

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

*Spett.le CCIAA di Lucca  
Corte Campana, 10 - 55100 Lucca  
c.a. del Presidente Giorgio Giovanni Bartoli  
c.a. del Segretario Generale Roberto Camisi  
p.c. al Responsabile della Trasparenza Alessandra Bruni*

Pisa, 11.06.2019

## **1. Presentazione e indice**

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

Come richiesto da CIVIT stessa, il sottoscritto attesta di essersi ispirato, nel redigere il presente documento funzionale ad assolvere il suddetto adempimento, ai principi di indipendenza e di imparzialità, e di aver rispettato i postulati di trasparenza, attendibilità, veridicità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. Al fine di assecondare la richiesta di snellezza, chiarezza e facile intelligibilità formulate da CIVIT, l'OIV ha cercato di predisporre in maniera sintetica la propria Relazione, senza per questo trascurare la struttura proposta né gli ambiti ritenuti di particolare interesse, né omettendo di formulare proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi, così come richiesto dall'art. 11, co.1, D.Lgs. 74/2017.

La predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema della Performance è il momento conclusivo e, forse, più rilevante del monitoraggio mediante cui l'OIV adempie al proprio ruolo di garante della correttezza ed efficacia dei processi di misurazione e valutazione adottati in un ente. Poiché nell'esercitare tale ruolo e nello svolgere il processo di monitoraggio l'OIV deve inoltre verificare l'applicazione delle indicazioni CIVIT, il sottoscritto attesta di aver fatto riferimento alle Delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 (contenenti Linee Guida rivolte specificamente agli OIV) oltre che alle delibere emanate su ogni specifico punto in cui si articola la Relazione<sup>1</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> Piani della performance (delibera presidenziale n. 2/2018; n. 11/2018; n. 20/2018 e n. 53/2018), Standard di qualità (delibere n. 88/2010 e n. 3/2012), Relazione sulla performance (delibera n. 41/2018) e Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità (delibera presidenziale n. 1/2018 n. 10/2018).

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

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni .....	1
1. Presentazione e indice .....	1
A. Performance organizzativa .....	2
B. Performance individuale .....	4
<u>Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</u> .....	4
<u>Misurazione e valutazione della performance individuale</u> .....	4
<u>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</u> .....	5
C. Processo di attuazione del ciclo della performance.....	5
D. Infrastruttura di supporto.....	6
E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell’attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione .....	6
F. Definizione e gestione di standard di qualità .....	7
G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione .....	8
H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell’OIV.....	9

## **A. Performance organizzativa**

Come giudizio a carattere generale, l’OIV attesta che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dalla CCIAA di Lucca rispetta i cosiddetti criteri minimi richiesti da ANAC: gli obiettivi, infatti, sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e *target*; la rilevazione della *performance* stessa, poi, avviene secondo la frequenza e le modalità stabilite per il monitoraggio mediante cruscotto degli indicatori.

Scendendo negli aspetti specifici, per quanto concerne il grado di coerenza degli obiettivi formulati nel Piano della *performance* a livello di Ente rispetto ai requisiti metodologici di cui all’art. 5, co. 2 del D.lgs. 150/09<sup>2</sup>, si rileva che:

- ❑ La performance organizzativa è espressa in forma di Obiettivi strategici, contenuti nel Programma Pluriennale, che risultano coerenti con la *mission*, le strategie e le priorità politiche dell’amministrazione esplicitate nelle Aree strategiche da realizzare nel corso del mandato;
- ❑ Il modello di *cascading* adottato dall’ente prevede, in realtà, un successivo livello di articolazione rappresentato dai Programmi (anche questi a valenza pluriennale), cioè l’insieme di iniziative/attività da attuare per realizzare l’obiettivo strategico di

---

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



1182

Camera di Commercio  
Lucca

riferimento. Per quanto lo stretto collegamento delle Aree strategiche con i relativi Programmi - e, includendo il livello operativo, con i Progetti annuali - è evidenziato anche attraverso un efficace sistema di codifica che si sviluppa a ogni successivo passaggio, si ritiene di dover approfondire le ragioni per le quali è formalmente previsto un livello di *cascading* che apparentemente coincide con una dettagliata descrizione dell'obiettivo in sé da perseguire, e non con sua effettiva scomposizione in fasi;

- I relativi indicatori risultano chiari ed adeguati rispetto agli obiettivi di riferimento, nella misura in cui consentono di misurare le finalità che la strategia intende perseguire. Tale misurazione, e dunque l'alimentazione degli indicatori è supportata dal software in uso per la gestione del Ciclo della performance, da applicativi e database come Oracle e, sia pure in misura decisamente minore, da alcune fonti esterne. Maggiore attenzione, comunque, andrebbe prestata alla misurazione e valutazione dell'impatto (inteso come *outcome*, e non solo come *output*) che la realizzazione delle linee strategiche può determinare sui bisogni della collettività;
- I target associati agli indicatori sono abitualmente definiti sulla base di valori storici, mentre margini di miglioramento sussistono per ciò che concerne la definizione sulla base di valori di *benchmark* (anche a causa di alcune difficoltà tecniche e "lentezze" operative che riguardano il relativo progetto regionale);
- La correlazione tra obiettivi e risorse è supportata da adeguate analisi di congruità affidate al Controllo di Gestione e basate sul riscontro periodico dell'utilizzo delle risorse assegnate mediante budget rispetto ai SAL; inoltre, queste attività di riscontro incidono effettivamente sulla programmazione e sul processo di *budgeting* riferiti all'esercizio successivo, determinando un elevato grado di integrazione con la Struttura Tecnica incaricata del monitoraggio della *performance*.

Per quanto concerne invece la fase della misurazione, partendo dagli obiettivi strategici ottenuti per declinazione dalla propria *vision* l'ente perviene a un monitoraggio semestrale, che a livello metodologico si concretizza in un Report Direzionale, costruito per evidenziare il peso, il valore ottenuto, il valore target e la % di realizzazione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di realizzazione di ogni obiettivo strategico. Si rimette all'amministrazione la valutazione sull'opportunità, in termini di rapporto costi/benefici, di optare per una frequenza più elevata dei monitoraggi, così da attuare in tempi ancora più tempestivi gli eventuali interventi correttivi.

Come già per la fase di definizione degli obiettivi, anche a livello di misurazione e valutazione sarebbe opportuno prestare maggiore attenzione all'impatto delle iniziative realizzate dall'ente (*outcome*).

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

## **B. Performance individuale**

### Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Come accennato in precedenza, l'utilizzo della logica a cannocchiale consente di collegare ai diversi livelli di performance (strategica-di ente, organizzativa-di area/servizio/ufficio, operativa, ecc.) gli obiettivi e le risorse a indicatori previsionali, verificando a consuntivo il raggiungimento dei risultati attesi.

Più nello specifico, mediante l'impiego del processo di *cascading* ciascuna delle Aree strategiche - vale a dire gli indirizzi di mandato definiti dal vertice politico-amministrativo - viene declinata in uno o più Obiettivi strategici contenuti nel Programma Pluriennale; all'interno di ogni obiettivo strategico vengono, poi, individuati i Programmi, cioè l'insieme di iniziative/attività che si intendono attuare per realizzare l'obiettivo stesso. È solo a questo punto del citato processo di *cascading* che dalla programmazione strategica (pluriennale) si giunge a quella operativa (annuale), mediante la definizione dei Progetti che sono tradotti negli Obiettivi annuali di Ente, a loro volta articolati in quelli assegnati al Segretario Generale, e questi negli obiettivi della dirigenza. Sono poi i Dirigenti, nella loro autonomia gestionale come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse, ad assegnare alle Posizioni Organizzative e, per declinazione, agli Uffici il compito di raggiungere obiettivi specifici e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'intero Ente (mediante l'obiettivo trasversale all'intera struttura).

Seguendo tale percorso, si giunge dunque alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento dei risultati attesi rispetto a target predeterminati. Il grado di conseguimento degli obiettivi è misurato da indicatori che prevalentemente appartengono alla tipologia di "realizzazione" ("fatto/non fatto"), sebbene il SMVP in uso nell'ente preveda il ricorso anche a misure di *outcome*, output, efficienza, efficacia e qualità: si raccomanda pertanto una maggiore multidimensionalità nella misurazione e valutazione della performance individuale, quantunque la medesima sia più confacente alla performance strategico-organizzativa.

Eventuali ulteriori margini di miglioramento potrebbero consistere nella necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder esterni, e - come evidenziato anche al paragrafo precedente - di un potenziamento del *benchmark* "spaziale" (tra amministrazioni analoghe, per caratteristiche e dimensioni), nonché nella definizione di obiettivi e target operativi/individuali e nell'utilizzo di fonti esterne anche per la definizione degli indicatori relativi alla performance individuale.

### Misurazione e valutazione della performance individuale

Per tre volte nel corso dell'anno (giugno, settembre, dicembre), nel contesto della predisposizione dei report operativi per unità organizzativa il dipendente valutato è informato sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sugli esiti della valutazione in itinere rispetto alla gestione, in modo da poter individuare e rimuovere con sufficiente tempestività gli elementi ostativi al pieno riconoscimento del merito individuale e della connessa premialità. Ancora più evidente, poi, è l'interazione tra valutatore e valutato, e il grado di partecipazione alla procedura da parte di quest'ultimo, nel caso della performance individuale dei Dirigenti: non tanto per un

distinguo tra livello dirigenziale e livello non dirigenziale, ma come inevitabile conseguenza di un efficace processo di programmazione che, attraverso RPP e Budget annuale, enfatizza la responsabilizzazione e l'autonomia gestionale di quanti sovrintendono ad uno dei Centri di Responsabilità dell'ente.

Il Sistema della Performance adottato dall'ente mostra, inoltre, la propria validità prevedendo che l'esito definitivo del processo di misurazione e valutazione della performance individuale venga comunicato al soggetto valutato mediante colloquio, al fine di commentare i risultati raggiunti e i comportamenti tenuti e di orientare il suddetto verso obiettivi e azioni utili nel futuro. È quindi evidente lo sforzo proteso a rafforzare l'utilizzo degli esiti del processo di valutazione, come requisito fondamentale per lo sviluppo delle professionalità individuali.

#### Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

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

Tuttavia, le evidenze empiriche hanno dimostrato che fattori quali la premialità, la capacità di differenziazione retributiva in funzione della quantità e della qualità del lavoro svolto, il legame tra carriera e merito, nonché l'utilità della valutazione stessa sono potenzialmente tali - ove non pienamente realizzati e assicurati dall'Ente - da impattare negativamente sul clima interno. È comunque doveroso evidenziare che all'analisi del benessere lavorativo, svolta con cadenza triennale dalla Camera di Commercio di Lucca (sulla base del *format* messo a disposizione dalla Funzione Pubblica), corrisponde da parte degli organi competenti l'adozione di uno specifico Piano di miglioramento organizzativo.

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

### **C. Processo di attuazione del ciclo della performance**

Sulla base delle evidenze raccolte presso l'ente, l'OIV ritiene di esprimere un giudizio di coerenza del SMVP rispetto all'impostazione ex-D.lgs. 150/09, ANAC e Unioncamere.

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

ciclo di gestione della performance, ed individuando i soggetti responsabili delle varie attività di misurazione e valutazione.

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

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

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

#### **D. Infrastruttura di supporto**

Il sistema informativo-informatico a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance è rappresentato da una piattaforma Excel, condivisa in ambiente Intranet tra le varie unità organizzative coinvolte, che permette la gestione delle schede-progetto e il trattamento dei relativi dati.

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

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

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

Per ciò che concerne i sistemi informativi e informatici a supporto del processo di archiviazione, pubblicazione e trasmissione, i dati sono disponibili - a seconda della loro specifica tipologia - in banche dati differenti, ciascuna delle quali poste in capo alle singole strutture cui si riferiscono i dati stessi, oppure in un unico data base centralizzato. Sul piano organizzativo, è in ogni caso il soggetto responsabile dell'area a cui si riferiscono i dati, che provvede alla loro raccolta nonché a

trasmetterli in via telematica al responsabile della gestione del sito istituzionale, il quale a propria volta ne cura la pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente” mediante inserimento manuale.

Quanto poi al sistema di monitoraggio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità risulta costantemente e tempestivamente adottato, tant'è che la prima versione copriva il triennio 2011/2013, mentre oggetto di analisi per la presente Relazione è il documento relativo al periodo 2017/2019. Inoltre, all'interno della sezione Disposizioni generali – Attestazioni OIV di Amministrazione Trasparente, sono riportati i documenti annuali, e le relative griglie di rilevazione e schede di sintesi, con cui l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, così come richiesto - da ultimo - dalla Delibera ANAC n. 236 del 01.03.2017. Per approfondimenti si rinvia, comunque, alle attestazioni che il sottoscritto produce annualmente sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

L'OIV stesso è in grado di affermare, in ragione del suo pieno coinvolgimento e della puntuale azione informativa svolta nei suoi confronti dalla Struttura Tecnica Permanente, la conformità del comportamento dell'ente rispetto alle disposizioni in materia. Si raccomanda, comunque, di organizzare con maggiore continuità la Giornata della Trasparenza, in quanto utile a rendicontare la suddetta conformità nei confronti dei portatori di interesse, interni ed esterni.

Indubbiamente, sull'elevato grado di conformità agli obblighi di trasparenza vigenti influisce la disponibilità in formato telematico e la trasmissione con medesima modalità dei diversi dati inseriti poi nelle categorie che compongono la sezione Amministrazione Trasparente. Ciononostante, il sottoscritto sottolinea l'importante quota di tempo e di risorse che un ente dalla ridotte dimensioni organizzative come la CCIAA di Lucca deve destinare all'inserimento manuale dei dati medesimi, la cui analiticità e ampiezza sono progressivamente aumentate negli ultimi anni.

Infine, l'ente è dotato di un sistema per la puntuale rilevazione degli accessi ad “Amministrazione Trasparente” nonché a ogni singolo link interno alla sezione; tale sistema consente anche di verificare la provenienza geografica degli utenti e di raccoglierne le proposte per il miglioramento della sezione stessa. Non sono invece in fase di implementazione, né previste, le ulteriori funzionalità di cui alla tabella E4 dell'Allegato 1.

Pur nei limiti delle considerazioni così espresse, si ritiene in definitiva corretto il funzionamento dei sistemi informativi e informatici che, supportando la pubblicazione dei dati, consentono il rispetto degli obblighi di pubblicazione e dunque l'attuazione del PTTI; corretti appaiono anche la ripartizione delle competenze in tema di pubblicazione dei dati, e il sistema di monitoraggio sulla pubblicazione stessa.

## **F. Definizione e gestione di standard di qualità**

Come affermano le stesse Linee Guida Unioncamere in tema di Ciclo e Sistema della Performance, la qualità mediante cui vengono svolti i processi interni ed erogati i relativi servizi è condizione strettamente necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione, e tale

livello qualitativo può essere raggiunto in maniera adeguata solo attraverso una mappatura periodica dei processi stessi e con la definizione dei necessari interventi correttivi. In tal senso, l'ente risulta impegnarsi in un percorso di miglioramento, nel tentativo di potenziare il proprio SMVP rispetto alla dimensione della Qualità. Ad esempio, l'adozione, già nel 2014, della Carta dei Servizi ha consentito all'ente di estendere la misurazione della performance organizzativa alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati. Ancor più consolidata nel tempo (dal 2012), è la prassi che prevede la realizzazione di indagini sulla qualità percepita (*Customer Satisfaction*), sia a livello di portafoglio servizi complessivo che in alcune aree specifiche (formazione, conciliazione, Sportello finanziamenti e internazionalizzazione).

Il monitoraggio sulla qualità del servizio, nonché il raggiungimento di un grado di soddisfazione non inferiore a un dato risultato atteso, rappresentano poi specifici indicatori per misurare il grado di raggiungimento di più Obiettivi Strategici. Infine, con l'obiettivo strategico del pieno, ma non meramente formale assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione, l'ente dà inizio a un processo - spesso disatteso dallo stesso sistema camerale - di coinvolgimento degli "stakeholder-chiave" non solo nel processo di rilevazione, ma anche in quello di definizione e di aggiornamento dei relativi standard.

L'intera Camera di Commercio è comunque coinvolta in un obiettivo strategico di "miglioramento continuo", mirato all'eccellenza qualitativa dei servizi e al contenimento dei costi, che è poi declinato, secondo la logica del *cascading*, nell'obiettivo trasversale, assegnato a dirigenza e struttura, di garantire i livelli di servizio attraverso il rispetto degli standard di qualità e dei tempi procedurali.

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

### **G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione**

Nonostante che il Sistema della Performance sia definitivamente a regime, al pari dei processi interconnessi (qualità, controllo di gestione, trasparenza), non sarebbe corretto affermare che i meccanismi di *feed-back* sono tali da orientare - effettivamente e definitivamente - i comportamenti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza di vertice: è però indiscutibile l'importanza della reportistica come strumento che consente comunque alla Dirigenza di confrontarsi con il vertice politico-amministrativo, in particolare in fase di approvazione dei documenti della performance (Piano e Relazione).

Altrettanto indiscutibile come il SMVP faciliti l'aggiornamento degli obiettivi di carattere strategico/operativo nell'ottica di migliorare la *performance* organizzativa/ individuale: Il Sistema della Performance, attraverso il monitoraggio semestrale dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi, non consente soltanto di adottare i necessari e tempestivi interventi di auto-regolazione ed auto-correzione; è piuttosto la fase della rendicontazione - come anello di congiunzione tra la valutazione della performance per l'esercizio in corso e la pianificazione per l'esercizio successivo - a possedere tutte le caratteristiche per supportare il Ciclo della performance e per fornire un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale. Al



momento, in ragione anche delle sue ridotte dimensioni, l'ente non predispone Piani di miglioramento individuali a seguito degli esiti del processo valutativo.

#### **H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

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

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

L'OIV non ha ritenuto di ricorrere alle tecniche di campionamento per effettuare le proprie verifiche necessarie ad esprimere una valutazione sul Sistema complessivo della Performance. Nel proseguo dell'incarico, si ritiene che un incontro d'inizio anno (o al termine dell'esercizio precedente) potrà consentire a OIV, SG, Dirigenza e Struttura Tecnica Permanente di analizzare nel dettaglio la situazione complessiva del Sistema della Performance, e di individuare gli obiettivi da perseguire nel medio-breve periodo nell'ottica del miglioramento continuo. In corso d'anno, è compito del sottoscritto verificarne il grado di avanzamento, attraverso l'interlocuzione diretta con l'ente o l'analisi della documentazione prodotta (report strategico/di area, relazioni periodiche), anche alla luce delle modifiche apportate dal D.Lgs n. 74 del 25 maggio 2017 all'art. 6 co. 1 D.Lgs. 150/2009<sup>3</sup>. A tal proposito, nel corso del 2017 OIV ed ente camerale hanno collaborato strettamente al fine di adeguare il SMVP alle modifiche imposte dal decreto di cui sopra, pur nelle more dell'emanazione di specifiche Linee Guida da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica; analoga attività dovrà essere svolta rispetto agli impatti sul sistema di misurazione e valutazione della performance, determinati dalla recente approvazione e successiva entrata in vigore del nuovo CCNL Comparto Enti Locali.

L'OIV tiene a sottolineare che l'efficacia del processo di monitoraggio da lui stesso svolto è dipesa non solo dalle attività di verifica fin qui descritte, ma anche dalla loro integrazione con la costante e proficua collaborazione con l'ente camerale, in particolare con la Dirigenza e con la Struttura

---

<sup>3</sup> «1. **Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione,** verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi **programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.** Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)».

Tecnica Permanente, sia pure nel rispetto reciproco dei principi di indipendenza ed imparzialità. Questa collaborazione, ad esempio, ha consentito all'OIV di ricevere in maniera puntuale e costante il flusso di documenti e di informazioni necessario a svolgere le proprie mansioni. Nel complesso, perciò, il monitoraggio sul funzionamento del Sistema della performance ha impegnato l'OIV - ovviamente non in maniera continuativa, bensì sulla base di momenti periodici di verifica - per l'intero periodo fin qui trascorso dal conferimento dell'incarico.

In definitiva, l'OIV, nel confermare il complessivo giudizio lusinghiero sui risultati che la CCIAA di Lucca ha saputo raggiungere nel mettere a regime il proprio Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, e tenuto comunque conto del contesto di crescente difficoltà istituzionale, finanziaria e gestionale che sta interessando da un paio d'anni il settore camerale, invita l'Amministrazione a recepire le osservazioni formulate in questa e nelle relazioni precedenti, certo della disponibilità al miglioramento continuo dimostrato in più circostanze dall'Ente.

L'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance

(Iacopo Cavallini)

**Allegato 1**

<b>A. Performance organizzativa</b>	
A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?	<input type="checkbox"/> Nessuna <input type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input checked="" type="checkbox"/> Altro
A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input checked="" type="checkbox"/> Segretario Generale <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti <input type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input type="checkbox"/> Altro
A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?	<input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi operativi <input checked="" type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno

<b>B. Performance individuale</b>				
<b>B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?</b>				
	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
Segretario Generale	1	1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input checked="" type="checkbox"/> 0%
Dirigenti	1	1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input checked="" type="checkbox"/> 0%
Non dirigenti	4	4	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input checked="" type="checkbox"/> 0%



1182

Camera di Commercio  
Lucca



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

<b>C. Processo di attuazione del ciclo della performance Struttura Tecnica Permanente (STP)</b>	
C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?	_ _ 2
C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali?	_ _ 1
Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche?	_ _ 1
Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?	_ _ _
C.3. Indicare il costo annuo della STP distinto in:	
Costo del lavoro annuo (totale delle retribuzioni lorde dei componenti e degli oneri a carico dell'amm.ne)	_ _ _ _ 8 3 1 8 9 6
Costo di eventuali consulenze	_ _ _ _ _ _ _ _ _ 0
Altri costi diretti annui	_ _ _ _ _ _ _ 4 1 6 6 4
Costi generali annui imputati alla STP	_ _ _ _ _ 2 8 1 7 6 0
C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)	<p><b>X</b> la STP ha un numero adeguato di personale</p> <p><input type="checkbox"/> la STP ha un numero insufficiente di personale</p> <p><b>X</b> la SPT ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale</p> <p><input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale</p> <p><b>X</b> la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico</p> <p><input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito giuridico</p>



1182

Camera di Commercio  
Lucca

D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici		
D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione?	_ _ _	
D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?	Indicatori ob. strategici <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Indicatori ob. operativi <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
(se si) fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore	Riduzione costo complessivo personale del sistema camera nel triennio 2017-2019 rispetto al 2016	
D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?	ob. strategici	ob. operativi
Sistema di contabilità generale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sistema di contabilità analitica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Altro sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati (al 31.12.2018)			
Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata
Consulenti e collaboratori	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata
Dirigenti	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con



1182

Camera di Commercio  
Lucca

	<input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Altro (specificare)	procedura automatizzata
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata
Bandi di concorso	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata
Tipologia Procedimenti	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata
Bandi di gara e contratti	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata



1182

Camera di Commercio  
Lucca

<b>E.2 Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio (al 31.12.2018)</b>					
Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della comunicazione (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della trasparenza	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
OIV	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro soggetto Uffici competenti	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No



1182

Camera di Commercio  
Lucca

<b>E.3 Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV (al 31.12.2018)</b>					
Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio	Comunicazione degli esiti del monitoraggio (Indicare il soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (Illustrare brevemente le azioni)
<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	<input checked="" type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico <input checked="" type="checkbox"/> Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	<input checked="" type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input checked="" type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Altro	Giunta camerale mediante l'attestazione assolvimento obblighi trasparenza e integrità	

<b>E4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente" (al 31.12.2018)</b>		
	Presenza (si/no)	Note
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	<b>SI</b>	
Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	<b>SI</b>	
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	<b>NO</b>	
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	<b>NO</b>	
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	<b>NO</b>	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	<b>SI</b>	
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi	<b>NO</b>	
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	<b>NO</b>	
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	<b>SI</b>	
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	<b>NO</b>	
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	<b>NO</b>	

16





1182

Camera di Commercio  
Lucca

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