



INDICE

1 – PRESENTAZIONE E INDICE	3
2. ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE	3
2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance	3
2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento	4
3. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	5
3.1 Pianificazione strategica	5
3.2 Programmazione operativa	6
3.3 Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting in itinere	7
3.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	7
3.5 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane	8
3.6 Rendicontazione interna e esterna.....	8
3.7 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento	9

1. PRESENTAZIONE E INDICE

La “Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” (di seguito Relazione) costituisce l’Output finale dell’attività di monitoraggio svolta con continuità da parte dell’OIV sulla correttezza operativa e metodologica del Ciclo di gestione della performance e si presenta come una guida al processo di miglioramento continuo, così come previsto dalla normativa di riferimento. L’OIV sfrutta il momento di redazione della Relazione per proseguire nel processo continuo di allineamento del Ciclo della performance alla normativa ed alla Buona Prassi.

La supervisione dell’OIV e gli interventi diretti al corretto sviluppo del Ciclo della Performance realizzati in itinere costituiscono la base per:

evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo;

chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire;

prevedere ulteriori investimenti anche in termini di passaggio e crescita culturale.

La presente Relazione intende fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida UCN e Delibere CIVIT, secondo un formato snello, chiaro e di facile intellegibilità e rispondendo ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell’approccio utilizzato.

La Relazione riassume gli esiti di due diverse tipologie di analisi:

- la prima ha come oggetto i documenti previsti dal Ciclo della performance, vale a dire il Piano della Performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità;

- la seconda ha come oggetto il funzionamento del Sistema dell’Ente, ovvero dell’intero impianto (struttura e funzionamento) che consente il corretto svolgersi del Ciclo di gestione della performance.

Nella redazione della presente Relazione l’OIV basa la propria osservazione sulla documentazione prodotta e resa pubblica in regime di Trasparenza oltre che sugli strumenti gestionali, con forma softwaristica o documentale (supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione).

La presente Relazione dovrà essere pubblicata, a cura della struttura tecnica della Camera di Commercio a supporto dell’OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione “Amministrazione trasparente”.

2. ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA FORMALIZZAZIONE

2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Stato. L'Ente, come da disposizioni normative ha provveduto ad approvare il Documento sul Sistema di misurazione e valutazione della Performance con deliberazione della Giunta camerale n. 124 del 4 ottobre 2011.

Il Sistema adottato dalla CCIAA di Ferrara ha come fondamento metodologico l'adozione della Balanced Scorecard (d'ora in poi BSC) che si presenta come un valido ausilio per la "compliance" normativa nonché per la qualità ed efficacia nell'operatività dello stesso. È appunto l'adozione di un approccio BSC che garantisce una visione multidimensionale nella programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance. Il Sistema, inoltre, è stato disegnato per garantire il rispetto di tutti gli ambiti della Performance Organizzativa così come previsti dall'Art. 8 del DLgs 150/09.

L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere. Inoltre garantisce:

OTTICA MULTIDIMENSIONALE

ossia, la descrizione e la misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare errori nel processo di valutazione, causate da mancate interrelazioni.

CENTRALITA' DELLA STRATEGIA

*ossia, creazione di una mappa strategica (pluriennale e annuale) che evidenzia tutte le correlazioni esistenti tra gli stakeholders (interni ed esterni), la mission istituzionale, le priorità strategiche, gli obiettivi strategici e operativi, gli indicatori dell'Ente : **Albero della Performance***

INTEGRAZIONE TRA GESTIONE STRATEGICA E GESTIONE OPERATIVA E RESPONSABILIZZAZIONE RISULTATI

ossia, la chiara definizione dei contributi dei singoli Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di Ente, attraverso il cd. "Cascading".

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

ossia, la realizzazione di un cruscotto strategico in grado di rappresentare, in modo esaustivo e tempestivo, il livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

L'Ente nella redazione del Sistema di misurazione e valutazione ha provveduto, quindi, a descrivere in modo puntuale il modello di misurazione adottato che, si identifica nella BSC, metodologia (indicata anche dalla Delibera CIVIT 89/2010) tra le più idonee a garantire l'efficacia della misurazione e valutazione della performance.

Risulta descritto secondo i principi della BSC il processo di traduzione della strategia in obiettivi strategici, indicatori e target, il cascading della stessa nella sua dimensione operativa, ecc.

La metodologia analiticamente descritta nel Sistema trova piena concretizzazione nel Piano che sviluppa gli obiettivi strategici a partire dalla mappa strategica in ottica multidimensionale, al cascading degli obiettivi strategici a livello delle aree dirigenziali e degli obiettivi operativi a livello di unità organizzativa ed individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti in termini di produzione e successivo impiego del flusso informativo grazie alla definizione di strumenti di Reporting Multilivello che, mediante efficaci modalità di rappresentazione della performance, risultano in grado di supportare i processi decisionali, i sistemi di Governance.

Estendendo le valutazioni al Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è possibile riscontrare un buon livello di compliance alla norma mediante una valutazione che, con riferimento ai dirigenti ed al personale non dirigente attiene alla dimensione delle prestazioni in termini di risultati ed obiettivi (indicatori e target) opportunamente pesati nonché di competenze/qualità del contributo reso.

Il sistema più in generale è stato elaborato in modo tale da garantire la coerenza (ed integrazione) con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione, mediante collegamento diretto alle metodologie in uso presso l'Ente per le varie finalità di controllo, nonché con il Piano della performance e con gli aspetti inerenti la Trasparenza.

Per quanto concerne le modalità di misurazione della performance, il Sistema adottato dall'Ente prevede un processo di monitoraggio con cadenza semestrale, che dall'anno 2011 è stato supportato da uno specifico sistema MS Excel automatizzato impostato in ottica BSC, e supportato nelle Google Apps accessibili, in

qualsiasi momento, al personale autorizzato all'implementazione. Il sistema di monitoraggio è reso completo anche dalla rilevazione mensile, da parte di ciascun dipendente, del tempo lavorativo dedicato ai processi lavorativi a cui lo stesso partecipa. Il criterio adottato è quello del *Full Time Equivalent (FTE)*.

In coerenza con il processo di miglioramento continuo l'Ente prevede l'impiego di strumenti di Check-Up del Ciclo di gestione della performance. La metodologia di diagnosi offre elementi di attenzione per provvedere alla redazione di specifici "piani di miglioramento" che trovano integrazione con il Piano della performance. La presente Relazione, del resto, offre l'occasione per analizzare i miglioramenti intercorsi che, del resto, vengono anche analizzati in sede di Relazione sulla performance con l'evidenza dei principali elementi migliorativi realizzati nell'anno.

Elementi di attenzione. Il sistema appare ben strutturato e adeguatamente automatizzato. Non si segnalano elementi di attenzione

2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento

Stato. Come già anticipato la CCIAA di Ferrara ha adottato e implementato l'architettura complessiva del sistema dei controlli mediante la redazione del Documento sul Sistema di misurazione e valutazione, opportunamente oggetto di condivisione attraverso attività di comunicazione/informazione nei confronti dell'intera struttura.

Una corretta impostazione del modello organizzativo e di funzionamento, infatti, è condizione necessaria affinché l'Ente possa operare in maniera efficiente ed efficace nel corso dell'anno.

Il Sistema adottato consente di rilevare in modo tempestivo i livelli di scostamento tra performance attesa e quella in conseguita nonché produrre adeguata reportistica. Consente, inoltre, alla dirigenza e alla Giunta camerale di intervenire in tempo utile per adottare, eventualmente, aggiustamenti in corso d'anno.

Il processo è presieduto dalla struttura incaricata alla "Programmazione e controllo" che, in staff al Segretario Generale, garantisce la correttezza del monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi/obiettivi e l'integrazione tra i vari strumenti di controllo partecipando, inoltre, alle iniziative di Sistema Regionale e Nazionale dedicate al Controllo di gestione.

La struttura responsabile del Controllo di gestione entra operativamente "in contatto" con le varie fasi in cui si articola il ciclo della performance, nello specifico:

- Pianificazione Strategica e Programmazione operativa: predisporre le informazioni necessarie a supportare la pianificazione: analisi del contesto, schede di pianificazione partecipata, collegamento con il Sistema incentivante, ecc.

- **Monitoraggio:** supporta i diversi soggetti decisionali (organi, segretario generale, dirigenza, posizioni organizzative) nella fase di misurazione e provvede all'elaborazione di dati utili per intervenire sulle eventuali criticità riscontrate in corso d'anno, in termini di stato di avanzamento e livelli di realizzazione delle performance attese.
- **Misurazione e Rendicontazione:** elaborazione dati, predisposizione di reporting multilivello per la valutazione, Controllo Strategico e redazione della Relazione sulla Performance.

L'Ufficio "Programmazione e controllo" fornisce, inoltre, un adeguato supporto alle attività svolte dall'OIV.

Con riguardo alla nomina all'Organismo Indipendente di Valutazione la Camera di commercio di Ferrara ha provveduto alla sua nomina triennale con deliberazione della Giunta n. 159 del 14 dicembre 2010.

Elementi di attenzione. Il processo di "Programmazione e controllo" appare ben strutturato. Non si segnalano elementi di attenzione

3. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

La presente sezione della Relazione è dedicata alle analisi circa la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della performance mediante:

- la verifica della coerenza del processo e la sua tenuta generale nonché della correttezza metodologica;
- la completezza di quanto realmente messo in opera per ogni Ciclo.

3.1 Pianificazione strategica

Stato. È possibile riscontrare un adeguato livello di commitment con riferimento al vertice amministrativo, la dirigenza, la struttura deputata alla "Programmazione e controllo" e l'OIV e quindi un buon livello di partecipazione di questi soggetti nella realizzazione delle attività di diretta responsabilità.

Con riferimento alla tempistica, l'Ente, avvia il processo di programmazione annuale in tempi congrui per poterne garantire la piena efficacia, raccogliere i contributi dei diversi attori nonché le informazioni necessarie all'analisi del contesto.

Il processo di programmazione, ben presieduto dal Segretario Generale, prevede anche l'impiego di procedure, modalità e strumenti tipo SWOT Analysis, funzionali a potenziare l'efficacia delle analisi stesse. Anche il coinvolgimento degli Stakeholder esterni avviene mediante prassi ben consolidate, atte a garantire una buona rappresentanza degli Stakeholder di riferimento sia in fase di analisi propedeutica alla pianificazione che in fase di pianificazione stessa.

L'attività di Pianificazione strategica si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e nella produzione della Mappa Strategica e del Cruscotto Indicatori ed infine con la predisposizione del Piano Triennale della Performance. Annualmente avviene, con lo stesso metodo e lo stesso grado di coinvolgimento degli stakeholders esterni, il relativo aggiornamento.

L'Ente ha garantito un adeguato livello di coerenza degli obiettivi strategici e delle aree strategiche con la visione e la missione istituzionale. La coerenza è garantita, tra l'altro, dall'impiego della BSC che oltre a conferire la multidimensionalità al disegno strategico, garantisce la piena coerenza della performance tra la dimensione strategica e quella operativa. Gli outcome vengono definiti anche tramite il diretto confronto con gli Stakeholder di riferimento, per il tramite di "tavoli di lavoro", composti dai Presidenti, Direttori delle Associazioni del territorio, oltre che da altri portatori di interesse della governance locale che si riuniscono, almeno tre/quattro volte, prima dell'inizio della fase di programmazione (luglio-settembre) ed in corso di programmazione (ottobre).

Tutti gli obiettivi strategici sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e gli indicatori, a loro volta, sono legati a specifici target. Sono, inoltre, presenti pesi specifici per ogni priorità/indicatore.

La ridefinizione degli obiettivi strategici in sede di Piano della performance segue il processo di rolling annuale come previsto dalla normativa, salvo inserimento, come avvenuto nel corso del 2012, di iniziative straordinarie a sostegno delle imprese colpite dal sisma nel mese di maggio 2012.

La quantificazione delle risorse avviene, con riferimento agli interventi promozionali, a livello di obiettivo strategico ed azione operativa ma fa riferimento alla sola annualità. È possibile infine riscontrare un adeguato livello di continuità ed integrazione tra il disegno strategico pluriennale definito nel Programma Pluriennale e quanto poi annualmente contestualizzato in ottica BSC nella RPP e nel Piano della Performance. E' opportuno rilevare come l'attenzione posta dal Segretario Generale alla fase di programmazione porti l'Ente a prevedere annualmente interventi sempre più qualificanti e attenti al bisogno del tessuto economico provinciale, presentando, al contempo, un elevato grado di innovazione.

Il sistema presenta, inoltre, in allegato le schede anagrafiche degli indicatori come richiesto dalla CIVIT con deliberazione n. 89/2010.

Elementi di attenzione. Non si segnalano elementi di attenzione.

3.2 Programmazione operativa

Stato. L'avvio della fase di Programmazione Operativa avviene mediante la raccolta delle idee di programmazione in maniera partecipata con il contributo degli Stakeholder interni in tempi congrui per giungere all'approvazione della RPP, da parte del Consiglio, entro il 31 Ottobre.

L'Ente ha adottato, ormai da più annualità, la prassi operativa per cui la compilazione di apposite schede di pianificazione partecipata è oggetto di valutazione e porta alla definizione del disegno degli obiettivi annuali dapprima descritti in RPP e poi esplosi nel Piano della performance in appositi cruscotti operativi sottoposti al processo di "cascading".

Essendo la programmazione operativa di diretta derivazione di quella strategica alla stessa è garantito ancora una volta il carattere di multidimensionalità e di piena coerenza con la stessa. L'Ente ha promosso nel tempo un processo di condivisione e comunicazione interna.

Tutti gli obiettivi operativi, quantificati in termini di risorse economiche e gg/uomo dedicate, sono associati, ai fini della successiva misurazione, a specifici indicatori espressi tramite idonei algoritmi di calcolo a loro volta associato a specifici target annuali. Ogni obiettivo/indicatore è inoltre dotato di un proprio peso specifico.

Risultano impiegati indicatori di efficacia, di efficienza, di quantità e di output.

A livello di dimensione annuale ed operativa degli obiettivi esiste un diretto collegamento con la performance individuale per cui gli obiettivi operativi, tutti afferenti all'Albero della performance, sono oggetto di valutazione ai fini delle corresponsione della produttività.

Tali obiettivi sono sottoposti ad un processo negoziale e nella loro totalità sono associati a specifici indicatori e relativi target e pesi.

Si rileva, inoltre, che l'Ente è riuscito a integrare il proprio sistema di contabilità analitica con l'attribuzione diretta delle risorse ai prodotti/iniziativa/processi.

Elementi di attenzione. Pur rilevando una completezza del sistema di misurazione, si ritiene opportuno evidenziare la necessità, ove possibile, di utilizzare target legati a comparazioni/benchmarking con amministrazioni omologhe.

3.3 Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting in itinere

Stato. L'Ente impiega per il monitoraggio in itinere i cruscotti di monitoraggio BSC, così come definito nel Sistema di misurazione e valutazione, supportati da un sistema automatizzato di calcolo dei dati Ms Excel. Il sistema impiegato basato su specifiche maschere di raccolta dati supporta in modo efficace il monitoraggio in itinere e la misurazione del grado di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa (strategica ed operativa) monitorando obiettivi-indicatori-target, in termini di livello di realizzazione dei target attesi. Il sistema adottato consente, in modo contestuale, il monitoraggio della performance organizzativa ma anche individuale dei Dirigenti e delle PO. Il monitoraggio in itinere rispetta la periodicità adottata in ambito di Sistema che si attesta alla semestralità. Al fine di massimizzare l'utilità del monitoraggio, la raccolta dei dati avviene entro un mese dalla chiusura del semestre di riferimento al fine di un aggiornamento tempestivo degli obiettivi in caso di variazioni dello scenario o significativi scostamenti tra la performance attesa a la gestione (feedback operativo). La chiusura del Report consente di "congelare" le informazioni inserite e di fotografare la situazione al momento della chiusura. L'attività di audit dei dati è effettuata da parte dell'Ufficio "Programmazione e controllo" e dallo stesso OIV.

L'impiego del sistema automatizzato consente la produzione di report multilivello: istituzionale (o di Ente), direzionale ed operativo che sono rispettivamente rivolti agli organi di indirizzo/Segretario Generale, dirigenza e PO nonché all'OIV per l'orientamento dei processi decisionali e della Governance per un orientamento al miglioramento continuo della performance.

Semestralmente avviene l'audizione dell'OIV alla Giunta camerale.

La periodicità dei Report segue quella degli step di monitoraggio.

Elementi di attenzione . Si potrebbe prevedere una rendicontazione trimestrale, anche se la Giunta camerale viene, in ogni caso, puntualmente aggiornata sull'andamento di ciascun progetto promozionale, direttamente dal Segretario Generale.

3.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Stato. Lo sviluppo delle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa segue quanto disciplinato in sede di Sistema di Misurazione e valutazione.

La misurazione della performance organizzativa avviene tramite la BSC, strumento che consente di integrare al suo interno le diverse metodologie in uso funzionali a misurare i diversi ambiti della performance in modo da garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

L'Ente provvede alla rilevazione degli ambiti relativi ad outcome, soddisfazione degli stakeholder, efficienza nell'impiego delle risorse, output, stato di salute dell'ente e benessere interno.

A supporto della misurazione della performance organizzativa sono rilevati gli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato e programmato.

Gli scostamenti sono espressi in termini percentuali e risultano particolarmente leggibili grazie alla connotazione grafica semaforica.

Al fine di tradurre i dati rilevati in informazioni utili alla valutazione della performance, si coinvolgono i soggetti che, a vario titolo, concorrono alla realizzazione degli stessi obiettivi.

Elementi di attenzione. Sarebbe opportuno potenziare l'ambito degli indicatori di outcome.

3.5 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane

Stato. La stretta coerenza tra la performance organizzativa ed individuale garantita dal processo di “cascading” rende fondamentale la lettura integrata dei vari ambiti.

La valutazione della performance della dirigenza è ancorata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, al livello di realizzazione degli obiettivi di Albero della performance assegnati all'area di propria responsabilità (performance di area), al grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente oltre alla valutazione di competenze e capacità manageriali specifiche..

Per le PO la performance è ancorata come per i dirigenti, con l'unica eccezione per gli obiettivi di Ente.

Per il restante personale la valutazione è legato a due fattori: gli obiettivi di team (gruppo) e la valutazione individuale, mediante apposita scheda.

L'attribuzione dei premi sottende, ovviamente, al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi ed alla validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV.

La differenziazione discende dal grado di realizzazione degli obiettivi (organizzativi, individuali e di team) e di valutazione della partecipazione individuale agli stessi, in termini di apporto individuale.

Elementi di attenzione. Al momento non si rilevano criticità.

3.6 Rendicontazione interna e esterna

Stato. La fase di rendicontazione riguarda l'attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori (interni e esterni) a conoscenza delle attività svolte e dei risultati raggiunti.

I destinatari dei processi di rendicontazione sono quindi:

- gli organi di indirizzo politico amministrativo
- dirigenza e personale
- cittadini e altri stakeholder esterni

I flussi informativi e gli strumenti di comunicazione devono essere quindi differenziati in funzione delle attese informative, degli interessi degli stakeholder. La metodologia BSC permette di definire reporting differenziati nei contenuti in base al destinatario, reporting Direzionale per Giunta e Segretario Generale, un reporting operativo per Dirigenti e P.O. con un livello di dettaglio maggiore. Tali Report vengono, quindi, impiegati in fase di rendicontazione. Strumento principale per la rendicontazione esterna diventa la Relazione sulla Performance, elaborata contestualmente al Reporting sui risultati, che evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati. La Relazione sulla performance che rendiconta rispetto agli impegni assunti dall'Ente in sede di Piano della performance, rappresenta lo strumento principale per l'attivazione del "controllo sociale" esercitabile da parte degli Stakeholder. Secondo questa logica, quindi, la Relazione sulla Performance accoglie e rappresenta le informazioni che durante l'anno sono state prodotte in fase di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance integrando, come per le altre fasi, i vari sistemi e strumenti di cui l'Ente si avvale. L'OIV certifica mediante un'attività di audit (anche a campione) il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità della stessa Relazione, proprio per garantire la massima trasparenza al documento che è pubblicato nell'apposita sezione web camerale. L'OIV, inoltre, svolge le proprie attività di controllo strategico e rendiconta ai soggetti interessati mediante specifico Report.

Elementi di attenzione. Come evidenziato in sede di Validazione alla Relazione sulla Performance 2012, l'Organismo suggerisce di definire, nel tempo, sistemi strutturati che consentano di rilevare la reale comprensibilità della Relazione da parte degli *stakeholder* della Camera di commercio, interni ed esterni (ad esempio, si può ipotizzare il ricorso alla tecnica del *focus group*, che si basa sulla convocazione di un gruppo di interlocutori - in rappresentanza delle varie categorie di *stakeholder* - chiamati ad esprimere, in modo strutturato, il loro giudizio sulla comprensibilità delle informazioni contenute nella Relazione relativamente agli obiettivi raggiunti, sul collegamento tra il livello strategico e quello operativo, ovvero l'albero della *performance*, sulla chiarezza e immediatezza delle modalità grafiche adottate, etc).

3.7 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 del Ciclo di gestione della performance, dell'operatività di strumenti e metodologie in tema di ciclo di gestione della performance e dell'utilità/beneficio derivante dalla stessa. Per ogni sezione della Relazione, a garanzia della coerenza con la ciclicità dell'impianto, l'OIV ha riportato nella sezione: *Elementi di attenzione*, i punti sui quali lavorare in ottica di miglioramento continuo.

In termini del tutto generali, l'OIV esprime un giudizio positivo sui risultati raggiunti dalla Camera di commercio di Ferrara rispetto all'implementazione del Ciclo di gestione della performance all'interno dell'ente con riferimento all'annualità 2012.

Roma-Ferrara, 2 ottobre 2013

Dr. Cesare CARASSAI

F.to Cesare Carassai

Dr. Federico SAINI

F.to Federico Saini

Dr. Alberto Caporale

F.to Alberto Caporale