



*Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità
delle amministrazioni pubbliche*

Delibera n. 5/2012 (testo in consultazione)

Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla *performance* di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto

Premessa

Il presente documento fornisce linee guida relative alla redazione e adozione della Relazione sulla *performance* (o Relazione) di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009 (o decreto). Le seguenti linee guida sono rivolte alle amministrazioni indicate nell'art. 2 del D. Lgs. n. 150/2009, nei limiti di cui all'art. 16 del D. Lgs. n. 150/2009 e salvi i protocolli già stipulati da CiVIT con ANCI, UPI agli enti territoriali, nonché alle Camere di commercio sulla base del protocollo stipulato tra CiVIT e Unioncamere.

La disciplina del ciclo della *performance*, inoltre, contenuta nelle disposizioni richiamate dal comma 2, dell'art. 74, sopra citato, costituisce diretta attuazione dell'art. 97 della Costituzione ed enuncia principi generali ai quali si devono adeguare regioni ed enti locali, anche per quanto riguarda gli enti del servizio sanitario nazionale.

Le indicazioni contenute nelle presenti linee guida possono costituire, infine, un parametro di riferimento per i soggetti pubblici, anche per quelli non contemplati dal D. Lgs. n. 150/2009 e per tutti i soggetti che svolgono funzioni amministrative.

La Relazione deve essere predisposta entro il 30 marzo, prendendo come riferimento i dati del preconsuntivo di bilancio, e deve essere trasmessa entro il 30 aprile, unitamente al documento di validazione predisposto dall'Organismo indipendente di valutazione, a questa Commissione e al Ministero dell'economia e delle finanze.

INDICE

FINALITÀ E PRINCIPI GENERALI DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	4
FINALITÀ	4
PRINCIPI GENERALI.....	4
STRUTTURA E CONTENUTI DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	5
1 PRESENTAZIONE E INDICE	5
2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI.....	5
2.1 <i>Il contesto esterno di riferimento</i>	6
2.2 <i>L'amministrazione</i>	6
2.3 <i>I risultati raggiunti</i>	6
2.4 <i>Le criticità e le opportunità</i>	6
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	6
3.1 <i>Albero della performance</i>	7
3.2 <i>Obiettivi strategici</i>	7
3.3 <i>Obiettivi e piani operativi</i>	8
3.4 <i>Obiettivi individuali</i>	9
4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ.....	9
5 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	10
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA <i>PERFORMANCE</i>	10
6.1 <i>Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i>	10
6.2 <i>Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance</i>	10
ALLEGATO 1: PROSPETTO RELATIVO ALLE PARI OPPORTUNITÀ E AL BILANCIO DI GENERE	11
ALLEGATO 2: TABELLA OBIETTIVI STRATEGICI	12
ALLEGATO 3: TABELLA DOCUMENTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	12

Finalità e principi generali della Relazione sulla *performance*

Finalità

La Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

La funzione di comunicazione verso l'esterno è riaffermata dalle previsioni dell'art. 11, commi 6 e 8, del decreto che prevedono rispettivamente la presentazione della Relazione alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza, e la **pubblicazione** della stessa sul sito istituzionale nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Più in dettaglio, la Relazione deve evidenziare a consuntivo i **risultati organizzativi e individuali raggiunti** rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

In base all'art. 27, comma 2, del decreto, la Relazione deve anche documentare gli eventuali risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell'erogazione, nei limiti e con le modalità ivi previsti, del premio di efficienza di cui al medesimo articolo. La Relazione deve, infine, contenere il bilancio di genere realizzato dall'amministrazione.

Principi generali

In riferimento alle finalità sopradescritte, la Relazione deve configurarsi come un documento **snello** e **comprensibile** accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio.

Sotto un profilo generale, la stesura del documento deve essere ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna. Per i dati di carattere economico-finanziario si richiama poi l'applicazione dei principi contabili generali di cui all'Allegato 1, del D. Lgs. n. 91/2011.

Al pari del Piano della *performance* ("Piano"), ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera b), del decreto, la Relazione è approvata dall'Organo di indirizzo politico amministrativo, dopo essere stata definita in collaborazione con i vertici dell'amministrazione.

Si richiama, infine, che ai sensi dell'art. 14, commi 4, lettera c), e 6, del decreto, la Relazione deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto.

Struttura e contenuti della Relazione sulla *performance*

In questa parte della delibera si forniscono indicazioni operative relative alla **struttura** attraverso la quale sono sviluppati i **contenuti** e i differenti paragrafi della Relazione.

La Relazione deve essere articolata come segue:

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI
 - 2.1. Il contesto esterno di riferimento
 - 2.2. L'amministrazione
 - 2.3. I risultati raggiunti
 - 2.4. Le criticità e le opportunità
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
 - 3.1. Albero della *performance*
 - 3.2. Obiettivi strategici
 - 3.3. Obiettivi e piani operativi
 - 3.4. Obiettivi individuali
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*
 - 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
 - 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

1 Presentazione e indice

In questa sezione, l'organo di indirizzo politico amministrativo (Ministro, Presidente, o altra figura di vertice sulla base degli ordinamenti delle varie amministrazioni) presenta ufficialmente la Relazione enunciandone le principali caratteristiche.

La presentazione è seguita dall'indice della Relazione.

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni

Vengono esposti i contenuti della Relazione di interesse immediato per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni. Richiamando quanto già riportato nelle delibere nn. 112/2010 e 1/2012, il linguaggio adottato nella **sezione divulgativa** deve essere impostato in modo quanto più chiaro e comprensibile, anche ad un lettore non esperto.

La sezione si sviluppa in quattro paragrafi volti a descrivere:

- il contesto esterno di riferimento;
- l'amministrazione;
- i risultati raggiunti;
- le criticità e le opportunità.

La lunghezza complessiva della sezione deve essere limitata per assicurare la sua funzione divulgativa e di sintesi.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Si descrivono le principali caratteristiche del contesto esterno nel quale si è svolta l'azione dell'amministrazione nel corso dell'anno precedente e come esso ha influenzato le attività svolte.

Dovrà essere qui dato rilievo ai **fattori esterni** intervenuti nel corso dell'anno e di cui non era stato possibile tenere conto nell'analisi del contesto e nella conseguente attività di programmazione riportati nel Piano, quali ad esempio l'evoluzione della domanda o gli interventi normativi intervenuti nell'anno, specificandone gli eventuali effetti finanziari per l'amministrazione.

Tale analisi deve essere funzionale alla contestualizzazione dei risultati ottenuti, nonché propedeutica alla successiva descrizione delle criticità e delle opportunità.

2.2 L'amministrazione

Analogamente a quanto effettuato nel paragrafo *l'amministrazione in cifre* del Piano, va proposto un quadro sintetico dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione.

L'obiettivo, come per il contesto esterno, è quello di fornire al lettore **informazioni rilevanti** per l'interpretazione dei risultati raggiunti attraverso l'elencazione di dati, in primo luogo, relativi al personale suddiviso per le diverse tipologie, alle risorse finanziarie assegnate, alle articolazioni territoriali esistenti, ai servizi resi e al numero di utenti serviti.

Va fornita, inoltre, per l'anno in corso qualora la rilevazione sia stata già eseguita una sintesi dei risultati delle indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, di cui all'art. 14, comma 5, del decreto.

2.3 I risultati raggiunti

Questo paragrafo ha l'obiettivo di sintetizzare i risultati ottenuti dall'amministrazione mettendo in luce in particolare gli *output* realizzati e i **risultati finali** conseguiti (*outcome*).

Si deve quindi delineare in modo sintetico, ma esaustivo, quanto verrà riportato con maggiore dettaglio nelle successive sezioni del documento.

Il criterio di sintesi delle informazioni dovrebbe essere basato sulla rilevanza delle informazioni per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni.

Possono essere inoltre inseriti indicatori sintetici (ad esempio, di economicità) relativi alla *performance*, o analisi di *trend* storici in relazione alle attività di maggiore rilevanza.

2.4 Le criticità e le opportunità

In questa sede vanno indicate, sempre con lo stesso criterio di sinteticità e rilevanza del precedente paragrafo, da un lato le principali **criticità**, ovvero i risultati programmati nel Piano che non sono stati raggiunti o che sono stati oggetto di una ripianificazione a livello strategico, e, dall'altro, le **opportunità** in termini di obiettivi e risultati maggiormente sfidanti e rilevanti per la collettività. Devono essere altresì indicate le azioni già adottate nel nuovo Piano o, comunque, da porre in essere al fine di superare le criticità riscontrate.

3 Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

In questa sezione sono presentati i risultati di *performance* conseguiti dall'amministrazione nel corso dell'anno precedente secondo una logica a cascata. Si articola in quattro paragrafi:

- albero della *performance*;
- obiettivi strategici;
- obiettivi e piani operativi;
- obiettivi individuali.

3.1 Albero della *performance*

Ai fini di una rappresentazione visuale sintetica e complessiva della *performance* dell'amministrazione, deve essere proposto il medesimo albero della *performance* sviluppato nel Piano, integrato in questa sede con l'indicazione dei **risultati raggiunti** per ciascun obiettivo. Deve essere evidenziato quindi il grado di conseguimento dell'obiettivo con il riferimento al *target* programmato.

È auspicabile l'utilizzo di strumenti grafici (quali, ad esempio, colori standard) per facilitare la visualizzazione dei vari livelli di *performance* associati a ciascun obiettivo.

3.2 Obiettivi strategici

L'amministrazione riporta, in relazione a ciascuno degli obiettivi strategici presentati nel Piano, i **risultati** ottenuti (*outcome*).

In virtù del carattere pluriennale degli obiettivi strategici, l'amministrazione dovrà in questa sede riportare i risultati intermedi raggiunti nel corso dell'anno, indicando anche le conseguenze, in termini positivi e negativi, sulle annualità successive.

Per ciascun obiettivo devono essere riportate le informazioni, già presenti nel Piano, riguardanti:

- i) descrizione dell'obiettivo (ed eventuale peso);
- ii) indicatori (ed eventuale peso);
- iii) *target*;
- iv) risorse (umane e finanziarie);
- v) strutture di riferimento e responsabili;

e devono essere opportunamente integrate con le indicazioni relative a:

- vi) variazioni intervenute nel corso dell'anno;
- vii) risorse (umane e finanziarie) a consuntivo;
- viii) valore consuntivo dell'indicatore;
- ix) grado (valore %) di raggiungimento dell'obiettivo;
- x) scostamento (differenza) tra risultato atteso e raggiunto;
- xi) cause degli scostamenti.

Le eventuali variazioni intervenute nel corso dell'anno su obiettivi, indicatori, *target*, pesi e risorse assegnate all'obiettivo di riferimento devono essere accompagnate dalla data della variazione, l'oggetto e la motivazione dell'intervento.

Le cause degli scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati devono essere esaustivamente descritte, cercando di evidenziare le conseguenze del mancato raggiungimento dei *target* prefissati sulla realizzazione degli obiettivi collegati. E' anche necessario evidenziare le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*, interni ed esterni, il grado di condivisione e i risultati della consultazione, in modo da fornire elementi sulla rilevanza degli obiettivi prescelti e il relativo grado di autoreferenzialità.

Nell'Allegato 2 si riporta una tabella riepilogativa degli obiettivi strategici che dovrà essere compilata e inviata dall'amministrazione, congiuntamente alla Relazione, all'indirizzo di posta elettronica segreteria.commissione@civit.it utilizzando il modello di foglio di calcolo allegato.

3.3 Obiettivi e piani operativi

Vengono sviluppati gli **obiettivi operativi** e i relativi **piani di attività** con criteri analoghi alla sezione precedente. Nelle amministrazioni di grandi dimensioni e qualora l'inserimento in questo paragrafo dei risultati attinenti ai singoli obiettivi e/o piani operativi dovesse pregiudicare la leggibilità del documento, si suggerisce di riportare tali elementi negli allegati. Tuttavia, anche in questa circostanza la sezione dovrà riportare una descrizione dei risultati raggiunti sufficiente a delineare il quadro generale dei risultati ottenuti. E' possibile proporre l'articolazione del paragrafo a livello di dipartimento, direzione generale, o anche ufficio, in base alla struttura organizzativa dell'amministrazione.

Per ciascun obiettivo e relativi piani operativi di attività, devono essere indicate le stesse informazioni richieste per gli obiettivi strategici nel paragrafo precedente.

Vista la necessaria integrazione tra gli obiettivi individuati nel Piano, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità dei servizi, occorre riportare ulteriori informazioni riguardanti i risultati: a) in tema di **trasparenza** sulla base di quanto riportato nel Programma triennale; b) in tema di **standard di qualità** dei servizi.

Si ricorda comunque che, ai sensi dell'art. 74, comma 1, del decreto, le disposizioni in materia di trasparenza contenute nell'art. 11, commi 1 e 3, dello stesso decreto, rientrano nella potestà legislativa esclusiva esercitata dallo Stato e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera m), della Costituzione.

Quanto ai risultati in materia di trasparenza e integrità, dovranno essere riportate valutazioni sintetiche sull'efficacia dell'attuazione del Programma triennale in termini di miglioramento del livello di trasparenza dell'amministrazione, verso l'interno e verso l'esterno, in relazione a:

- i) stato di attuazione del Programma triennale;
- ii) partecipazione dei cittadini e degli altri *stakeholder*, in termini di *feedback* sui dati pubblicati e di conseguente individuazione di ulteriori dati da pubblicare oltre a quelli obbligatori;
- iii) coinvolgimento e relativi *feedback* di cittadini e degli altri *stakeholder* nelle iniziative per la trasparenza e integrità realizzate.

Riguardo ai servizi offerti dall'amministrazione e ai relativi standard di qualità dovranno essere evidenziate, in maniera sintetica, le seguenti informazioni:

- i) stato di avanzamento del processo di definizione degli standard e relativo grado di copertura dei servizi erogati all'utenza;
- ii) tipologie di standard, ovvero generali o specifici, come definite nella delibera n. 3/2012;

- iii) variazioni, migliorative o peggiorative, eventualmente intervenute nel corso dell'anno;
- iv) realizzazione di indagini sul livello di soddisfazione dell'utenza sui servizi erogati e relativi risultati;
- v) reclami ricevuti, procedure di indennizzo e azioni di risarcimento collettivo (*class action*) eventualmente in corso o concluse.

3.4 Obiettivi individuali

Si riportano informazioni **sintetiche** sul grado di raggiungimento degli **obiettivi individuali** del **personale dipendente** e, in particolare, sul grado di differenziazione dei giudizi, in modo tale da rappresentare adeguatamente i risultati del sistema di valutazione individuale.

Le informazioni dovranno essere aggregate in relazione a:

- i) tipologia di personale (dirigente e non dirigente, aree di inquadramento, ecc.);
- ii) articolazione organizzativa (sedi centrali e periferiche, dipartimenti, direzioni, uffici, ecc.), in relazione alla struttura, la dimensione e la complessità dell'amministrazione.

Il livello di aggregazione sviluppato dovrà garantire che vengano evidenziate le informazioni rilevanti.

L'amministrazione potrà, inoltre, fornire ulteriori elementi in relazione:

- i) alle variazioni, in termini assoluti e relativi, degli obiettivi individuali dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa intervenute nel corso dell'anno;
- ii) ai ricorsi alle procedure di conciliazione, in termini assoluti e relativi, e i loro esiti;
- iii) all'eventuale mancato avvio o mancata conclusione del processo di valutazione individuale.

4 Risorse, efficienza ed economicità

Si sviluppano sinteticamente le informazioni rilevanti di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, ad integrazione degli obiettivi e risultati riportati nei precedenti paragrafi. In particolare, dovranno essere esplicitati i principali valori di bilancio e i risultati, prevalentemente in termini di efficienza ed economicità. Il principale documento di riferimento è costituito dal bilancio consuntivo e relativo **«Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio»**, come previsto dall'art. 22 del D. Lgs. n. 91/2011 che, per le amministrazioni centrali dello Stato, corrisponde alle note integrative disciplinate dall'art. 21, comma 11, lettera a), e dall'art. 35, comma 2, della legge n. 196/2009. Come rilevato in premessa, considerate le scadenze temporali, l'amministrazione utilizzerà i dati del preconsuntivo di bilancio. Un ulteriore importante riferimento è costituito dai risultati ottenuti dall'analisi e valutazione della spesa, ai sensi dell'art. 4, del D. Lgs. n. 123/2011, anche nell'ambito delle attività previste dall'art. 27 dello stesso decreto.

Inoltre, deve essere riportata la quantificazione e tutte le informazioni utili a documentare il calcolo degli eventuali **risparmi sui costi** di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell'erogazione del premio di efficienza, come previsto dall'art. 27, comma 1, del decreto. Tale documentazione dovrà essere il più possibile esaustiva ai fini della successiva verifica da parte del Ministero dell'economia e delle finanze o Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, come previsto dall'art. 27, comma 2, del decreto.

Sono da riportare in questo paragrafo anche le risorse umane e finanziarie che, nel rispetto di quanto

disposto dall'art. 3, comma 6 e art. 14, comma 9, del decreto, sono state destinate all'implementazione e/o al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della *performance*.

5 Pari opportunità e bilancio di genere

Nella sezione dedicata al bilancio di genere realizzato, come previsto dall'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto e tenendo anche conto di quanto indicato nella delibera n. 22/2011, si devono elencare gli obiettivi dell'amministrazione in tema di **pari opportunità**, includendo la dimensione di **genere** e, ove possibile, anche le altre dimensioni che comunque attengono al divieto di discriminazione (motivi sindacali, politici, religiosi, razza-etnia, di lingua, di genere, di disabilità, di età, di orientamento sessuale, di convinzioni personali). Il bilancio in oggetto deve risolversi nella esposizione degli obiettivi, delle risorse utilizzate e dei risultati conseguiti per perseguire le pari opportunità, coerentemente con quanto previsto dall'art. 40, comma 2, lettera g-bis), della legge n. 196/2009 come modificata dalla legge n. 39/2011. Nell'Allegato 1 si riportano indicazioni per la redazione del bilancio di genere.

6 Il processo di redazione della Relazione sulla *performance*

Nella sezione va descritto il processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione, indicando le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità, ed evidenziando i punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*.

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Sviluppa nel dettaglio il processo seguito (**chi fa che cosa, come e quando**) nella definizione e adozione della Relazione.

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*

Poiché la Relazione (e relativa validazione) costituisce il documento conclusivo del ciclo di gestione della *performance*, si riportano in questo paragrafo i punti di forza e di debolezza dell'intero ciclo, in termini di analisi del **processo** e **integrazione** tra i vari soggetti coinvolti, in coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. I richiami ai documenti redatti nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* dovranno essere sviluppati secondo lo schema riportato nell'Allegato 3, da inviare anche alla Commissione congiuntamente e con le stesse modalità previste per l'Allegato 2.

Roma, 2 febbraio 2012

Allegato 1: Prospetto relativo alle pari opportunità e al bilancio di genere

Il prospetto relativo alle pari opportunità e al bilancio di genere, sviluppato secondo una logica per obiettivi, dovrà contenere le informazioni di seguito riportate, secondo un criterio di rilevanza in relazione alla missione/mandato e al contesto di riferimento dell'amministrazione; ciò a valle di un processo che porta ad individuare gli obiettivi "neutrali" e quelli "sensibili", ovvero che possono, direttamente o indirettamente, determinare forme di discriminazione.

1) Dimensione delle pari opportunità. Ferma l'obbligatorietà della dimensione di genere, occorrerà individuare eventuali dimensioni aggiuntive ritenute rilevanti dall'amministrazione. Le dimensioni individuate a livello normativo sono riportate al paragrafo 4.2 della delibera n. 22/2011.

2) Prospettiva di riferimento. Può essere interna e/o esterna all'amministrazione, ovvero fare riferimento agli *stakeholder* interni e/o esterni.

3) Tipologia di impatto. Si possono distinguere le tre tipologie di impatto: a) diretto; b) indiretto; c) ambientale. Si parla di impatto diretto quando le pari opportunità costituiscono l'aspetto prevalente dell'obiettivo; a tal fine si consideri l'approfondimento 3 della delibera n. 22/2011 che riporta gli obiettivi a impatto diretto per i Piani della *performance* 2011 delle amministrazioni centrali. La seconda tipologia degli impatti indiretti riguarda, invece, gli obiettivi che hanno comunque impatto sulle pari opportunità, ma, a differenza della categoria precedente, non ne costituisce l'aspetto prevalente. L'ultima categoria è invece quella degli impatti di tipo ambientale, ovvero degli obiettivi con un livello di sensibilità alle pari opportunità non particolarmente rilevante.

4) Obiettivi. Sono riportati gli obiettivi sia a livello strategico sia operativo.

5) Indicatori, target, azioni. A seconda di quale sia la tipologia di obiettivo di riferimento, verranno riportati indicatori, *target* e/o azioni del piano operativo o, comunque, elementi che diano conto, anche in via indiretta, delle modalità con cui viene misurata/sviluppata la sensibilità in termini di pari opportunità.

6) Risorse. Le risorse associate a ciascun obiettivo devono essere aggregate secondo un livello che preveda una suddivisione almeno tra risorse umane e finanziarie.

7) Risultati. Riporta elementi che permettano di dare conto dei risultati raggiunti e di eventuali scostamenti indicandone le cause.

Il prospetto delle informazioni dovrà essere sviluppato almeno per gli obiettivi a impatto diretto. Inoltre, è necessario riportare le principali criticità e opportunità riscontrate, nonché il coordinamento con i principali soggetti competenti in ambito di pari opportunità e, in primo luogo, quello con i **Comitati Unici di Garanzia** (CUG), specificando le azioni di coordinamento attuate. Infine, dovranno essere riportati i principali risultati in materia di pari opportunità ottenuti nell'ambito delle indagini sul personale dipendente previste dall'art. 14, comma 5, del decreto.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla delibera n. 22/2011, nonché al materiale pubblicato in occasione dell'audizione sul bilancio di genere, disponibile sul sito istituzionale CiVIT (<http://www.civit.it/?p=4517>).

Allegato 2: Tabella obiettivi strategici

Descrizione Obiettivo	Peso Obiettivo	Risorse Umane	Risorse Finanziarie	Indicatori	Peso Indicatori	Target	Valore Consuntivo Indicatori	Grado di Raggiungimento Obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)
Obiettivo 1								
Obiettivo 2								
í								
Obiettivo n								

Allegato 3: Tabella documenti del ciclo di gestione della *performance*

Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>				
Piano della <i>performance</i>				
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità				
Standard di qualità dei servizi				