

Organismo Indipendente di Valutazione  
CCIAA di Treviso - Belluno

Relazione sul funzionamento complessivo del  
sistema di valutazione, trasparenza e integrità  
dei controlli interni 2020

29/04/2021

## SOMMARIO

Premessa.....	2
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....	4
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO.....	5
3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....	8
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	10

## Premessa

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a del D. Lgs. 150/2009, l'OIV elabora una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Ente, monitorandone il funzionamento complessivo. 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. Pertanto in questa sede, alla luce del disposto normativo sopra richiamato, si presenta tale Relazione per l'anno 2020, sulla base dell'attività di monitoraggio effettuata e verificati i documenti attinenti.

Per la stesura della presente Relazione sono state applicate le Linee Guida di Unioncamere di marzo 2021 ed il relativo 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, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso quello strumento di autovalutazione ed integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, laddove è stato ritenuto opportuno un approfondimento.

Nelle diverse sezioni della Relazione, oltre alla verifica dello stato dell'arte, sono state indicate anche le azioni correttive e suggerimenti, già emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

### **Il modello organizzativo e di funzionamento**

L'Ente ha individuato nel Settore "Segreteria generale, biblioteca e archivio, programmazione strategica, comunicazione istituzionale, URP, coordinamento partecipazioni camerali, CSR - ambiente" la Struttura Tecnica Permanente (STP) per la misurazione della performance, la quale:

- opera in stretto collegamento con le altre strutture camerali coinvolte dal Ciclo di gestione della performance (in particolare l'Ufficio Sviluppo ed organizzazione del personale, l'Ufficio Ragioneria e Stipendi attraverso il servizio Controllo di gestione, le Posizioni organizzative e la Direzione dell'Ente);
- cura la comunicazione interna ed esterna dei fatti legati al tema della performance (ulteriormente integrata dai funzionari responsabili che sono chiamati a condividere con i propri collaboratori i programmi assegnati, in occasione delle periodiche riunioni tracciabili mediante il Sistema di Gestione per la Qualità di cui è dotato l'Ente);
- gestisce con gli applicativi del pacchetto Microsoft office le fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione della performance.

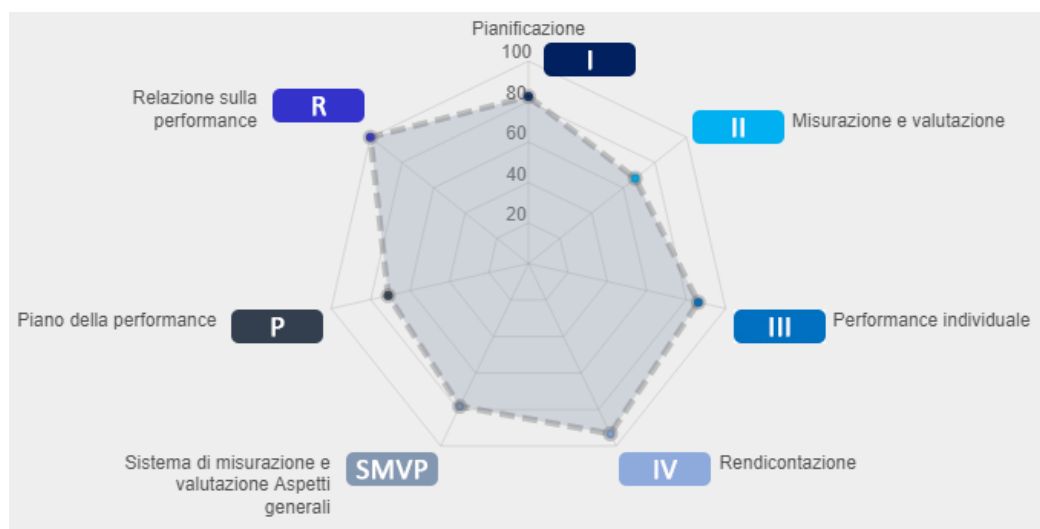
In particolare, la STP sovrintende:

1. alla pianificazione strategica: cura la predisposizione dei documenti pianificatori, mediante incontri con la dirigenza, i responsabili dei settori e l'Ufficio Ragioneria e Stipendi;
2. alla programmazione operativa: cura la predisposizione della documentazione tecnica e non, con l'individuazione degli obiettivi di performance (triennali ed annuali) acquisendo informazioni specifiche da altre strutture camerali (Ufficio Studi e statistica, Ufficio Sviluppo ed organizzazione del personale, Ufficio Ragioneria e stipendi ecc) e con il lavoro congiunto della dirigenza, dei responsabili dei settori, degli uffici e dell'OIV;
3. al monitoraggio infrannuale: conduce nel mese di giugno la rilevazione dei risultati raggiunti alla data del 31 maggio per ciascun obiettivo di performance (sia operativa che organizzativa);
4. alla fase di modifica degli obiettivi di performance, laddove necessario;
5. alla misurazione e rendicontazione: gestisce la rendicontazione finale di tutto il Piano della performance, raccogliendo le rilevazioni, elaborando la Relazione sulla performance, condividendone i risultati con la dirigenza e con l'OIV prima di sottoporre i documenti all'attenzione della Giunta.

Presso il Settore incaricato per le funzioni di STP è conservata in modalità informatica la documentazione prodotta. La STP è dotata di personale in possesso di adeguate competenze.

# 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE<sup>1</sup>

Nel complesso, il Sistema della CCAA Treviso - Belluno si attesta all'82,70% della situazione ideale. Trattandosi della prima annualità in cui viene utilizzato il tool di autovalutazione predisposto da Unioncamere e considerato che vi sono alcune domande attinenti ad argomenti di recente introduzione nel ciclo programmatico delle Camere di commercio (in primis il POLA), non vi sono raffronti con autovalutazioni riguardanti annualità precedenti.



Gli item nei quali il Ciclo dell'Ente camerale è relativamente meglio posizionato sono quelli della "Relazione sulla performance" (100%) e la "Rendicontazione" (93,33%).

Non vi sono item che, all'altro opposto della scala, presentano un posizionamento relativo inferiore al 50%; il posizionamento che ha ottenuto il risultato minore (67,50%) riguarda la "Misurazione e valutazione", in particolare per quanto concerne le modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure (la raccolta delle misure avviene prevalentemente in maniera informale = punteggio 0%) e l'esito dei risultati (a. "pressoché tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100%" = punteggio 30%). Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, rispetto alle altre opzioni di risposta previste dal tool (b. pressoché tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100% e i valori consuntivi degli indicatori risultano in genere nettamente superiori rispetto ai target previsti; c. accanto a obiettivi e indicatori pienamente raggiunti, ce ne sono un numero significativo che presentano dei margini di miglioramento) si ritiene che quella attribuita dalla Camera di commercio Treviso – Belluno, rappresenti un'adeguata capacità previsionale che consente il raggiungimento degli obiettivi annuali individuati nel Piano della performance e di conseguenza la soddisfazione delle attese dei propri stakeholder. D'altra parte il superamento degli obiettivi con margini nettamente superiori, nel caso specifico dell'Ente trevigiano-bellunese, potrebbe indicare che l'obiettivo individuato non è abbastanza sfidante e, nel caso in cui vi fosse un numero di obiettivi che presentano un sensibile margine di miglioramento, significherebbe non aver rispettato gli obiettivi prefissati e disatteso l'impegno e l'aspettativa della Comunità delle imprese.

In una posizione intermedia, tendente ai valori più alti della scala, si trovano, invece, il "Piano della performance" (71,11%), "Pianificazione" (82,50%) "SMVP e gli aspetti generali del processo" (78,33%) e "Performance individuale" (86,12%).

<sup>1</sup> Per quanto riguarda la "Pianificazione" la valutazione ha riguardato il piano della Performance 2020-2022 e gli obiettivi per il 2020 approvati con deliberazione di Giunta n. 11 del 31.01.2020; per la "Misurazione e valutazione", la "Performance individuale" e la "Rendicontazione" le risposte fanno riferimento alla Relazione 2019 approvata con deliberazione della Giunta n. 76 del 29.05.2020.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Per la fase di **PIANIFICAZIONE** (82,50%) si evidenzia che l'Ente camerale presenta numerosi punti di forza nei quali la valutazione del tool raggiunge il punteggio massimo (Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"; Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio; Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori); Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione; Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative). Raggiunge un posizionamento più che soddisfacente anche per quanto riguarda gli elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.) e le tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.). Per quanto riguarda i punti di debolezza pur associando almeno due indicatori per ogni obiettivo, non si garantisce appieno la loro multidimensionalità (fanno infatti solitamente riferimento alla medesima dimensione della performance: efficacia, efficienza, qualità, ecc.) Mentre per la definizione dei target, non si tiene conto anche delle indicazioni degli stakeholder nè di eventuali benchmark.

Nel 2020, anno fortemente condizionato dall'insorgere dell'emergenza sanitaria da Covid-19, l'Ente camerale ha saputo rispondere alle necessità della Comunità delle imprese, dimostrando una buona capacità risposta e di adattamento del Piano della performance, le cui modifiche sono state approvate con Delibera di Giunta n. 88 del 19.06.2020.

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** (67,50%) esiste una fase di valutazione strutturata, collegata alla fase di misurazione ma da essa distinta, che consente di esprimere un giudizio qualitativo e sintetico a partire proprio dai livelli di performance misurata. Oltre agli addetti al Controllo di gestione, i soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei Report concernenti la performance organizzativa sono il Segretario generale, i Responsabili delle unità organizzative (Dirigenti e/o P.O.), l'OIV e la Giunta. I momenti di misurazione e valutazione avvengono in maniera tempestiva rispetto alle tempistiche previste nel SMVP. Per quanto riguarda i due punti debolezza individuati dall'analisi del tool e riguardanti le modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure e l'esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%) si rinvia alle considerazioni indicate in paragrafo 1 (pag. 4). Le modalità di monitoraggio e confronto nel corso d'anno prevedono la realizzazione di almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e le risultanze contenute nei Report sono oggetto di confronto con i referenti interni, l'OIV e la Giunta, ma non vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati.

Solitamente il monitoraggio viene effettuato al 31 maggio, in modo da poter gestire eventuali criticità. Nel 2020, l'aggiornamento del Piano della performance, a causa della pandemia da Covid-19 che ha fatto emergere la necessità di attivare appositi servizi a supporto delle imprese e di modificare alcuni obiettivi, in favore di attività non previste per il 2020, ha portato alla scelta di non effettuare un monitoraggio complessivo intermedio, poichè target ed indicatori sono stati aggiornati con Delibera di Giunta n. 88/2020. Alla data del 30 settembre sono stati quindi monitorati i 16 progetti ex art. 67 C.C.N.L. 21/5/2018 e le azioni di miglioramento attinenti all'applicazione della Norma ISO 9001:2015 facenti parte del Piano della performance 2020.

Sempre nel 2020, tenuto conto delle azioni di miglioramento suggerite nella Relazione 2019 dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni è stata predisposta, erogata ed elaborate un'indagine di customer esterna, i cui risultati sono pubblicati nel sito istituzionale camerale. I positivi riscontri ottenuti hanno costituito un feedback importante, considerate che per la maggior parte dell'anno, ad eccezione dei servizi considerati indispensabili (aperture regolamentate e su appuntamento) tutti gli altri servizi ed attività si sono svolte da remoto, garantendo gli standard di qualità previsti dall'Ente.

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** (86,12%) si nota che i punti di forza

dell'Ente camerale coprono quasi tutti i parametri indagati, in particolare oltre che per il sistema premiante le risultanze della valutazione individuale vengono utilizzate per interventi di sviluppo e/o di aggiustamento dell'organizzazione, per impostare interventi formativi e per promuovere la crescita professionale del dipendente. Viene definito ed aggiornato un dizionario dei fattori di valutazione; vengono determinate le componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) e le modalità di assegnazione degli obiettivi individuali sono effettuate in base ai differenti livelli. La comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire avviene in modo informale e non strutturato e la condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno prevede almeno un colloquio intermedio ed un colloquio finale di valutazione complessiva rispetto alla performance finale espressa dal dipendente.

Considerato che la presente relazione precorre i tempi relativi alla scadenza dell'approvazione della Relazione sulla Performance ai sensi del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 art. 10, comma 1, lettera b), si preferisce non anticipare i dati di performance 2020 parziali, pur potendo affermare che la performance di Ente è stata ampiamente raggiunta.

La fase di **RENDICONTAZIONE** (93,33%) si caratterizza per il rispetto dei termini impartiti dalla normativa vigente. La rilevazione dei dati vede il coinvolgimento attivo di tutti i referenti degli obiettivi di performance, nonché di alcuni uffici in particolare (per esempio l'Ufficio Sviluppo ed organizzazione del personale).

La predisposizione della rendicontazione finale viene condivisa con l'OIV in apposite riunioni prima della definitiva redazione della Relazione per l'approvazione della Giunta camerale e, successivamente a tale passaggio, viene validata dall'OIV e pubblicata. Le modalità di divulgazione della Relazione sulla performance non prevedono specifici momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc.). Il processo di rendicontazione è eseguito in tempi adeguati al fine di garantire il rispetto dei termini impartiti dalla normativa vigente.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<b>Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti";</li> <li>Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative);</li> <li>Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non vi sono punti di debolezza.</li> </ul>
<b>Misurazione e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione;</li> <li>Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa;</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>Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure;</li> <li>Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%).</li> </ul>
<b>Performance individuale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli;</li> <li>Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione;</li> <li>Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non vi sono punti di debolezza.</li> </ul>

**Rendicontazione**

- Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance;
  - Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04);
  - Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos).
- Non vi sono punti di debolezza.



### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Per quanto riguarda il **SMVP** (78,33%) sull'annualità 2020 è stato applicato il nuovo SMVP approvato dalla Giunta con provvedimento n. 91 del 09.07.2019 che ha recepito le disposizioni del D.lgs. 74/2017, applicato le relative Linee guida 2018 di Unioncamere nazionale e assorbito le disposizioni contrattuali disposte dal CCNL del 21.05.2018.

Le fasi di misurazione valutazione riferite all'annualità 2020 rispettano i tempi ed il processo indicato nel documento stesso del SMVP. Sono tuttora in corso le fasi di misurazione e valutazione finali.

In coerenza con le indicazioni del DFP e di Unioncamere, la misurazione e valutazione prende in considerazione sia la performance organizzativa, sia la performance individuale. In particolare la prima concerne l'attuazione di piani e programmi, il miglioramento dell'organizzazione, lo sviluppo qualitativo delle relazioni con gli stakeholder, l'efficienza dell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, la qualità e la quantità dei servizi erogati, in buona sostanza considera i risultati annuali complessivamente ottenuti sia dall'Ente nel suo complesso sia dalle singole unità organizzative.

La performance individuale invece esprime il contributo fornito da un soggetto (Segretario Generale, Dirigente, Posizione Organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro. Con riferimento all'annualità 2020, lo svolgimento della valutazione intermedia rappresenta una nota positiva del Sistema, poiché guarda all'intero Ciclo di gestione della performance con una prospettiva di continuo miglioramento e contemporaneamente permette la valorizzazione del personale, considerandone anche le potenzialità, elemento essenziale nella gestione delle risorse umane.

Attualmente l'organizzazione sta predisponendo un intervento di aggiornamento che tenga in considerazione il passaggio culturale che sta caratterizzando questo momento storico, con lo scopo di introdurre tra i fattori di valutazione della performance individuale anche il tema del lavoro agile, con la consapevolezza maturata nell'esperienza vissuta nell'ultimo anno.

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE** (71,11%) presenta un adeguato livello di compliance, rispetto alle indicazioni della Funzione Pubblica e dell'Unioncamere nazionale, i contenuti risultano completi, comprensibili ed esaustivi. Buona l'applicazione della trasversalità degli obiettivi rispetto le unità organizzative coinvolte, come anche rispetto alle aree strategiche.

La pubblicazione del documento è regolare e risponde alla vigente normativa in materia di trasparenza. I contenuti sono completi ed esaustivi e formulati, come detto, secondo le linee guida di Unioncamere. Adeguata la correlazione con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione. All'interno del Piano non la dimensione di genere non è indicata nello specifico; gli elementi propri di un Bilancio di genere sono però contenuti sinteticamente nella Relazione.

Nella prospettazione degli obiettivi strategici e operativi del Piano, gli elementi informativi relativi agli indicatori che vengono inseriti riguardano fonti e target ben specificati e distinti dagli algoritmi, mentre non sono presenti algoritmi ed ultimi dati osservati prima del periodo oggetto della pianificazione (baseline).



La fruibilità del documento è semplice, per quanto riguarda la facilità di lettura, ma dal tool risulta non esserlo per quanto riguarda la proliferazione degli obiettivi, poiché per il 2020 ne sono stati approvati più di 60, pur avendo implementato obiettivi trasversali tra alcuni settori ed uffici. Nel 2020, al fine di migliorare la gestione degli obiettivi è stata aggiornata la procedura del Sistema di Gestione per la Qualità TB\_P6\_2A che definisce, dal punto di vista operativo, le attività connesse al Ciclo di gestione della performance (ai sensi del D.lgs. n. 150/2009) finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'Ente camerale, in maniera coerente con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente stesso e in ottemperanza agli obblighi previsti dalla normativa vigente. Per quanto riguarda gli obiettivi da inserire nel

Piano della performance la procedura in questione indica quanto riassunto in tabella:

Dirigenza	Titolari di posizione organizzativa	Uffici
A ciascun dirigente, per la propria area di competenza, sono attribuiti n. 5 obiettivi di performance, di cui 1 obiettivo trasversale alla direzione di incidenza sulla performance di Ente, necessario ai fini della valutazione della dirigenza e 1 obiettivo di gestione manageriale degli standard di qualità	A ciascun titolare di posizione organizzativa, per il proprio settore di competenza, sono attribuiti n. 4 obiettivi di performance, di cui n. 1 obiettivo di applicazione della Norma ISO 9001:2015, ispirato al processo di miglioramento continuo, mentre i restanti obiettivi dovranno avere contenuti innovativi e di miglioramento.	A ciascun ufficio sono attribuiti almeno 3 obiettivi di performance, di cui 1 obiettivo è attinente l'applicazione della Norma ISO 9001:2015, mentre i restanti obiettivi dovranno avere contenuti innovativi e di miglioramento.

Tuttavia si può già anticipare che anche nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2021 risulterà una "proliferazione" di obiettivi.

Dall'analisi della **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** (100%) emerge che il processo di redazione della Relazione sulla performance è corretto e avviene nei termini di legge (30 giugno). La relazione è completa, comprensibile ed esaustiva: i risultati di performance raggiunti sono chiaramente illustrati coerentemente con i contenuti del Piano della performance. I report riassumono i livelli di raggiungimento della performance in relazione a ciascun obiettivo operativo. La relazione contiene in sintesi elementi propri di un Bilancio di genere. Valutazioni sull'impatto economico delle attività realizzate trovano espressione nella Relazione sulla gestione (art. 24 D.P.R. 254/2005) che anticipa tale aspetto rispetto ai contenuti della Relazione sulla performance.

	Punti di forza 	Punti di debolezza 
<b>SMVP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesì assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti);</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP;</li> <li>• Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicazione dei livelli sintetici di raggiungimento per obiettivi/indicatori;</li> <li>• Valutazione partecipativa nel ciclo della performance;</li> <li>• Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance.</li> </ul>
<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi;</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP;</li> <li>• Collegamento con PTPCT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza della dimensione di genere;</li> <li>• Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi);</li> </ul>
<b>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione;</li> <li>• Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi;</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP.</li> </ul>	Non vi sono punti di debolezza.

## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza, non vi sono particolari elementi di criticità tali da dover suggerire strutturali azioni di miglioramento in via prioritaria, già a partire dal successivo ciclo. L'Organismo Indipendente di Valutazione considera infatti positivamente l'impianto del sistema dei controlli e delle modalità di funzionamento del ciclo di gestione della performance ritenendoli congrui con le esigenze della Camera di commercio di Treviso - Belluno e con quanto previsto dalla normativa.

Dall'analisi condotta, emergono comunque alcune opportunità di ulteriore miglioramento sulle quali l'Ente può intervenire ed elementi di forza che devono essere mantenuti o consolidati.

In particolare l'OIV suggerisce i seguenti spunti di miglioramento:

- ✓ l'impostazione dei target degli indicatori risulta buona, tuttavia in alcuni casi è opportuno definirne di ancora più sfidanti e non appiattiti sulle serie storiche degli anni precedenti;
- ✓ incrementare la multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici e, in fase di definizione dei target, tener conto delle eventuali indicazioni degli stakeholder e/o di benchmark (se disponibili);
- ✓ è opportuno continuare a rafforzare l'attività di comunicazione e coinvolgimento attivo degli stakeholder, nelle diverse fasi del processo di programmazione, soprattutto in sede di valutazione dei risultati, intensificando l'effettuazione di indagini di customer satisfaction rispetto ai servizi fondamentali dell'Ente, in considerazione dell'attenzione posta dalla normativa al tema del coinvolgimento attivo degli stakeholder e degli utenti nei servizi erogati.

Treviso, 29 aprile 2021

Prof. Massimiliano Longo  
Organo Indipendente di Valutazione