

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009) per l'anno 2021**

## **1. PRESENTAZIONE**

## **2. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE**

### **A. *Performance* organizzativa**

Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

### **B. *Performance* individuale**

Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*

Misurazione e valutazione della *performance* individuale

Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

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

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

### **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**

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

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

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

## **3. AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

## **ALLEGATI**

## 1. PRESENTAZIONE

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ha lo scopo di mettere in luce aspetti positivi e negativi e di evidenziare i rischi e le opportunità al fine di presentare, se del caso, proposte per sviluppare e integrare lo stesso.

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale dell'attività di monitoraggio che l'OIV realizza durante l'anno. Tale attività è volta a verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance e ad individuare eventuali elementi correttivi per indirizzare verso il miglioramento continuo dello stesso.

In riferimento all'anno 2021, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del controllo di gestione dell'Ente camerale ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

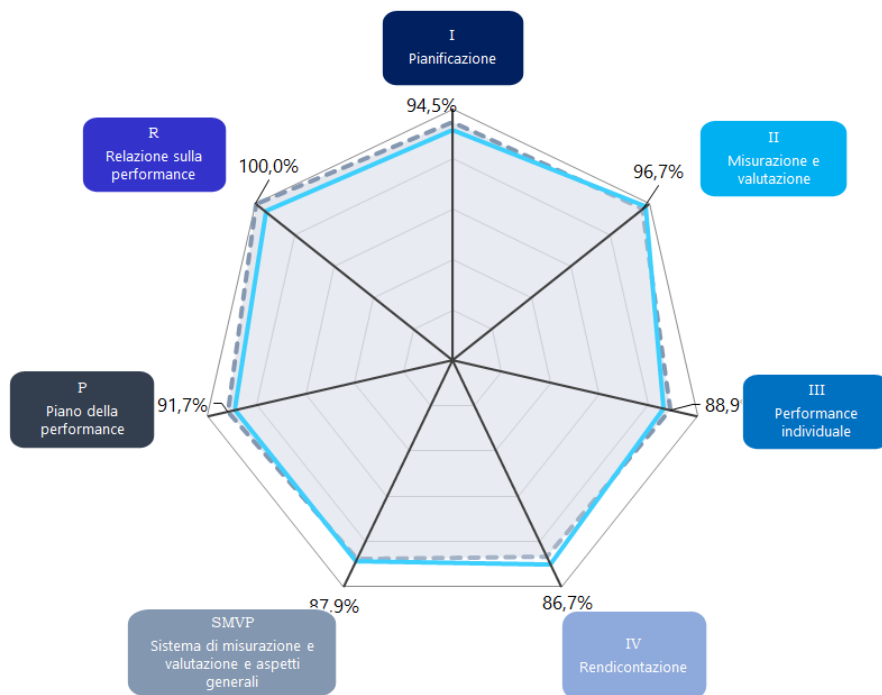
La Relazione, sintetica e schematica, tiene conto dei risultati emersi dal sistema di autovalutazione e contiene dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

La predisposizione della Relazione parte dal monitoraggio svolto sui Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, sui Piani della *performance* e sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità.

Il monitoraggio è svolto alla luce delle delibere in materia di Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* (linee guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica nel novembre 2018), di Piani della *performance* (tenuto conto delle Linee Guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica del novembre 2019), di *Standard* di qualità (delibere n. 88/2010 e n. 3/2012), di Relazioni sulla *performance* (tenuto conto delle Linee Guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica del maggio 2020) e di Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità (delibere n. 105/2010, n. 2/2012 e n. 50/2013) ed è integrata sulla base delle novità introdotte dal D.P.R. 105 del 9 maggio 2016 e dal D.Lgs. 97 del 25 maggio 2016, quest'ultimo in tema di prevenzione della corruzione. La presente Relazione sarà pubblicata, a cura della segreteria dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

## 2. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA

L'OIV, ai fini della valutazione complessiva dello stato dell'arte in merito al Ciclo della performance ha analizzato i risultati emersi dal tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione. Lo strumento di autovalutazione e autoanalisi sul Ciclo della performance permette di fare il punto sul livello di adeguamento a norme e Linee guida, ma anche sullo sviluppo del processo e fornisce una diagnosi sintetica rispetto sia al processo inerente al Ciclo della performance sia ai documenti nei quali tale processo si estrinseca facendo emergere punti di forza/debolezza su cui lavorare.



Nel complesso anche per l'annualità 2021, l'OIV apprezza l'elevato grado di compliance del Ciclo, sia in termini di adesione e adeguamento a previsioni normative e Linee guida che di livello di sviluppo e di integrazione del Ciclo con la gestione dell'ente nel suo complesso. Il Sistema della Camera di Commercio di Pisa, infatti, si attesta ad un livello di compliance del ciclo molto elevato, presentando un punteggio medio pari al 92,3% (era il 92,8% nel 2020) avvicinandosi molto al valore potenziale di piena compliance del 100%.

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di Commercio di Pisa è decisamente meglio posizionato sono quelli della "Pianificazione", della "Misurazione e Valutazione", del "Piano della performance" e della "Relazione sulla Performance".

Gli item che, invece, presentano maggiori margini di miglioramento, sebbene presentino un livello di compliance al di sopra dell'80%, sono quelli della "Performance Individuale", "Rendicontazione" e del "SMVP e aspetti generali del processo".

Nello specifico, rispetto alle fasi del Ciclo della Performance si presentano di seguito i principali punti di forza e di debolezza:

FASE	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di obiettivi, indicatori e target “sfidanti” (utilizzo di serie storiche e benchmark)</li> <li>Multidimensionalità, misurabilità, trasversalità degli obiettivi</li> <li>Continuità e innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numerosità degli obiettivi</li> <li>Iniziative di condivisione</li> </ul>
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoraggio infrannuale e analisi dello stato di avanzamento</li> <li>Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema di monitoraggio tramite file excel, valutare l’implementazione di un applicativo informatico che permetta di semplificare la gestione del ciclo nella sua interezza e consenta di garantire l’integrità del flusso informativo</li> </ul>
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampiezza della valutazione (risultati e comportamenti)</li> <li>Assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell’anno</li> </ul>
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chiara rappresentazione dei risultati raggiunti</li> <li>Rispetto delle tempistiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di condivisione</li> </ul>

Riguardo ai documenti del Ciclo della Performance di seguito i principali punti di forza e di debolezza:

FASE	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adeguatezza della metodologia adottata</li> <li>Commitment e adeguatezza complessiva dell’ente sul Ciclo della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valutazione partecipativa nel ciclo della performance</li> </ul>
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cascading della performance (da performance organizzativa a individuale)</li> <li>Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP e collegamento con PTPCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esplicitazione di tutti gli elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)</li> <li>Numerosità obiettivi</li> </ul>
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampiezza della rendicontazione (obiettivi strategici e operativi)</li> <li>Sinteticità e chiarezza della rappresentazione e analisi dei risultati</li> </ul>	

## **A Performance organizzativa**

### **Definizione di obiettivi, indicatori e target**

L’OIV ha valutato il cruscotto di Ente approvato con Delibera del Commissario Straordinario n. 6 del 29/01/2021 e successivamente aggiornato con Delibera del Commissario Straordinario n. 62 del 27/07/2021, che individua con chiarezza i programmi strategici dell’ente, derivanti dalla RPP per il 2021 dove sono stati rappresentati graficamente secondo un’apposita mappa costruita secondo le quattro prospettive di analisi definite nella Balanced Scorecard (Imprese e territorio, Processi Interni,

Crescita ed Apprendimento, Economico Finanziaria).

Con il cruscotto di ente vengono definiti gli obiettivi strategici che, tramite un processo di cascading e di assegnazione a Dirigenti e a Servizi ed Uffici, arrivano a tradursi in una dimensione più operativa.

Il sistema adottato dalla Camera di commercio integra la Balanced Scorecard con altre metodologie di benchmarking, di customer satisfaction, di certificazione di qualità e di controllo di gestione. Per ogni obiettivo è indicata la valenza, gli indicatori, i pesi assegnati e target attesi, questi ultimi sono definiti su base storica, e basati sui risultati delle indagini di customer satisfaction (utilizzo di totem finalizzati a rilevare la soddisfazione dello sportello polifunzionale tramite emoticons, gradimento/utilità del sito web, questionari di rilevazione grado di soddisfazione delle iniziative di carattere promozionale), del rispetto della Carta dei Servizi dell'Ente con la misurazione dei relativi standard per i diversi servizi al pubblico in essa definiti e del mantenimento del sistema qualità ISO 9001 dell'Ente.

La Relazione previsionale e programmatica relativa al 2021 ed adottata con delibera del Commissario Straordinario con i poteri del Consiglio n.1 del 15/01/2021 ha mantenuto, in un'ottica di continuità, le priorità strategiche di intervento definite dal programma di mandato 2014-2018 garantendo la coerenza degli obiettivi strategici contenuti nel cruscotto 2021-2023 con quelli assegnati negli anni precedenti.

Anche per il triennio 2021-2023 la Camera ha provveduto alla redazione del «**Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2021-2023**», allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012. Il Piano PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. Come negli scorsi anni, il PIRA della Camera di commercio di Pisa è costituito da una selezione di indicatori strategici del cruscotto di ente.

Con il ciclo della performance messo in atto dalla Camera di Commercio di Pisa si realizza, inoltre, l'integrazione degli strumenti e delle misure contenute **nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione**, che comprende al suo interno una sezione specifica sul Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. La rappresentazione del cruscotto di ente contenuta nel Piano della performance 2021-2023 e nel suo aggiornamento evidenzia le azioni di attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione, anche in tema di trasparenza, in modo da assicurare il collegamento richiesto tra il Programma e la mappa strategica dell'ente da cui prende avvio il ciclo della performance; similamente vengono anche evidenziati gli indicatori che sono stati selezionati per essere inclusi nel PIRA.

A tale riguardo l'OIV osserva la compiuta coerenza del Piano della Performance, sia in termini di metodologia che di contenuti, con il sistema di obiettivi ed indicatori definiti all'interno del PIRA.

Con riferimento, invece, alla coerenza degli obiettivi dell'amministrazione formulati nel Cruscotto e rappresentati nel Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto:

- 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.

Circa il primo punto, si prende atto del processo di definizione degli obiettivi con un appropriato coinvolgimento degli *stakeholder*: associazioni di categoria, imprese aderenti alle iniziative appena concluse, comitato delle associazioni dei consumatori, Comune capoluogo, altri enti locali, Regione, Toscana promozione, soggetti diversi del sistema camerale, dipendenti (people satisfaction), manifestazioni di interesse, strumenti formali e informali, condivisione di strumenti programmatori, indagini di customer satisfaction.

Gli obiettivi del cruscotto strategico traducono i benefici attesi stabiliti dal Consiglio in relazione ad ogni programma strategico e alle risorse ad essi assegnate.

Gli obiettivi risultano essere specifici e misurabili e riferiti al periodo annuale (o infrannuale); la fissazione di target migliorativi rispetto ai risultati storici dell'ente, qualora realizzabili<sup>1</sup>, agli indicatori sulla qualità erogata e percepita ed alle risultanze del monitoraggio del benchmarking di sistema, oltre che del rispetto della Carta dei Servizi dell'Ente, sono definiti in modo da assicurare il miglioramento/mantenimento dei servizi e degli interventi realizzati.

Nell'attuale contesto di profondi mutamenti legati alla sopracitata riforma camerale, che ha progressivamente ridotto le entrate da diritto annuale ed ha ridisegnato le competenze del sistema camerale, si rileva un rinnovato impegno nella definizione degli obiettivi strategici. Infatti, da un lato la Camera di Pisa ha dovuto rivedere l'entità e la diversa destinazione della propria attività promozionale e dall'altro ha rivolto l'attenzione sulla razionalizzazione ed ottimizzazione della spesa e sulla capacità di reperire risorse tramite forme alternative all'ormai dimezzato diritto annuale.

Resta comunque ferma l'attenzione alla qualità dei servizi resi e contenuti nella Carta dei Servizi, nonché alla soddisfazione dell'utenza monitorata tramite rilevazioni di customer satisfaction condotte sia tramite questionari che sul sito camerale. La correlazione alle risorse disponibili è realizzata tramite un documento di programmazione operativa (Progetti ed Azioni) approvato dalla Giunta camerale ed è evidenziata nel Piano della performance.

Da segnalare che anche per il 2021 è stato caratterizzato dall'emergenza sanitaria globale e relativa situazione emergenziale disposta dal Governo italiano che ha visto, tra le sue varie misure, la prosecuzione dello "smart working emergenziale".

L'esperienza del lavoro da remoto emergenziale avviatosi nel 2020 si è fondato sui presupposti già presenti nell'Ente: digitalizzazione dei processi, competenze, supporto alle competenze e dotazioni tecnologiche. Nel corso del 2021 tale modalità organizzativa è proseguita secondo le indicazioni contenute nei vari provvedimenti governativi che hanno teso ad un rientro graduale in presenza dopo il periodo iniziale di lock down.

Da segnalarsi che l'organizzazione e la dotazione infrastrutturale hanno consentito all'Ente il mantenimento, anche per il 2021, degli obiettivi di prestazione in termini di livello di servizi

---

<sup>1</sup> Ci si riferisce ai tagli progressivi del diritto annuale cui sono state sottoposte le Camere di commercio a partire dall'anno 2015 e che a regime si sono tradotti in un dimezzamento rispetto ai valori ante riforma

(percentuale di rispetto della Carta dei servizi) e tempi di erogazione dei servizi (tempi medi di lavorazione pratiche registro imprese o indicatore di tempestività dei pagamenti, indicatori specifici sulla soddisfazione dell'utenza dei servizi promozionali o allo sportello, indicatore su utilizzo sito camerale) fissati precedentemente all'avvio della pandemia.

### **Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Gli obiettivi contenuti nel Cruscotto di Ente, tramite un processo di cascading vengono declinati in obiettivi individuali dei dirigenti, in obiettivi di area e poi in obiettivi assegnati ai singoli servizi. Operativamente il sistema adottato dalla Camera di commercio di Pisa consiste in una cartella excel in cui sono contenuti vari file, uno per ciascun servizio, oltre a quello contenente gli obiettivi di Ente, dotati di un data base, che consentono contestualmente all'inserimento dei dati, l'aggiornamento sia degli indicatori operativi che di quelli strategici.

Tale sistema consente una visualizzazione sintetica del raggiungimento degli obiettivi ed un'efficace presentazione dei risultati sia in termini di monitoraggio interno che con rilevanza esterna, con rappresentazioni tramite dashboard contenuti nella relazione sulla performance. La rilevazione dei dati, utili alla costruzione degli indicatori avviene periodicamente, con cadenza almeno semestrale ed è a cura del Responsabile del Servizio che conserva documenti giustificativi del dato inserito nei fogli di rilevazione (data base), mettendoli anche a disposizione per verifiche e controlli. Il Responsabile del Controllo di gestione verifica l'aggiornamento dei data base e la correttezza dei dati esposti e predispone dei report sullo stato di avanzamento del cruscotto di Ente contenente gli obiettivi strategici, che sono periodicamente trasmessi alla Dirigenza ed allo stesso OIV, in cui sono evidenziate eventuali criticità al fine di consentirne il corretto monitoraggio e gli interventi di correzione previsti in fase di aggiornamento del budget direzionale.

I dati raccolti sono tutti rilevabili o mediante i software gestionali utilizzati (Oracle, CRM, LEGAL WORK ACT, PRIAMO, ecc.) o mediante evidenze, tra cui anche dei template compilati ai fini del rispetto degli standard di qualità e della Carta dei servizi, conservate in formato informatico.

La valutazione sui monitoraggi intermedi, così come realizzati nell'anno 2021, è conseguentemente positiva sia in termini di tempestività che di affidabilità, in quanto gli stessi hanno consentito di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici evidenziando e correggendo le criticità in corso d'anno. Da rilevare inoltre che la Camera di commercio, partecipa al sistema di rilevazione nazionale di Unioncamere, con un monitoraggio puntuale dei processi e del loro relativo impiego in termini di risorse umane e finanziarie e dal 2014 ha adottato una Carta dei servizi, annualmente aggiornata ed il cui grado di rispetto degli standard in esso contenuti costituisce uno specifico obiettivo strategico dell'Ente.

### **Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Il **modello di misurazione** utilizzato dall'amministrazione nel Piano della performance si caratterizza per un'elevata **chiarezza** della definizione degli obiettivi e per un adeguato cascading per i diversi livelli organizzativi che consente di tradurre e dare attuazione agli obiettivi strategici coinvolgendo l'intera struttura organizzativa.

La dirigenza e le PO sono coinvolte nella definizione degli obiettivi strategici e il resto del

personale partecipa all'individuazione degli ambiti di miglioramento e degli obiettivi più operativi. Tale coinvolgimento si rinnova anche in fase di monitoraggio e aggiustamento a luglio, pertanto l'Ente persegue un alto grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Le rappresentazioni visuali della strategia (es. la mappa strategica) e i sistemi di reportistica (es. i cruscotti della performance con obiettivi, indicatori e target) sono elaborati per l'organo di indirizzo politico, per la Giunta, per il Segretario Generale e i dirigenti.

I vantaggi del sistema di Misurazione e valutazione sono evidenti per una gestione manageriale di un Ente. Apprezzabile l'attività dell'Ente in termini di continua ideazione di indicatori specifici in grado di cogliere le diverse esigenze dell'Ente (quali sono stati ad es. nel 2021 gli aspetti di carattere economico finanziario in termini di razionalizzazione dei costi, continuare a creare valore aggiunto e di valorizzazione del patrimonio dell'Ente).

La Camera di Commercio di Pisa realizza a partire dal 2011 l'indagine sulla soddisfazione del personale, utilizzando le linee guida ed i modelli predisposti dall'A.N.A.C. (fino al 2012 veniva utilizzato il "kit sul Benessere Organizzativo" predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica e messo a disposizione delle amministrazioni aderenti al programma ministeriale).

A fine 2021 il Servizio Programmazione controllo e Organizzazione ha realizzato, con riferimento all'anno 2021, l'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale". All'indagine, realizzata anche per questa seconda annualità per la prima volta con compilazione on line del questionario utilizzando l'applicazione Google Moduli, ha partecipato il 71,1% dei dipendenti ed i risultati sono stati positivi sebbene leggermente in calo rispetto all'anno precedente, con un risultato sintetico pari a 4,51 (3,6 è il dato di sufficienza) che è il terzo migliore dall'inizio dell'indagine ben 9 anni fa.

Da segnalarsi che il questionario è stato integrato con una sezione dedicata allo smart working che ha evidenziato un giudizio complessivamente più che positivo da parte dei lavoratori con valori ampiamente sopra la media in merito all'organizzazione del lavoro all'interno dell'Ente. Il 91% del personale ha ritenuto che lo smart working abbia consentito una conciliazione vita/lavoro molto buona.

Come previsto dall' art. 8, comma 1, lett. d), D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105 l'OIV non è più coinvolto annualmente nella realizzazione di tali indagini sul personale dipendente, tuttavia esprime un apprezzamento sull'impegno dell'Ente nel monitorare con costanza lo stato di salute dell'organizzazione in merito al benessere del personale.

## **B. Performance individuale**

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

Si segnala che il Sistema di Misurazione e valutazione della Camera di commercio di Pisa è stato oggetto di revisione nel 2021 con delibera del Commissario Straordinario n. 76 del 5/10/2021 previo parere vincolante dell'OIV pur mantenendo invariati i criteri generali di valutazione messi in atto dall'Ente già oggetto di confronto con verbale del 5/03/2019.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti prevede



l'inserimento di una componente di valutazione legata alla performance dell'Ente che si aggiunge alle due componenti già esistenti: una legata alla realizzazione degli obiettivi assegnati con il cruscotto di ogni area dirigenziale, una legata alla valutazione dei comportamenti organizzativi, stabiliti in una scheda di valutazione compilata dal Segretario per i dirigenti e dalla giunta per il SG con il supporto dell'OIV. Il nuovo sistema prevede per la valutazione della performance della dirigenza e del Segretario generale, la seguente ripartizione:





Per la dirigenza:

- 30% comportamenti organizzativi (valutazione di 15 comportamenti a seguito di un ulteriore item per esplicitare la capacità del dirigente di valutare efficacemente i propri collaboratori, anche mediante la differenziazione dei punteggi assegnati conformemente all'art.9 D.Lgs 150/2009)
- 40% risultati raggiunti dell'area di diretta responsabilità ed individuali
- 30% risultati sintetici di Ente

Per il Segretario generale:

- 30% comportamenti organizzativi (valutazione di 15 comportamenti a seguito di un ulteriore item per esplicitare la capacità del dirigente di valutare efficacemente i propri collaboratori, anche mediante la differenziazione dei punteggi assegnati conformemente all'art.9 D.Lgs 150/2009)
- 30% risultati raggiunti dell'area di diretta responsabilità ed individuali
- 40% risultati sintetici di Ente

Come si può osservare dalla rappresentazione che segue, la valutazione del personale non dirigente con posizione organizzativa risulta in linea con quello della dirigenza e si differenzia quindi dalla valutazione riguardante il resto del personale.

	 Performance di Ente	RISULTATI Unità organizzativa di diretta pertinenza e individuali 	CONCORSO RISULTATI UFFICIO 	COMPOR TAMENTI AGITI 	
Segretario Generale	40%	30%	0	30%	<b>100%</b>
Dirigenti	30%	40%	0	30%	<b>100%</b>
PO	20%	50%	0	30%	<b>100%</b>
Personale	20%	0	40%	40%	<b>100%</b>
	<b>Performance organizzativa</b>		<b>Performance individuale</b>		

Il sistema di Misurazione e Valutazione prevede che dal cruscotto strategico, affidato dalla Giunta alla responsabilità del SG, si individuino a cascata i cruscotti dei dirigenti, dei responsabili di PO e degli uffici.

Gli obiettivi individuali sono assegnati ai Dirigenti ed alle P.O. per i servizi di loro pertinenza, mentre negli altri casi gli obiettivi vengono attribuiti agli Uffici. Questo consente di sviluppare lo spirito di gruppo e la collaborazione tra i colleghi accomunati dalla gestione di alcune competenze,

funzioni, progetti.

Gli obiettivi ai dirigenti sono assegnati insieme al budget entro la fine dell'anno precedente. Gli obiettivi alle P.O. e agli uffici sono definiti con un processo condiviso (riunioni di ufficio), sia nell'ambito del cascading dal cruscotto di ente, sia mediante l'integrazione con obiettivi operativi ulteriori e sono assegnati formalmente dai dirigenti alle P.O. e agli uffici entro l'inizio del mese di marzo.

### **Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

La performance individuale legata al conseguimento degli obiettivi di Ente e di ufficio è misurata e monitorata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Per quanto riguarda la componente legata alla misurazione e valutazione dei comportamenti agiti singolarmente, sono stati definiti 4 comportamenti organizzativi attesi, specifici per il personale delle categorie A - B, C - D. Per le categorie A e B le capacità professionali e le attitudini individuali sono Orientamento al cliente, Orientamento alla soluzione di problemi, Autonomia operativa, Accuratezza nel lavoro; per le categorie C e D sono valutati invece l'Orientamento al cliente, Proattività e spirito d'iniziativa, Flessibilità ed Autonomia operativa.

Il personale ascritto alla categoria D, titolare di posizione organizzativa, ha un ulteriore elemento di valutazione dato dalla "Capacità di motivare i collaboratori".

Ogni comportamento viene descritto nella scheda di valutazione secondo atteggiamenti, attitudini, ecc. diversificati per livello di congruità; a ciascun livello è attribuita una fascia di punteggio variabile ricompresa da 0 a 100. Annualmente viene elaborata dal dirigente una valutazione su proposta della P.O. I metodi di valutazione sono oggetto di una o più riunioni tra dirigenti e se del caso con le P.O. per armonizzare i criteri di valutazione utilizzati al fine di una validazione finale.

Con riferimento al grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, l'OIV prende atto dalla dichiarazione del Segretario Generale che non sono state attivate procedure di conciliazione.

Per quanto riguarda l'applicazione dei sistemi premiali negli anni la Camera ha evidenziato una buona capacità di differenziare la premialità: ad esempio per l'annualità 2020, erogata nell'anno 2021, si rileva che, con riferimento alla distribuzione del personale per classi di punteggio finale, il 47% del personale non dirigente rientra nella classe 100%-90% e il 49% nella classe 89%-60%, il 4% nella classe <60%, mentre con riferimento alla distribuzione del personale per classi di retribuzione di risultato/premio il 12% del personale non dirigente rientra nella classe 100%-90%, il 65% nella classe 89%-60% e il 24% nella classe <60%<sup>2</sup>.

### **C. Processo di attuazione del ciclo della performance ed integrazione con il ciclo del bilancio (cfr. All.1 Sezione C)**

Come già accennato in precedenza, esiste una coerenza tra programma pluriennale, Piano della performance, assegnazione obiettivi, rendicontazione e pubblicazione della Relazione sulla performance.

---

<sup>2</sup> I dati in questione si riferiscono al Monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance precedente

Con riferimento all'attività riguardante l'assegnazione degli obiettivi per l'anno 2021 si rileva che, per quanto riguarda la dirigenza, questa ha avuto luogo una volta ottenuto il Decreto di nomina del Commissario straordinario da parte del Ministero dello sviluppo Economico, datato 11/01/2021, che ha consentito di avviare la programmazione 2021, rispettivamente con Delibera del Commissario straordinario n. 6 del 29/01/2021 e Determinazione S.G. n. 12 del 01/02/2021.

L'assegnazione ai servizi ed uffici è avvenuta in data 1 marzo 2021, con Determinazioni dirigenziali 36-37 e 38. A questo proposito si ricorda che l'assegnazione formale degli obiettivi alle P.O. e agli uffici è la fase finale di un processo condiviso che si attua con vari confronti e colloqui tra dirigenti, P.O. ed il responsabile del Servizio Programmazione e controllo. Nel mese di settembre si è invece completato l'aggiornamento degli obiettivi ai servizi ed agli uffici a seguito dell'aggiornamento degli obiettivi strategici perfezionatosi con delibera di Giunta n. 62 del 27/07/2021 e degli obiettivi assegnati alla dirigente per l'area Semplificazione trasparenza e tutela e ad interim per Area Risorse strumentali avvenuta con determina del S.G. n. 163/2021.

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

Il sistema per la raccolta e la rappresentazione dei dati, nonché per una rappresentazione per immagini dei risultati conseguiti è gestito tramite cartelle e fogli di lavoro evoluti di Microsoft Excel. Lo strumento impostato nel 2010 si presenta piuttosto semplice e flessibile, adeguato alle esigenze dell'ente ed oramai consolidato nell'utilizzo.

Con riferimento all'integrazione con il ciclo di bilancio ed i sistemi di controlli interni si rileva che il processo decisionale adottato consente tale integrazione a partire dall'allocazione delle risorse sui programmi strategici decisa dal Commissario Straordinario con i poteri del Consiglio nella RPP - eccezionalmente approvata per il 2021 nel mese di gennaio subito dopo la nomina ministeriale, ma solitamente approvata nel periodo di settembre novembre nell'anno precedente - che si riversa nel bilancio preventivo. Entro le prime settimane del nuovo anno con il budget direzionale le risorse sono assegnate ai dirigenti insieme ai cruscotti di area derivanti dal cascading ed entro marzo ha luogo l'assegnazione degli obiettivi alle P.O. e agli uffici indicando i progetti, le attività e le risorse disponibili. A metà anno, al termine del secondo monitoraggio del cruscotto e dell'utilizzo del budget, viene operato l'assestamento del bilancio preventivo (nel periodo Luglio/Agosto) e se ritenuto opportuno del cruscotto di ente e dell'intero sistema di cascading. Il cruscotto di ente, così come alcuni obiettivi operativi, vengono alimentati direttamente dai dati di budget e di consuntivo secondo le risultanze contabili.

Nella relazione al bilancio consuntivo sulla gestione e sui risultati raggiunti dopo l'analisi economico finanziaria, vi è la rendicontazione dei risultati raggiunti in relazione ai benefici attesi previsti dalla RPP con i programmi strategici. Si tratta di una misurazione ai fini interni, già prevista dal DPR 254/2005 per le Camere di Commercio quale strumento di controllo strategico sulla Relazione previsionale e programmatica che si compone di una prima parte che prende in esame i risultati economico finanziari del bilancio, di una seconda che presenta i risultati quali-quantitativi rispetto agli obiettivi assegnati della Relazione previsionale e programmatica e di una terza riguardante i risultati del P.I.R.A.

#### **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**

Come previsto dall'art. 10 del D. Lgs. n. 33/2013, nella sua versione aggiornata dal d.lgs. 97/2016, nel

2017 l'Ente ha indicato in un'apposita sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPCT) i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del decreto.

Il PTPCT in una stesura preventiva è stato trasmesso all'OIV per la sua revisione ed è stato approvato nel 2021 con Delibera del commissario Straordinario n. 24/2021 "Piano triennale di prevenzione della corruzione 2021-2023: approvazione".

Circa l'attuazione di quanto previsto dal Piano 2020-2022, si rileva che entro il 31/03/2021 (data indicata come scadenza) è stata pubblicata sul sito istituzionale la Relazione del RPC redatta secondo lo schema fornito dall'ANAC nello scorso dicembre e che prevede al suo interno una specifica sezione dedicata alla Trasparenza.

La relazione riguardante invece l'attuazione di quanto previsto dal Piano 2021/2023, è stata anch'essa pubblicata sul sito istituzionale entro il termine del 31/01/2022 previsto da ANAC.

Per entrambi le annualità tali relazioni non hanno evidenziato aspetti critici di attuazione.

I fattori che hanno supportato l'attività del RPC indicati sono stati la programmazione delle attività, la definizione di ruoli e responsabilità, la presenza di regolamenti e strumenti di gestione dei processi (SGQ conforme a Iso 9000), il controllo di gestione supportato dal benchmarking, l'automazione di molti processi tramite software gestionali agevola moltissimo il controllo e prima ancora evita l'insorgere di situazioni di rischio.

Le relazioni, consultabili nell'apposita sezione del sito istituzionale, <http://www.pi.camcom.it/dettagli/3951/Relazione-del-Responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza.html> danno indicazioni puntuali sui singoli aspetti indagati dall'A.N.A.C.

Nel dettaglio si rileva che il PTPC 2021-2023 adottato dalla Camera prevedeva in termini di trasparenza un obiettivo trasversale riguardante proprio l'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" sulla base di quanto previsto ed in conformità all'attestazione resa annualmente dall'OIV che è stata pienamente conseguita.

L'OIV esprime un giudizio complessivo di adeguatezza sia sui contenuti del Piano 2021 che per la sua attuazione e fa presente che nel 2021 ha provveduto in data 29/06/2021 ad effettuare i monitoraggi con relative attestazioni e griglia di cui alla delibera ANAC n. 294/2021 che sono stati pubblicati sul sito camerale, nei tempi previsti da ANAC, al 30/06 con riferimento alla pubblicazione dei dati alla data del 31/05.

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

Nell'anno 2021 la Camera di Commercio di Pisa ha aggiornato la propria Carta dei Servizi dell'Ente, documento con cui assume un impegno visibile e concreto con i propri utenti.

Con l'adozione della Carta dei Servizi sono stati previsti degli standard specifici; per esempio per il Servizio Registro Imprese indicatori sulla percentuale di pratiche telematiche evase entro 4 giorni, per il servizio Risorse Economiche e Finanziarie e per il Servizio Provveditorato la percentuale di fatture pagate entro 50 giorni e per i servizi che gestiscono contributi la conclusione delle istruttorie entro i tempi previsti dagli specifici bandi. Annualmente il rispetto degli standard inseriti nella Carta dei servizi è oggetto di monitoraggio anche mediante l'adozione di specifici indicatori sia nel cruscotto di Ente che negli obiettivi ai servizi ed agli uffici.

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

Con riferimento all'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione, si rileva che sono ancora in corso le attività di rilevazione e rendicontazione. Il sistema impiegato, basato sulla BSC e sulla possibilità di porre in essere eventuali interventi correttivi in fase di aggiornamento del budget, consente di tradurre in benefici le attese espresse con l'RPP in ordine all'attuazione dei programmi. L'OIV ritiene che anche nel 2021 si è pervenuti ad un maggiore affinamento degli strumenti di misurazione tendendo ad una sempre maggiore integrazione tra Obiettivi strategici di Ente, indicatori provenienti dalla compliance alla Carta dei servizi, standard contenuti nel Sistema gestione qualità ed indicatori previsti dal PTPCT. Inoltre tramite gli strumenti di sistema messi in atto a livello nazionale si rende attuabile il benchmarking sia con confronti a livello nazionale che con cluster dimensionali o regionali e si è pervenuti ad un sempre maggiore affinamento del sistema di monitoraggio dei processi in termini di costo.

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

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 gradi degli adempimenti realizzati dalla Camera di Commercio di Pisa in tema di ciclo della performance, sia per quanto riguarda l'adozione dei piani della performance e del sistema di misurazione e valutazione, che con riferimento alla normativa sulla trasparenza.

Nel dettaglio l'Organismo ha analizzato, e dove necessario espresso le proprie osservazioni, in merito alle principali attività realizzate dall'Ente Camerale:

- partendo dalla Relazione Previsionale e Programmatica per il 2021 approvata dal Commissario Straordinario nel gennaio 2021 subito dopo la sua nomina, valutazione di un sistema di obiettivi e target attesi che, affidati a cascata al Segretario generale e poi dalla dirigenza agli uffici, sono ordinati secondo le quattro prospettive della Balanced Score Card e traducono in risultati misurabili i benefici raggiunti con i diversi progetti;
- approvazione da parte del commissario straordinario con i poteri della Giunta del Piano della performance 2021-2023 e successivo aggiornamento nel mese di settembre;
- la Camera di Commercio ha inoltre adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023;
- l'OIV ha provveduto alla validazione della Relazione sulla performance riguardante l'anno 2020 in data 28 giugno 2021;
- tutti questi documenti sono pubblicati nel sito camerale nelle specifiche sezioni dell'Amministrazione trasparente;
- l'Organismo ha attestato la coerenza dei parametri contenuti nel cruscotto degli obiettivi dell'ente e i cruscotti del Segretario Generale e dei dirigenti per l'anno 2021 con i programmi della Relazione Previsionale Programmatica e idonei a supportare il processo di misurazione della performance ai sensi dell'articolo 8, co.4, del DPR 254/2005;
- nel corso dell'anno l'OIV ha effettuato un monitoraggio semestrale provvedendo alla verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nel cruscotto di Ente alla data del 30 giugno 2021, alla disamina delle criticità e alla proposta di modifica degli indicatori e target

- ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione 2021, l'OIV ha svolto l'attività di vigilanza di cui alle rispettive Delibere n. 1310/2016 e n. 294/2021 emettendo specifiche attestazioni;
- l'attività di monitoraggio e verifica sull'Ente ha avuto luogo nel corso di 1 una conference realizzatasi nel corso del 2021, oltre che tramite lo scambio di comunicazioni ed informazioni tramite posta elettronica e contatti telefonici.

Con l'approvazione del Bilancio consuntivo, prevista in via anticipata per il prossimo mese di marzo per l'imminente costituzione della nuova Camera di commercio della Toscana Nord Ovest frutto dell'accorpamento della Camera di commercio di Pisa con quelle di Lucca e Massa Carrara, sarà completata la rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e si potrà procedere con la validazione della Relazione sulla Performance, la certificazione dei progetti per la produttività ed il supporto agli Organi di indirizzo nel processo di valutazione del Segretario Generale, che chiuderà la verifica per l'anno 2021.

### **3. AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

Come si rileva dalla Relazione, il metodo complessivo come introdotto dal D.Lgs 150/2009 è stato rispettato e come emerge dalle risultanze del Tool di autovalutazione Ciclo della performance della Camera di Commercio di Pisa si evidenziano piccoli punti di debolezza che presentano un basso grado di criticità, di seguito sinteticamente riportati:

- Migliorare le modalità di condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno
- Garantire la valutazione partecipativa nel ciclo della performance
- Integrare il tema del Lavoro agile e del POLA nel ciclo della performance: a questo proposito si evidenzia che la Camera di Commercio di Pisa ha provveduto ad inserire all'intero del Piano della Performance 2021 i dovuti riferimenti ad entrambi gli argomenti pur avendo precisato di non adottare in questa fase il POLA

L'OIV apprezza l'ottimo grado di maturità del sistema di pianificazione e controllo, consolidato e interiorizzato grazie in particolare all'attenzione dimostrata e al costante impegno dei vertici e della struttura dedicata al controllo di gestione. Si invita pertanto l'amministrazione a proseguire il cammino virtuoso intrapreso al fine di mantenere, e dove possibile migliorare, il livello di performance raggiunto in tema di ciclo di gestione della performance.

### **ALLEGATI**

Allegato 1: Riepilogo Risultati Tool di autovalutazione Ciclo della performance\_CCIAA PISA

**F.to Dott.ssa Barbara Daidone**

**Data 05/04/2022**

# ALLEGATO 1:

## Riepilogo Risultati Tool di autovalutazione Ciclo della performance\_CCIAA PISA

Item	Domanda	Avanzamento compilazione	Punteggio
I Pianificazione	I.01 Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.02 Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.03 Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazioni)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.04 Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.05 Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.06 Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.07 Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.08 Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.09 Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.10 Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)	100,0%	100,0%
I Pianificazione	I.11 Iniziative di condivisione della pianificazione	100,0%	40,0%
II Misurazione e valutazione	II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	100,0%	80,0%
II Misurazione e valutazione	II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.04 Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance	100,0%	100,0%
II Misurazione e valutazione	II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati)	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno	100,0%	33,3%
III Performance individuale	III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	100,0%	100,0%
III Performance individuale	III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance	100,0%	60,0%
IV Rendicontazione	IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	100,0%	100,0%
IV Rendicontazione	IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio)	100,0%	60,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento	100,0%	80,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali)	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	100,0%	75,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.09 Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	100,0%	100,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance	100,0%	30,0%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione	SMVP.12 Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance	100,0%	70,0%
P Piano della performance	P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	100,0%	75,0%
P Piano della performance	P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.04 Presenza della dimensione di genere	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.05 Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.06 Sintesi del documento e dei relativi allegati	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.07 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	100,0%	50,0%
P Piano della performance	P.08 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%	100,0%
P Piano della performance	P.09 Collegamento con PTPCT	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.02 Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.03 Correttezza esposizione dell'analisi del contesto	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.04 Sintesi dei risultati raggiunti	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.05 Rendicontazione degli obiettivi strategici	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.06 Rendicontazione degli obiettivi operativi	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.07 Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.08 Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.09 Rendicontazione degli obiettivi individuali	100,0%	100,0%
R Relazione sulla performance	R.10 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%	100,0%