



CAMERA DI COMMERCIO
AREZZO-SIENA

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2021

Sommario

Premessa.....	3
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI	11
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	15

Premessa

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale del 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, ha utilizzato per la redazione della presente 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 ed adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

Il processo di redazione del presente documento ha il valore aggiunto di un confronto partecipato tra questo organo e l'ente camerale, comunicazione che si è attivata nel confronto della valutazione dei diversi ambiti di osservazione (items) del tool finalizzato alla definizione del report definitivo. Le risultanze pertanto rappresentano una fotografia condivisa e coordinata dei diversi attori coinvolti nel processo.

La relazione, sintetica e schematica, rendiconta lo stato dell'arte delle fasi del ciclo delle performance realizzato nell'annualità 2021 nell'ambito del quale si inserisce la elaborazione, approvazione e validazione della Relazione della Performance dell'annualità precedente. Nelle diverse sezioni della Relazione sono indicate azioni correttive e suggerimenti, emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

La relazione pertanto segue il format proposto in accompagnamento alle Linee Guida redatte da Unioncamere con il Dipartimento della Funzione Pubblica del marzo 2021 ed è articolata sulla base delle sezioni del tool, integrate da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, là dove è valutato opportuno un approfondimento.

Si precisa che la presente Relazione è stata redatta dall'OIV, con il supporto della Struttura tecnica permanente, che si è insediato con decorrenza dal 14 febbraio 2022 a seguito della nomina intervenuta a valle dell'avviso pubblicato nella sezione del portale del Dipartimento della Funzione Pubblica.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

La Camera ha chiuso il tool di autovalutazione messo a disposizione da Unioncamere alla data del 19/04/2022. Alla chiusura del tool la numerosità delle camere che compongono, rispetto ai diversi items, la "media nazionale" è rappresentata dal cluster che ha aderito alla compilazione del tool su base volontaria ed implementato il questionario in modo autonomo. Nel complesso, il Sistema della CCIAA AREZZO SIENA si attesta ad un medio livello della scala, rispetto ad una situazione ipotetica ideale (76,37% vs 100,0%). Tale punteggio "scarta" la media nazionale attestatasi alla data di osservazione al 89,60% e posiziona la camera ad un livello inferiore alla media.

Da sottolineare che alla data del 19 aprile 2022 avevano chiuso il tool soltanto 4 camere di commercio, per cui rispetto allo scorso anno dove la media era data dal risultato di 49 soggetti, il confronto con i dati nazionali per il 2021 non potrà essere assunto quale base di confronto.

Utile è invece valutare il dato nel biennio preso in esame. Il tool di autovalutazione è alla seconda annualità risultando utile procedere ad un raffronto con lo scorso anno.

Gli items su cui si basa il tool sono:

I Pianificazione
II Misurazione e valutazione
III Performance individuale
IV Rendicontazione
SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali
P Piano della performance
R Relazione sulla performance

Un riscontro, rispetto alla medesima analisi effettuata per il ciclo precedente, non evidenzia significativi scostamenti:

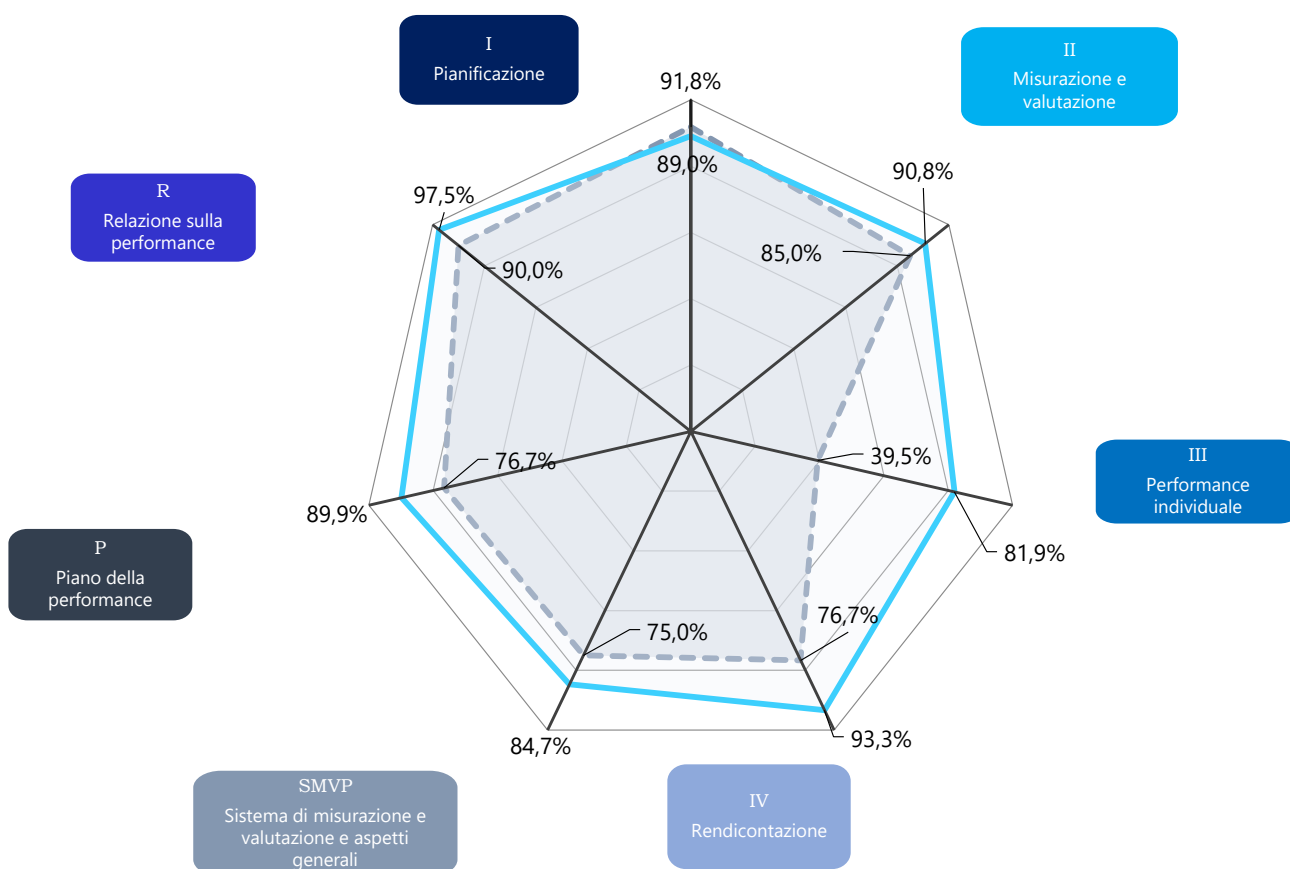
2021				2020			
	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA		N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA
I	11	100,00%	91,82%	I	11	100,00%	91,82%
II	6	100,00%	85,00%	II	6	100,00%	85,00%
III	6	100,00%	39,45%	III	6	100,00%	39,45%
IV	6	100,00%	76,67%	IV	6	100,00%	70,00%
SMVP	12	100,00%	75,00%	SMVP	12	100,00%	76,67%
P	9	100,00%	76,67%	P	9	100,00%	78,89%
R	10	100,00%	90,00%	R	10	100,00%	90,00%
	60	100,00%	76,37%		60	100,00%	75,97%

Gli items nei quali il Ciclo della CCIAA AREZZO SIENA si posiziona in una fascia di eccellenza sono quelli "Pianificazione" e "Relazione sulla performance" attestandosi oltre la media del 90% per il primo e esattamente nella media del 90% sul secondo.

Gli altri items "Misurazione e valutazione", "Rendicontazione", "SMVP Sistema di misurazione e valutazione" e

“Piano della performance” si attestano ad un buon livello con margini di miglioramento mentre in posizione più schiacciata, si trova l’item “performance individuale” raggiungendo lo stesso punteggio dello scorso anno, molto inferiore alla media nazionale con particolare criticità.

Il grafico a radar, sotto riportato, che viene “prodotto” dal tool in automatico evidenzia complessivamente il posizionamento (linea tratteggiata) rispetto alla media nazionale (linea continua).



Le motivazioni dei valori percentuali sopra evidenziati, pur nella limitazione del confronto sulla media nazionale che è riferibile ad un cluster ristretto di CCIAA -per le motivazioni sopra rappresentate-, sono da rinvenire nella radicata cultura, in merito all’utilizzo della Balanced Scorecard a supporto del ciclo delle performance. Partendo infatti dalla pianificazione strategica per poi declinarla nella programmazione operativa fino alla conclusione del ciclo della performance. Tale metodologia, fortemente consolidata da un uso sistematico in entrambe le preesistenti Camere di Commercio di Arezzo e di Siena, ha consentito un passaggio naturale per la costruzione di un sistema integrato per il nuovo Ente, che si riflette nella qualità documentale Piano delle Performance e Relazione delle Performance sostenendo il ciclo della performance nella misurazione e valutazione.

Il sostanziale allineamento dell'item "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", anche se con margini di miglioramento, riflette il grado di evoluzione del sistema camerale alle linee guida di Unioncamere sul Sistema di Misurazione e Valutazione, che, proposte e rilasciate a fine 2018, hanno determinato una spinta ed una uniformità di definizione delle stesse.

I posizionamenti inferiori, riferibili alla "Performance individuale" presentano delle criticità da leggere in ambiti di miglioramento nella definizione del sistema premiante del personale.

2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Per la fase di **PIANIFICAZIONE** si evidenzia un ottimo posizionamento sui vari ambiti di osservazione, un punto di miglioramento può rinvenire nelle Iniziative di condivisione della pianificazione ad ulteriori soggetti portatori di interesse che in questa fase non risultano essere coinvolti.

I Pianificazione	Risultati
I.01 Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target	100,0%
I.02 Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"	100,0%
I.03 Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.)	75,0%
I.04 Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio	100,0%
I.05 Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)	100,0%
I.06 Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)	95,0%
I.07 Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici	100,0%
I.08 Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione	100,0%
I.09 Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)	100,0%
I.10 Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)	100,0%
I.11 Iniziative di condivisione della pianificazione	40,0%

I Pianificazione	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target	Iniziative di condivisione della pianificazione
Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"	
Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.)	
Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio	
Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)	
Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)	
Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici	
Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione	
Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)	
Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)	

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** l'aspetto di debolezza maggiormente significativo è l'appiattimento dei risultati al 100%, osservazione che merita una riflessione sul carattere maggiormente sfidante in termini di obiettivi scelti.

II Misurazione e valutazione	Risultati
II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	80,0%
II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	100,0%
II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)	30,0%
II.04 Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione	100,0%
II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa	100,0%
II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	100,0%

II Misurazione e valutazione	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)
Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	
Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione	
Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa	
Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si notano quali punti di forza la comunicazione al personale ad avvio del ciclo sui risultati ai comportamenti, risulta ben definito il dizionario dei fattori di valutazione, restano invece da migliorare gli items (in termini di risultati e comportamenti) i cui pesi non risultano differenziati per le diverse categorie e la carente dialettica per la modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli.

III Performance individuale	Risultati
III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)	20,0%
III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli	0,0%
III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire	50,0%

III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno	33,3%
III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	100,0%
III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)	33,4%

III Performance individuale	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Adeguate comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire	Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)
	Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli
Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno
	Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)

Infine, sulla fase di **RENDICONTAZIONE** si caratterizza per ambiti di miglioramento circa gli aspetti comunicativi in merito ai risultati raggiunti e alla modalità di gestione del Report sul Controllo rivolto agli organi politici-amministrativi valutato come atto di pura formalità. Su questi punti di debolezza è necessario rafforzare la cultura comunicativa nei confronti degli stessi stakeholder e degli organi di governo.

IV Rendicontazione	Risultati
IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	100,0%
IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	100,0%
IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance	20,0%
IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico	40,0%
IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	100,0%
IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)	100,0%

IV Rendicontazione	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance
Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	
Adeguate predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico
Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)	

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** è stato oggetto di revisione annuale ed è coerente agli indirizzi impartiti da Unioncamere ed in esso sono previste le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione economico finanziaria (art. 7 c. 2 bis) ed altresì coerente con il D. Lgs. 150/2009 rilevando in generale la completezza del documento. Mentre i punti più carenti evidenziati dal tool sono riferiti al fatto che le attività operative sono a carico di poche risorse che, pur manifestando buona volontà, devono contemperare il loro impegno con altre incombenze, esprimendo un apporto non sempre adeguato. Per quanto riguarda il lavoro agile l'ente si è impegnato ad assolvere all'obbligo normativo, approvando il POLA insieme al piano della Performance in un'apposita sezione all'interno del Piano. Per quanto riguarda il livello organizzativo elementare rispetto al quale si basa il calcolo della performance organizzativa nel SMVP è identificata esclusivamente l'Area e non anche il Servizio/Settore piuttosto che l'Ufficio.

SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	Risultati
SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento	80,0%
SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	100,0%
SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	0,0%
SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	100,0%
SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)	100,0%
SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti	100,0%
SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%
SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	100,0%
SMVP.09 Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	100,0%
SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	50,0%
SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance	40,0%
SMVP.12 Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance	30,0%

SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Rispetto dei tempi di aggiornamento	Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa
Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	
Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	Valutazione partecipativa nel ciclo della performance
Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)	
Scale di valutazione dei comportamenti	
Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	
Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance
Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	
Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE** è impostato in modo da far emergere chiaramente la stretta correlazione tra pianificazione e programmazione. Ha due punti di debolezza: l'assenza di indicazione di unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi ed il proliferare di obiettivi, aspetto dovuto in parte alla recente definizione dell'Ente e degli assetti organizzativi dovuti al processo di accorpamento che tende ad un atteggiamento di somma degli obiettivi provenienti dagli assetti precedenti.

P Piano della performance	Risultati
P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	80,0%
P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	100,0%
P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi	0,0%
P.04 Presenza della dimensione di genere	100,0%
P.05 Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento	100,0%
P.06 Sintesi del documento e dei relativi allegati	100,0%
P.07 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	10,0%
P.08 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%
P.09 Collegamento con PTPCT	100,0%

P Piano della performance	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi
Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	
Presenza della dimensione di genere	
Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento	
Sintesi del documento e dei relativi allegati	Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)
Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	
Collegamento con PTPCT	

Dall'analisi della **RELAZIONE DELLE PERFORMANCE**, si ricorda che l'analisi è sottesa alla relazione del ciclo 2020, ultimo dato disponibile, essendo il ciclo 2021 in fase di ultimazione e rendicontazione, si evidenzia un unico punto di debolezza, l'assenza di considerazioni in merito agli scostamenti significativi rispetto ai valori attesi. Integrare il dato potrebbe rilevarsi utile per capire quali siano stati i fattori responsabili di tale scostamento e in particolare comprendere se gli stessi siano di natura esogena piuttosto che endogena.

R Relazione sulla performance	Risultati
R.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	100,0%
R.02 Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione	100,0%
R.03 Correttezza esposizione dell'analisi del contesto	100,0%
R.04 Sintesi dei risultati raggiunti	100,0%
R.05 Rendicontazione degli obiettivi strategici	100,0%
R.06 Rendicontazione degli obiettivi operativi	100,0%
R.07 Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	100,0%
R.08 Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	0,0%
R.09 Rendicontazione degli obiettivi individuali	100,0%
R.10 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%

R Relazione sulla performance	
Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi
Congruietà intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione	
Correttezza esposizione dell'analisi del contesto	
Sintesi dei risultati raggiunti	
Rendicontazione degli obiettivi strategici	
Rendicontazione degli obiettivi operativi	
Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	
Rendicontazione degli obiettivi individuali	
Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria, già a partire dal ciclo successivo, sono:

PERFORMANCE INDIVIDUALE:

- ✓ Valutare l'opportunità di migliorare il SMVP e dunque indirettamente la dimensione Performance Individuale agendo sui pesi in modo da differenziare tra risultati di performance e qualità della prestazione individuale (comportamenti). La gradualità dovrebbe essere correlata anche alle diverse categorie contrattuali in relazione alle competenze cui si collegano differenti gradualità delle responsabilità.

PIANO DELLA PERFORMANCE

- ✓ Valutare l'opportunità di revisionare il numero degli obiettivi, anche riducendoli/razionalizzandoli, in modo da migliorare la fruibilità del documento, magari dandone una maggiore valenza qualitativa. Si suggerisce fin d'adesso, o al più con l'approvazione del prossimo Piano della Performance 2023-2025, di inserire all'interno del Piano alcuni degli indicatori comuni che il Ministero della Pubblica Amministrazione con circolare del 30 dicembre 2019 aveva indicato a supporto delle Amministrazioni Pubbliche per il ciclo della performance 2020-2022. Con il nuovo Piano tra gli obiettivi che incidono sulla performance organizzativa si raccomanda di inserire un obiettivo specifico dedicato alla Trasparenza, legandolo al grado di conformità alle pubblicazioni previste dal D.Lgs. 33/2013 e dalla griglia Anac allegata alla Delibera 1310/2016, recependo così le indicazioni contenute in termini di indicatore nella suddetta Circolare.

TRASPARENZA:

- ✓ Il sistema di monitoraggio sul rispetto degli obblighi di pubblicazione, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità risulta costantemente e tempestivamente adottato. L'inserimento in Amministrazione trasparente avviene in modalità manuale.
- ✓ Sul piano organizzativo, il responsabile dell'unità organizzativa detentrici del dato è responsabile dell'individuazione, della raccolta, dell'elaborazione e provvede direttamente alla trasmissione per la sua pubblicazione all'ufficio comunicazione che gestisce la sezione amministrazione trasparenza.
- ✓ All'interno della sottosezione "Controlli e rilievi sull'amministrazione" (sul sito istituzionale in Amm.ne Trasparente) sono riportati i documenti annuali e le relative griglie di rilevazione, attestazioni e schede di sintesi con cui l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, da cui si può rilevare che l'assolvimento degli obblighi suddetti da parte della CCIAA di Arezzo-Siena è da ritenersi elevato e adeguato in ordine alla completezza, grado di aggiornamento e apertura del formato.
- ✓ L'ente è dotato di un sistema per la rilevazione degli accessi ad Amministrazione Trasparente.
- ✓ Sempre nella logica di integrare il PTPCT con il Piano performance, la CCIAA di Arezzo-Siena ha previsto all'interno della sezione trasparenza il link diretto al sito dell'ANAC in cui è possibile presentare una segnalazione di condotte illecite - Whistleblowing, oltre ad avere una casella dedicata. Si suggerisce di

inserire tra gli obiettivi, già a partire dal prossimo Piano della Performance, la redazione della procedura sul whistleblowing.

- ✓ Per il Piano anticorruzione e trasparenza (PTPCT) 2022-2024, la CCIAA di Arezzo-Siena per l'aggiornamento della mappatura dei processi e loro valutazione del rischio fa ricorso al sistema camerale. In particolare, è importante aggiornare le mappature soprattutto per implementare il riferimento alla struttura/soggetti coinvolti nei processi allo scopo di rendere ancora più chiaro "chi fa cosa".

**ORGANISMO MONOCRATICO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
(Dott.ssa Manuela Sodini)**