

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni della Regione Emilia-Romagna
(Art. 14 comma 4, lett. a) D.lgs. 150/2009)
Anno 2022**

Agenzia Regionale per il Lavoro**1. Finalità**

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, in conformità all'art. 14, co. 4, lett. a) del d. lgs. n. 150 del 2009 e sulla base delle Linee guida emanate dalla CiVIT con le delibere n. 4 del 2012 e n. 23 del 2013, intende analizzare il grado di applicazione, da parte dell'Agenzia Regionale per il lavoro, degli strumenti in merito alla misurazione e alla valutazione della performance, del sistema di anticorruzione e trasparenza, e dell'integrazione tra i diversi sistemi di controllo interno.

La Relazione ha altresì la funzione di evidenziare, in riferimento al 2022, gli interventi migliorativi apportati nonché gli aspetti che necessitano di ulteriori azioni, al fine di favorire un graduale processo di sviluppo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni dell'Agenzia Regionale per il lavoro.

2. Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Il Decreto-Legge n. 80/2021 ha introdotto nell'ordinamento italiano il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e a migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e a favorire una costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, funzionale anche all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Il nuovo documento di programmazione dell'Agenzia, il cui termine di adozione era stato prorogato al 30 Giugno 2022 con il D.L. 20 aprile 2022, è stato approvato con determinazione n. 830 del 29 Giugno 2022 e successivamente caricato sul Portale Piao. Nel corso della seconda metà dell'anno, l'Agenzia ha provveduto ad apportare al PIAO due integrazioni:

- la prima con DD n. 1136 del 20.09.2022 resasi necessaria a seguito dell'approvazione del Programma nazionale Garanzia di occupabilità lavoratori – GOL e finalizzata all'inserimento, tra gli obiettivi annuali dell'Agenzia, da raggiungersi sempre entro il 31.12.2022, del target relativo alla presa in carico, allo svolgimento degli assesment e alla sottoscrizione dei patti di servizio per 38.040 beneficiari GOL come da circolare n. 1 del 5.8.2022 del Commissario straordinario di A.N.P.A.L. in materia di definizione operativa degli obiettivi e delle milestone GOL. I beneficiari sono stati ripartiti tra i 38 Centri per l'impiego regionali, coerentemente a quanto definito dal PNRR Missione 5 Componente 1, che ha previsto che il Centro per l'impiego costituisca l'unità organizzativa sul quale fondare il monitoraggio del programma;



OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

- la seconda con DD n.1311 del 21.10.2022 finalizzata alla parziale modifica della sottosezione di programmazione n.3.3 "piano del fabbisogno di personale".

o Qualità del Valore pubblico e degli indicatori di outcome presenti

Gli obiettivi di valore pubblico, sia strategici sia operativi, a cui sono associati indicatori e target annuali e pluriennali, derivano da un processo di condivisione e confronto tra il Direttore, i principali stakeholders dell’Agenzia, quali la Commissione regionale tripartita, il Comitato di coordinamento interistituzionale, la Commissione consiliare competente e i diversi soggetti che compongono le reti territoriali per l’occupazione.

I 53 indicatori (strategici e operativi) presenti all’interno del PIAO 2022 dell’Agenzia, sono tutti volti alla misurazione della performance dell’Ente e risultano essere metodologicamente coerenti con il sistema di valutazione in quanto mostrano, in un confronto tra baseline e target, l’impatto dell’azione dell’Agenzia.

Nello specifico, tra gli indicatori di valore pubblico, 35 sono indicatori di outcome e la loro descrizione chiarisce il contributo che un collaboratore, una unità organizzativa e l’organizzazione nel suo complesso apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell’Agenzia. Inoltre, sono presenti anche indicatori di funzionamento dell’Ente, di livello strategico, che consentono di misurare l’attuazione del potenziamento straordinario dei centri per l’impiego sia dal punto di vista dell’incremento delle risorse umane sia dal punto di vista degli interventi infrastrutturali sulle sedi.

Il Piao, inoltre, evidenzia la coerenza programmatica tra gli obiettivi del PNRR Missione 5 “Inclusione e Lavoro”, del Piano regionale di attuazione del Programma GOL definito dalla DGR 235/2022, del Patto per il lavoro e per il clima che costituisce la cornice politico/strategica degli interventi regionali, del DEFR e del Piano di potenziamento straordinario dei Centri per l’impiego e delle Politiche attive del lavoro.

o Livello di integrazione tra le sezioni e le diverse sottosezioni del PIAO

Gli obiettivi dell’Agenzia relativi al 2022, rappresentati sinteticamente attraverso i 53 indicatori descritti in precedenza, tengono conto degli elementi di programmazione e di trasversalità di cui all’art. 6 del D.L. 80/2021 che compongono le varie sezioni del Piao. Il PIAO viene rappresentato anche tramite uno schema riepilogativo che vede attribuire, ad ogni indicatore, le sottosezioni di riferimento tramite “TAG” cromatici, per rendere immediata la riconducibilità dell’indicatore alle diverse sottosezioni del PIAO.

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Obiettivi di creazione di Valore Pubblico

Obiettivo / Indicatore	Come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo? (Indicatore / Modalità di calcolo)	Chi risponderà dell'obiettivo? (Dirigente / Posizioni Responsabile)	Da dove partiamo? (baseline)	Quale traguardo atteso? (Target)	Dove sono verificabili i dati? (fonte)					
STRATEGIA: L'AGENZIA DI COMUNITA' PER IL FUTURO (Potenziamento straordinario dei Centri per l'Impiego e delle Politiche Attive del Lavoro, facendo evolvere l'Agenzia in "Agenzia di Comunità")										
Modulo di orientamento al lavoro on-line di 2° Livello	N. utenti con accesso al modulo di orientamento on-line/ n. utenti con patti di servizio on-line aventi prestazione di consulenza orientativa	Dirigenti e P.O. dei Servizi Territoriali	confermato il target nel '22	>20%	modulo SILER	Outcome	Obiettivi Strategici	Semplificazione e digitalizz.	Accessibilità	Lavoro Agile
Rilevazione di customer satisfaction	N. Cittadini Partecipanti alla rilevazione (cittadini + datori di lavoro)	Dirigenti e P.O. dei Servizi Territoriali - Dirigente e P.O. del Servizio Affari Generali e Risorse Umane	+13% sul '21 (target '21 15.000)	Num. 20.000	documentazione agli atti del servizio AA,GG e HH	Outcome	Obiettivi operativi	Semplificazione e digitalizz.	Accessibilità	Lavoro Agile
Rilevazione di customer satisfaction	Qualità della customer satisfaction cittadini - n. valutazioni positive/ n. valutazioni totali	Dirigenti e P.O. dei Servizi Territoriali - Dirigente e P.O. del Servizio Affari Generali e Risorse Umane	confermato il target nel '22	100%	documentazione agli atti del servizio AA,GG e HH	Outcome	Obiettivi operativi	Semplificazione e digitalizz.	Accessibilità	Lavoro Agile
Potenziamento e qualificazione infrastruttura logistica -	CPI come punti di rilascio SPID: avvio dello sportello in tutti e 38 CPI regionali	Dirigenti e P.O. dei Servizi Territoriali - Dirigente e P.O. del Servizio Integrativo Politiche del lavoro - Dirigente e P.O. del Servizio Affari Generali e Risorse Umane	introdotto nel '22	100%	documentazione agli atti dei servizi territoriali	Outcome	Obiettivi operativi	Semplificazione e digitalizz.	Accessibilità	Lavoro Agile

[VAI ALLA MAPPA](#)

[VAI AL SOMMARIO](#)

Nella formulazione degli obiettivi si è tenuto conto, infine, degli aspetti di reingegnerizzazione dei processi in chiave di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità e parità di genere di cui all'art. 6 comma 2 del D.L. 80/2021.

o Possibili sviluppi per il futuro

Gli obiettivi dei prossimi anni, in continuità con il 2022, dovranno continuare ad orientarsi verso:

- un'ulteriore qualificazione della valutazione della dimensione di impatto delle attività e dei servizi erogati dall'Agenzia regionale per il lavoro, attraverso un perfezionamento degli indicatori di outcome e di Valore pubblico e della loro misurabilità secondo una logica di accountability pubblica;
- lo sviluppo del sistema di controllo di gestione avvalendosi di tecniche di process mining a partire dai dati presenti nel Sistema Informativo Lavoro della Regione Emilia-Romagna;
- il rafforzamento del percorso di coinvolgimento capillare dei collaboratori per aumentarne la consapevolezza, mediante la costituzione di gruppi di lavoro multidisciplinari;
- il consolidamento del lavoro agile quale leva di cambiamento della cultura organizzativa orientata al lavoro per team, per obiettivi e risultati. Nel 2023 si suggerisce di procedere a un collegamento sempre più diretto tra i progetti dei gruppi smart e obiettivi/indicatori della performance.

Alla luce di quanto sopra riportato, l'Agenzia ha quindi rispettato tutte le scadenze collegate al PIAO 2022 dotandosi di uno strumento di valenza strategica, in un quadro nazionale connotato da una costante evoluzione normativa e dall'assenza di indicazione operative specifiche. L'Agenzia ha gestito le fasi di evoluzione e modifica del documento di programmazione nel corso dell'anno, in modo da evitare un approccio meramente adempimentale.

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Il processo sopradescritto mostra i seguenti punti di forza: un approccio inclusivo che permette di assumere le proposte avanzate dagli stakeholder, una programmazione coerente degli obiettivi e degli strumenti a supporto dell’attività di tutta l’Agenzia. Si sottolinea la connessione degli obiettivi annuali al sistema di valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative, secondo un modello integrato che consente di coniugare gli esiti della performance organizzativa e della performance individuale. Tale modello è accompagnato da un monitoraggio costante nel corso dell’anno, con differenti rilevazioni, per rendere disponibile un report di avanzamento degli obiettivi al fine di monitorare il raggiungimento dei target.

Il processo sopradescritto mostra i seguenti punti di debolezza: si rileva l’esigenza di consolidare il processo di definizione dei target pluriennali che, all’interno del PIAO, dovrebbero abbracciare un intero triennio con aggiornamento annuale.

2.a) Performance organizzativa

Rispetto alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, anche in considerazione delle indicazioni contenute nel D.lgs. 74/2017 che evidenzia la centralità di detta valutazione nel ciclo della performance, si rilevano i seguenti aspetti:

Processo di definizione degli obiettivi: l’Agenzia ha proseguito nel 2022, il percorso avviato nel 2020, definendo, oltre agli obiettivi strategici, anche gli obiettivi di cambiamento e il collegamento di questi con quanto contenuto nel “Piano annuale di attività” (DD n. 84/2022, approvata con DGR 711/2022) evidenziando le ricadute in termini di obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative, coerentemente con quanto definito all’interno del proprio Sistema di Misurazione e valutazione della performance adottato con DD n. 1465 del 15/12/2021.

Nella tabella di controllo strategico allegata al Piano della performance (confluiti entrambi nel Piao 2022-2024, approvato con DD. 830 del 29/06/2022) nel 2022 sono stati inseriti dei riferimenti cromatici al fine di cogliere velocemente la connessione con la trasversalità di alcuni obiettivi rappresentati dalla tabella che segue.

<p>KPI (Key Performance Indicator)</p> <p>Trasversalità:</p> <p>Piano Azioni Positive: PAP </p> <p>Piano Operativo Lavoro Agile POLA </p> <p>Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza PTPCT </p> <p>Piano Triennale dei Fabbisogni Formativi PTFF </p> <p>Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale PTFP </p>	<p>KPI1 - Patti degli utenti CPI fatti con modalità on-line</p> <p>INDICATORE CONFERMATO CALCOLO: N. Patti di Servizio sottoscritti on line nell’anno con firma SPID / n. totale dei patti sottoscritti ARL TARGET: ≥ 25% BASELINE: +25% sul 2021 (Target 2021: ≥ 20%) PERIODO DI RIFERIMENTO: da gennaio a dicembre 2022 Fonte: modulo SILER Servizio di assegnazione: Servizi Territoriali Trasversalità: </p>
--	--

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Gli obiettivi operativi, definiti dai dirigenti dell’Agenzia sono correlati sia alla realizzazione degli obiettivi di cambiamento, sia alla realizzazione delle attività di carattere amministrativo-istituzionale.

La struttura della programmazione risulta, infine, essere coerentemente impostata con la normativa vigente e nel 2022 risulta sufficientemente strutturato il processo volto a migliorare l’individuazione di obiettivi di valore pubblico, distinguendoli dagli obiettivi strategici e operativi. Gli obiettivi di valore pubblico, strategici e operativi sono collegati direttamente agli obiettivi di cambiamento definiti nel “Piano di Attività” strategico di Agenzia, approvato dalla Giunta Regionale con DGR 711/2022.

Si sottolinea la necessità di proseguire nel percorso metodologico volto ad esplicitare sempre meglio il cambiamento concretamente atteso. In particolare, si intende individuare obiettivi e ambiti di intervento volti al consolidamento dell’“Agenzia di comunità”, quale centro di competenze tecniche aperto e a disposizione del territorio, che abbia come target prioritario donne e giovani quali segmenti cruciali per l’ingresso o il rientro nel mercato del lavoro.

Qualità e natura di indicatori di output e indicatori di outcome: si rileva per l’Agenzia un progressivo consolidamento del percorso già avviato nel 2020 e orientato a definire misure quali-quantitative in grado di cogliere i cambiamenti attesi, misurando puntualmente la situazione al tempo t_0 , per poter valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi al tempo t_n .

L’OIV raccomanda di privilegiare gli indicatori di efficacia sociale (outcome) ogni qualvolta sia possibile, in particolare per gli obiettivi di valore pubblico e strategici, rispetto a quelli di efficacia gestionale (output), da valorizzare invece per la misurazione degli obiettivi operativi.

Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target: gli obiettivi del 2022 risultano coerenti con la programmazione regionale. Per quanto riguarda gli indicatori, inoltre, si riscontra l’affinamento nella definizione di monitoraggi e valutazioni puntuali dei risultati attesi, sia a livello di Agenzia sia a livello di singolo servizio, che a livello di Centro per l’impiego o Ufficio di collocamento mirato. Si raccomanda di proseguire detto processo volto a rendere trasparente e rappresentabile l’operato dell’Agenzia, affinché sia possibile esprimere una valutazione basata su dati e indicatori verificabili, sia all’interno che all’esterno dell’Ente.

Complessivamente, risulta consolidata una cultura organizzativa e professionale, volta a garantire una sempre maggiore coerenza con i criteri e requisiti individuati dall’art. 5 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., sia in ordine alla definizione degli obiettivi di valore pubblico che dei correlati indicatori di performance. Si raccomanda di proseguire nel prestare altrettanta attenzione alla qualità del processo di programmazione e alla rendicontazione di tutte le informazioni necessarie a supportare il ciclo della performance.

Rispetto alla frequenza del monitoraggio nel corso di ciascun ciclo di performance si considera positiva la rilevazione intermedia, anche disciplinata all’interno del SMVP vigente, inoltre, si apprezza la volontà di migliorare il processo di acquisizione ed elaborazione delle informazioni, spingendosi, stante l’assetto organizzativo dell’Agenzia, fino al livello di analisi dei Centri per l’impiego e degli Uffici di collocamento mirato, tramite l’attribuzione di loro specifici sotto-target.

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Il Centro per l'impiego o l'Ufficio di collocamento mirato sono da ritenersi sempre di più come unità organizzative di riferimento per leggere i processi operativi dell'Agenzia rivolti a persone/imprese, a tal fine i sistemi informativi andranno sempre di più allineati a tale scelta strategica.

2.b) Performance individuale

La performance individuale riguarda il Direttore generale, i dirigenti Responsabili di servizio e professional, le Posizioni Organizzative e tutti i collaboratori.

Nel corso del 2022, per la valutazione del Direttore, è stata utilizzata la scheda per la valutazione individuale dei Direttori Generali prevista dalla Giunta regionale. La scheda permette di: verificare l'apporto della Direzione rispetto alla realizzazione delle priorità politiche della Regione; comprendere come i diversi Servizi hanno orientato le attività degli uffici e la realizzazione dei Piani di attività; rendere i documenti di rendicontazione meglio fruibili, leggibili e comprensibili per gli stakeholder, i cittadini - singoli e associati - anche in linea con il dettato normativo vigente.

Inoltre, per la valutazione dei dirigenti relativa al 2022, sarà utilizzata la scheda di valutazione individuale dei dirigenti prevista dalla Giunta regionale, che prende in considerazione il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali attribuiti e delle competenze agite. Obiettivi e competenze sono oggetto di valutazione anche per i titolari di posizioni organizzativa che, inoltre, analogamente al restante personale del comparto, vengono altresì misurati e valutati con l'assegnazione di un premio di maggiorazione attribuito nella percentuale definita dal contratto integrativo aziendale.

Riprendendo le considerazioni in precedenza sviluppate in merito alla performance organizzativa, si ribadisce che l'OIV ritiene fondamentale potenziare la frequenza del monitoraggio - strategico e operativo - nel corso dell'anno, sia come prassi interna all'Agenzia sia come momento di verifica tra Agenzia e OIV, al fine di maggiormente strutturare il processo di raccolta dei dati.

La valutazione viene effettuata attraverso una scheda informativa, integrata nel sistema di gestione della programmazione annuale (Integra) già digitalizzata per Dirigenti e PO, che nel corso 2022 è stata digitalizzata anche per il personale del comparto.

2.c) Processo di attuazione del ciclo della performance

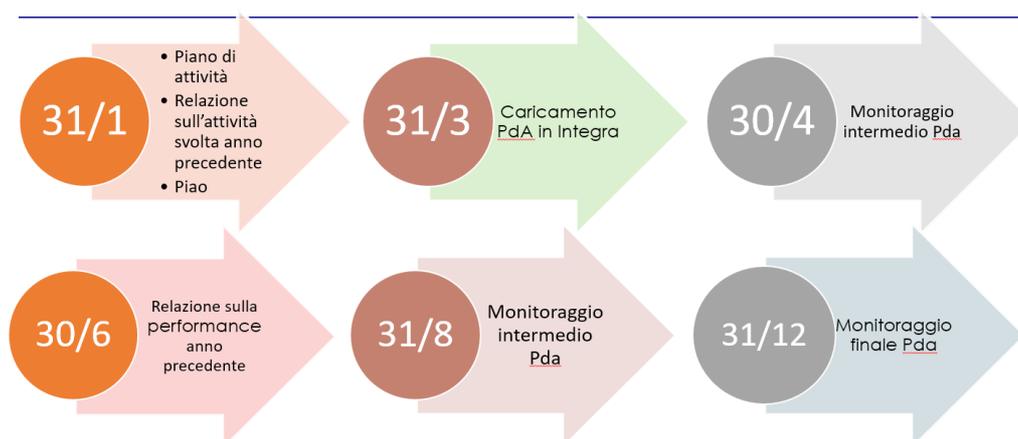
Rispetto al processo che ha caratterizzato il ciclo della performance nel 2022, soprattutto in relazione ai ruoli interessati, si apprezza il coinvolgimento del gruppo dirigente dell'Agenzia, responsabile delle priorità dell'Ente - e si dà atto del processo di confronto per giungere alla definizione di obiettivi di valore pubblico caratterizzati da target coerenti, realizzabili e volti a misurare gli impegni assunti nei confronti delle comunità presenti nei territori di riferimento.

Nel grafico seguente sono rappresentate le fasi di gestione del ciclo della performance:

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione



I principali step temporali di gestione del Programma di attività e del ciclo della performance sono:



2.d) Infrastruttura di supporto

Per la gestione del Piao e della Relazione della Performance non sono utilizzati applicativi ad hoc. Il Programma di attività amministrativo (PdA) e la valutazione delle performance individuali di dirigenti e collaboratori, vengono gestite attraverso l'applicativo INTEGRA, che rende altresì possibile evidenziare il collegamento con il Piano di attività strategico e con la programmazione operativa.

L'Agenzia per il proprio funzionamento si è dotata di un sistema informativo che negli anni è stato oggetto di manutenzioni evolutive, fino all'introduzione di cruscotti di monitoraggio sui target prioritari dell'Agenzia. I cruscotti hanno assolto nel tempo diverse funzioni: dalla misurazione di impatto di alcuni indicatori del ciclo della performance, alla rappresentazione di dati aggregati per le parti sociali, componenti la commissione tripartita.

Infine, l'applicativo INTEGRA è utilizzato per gestire il Programma di Attività amministrativo, dettagliato in obiettivi operativi e target per responsabili di CPI e UCM.

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Il ricorso a diversi applicativi informatici rende onerosa la ricomposizione sintetica delle informazioni, si auspica pertanto l'utilizzo di nuove tecnologie volte a velocizzare i processi.

2.e) Integrazione con il ciclo di bilancio e gli altri sistemi di gestione

Il ciclo della performance risulta essere coerente sia con la programmazione finanziaria, sia con gli strumenti di pianificazione a disposizione dell'Agenzia confluiti all'interno del PIAO. Si evidenzia che la programmazione finanziaria risulta essere coerente con la realizzazione del piano di potenziamento dei centri per l'impiego in parte confluito nell'attuazione della Missione 5, Componente 1 del PNRR.

2. Il sistema di anticorruzione e gli adempimenti in materia di trasparenza

L'Agenzia con la determinazione n. 79 del 28 gennaio 2022 ha approvato l'aggiornamento del proprio Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2022, riferito al triennio 2022-2024. Il PTPCT è poi confluito all'interno della dedicata sottosezione del PIAO a fine giugno 2022 con DD n. 830. La sottosezione è pienamente coerente con le linee guida indicate nei PNA, in particolare con l'ultimo del 2022. Gli aspetti salienti del PTPCT ripercorrono tutti i principali ambiti in materia di prevenzione della corruzione. Il documento è disponibile all'interno del portale "Amministrazione trasparente" dell'Agenzia.

In data 11/01/2023 il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) ha compilato, all'interno della piattaforma on-line di ANAC, la sua relazione ex art. 1 co.14 L. 190/2012 e ss.mm.ii. La relazione, generata attraverso l'applicativo e quindi redatta secondo il format definito da ANAC è stata inoltrata al direttore dell'Agenzia. Infine, ne è stata verificata la corretta pubblicazione effettuata all'interno della sottosezione dedicata del portale trasparenza dell'Agenzia.

L'RPCT dell'Agenzia risulta essere abilitato alla Piattaforma ANAC dedicata al monitoraggio dei Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, prodotti dalle diverse amministrazioni.

La piattaforma ANAC ha restituito esito positivo di avvenuta compilazione.

3. Integrità dei controlli interni

La competenza per il controllo di regolarità amministrativa in fase successiva sui provvedimenti dirigenziali è del Direttore dell'Agenzia.

Con Determinazione n. 1146 del 17/09/2021 il Direttore ha approvato il "Piano dei controlli di regolarità amministrativa in fase successiva – Anno 2022" che stabilisce le tipologie e il numero di atti da sottoporre a controllo semestrale, la metodologia di campionamento, la procedura di controllo attraverso check-list prestabilite e le tempistiche da rispettare.

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

L'OIV ha preso in considerazione le risultanze dei controlli successivi di regolarità amministrativa per l'anno 2022, ne ha acquisiti i contenuti senza rilievi e raccomanda il costante monitoraggio degli atti amministrativi

Nel corso dell'anno 2022, è stato pubblicato con DD 955/2022, il Rapporto sul controllo di gestione relativo all'anno 2021 dell'Agenzia Regionale per il Lavoro. Nel documento sono stati elencati e descritti tutti i costi sostenuti dall'Agenzia per la realizzazione delle proprie attività, rilevati in relazione ai centri di costo suddivisi tra i Servizi centrali dell'Agenzia e Centri per l'Impiego e Uffici per il Collocamento Mirato ubicati su tutto il territorio regionale.

Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'OIV organizza su base mensile incontri programmatici con le strutture dell'Ente attraverso i quali recepisce le informazioni necessarie ad inquadrare l'andamento della situazione e degli adempimenti in capo alle strutture regionali. Inoltre, vengono sistematicamente esaminate le pagine del sito istituzionale Amministrazione Trasparente di interesse.

Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

È stato recentemente approvato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, che l'Ente ha discusso e condiviso con l'OIV RER nella fase di costruzione e rispetto al quale l'Organismo ha espresso il parere positivo in data 15 maggio 2023. Il nuovo SMiVAP è coerente alle azioni di miglioramento che l'Organismo ha precedentemente suggerito in occasione delle fasi istruttorie dell'analisi degli strumenti di programmazione e rendicontazione (proseguire nell'integrazione dei diversi livelli della programmazione; favorire una logica di sistema a livello regionale degli strumenti di programmazione, valutazione e rendicontazione delle Direzioni e degli Enti; migliorare il coordinamento dell'iter della documentazione relativa al ciclo della Performance).

Bologna,

Componenti dell'OIV	
Elisabetta Cattini	Firmato digitalmente
Cristiana Rogate	Firmato digitalmente
Bruno Susio	Firmato digitalmente