempistica della pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio			35,0%	0,8%
3	8	3	Adeguatezza dei meccanismi di coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nella pianificazione economico-finanziaria e di performance			40,0%	0,9%
3	9	0	COLLEGAMENTO CON CONTROLLI INTERNI		7,0%		2,3%
3	9	1	Adeguatezza dei supporti tecnici per favorire l'integrazione ed il collegamento con i controlli interni			25,0%	0,6%
3	9	2	Allineamento temporale tra la tempistica della pianificazione strategica e i controlli interni			35,0%	0,8%
3	9	3	Adeguatezza dei meccanismi di coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nei controlli interni			40,0%	0,9%
3	10	0	AUDIT INTERNO		7,0%		2,3%
3	10	1	Analisi (check-up) sistematica del processo di miglioramento ai fini della redazione del piano			50,0%	1,2%
3	10	2	Audit interno sistematico sulle caratteristiche tecniche degli obiettivi, indicatori e target			50,0%	1,2%
3	11	0	RUOLO OIV - STRUTTURA TECNICA PERMANENTE		15,0%		5,0%
3	11	1	Presenza e bilanciamento delle competenze necessarie (OIV, Struttura tecnica, aree di staff)			35,0%	1,8%
3	11	2	Interpretazione del giusto ruolo da parte dell'OIV (sussidiarietà-accompagnamento vs sostituzione-isolamento)			30,0%	1,5%
3	11	3	Autorevolezza del ruolo dell'OIV (è conosciuto nell'amministrazione, è visto come un soggetto che promuove un miglioramento)			35,0%	1,8%