

UNIONCAMERE

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

LINEE GUIDA SUL PROCESSO DI ANALISI  
DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE* (*CHECK*)

Con il supporto scientifico e metodologico di Universitas Mercatorum

Febbraio 2013

# INDICE

---

PREMESSA.....	2
PARTE 1- LE FINALITÀ E GLI STRUMENTI PER L'ANALISI .....	4
1. FINALITÀ E PRINCIPI GENERALI DELLA RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI .....	5
2. GLI STRUMENTI PER L'ANALISI .....	8
2.1. Le griglie di valutazione: la struttura .....	8
2.2 La realizzazione dell'analisi con il supporto delle griglie di valutazione.....	16
2.3 Le modalità di rilevazione delle informazioni da parte dell'OIV .....	17
2.4 Come utilizzare le griglie di valutazione per la redazione del documento finale.....	17
PARTE 2 – FORMAT E INDICAZIONI PER LA REDAZIONE DELLA RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI...	23
1. PRESENTAZIONE E INDICE .....	26
2. CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE.....	26
2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .....	26
2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento .....	33
3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY .....	37
3.1 Pianificazione strategica .....	37
3.2 Programmazione operativa .....	43
3.3 Il piano della <i>performance</i> .....	48
3.4 Monitoraggio e <i>reporting</i> in itinere.....	51
3.5 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	52
3.6 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale e sviluppo delle risorse umane.....	53
3.7 Rendicontazione interna ed esterna .....	57
3.8 La Relazione sulla <i>performance</i> .....	59
3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento .....	62
ALLEGATO – <i>Check up</i> sul ciclo della <i>performance</i> : le griglie di analisi e valutazione	

## PREMESSA

---

Il presente documento è stato redatto dall'Unioncamere, con il supporto scientifico di Universitas Mercatorum, per supportare l'attività degli Organismi indipendenti di valutazione della *performance* (di seguito anche OIV) nella loro principale attività volta a verificare l'attuazione del ciclo della *performance* e il corretto funzionamento del sistema dei controlli. Tale attività si concretizza, come previsto dall' art. 14, comma 4, lettera a) del DLgs n. 150/2009 nella Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (di seguito anche Relazione).

Il valore di tale Relazione non è, però, solo nella necessità di adempiere ad un dettato normativo, quanto quello di fornire alla Camera di commercio un quadro complessivo sulla stato dei controlli, evidenziandone i punti di forza, da presidiare, e i punti di debolezza sui quali c'è la necessità di ulteriori investimenti.

Con questa finalità sono state redatte queste linee guida attraverso le quali si intende non solo fornire una sistematizzazione ed una proposta di schematizzazione del lavoro degli OIV, che saranno chiamati a rispondere ad una serie di domande circa lo stato dell'arte del Ciclo di gestione della *performance* (di seguito anche Ciclo) con il supporto della Struttura Tecnica, ma anche fornire uno strumento di lavoro (griglia di *check* e relativo sistema di valutazione) che potrà essere utile:

- da un lato per le analisi propedeutiche all'elaborazione della Relazione;
- dall'altro anche per la stesura stessa della Relazione, in termini di struttura, articolazione e contenuti.

La finalità di queste linee guida è, in particolare, quella di fornire un metodo e un contenuto che gli OIV potranno seguire per analizzare il Ciclo della *performance* e redigere la Relazione, secondo quanto indicato nelle delibere CiVIT, declinandoli all'interno della specifica realtà organizzativa delle Camere di commercio.

Naturalmente la metodologia proposta attraverso la griglia, che è presentata in questo documento, rappresenta una delle possibili opzioni per la valutazione del Ciclo, ma si intende proporla quale modalità efficace per rendere la stesura della Relazione un momento strutturato di riflessione complessiva sul sistema dei controlli e del più ampio processo di pianificazione.

Scopo della Relazione è, infatti, quello di verificare in che fase del ciclo evolutivo si trova il sistema di gestione della *performance*, cosa è ancora da implementare, cosa è implementato e va migliorato, cosa non è utile alla gestione della *performance* e, dunque, può essere eliminato. Ciò sia dal punto di vista

della utilità dell'impianto messo a punto dalla Camera per pianificare e valutare la *performance*, sia rispetto alle concrete modalità attraverso le quali è stato implementato. È, quindi, uno strumento utile per pianificare il miglioramento, permettendo di valutare cosa può effettivamente essere o non essere implementato nel futuro.

Il presente documento è articolato in due sezioni:

- Nella prima (Parte 1 – LE FINALITÀ E GLI STRUMENTI PER L'ANALISI) si descrivono le finalità e i principi generali della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni e gli strumenti a disposizione dell'OIV per realizzare l'analisi complessiva sul ciclo della *performance*.
- Nella seconda (Parte 2 – FORMAT E INDICAZIONI PER LA REDAZIONE DELLA RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI) si fornisce un format di Relazione, che l'OIV può utilizzare con il supporto di informazioni e anche di esempi operativi.

Al documento principale è allegato, infine, lo strumento di *check* sulla base del quale l'OIV può procedere all'analisi complessiva dell'intero ciclo della *performance*. Tale strumento viene reso disponibile anche in formato *Excel*.

Per quanto concerne gli aspetti relativi alla valutazione della trasparenza e degli *standard* di qualità, il presente documento rimanda nei contenuti specifici ad altri documenti che saranno prodotti dall'Unioncamere sull'argomento.

## **PARTE 1- LE FINALITÀ E GLI STRUMENTI PER L'ANALISI**

---

## 1. FINALITÀ E PRINCIPI GENERALI DELLA RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

---

La natura integrata del ciclo della *performance* fa sì che una valutazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni non possa che essere effettuata con riferimento all'intero ciclo della *performance* della Camera, ossia all'intero ciclo di vita della pianificazione, controllo e rendicontazione.

Ciò perché, ad esempio, non è possibile formulare una valutazione sull'efficacia o correttezza delle modalità di misurazione dei risultati raggiunti se non si valuta la correttezza delle modalità di definizione, in fase di pianificazione della *performance*, degli obiettivi da perseguire, degli indicatori che li misurano e dei *target* da raggiungere. D'altro canto, occorre che le modalità di elaborazione e di misurazione degli obiettivi siano definite e formalizzate nel documento riportante il Sistema di Misurazione e valutazione della *performance* e, in questo modo, condivise tra tutti i soggetti coinvolti. In sostanza se gli obiettivi non sono correttamente formulati, non distinguendo quelli strategici da quelli operativi o confondendoli con le azioni necessarie per raggiungerli, qualunque modalità di misurazione dei risultati conseguiti è di per se inefficace.

Nella Relazione l'OIV, pertanto, deve riferire sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni, inteso in senso ampio, come il funzionamento dell'intero ciclo della *performance*, valutandone così la coerenza e la funzionalità complessiva rispetto alle esigenze di supporto al governo dell'ente e mettendone in luce, nello stesso tempo, gli aspetti positivi e negativi di ogni singolo elemento che compone l'architettura complessiva, al fine di evidenziarne rischi e opportunità e, eventualmente, presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La valutazione dell'OIV non entra, naturalmente, nel merito delle scelte operate nel Ciclo della *performance*, la cui piena titolarità e responsabilità è degli organi della Camera e della dirigenza, per le parti di competenza, ma solamente negli aspetti di *compliance*, metodologici e funzionali dell'impianto che consente il corretto funzionamento del Ciclo della *performance* in generale e del sistema dei controlli in particolare.

La predisposizione della Relazione rappresenta, dunque, per le Camere di commercio una risposta ad un obbligo normativo, ma costituisce, se ben strutturata, un importante momento di verifica della corretta implementazione del ciclo, in coerenza con le indicazioni fornite dalle norme oltre che del regolare funzionamento e della reale operatività del ciclo stesso e dell'utilità di quanto realizzato.

In quest'ottica, la predisposizione della Relazione diviene un momento di:

1. verifica e di comunicazione chiara e utile per i soggetti decisionali della Camera per decidere quali azioni intraprendere al fine di migliorare o di intervenire sulle aree a maggiore criticità;
2. verifica della possibilità di attuare delle semplificazioni, rendendo il tutto, quindi, più lineare e rispondente a quanto necessario (eliminando, ad esempio, parti non richieste dalla norma e senza valore aggiunto per il governo della Camera e dei suoi servizi all'utenza).

È importante, quindi, comprendere appieno la logica che sta alla base degli strumenti costruiti per realizzare l'analisi e redigere la Relazione secondo le indicazioni fornite dalle presenti linee guida. Si ribadisce, naturalmente, che la metodologia proposta nelle seguenti linee guida non rappresenta un obbligo normativo, ma un modello integrato ed efficace, unito ad una proposta strutturata (*check*), per procedere all'analisi del Ciclo della *performance*; starà, però, alla valutazione dell'OIV se adottarlo integralmente, parzialmente o adottare un modello diverso.

La Relazione deve fornire elementi chiari alla Camera di commercio su quali sono i punti sui cui investire in via prioritaria, quali sono gli aspetti da mantenere e quali sono gli aspetti da migliorare nel tempo; il tutto, laddove possibile, corredato anche con l'evidenziazione di possibili strade da intraprendere per risolvere le criticità rilevate.

Per questo motivo, la modalità di raccolta ed elaborazione delle informazioni, proposta nel seguente documento, è basata su una griglia di valutazione strutturata. Il rischio altrimenti è quello di una Relazione generica, priva di utilità, in quanto non in grado di evidenziare esattamente i punti critici.

Si tratta di uno strumento strutturato di analisi che si focalizza sia sulla parte "statica", ossia i documenti in cui vengono formalizzate "le regole e le metodologie individuate", sia sulla parte dinamica, che ripercorre, attraverso specifici *item* da sottoporre a valutazione, l'intero ciclo della *performance* consentendo all'OIV:

- di raccogliere in maniera sistematica le informazioni relative alla architettura complessiva del Sistema, alle diverse fasi del ciclo, ai documenti prodotti dalla Camera;
- di seguire nel tempo gli sviluppi in materia di pianificazione, controllo e rendicontazione anche alla luce dei mutamenti che interverranno nella normativa;
- di avere un quadro analitico e di sintesi che agevoli la redazione della Relazione.

Da sottolineare che la valutazione sulla correttezza metodologica dell'impianto elaborato è principalmente focalizzata sui documenti, quali il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed

individuale, mentre per quanto riguarda il Ciclo, ci si focalizza principalmente sulla verifica che quanto progettato e formalizzato sia effettivamente reso operativo.

Le modalità di utilizzo della griglia di valutazione sono descritte nel capitolo successivo.

La Relazione dell'OIV deve essere trasmessa, al termine del ciclo della *performance*, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo e all'Unioncamere. La Relazione deve essere pubblicata sul sito istituzionale, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

Sotto un profilo generale, i requisiti che la delibera CIVIT n. 4/2012 pone all'OIV, nella stesura della Relazione, sono legati ai principi di:

- trasparenza (massima circolazione e diffusione delle informazioni; attraverso, ad esempio, apposite giornate della trasparenza in cui la Camera di commercio presenta ai propri *stakeholder* i principali risultati raggiunti nell'anno, a fronte di quanto programmato);
- attendibilità (capacità di misurare correttamente e sistematicamente i fenomeni, con il supporto di strumenti adeguatamente strutturati);
- ragionevolezza; in sostanza il livello di analisi, in termini di estensione e profondità, è correlata alla reale fattibilità (tempi e risorse a disposizione) delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi posti;
- evidenza, tracciabilità e quindi verificabilità (quanto affermato nella Relazione deve essere frutto dell'analisi di documenti e altri elementi oggettivamente dimostrabili e tracciabili; è necessario, quindi che quanto affermato nella Relazione sia "ancorato" a fatti oggettivi, evidenziando le fonti e le modalità (interviste, analisi di documenti, ed altro ancora) attraverso le quali i dati e le informazioni sono state rilevate;
- indipendenza e imparzialità (che ribadisce la terzietà del ruolo dell'OIV rispetto all'Ente che lo nomina).

## 2. GLI STRUMENTI PER L'ANALISI

---

### 2.1. Le griglie di valutazione: la struttura

Come anticipato in premessa, al fine di consentire all'OIV di redigere con efficacia la Relazione, si fornisce una serie di griglie di valutazione sulla base delle quali costruire la Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli interni.

Le griglie di valutazione si articolano secondo uno **schema** preciso, che ripercorre l'intero ciclo della *performance* consentendo di analizzare:

A. **L'architettura del sistema dei controlli e la sua formalizzazione.** In questa parte del *check*, le griglie di analisi consentono di analizzare:

- I. *Il sistema di misurazione e valutazione della performance*; si rileva se il documento sul sistema di misurazione e valutazione della *performance* rispetta la *compliance* a quanto previsto dalle norme e da altre fonti e se consente, una volta reso operativo, di monitorare fenomeni essenziali per l'ente. In sostanza, si verifica se il sistema individuato risponde alle esigenze funzionali dell'ente, se si basa su metodologie corrette in grado di misurare effettivamente la *performance* raggiunta, se è in grado di fornire informazioni di supporto ai processi decisionali, etc.
- II. *Il modello organizzativo di funzionamento*; si monitora se nell'ente sono stati previsti e attivati una serie di strumenti/strutture quali, ad esempio, un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della *performance*, supportato da un idoneo sistema informativo (a garanzia dell'attendibilità dei dati); una struttura deputata al controllo di gestione, l'Organismo Indipendente di Valutazione, la struttura tecnica a supporto dell'OIV e così via.

B. **Le fasi del ciclo della *performance* e gli strumenti di *accountability*.** Le griglie di analisi, in questo caso, ripercorrono il ciclo della *performance* nel suo complesso, consentendo di verificare:

- la ***compliance***, cioè la verifica della presenza/assenza di determinati elementi, requisiti, procedure, dettati dalla norma e/o necessari per il corretto funzionamento dell'ente. Una verifica di questo tipo può consentire alla Camera di commercio di rilevare eventuali carenze strutturali e/o procedurali che influiscono sulla propria attività;
- la **qualità metodologica** e la **coerenza** complessiva delle fasi del ciclo della *performance* e dei contenuti riportati negli strumenti formali di programmazione e rendicontazione

prodotti dalla Camera di commercio (Piano e Relazione sulla *performance*, etc.). Così come avviene per la valutazione della *compliance*, anche in questo caso è possibile individuare eventuali criticità, carenze, problematiche, aree di miglioramento, punti di eccellenza, che consentono all'ente di intervenire, se si ritiene opportuno, al fine di migliorare il proprio sistema ed adeguarlo alle proprie esigenze organizzative, alla propria realtà operativa e alle proprie scelte strategiche;

- la rispondenza tra quanto progettato e formalizzato nei documenti e la reale **operatività**. Consente di verificare che quanto dichiarato nei propri regolamenti, nei documenti di pianificazione e programmazione, etc. sia poi effettivamente stato messo in pratica. Tale verifica permette di evidenziare eventuali "scollamenti" che possono creare inefficienze all'interno dell'ente;
- l'**utilità** di quanto realizzato, che permette di capire se tutto l'impianto abbia effettivamente generato un valore aggiunto. Tale verifica può consentire, eventualmente, di "alleggerire" il sistema, eliminando, laddove è possibile in quanto non in contrasto con i dispositivi normativi, le procedure, le attività o gli elementi che non risultano utili per l'attività della Camera di commercio.

In particolare, le fasi su cui si va ad indagare e sulle quali si forniranno maggiori informazioni nel capitolo successivo, sono le seguenti:

- I. Pianificazione strategica
- II. Programmazione operativa
- III. Monitoraggio e *reporting* in itinere
- IV. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa
- V. Misurazione e valutazione della *performance* individuale e sviluppo delle risorse umane
- VI. Rendicontazione interna ed esterna

Questa sequenza segue l'intero ciclo della *performance*; la decisione di estrapolare la fase del monitoraggio e *reporting* in itinere deriva dalla constatazione della strategicità che questa fase ha per il funzionamento dell'intero sistema; pur nella consapevolezza che, da un punto di vista operativo, il processo di misurazione avviene senza soluzione di continuità, si è ritenuto che fosse necessaria una focalizzazione per "blocchi". Ad ogni modo, il criterio che ha condotto alla identificazione di queste sei fasi, si è basato sulla considerazione che ciascuno di questi sei blocchi, preso singolarmente, ha un senso compiuto e una propria coerenza.

Nel box successivo si riporta una rappresentazione dell'articolazione delle griglie di valutazione, secondo lo schema appena proposto.

## BOX DI APPROFONDIMENTO 1

### L'ARTICOLAZIONE DELLE GRIGLIE DI VALUTAZIONE: UNO SCHEMA

<b>A. L'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E LA SUA FORMALIZZAZIONE</b>		
A	<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	
B	<b>IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO</b>	
B.1	Modello di funzionamento	
B.2	Organismo indipendente di valutazione e struttura tecnica di supporto	
<b>B. LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY</b>		
I.	<b>Pianificazione strategica</b>	<b>Piano della performance Programma triennale della trasparenza</b>
I. 1	Analisi strategica ed attività a supporto della programmazione pluriennale	
I. 2	Individuazione delle linee strategiche e degli outcome	
I. 3	Individuazione degli obiettivi strategici	
I. 4	Allocazione delle risorse	
I. 5	Sistema integrato	
II.	<b>Programmazione operativa</b>	<b>Relazione sulla performance e Relazione consuntivo Controllo strategico</b>
II. 1	Attività a supporto della programmazione annuale	
II. 2	Definizione degli obiettivi e piani operativi	
II. 3	Definizione delle risorse	
II. 4	Definizione degli obiettivi individuali	
II. 5	Sistema integrato	
III.	<b>Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting in itinere</b>	
IV.	<b>Misurazione e valutazione della performance organizzativa (ex post)</b>	
V.	<b>Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane</b>	
V. 1	Misurazione e Valutazione della performance individuale	
V. 2	Sistema premiante e Sviluppo delle R.U.	
VI.	<b>Rendicontazione interna ed esterna</b>	

Ciascuna griglia, a sua volta, è articolata al suo interno, in "sotto-fasi" o "ambiti", secondo una struttura pensata per facilitare la comprensione e, quindi, la compilazione delle schede da parte dell'OIV.

Si può notare come la struttura delle singole schede cambi a seconda che si vada ad analizzare le fasi del ciclo o i documenti che sono prodotti nel corso dell'anno dalla Camera di commercio.

Nel box di approfondimento n. 2 si riporta, a titolo esemplificativo, parte della griglia di analisi relativa ad una **fase del processo**, la pianificazione strategica. La griglia si apre con una sorta di "quadro riassuntivo", in cui si riporta, innanzitutto, la tempistica di svolgimento della fase; nel caso della pianificazione strategica, si pone l'inizio del processo di pianificazione a settembre di un dato anno (x-1) per concluderlo dopo 5 mesi, quindi il 31 gennaio dell'anno successivo (x); in questo caso, come negli altri, si utilizzano riferimenti temporali che provengono dalla norma (il 31 gennaio è la data entro la

quale si deve approvare il Piano della *performance*) o da altre considerazioni di tipo operativo. Si riportano poi i vari *step* che compongono la fase oggetto di analisi, esplicitandone sinteticamente i contenuti e, soprattutto, i soggetti coinvolti. Si esplicita poi, per ciascuno *step*, il ruolo svolto di volta in volta dall'Organismo Indipendente di valutazione.

Questa prima parte della griglia, quindi, è una sorta di "macro-guida", che consente di individuare immediatamente in quale fase di vita del ciclo della *performance* si colloca la fase oggetto dell'analisi e consentire quindi di effettuare le valutazioni conseguenti.

Dopodiché, si apre la scheda che l'OIV può utilizzare per la propria attività di analisi e rilevazione. Come già affermato, ciascuna griglia (e di conseguenza ciascuna fase) è articolata, a sua volta, in più sottofasi (o ambiti), allo scopo di consentire a chi legge di seguire un "filo logico".

Per la redazione della Relazione, l'OIV può rispondere, per ciascuna fase, alle aree di *check* presenti nella prima colonna di ciascuna griglia di valutazione; per fare ciò, può utilizzare gli *item*/requisiti di processo collegati a ciascuna area.

Nel paragrafo successivo si forniranno, comunque, maggiori informazioni sulle modalità di utilizzo delle griglie di valutazione per la redazione della Relazione da parte dell'OIV.

## BOX DI APPROFONDIMENTO 2

### UN ESEMPIO DI GRIGLIA DI ANALISI DI UNA FASE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE:

#### LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

<b>I. PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>		
PERIODO DI OSSERVAZIONE:	1 SETTEMBRE (ANNO X-1) 31 GENNAIO (ANNO X)	
FASI DEL PROCESSO:	DESCRIZIONE DELLA FASE E SOGGETTI COINVOLTI:	RUOLO OIV:
1. Realizzazione di analisi di contesto	Viene effettuata (tramite SWOT analysis) analisi di contesto interno (per cogliere punti di forza e di debolezza) e di contesto esterno (per individuare eventuali sfide da affrontare o opportunità da cogliere)	Al termine del ciclo, verifica la <b>coerenza</b> del processo e la <b>tenuta generale</b> (eventuali "anomalie", problematiche, ecc. vengono esplicitati nella Relazione finale sul funzionamento complessivo del sistema); relativamente alla <b>definizione degli obiettivi</b> , l'OIV può fornire un <b>supporto</b> evidenziando dati, informazioni e valutazioni desunti dal report sul controllo strategico elaborato nel ciclo precedente.
2. Coinvolgimento di stakeholder interni e esterni	Sono formalmente previsti momenti di coinvolgimento di stakeholder interni all'ente (Consiglio, Giunta, Segretario generale, dirigenti, personale) e esterni (imprese, altri soggetti istituzionali, ecc) per rilevare esigenze e aspettative sulla base delle quali formulare la strategia dell'ente	
3. Individuazione di aree strategiche (e outcome)	Sulla base del mandato istituzionale, della missione, delle linee politiche di ente e di sistema, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder, gli Organi individuano le aree strategiche (e i relativi outcome)	
4. Individuazione di obiettivi strategici (e relativi indicatori e target)	Sulla base delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder e in coerenza con le aree strategiche, il vertice amministrativo e la dirigenza individuano gli obiettivi strategici (e i relativi indicatori e target) che sono approvati dal Consiglio	
5. Allocazione delle risorse	Nel Programma Pluriennale è indicata l'allocazione di massima delle risorse sui diversi obiettivi strategici	
6. Redazione del Programma Pluriennale	Il <b>Consiglio</b> determina gli indirizzi generali e approva il Programma pluriennale, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato	
7. Predisposizione del Piano della performance (parte strategica)	Il <b>Segretario Generale</b> predispose il Piano della performance, l' <b>organo politico amministrativo</b> lo approva entro il <b>31 gennaio</b>	

<b>I.1 - ANALISI STRATEGICA ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE</b>	
AREE DI CHECK	REQUISITI DI PROCESSO
<b>PS.1 - E' presente nella Camera di commercio un adeguato livello di commitment nell'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione</b>	Presenza di commitment da parte degli organi di indirizzo
	Presenza di commitment da parte del vertice amministrativo
	Presenza di commitment da parte della dirigenza
	Presenza di commitment da parte dell'OIV
	Presenza di commitment da parte della struttura tecnica permanente
<b>PS.2 - Il processo di pianificazione viene avviato nei tempi giusti?</b>	Avvio del processo di pianificazione e programmazione in modo tale che il Piano della performance possa essere pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno
<b>PS.3 - La pianificazione strategica è supportata da una serie di azioni attraverso le quali vengono raccolte tutte le informazioni sul contesto esterno?</b>	Realizzazione di analisi del contesto economico-istituzionale del territorio di riferimento tese ad evidenziare le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare [tramite SWOT ANALYSIS]
	Realizzazione di analisi del contesto interno ai fini della Pianificazione strategica: risorse umane, economiche, strumentali e salute finanziaria dell'amministrazione per evidenziare punti di forza e di debolezza [tramite SWOT ANALYSIS]
	Coinvolgimento degli Stakeholder esterni nelle analisi del contesto (esterno)
	Coinvolgimento degli Stakeholder interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza) nelle analisi del contesto (interno)
	Definizione, in seguito alle analisi di contesto (interno e esterno), di una "mappa degli stakeholder" propedeutica alla stesura del Piano strategico
	Realizzazione di analisi di contesto interno, in relazione alla promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, ai fini della Pianificazione Strategica

Come anticipato, le griglie di analisi delle fasi del processo si distinguono, nella struttura e nei contenuti, da quelle degli relative agli strumenti di *accountability* e ai documenti che la Camera di commercio produce nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*: Sistema di misurazione della *performance*, Piano della *performance*, Relazione sulla *performance*.

Nel box n. 3 si riporta, a titolo esemplificativo, parte della griglia di analisi relativa al Piano della *performance*. Rispetto alle fasi del processo, la struttura della griglia di analisi differisce parzialmente, in quanto non è presente il "quadro riassuntivo" iniziale (con fasi, soggetti responsabili e ruolo dell'OIV) poiché per questa fattispecie l'oggetto dell'analisi sono dei documenti e non dei processi, attività e procedure della Camera di commercio. Anche in questo caso, però, per la redazione della Relazione finale, l'OIV potrà rispondere alle aree di *check* riportate nella prima colonna della griglia e, per fare ciò, potrà fare riferimento ai requisiti strutturali associati a ciascuna area.

**BOX DI APPROFONDIMENTO 3**

**UN ESEMPIO DI GRIGLIA DI ANALISI DI UN DOCUMENTO PRODOTTO DALLA CAMERA DI COMMERCIO: IL  
PIANO DELLA PERFORMANCE**

<b>IL PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	
<b>AREE DI CHECK</b>	<b>Compliance/Requisiti strutturali</b>
<b>PP.1 - TRASPARENZA:</b> <b>Il Piano viene pubblicato sul sito ed è facilmente accessibile e consultabile, in ottica di trasparenza ed è leggibile?</b>	Rispetto tempistica di legge per la redazione (31 gennaio)
	Pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "Valutazione, trasparenza e merito"
	Bilanciamento tra corpo del testo ed allegati
	Differenziazione del linguaggio utilizzato per le sezioni divulgative rispetto a quelle di maggior dettaglio
<b>PP.2 - AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI:</b> <b>Sono presenti, metodologicamente corretti, esaustivi e comprensibili?</b>	Aree strategiche e outcome
	Obiettivi strategici triennali
	Coerenza degli obiettivi strategici rispetto alle risultanze dell'analisi del contesto
	Integrazione tra obiettivi strategici e priorità politiche e/o missione istituzionale
	Obiettivi operativi annuali (almeno per il primo anno)
	Trasversalità delle aree strategiche rispetto alle unità organizzative (solo aree verticali per ciascuna unità organizzativa vs aree trasversali a tutte le aree)
	Obiettivi trasversali a più unità organizzative
	Sistematica individuazione delle interdipendenze fra obiettivi strategici e/o operativi afferenti a diverse unità organizzative
	Omogeneità nella qualità degli obiettivi, indicatori e target tra le diverse unità organizzative (elevata variabilità vs qualità omogenea)
	Sistematica individuazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi strategici (mancata individuazione risorse vs puntuale individuazione delle diverse tipologie di risorse)
	Sistematica individuazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi operativi (mancata individuazione risorse vs puntuale individuazione delle diverse tipologie di risorse)
	Individuazione degli obiettivi e degli indicatori assegnati al personale dirigenziale
Integrazione degli obiettivi operativi con gli obiettivi individuali dei dirigenti	
Obiettivi di promozione delle pari opportunità	
<b>PP.3 - INDICATORI:</b> <b>Sono presenti, metodologicamente corretti e consentono di misurare il grado di raggiungimento di outcome, obiettivi strategici/operativi?</b>	Indicatori di outcome
	Indicatori per gli obiettivi strategici
	Indicatori per gli obiettivi operativi
	Indicatori di input (es. risorse utilizzate)
	Indicatori di processo (es. stato di avanzamento attività)
	Indicatori di output (es. numero di pratiche lavorate)
	Indicatori di customer satisfaction

L'analisi, in questo caso, è finalizzata a rilevare la presenza dei requisiti, l'eshaustività, la coerenza e la correttezza metodologica di quanto riportato nei singoli documenti.

A titolo di esempio; relativamente agli obiettivi strategici, oltre a rilevarne la presenza, si procede a verificare anche una serie di informazioni quali: l'integrazione degli obiettivi strategici con le priorità politiche e la missione istituzionale dell'ente; la chiarezza, la comprensibilità e la correttezza della formulazione degli obiettivi strategici; l'avvenuta assegnazione di risorse per il raggiungimento dei singoli obiettivi strategici, e così via.

---

#### BOX DI APPROFONDIMENTO 4

##### ESEMPIO: OBIETTIVI STRATEGICI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE – VALUTAZIONE DELL'OIV

A titolo esemplificativo si riporta un'ipotesi di contenuto di un Piano della *performance* e una possibile valutazione dell'OIV, che non entra nel merito delle scelte della Camera di commercio ma fornisce delle chiavi di lettura, delle considerazioni e valutazioni sull'approccio metodologico rilevato.

Piano della *performance*:

“ (...) La Camera di commercio di XXX ha individuato per il triennio 2012-2014 quattro obiettivi strategici, riportati di seguito:

1. Imprenditoria femminile; 2. Favorire l'interazione con l'utenza sviluppando nuovi canali di accesso/erogazione di servizi; 3. Valorizzazione del capitale umano; 4. Valorizzazione e qualificazione delle componenti dell'attrattività del territorio attraverso il miglioramento e lo sviluppo delle infrastrutture leggere e pesanti, materiali ed immateriali, turismo, cultura, valorizzazione centri storici, promozione prodotti tipici e agevolazioni dell'accesso al credito da parte delle imprese, etc.

Le risorse stanziare per il raggiungimento degli obiettivi strategici sono pari a: obiettivo 1 – non esplicitate; obiettivo 2 – 1 milione e 700 mila euro; obiettivo 3 – 2 milioni di euro; obiettivo 4 – 3 milioni e 300 mila euro”.

Valutazione dell'OIV:

*“Dalla lettura del Piano della performance è evidente il collegamento tra le priorità politiche e la missione istituzionale dell'ente (esplicitate a pag. xx e xx del documento) e i quattro obiettivi strategici individuati per il triennio 2012-2014. Per quanto riguarda la correttezza, la chiarezza e la comprensibilità della formulazione dei quattro obiettivi, non possono essere considerati “sufficienti” l'obiettivo 1 e il 4; il primo, infatti, è troppo sintetico e non lascia intendere a chi legge qual è lo scopo che l'ente si propone di raggiungere (Sostegno all'imprenditoria femminile? Sviluppo dell'imprenditoria femminile sul territorio provinciale attraverso determinate iniziative/azioni, etc.); il quarto obiettivo strategico, invece, risulta troppo lungo e, allo stesso tempo, poco chiaro per chi legge; non si riesce ad individuare, anche in questo caso il fine ultimo della Camera di commercio.*

*L'ente definisce l'allocatione delle risorse per tutti gli obiettivi strategici, eccetto che per uno; per quale regione? Esplicitare le motivazioni che non hanno permesso di allocare le risorse relativamente a quell'obiettivo strategico. (...)*”

## 2.2 La realizzazione dell'analisi con il supporto delle griglie di valutazione

Le griglie di valutazione, così come sono state strutturate, prevedono che, per ciascun requisito strutturale, o di processo, l'OIV attribuisca una valutazione attraverso una scala articolata su 4 livelli: no, in prevalenza no, in prevalenza si, si.

La scelta di prevedere una scala di quattro item nasce da una duplice esigenza:

- quella di consentire, in fase di valutazione, una scelta alternativa al “no” e “si” che non fosse però univoca, sia per dare maggiori possibilità di differenziare la valutazione, sia per evitare che l'opzione maggiormente scelta fosse quella intermedia (che sarebbe potuto avvenire con una scala con un numero dispari di scelte). Prevedendo due valutazioni “intermedie”, infatti, in un certo modo si è “obbligati” a orientarsi prevalentemente verso l'una o l'altra opzione;
- quella di non ampliare eccessivamente la gamma di risposte (e quindi la scala di valutazione) prevedendo una scala costituita da cinque o sette opzioni (scala Likert) per non rendere la valutazione eccessivamente complessa da gestire.

Le opzioni di valutazione sono, dunque, quattro:

- No; sta a significare che un determinato requisito è assente o completamente inadeguato, non esaustivo, non comprensibile e non corretto da un punto di vista metodologico.
- In prevalenza no; se il requisito risulta parzialmente adeguato, esaustivo, comprensibile e corretto da un punto di vista metodologico, ma in misura non sufficiente.
- In prevalenza si; se il requisito è parzialmente adeguato, esaustivo, comprensibile e corretto da un punto di vista metodologico, in misura più che sufficiente.
- Si; se il requisito è, invece, valutato come pienamente adeguato, anche in quanto corretto dal punto di vista metodologico, alle esigenze funzionali e strutturali della Camera di commercio e alla complessità organizzativa dell'ente. Un requisito, quindi, che pur sempre soggetto a processi di innovazione, costituisce un elemento da “manutenere”.

Nella fase di compilazione delle griglie di analisi e valutazione, l'OIV utilizza le scale di valutazione proposte, nelle modalità proposte o anche in una modalità “ridotta” rispetto a quanto delineato in queste linee guida (ad esempio relativamente alle scale di valutazione). Le griglie, infatti, possono essere utilizzate anche semplicemente come una sorta di *check-list* sulla base delle quali l'OIV, “scorrendo” i vari requisiti, può rilevarne la presenza, o eventuali discordanze, carenze, criticità, etc. D'altro canto, utilizzando anche le scale di valutazione proposte, l'OIV può esprimere una valutazione di natura

“qualitativa”, sicuramente più completa e utile per la Camera, ma senza dubbio più complessa, per la quale occorre un’elevata competenza.

L’OIV può utilizzare il campo “note” per esprimere una valutazione di tipo qualitativo a supporto della valutazione espressa in termini quantitativi (no; in prevalenza no; in prevalenza si; si). Il campo “note” può essere utilizzato anche per evidenziare informazioni utili quali: le fonti utilizzate, le eventuali interviste realizzate, etc.

### **2.3 Le modalità di rilevazione delle informazioni da parte dell’OIV**

L’OIV, sulla base di quanto riportato nelle griglie di analisi e valutazione proposte, rileva le informazioni utili ad evidenziare eventuali criticità, carenze, eccellenze e aree di miglioramento e/o mantenimento del ciclo della *performance* messo in piedi dall’ente.

Le modalità di rilevazione possono essere di diversa natura: alcune informazioni (relative, ad esempio, all’analisi dei documenti prodotti) potranno essere rilevate dalla lettura dei documenti; altri tipi di informazioni, meno “immediate”, si potranno rilevare attraverso interviste al Segretario Generale, alla dirigenza e a chi opera all’interno dell’ufficio controllo di gestione; interviste necessarie per rilevare, ad esempio, se e a che livello il sistema di misurazione, monitoraggio e valutazione sia conosciuto e se genera degli effetti (e, in caso affermativo, che tipo di effetti) sull’intero funzionamento dell’ente.

Senza dubbio, un ruolo importante è svolto dalla struttura tecnica di supporto, che in questo caso può supportare l’OIV, nella fase di rilevazione, raccolta e rielaborazione di dati e nell’analisi dei documenti. Al riguardo si possono anche utilizzare tecniche di analisi a “campione” tipiche dell’attività di *audit* interno, soprattutto laddove la dimensione o la tempistica e le risorse a disposizione siano particolarmente critiche.

### **2.4 Come utilizzare le griglie di valutazione per la redazione del documento finale**

Come sarà illustrato nel capitolo successivo, la struttura della Relazione segue lo schema secondo il quale si articolano le schede di analisi.

Per questa ragione l’OIV, con il supporto della struttura tecnica, provvederà a riportare, per ciascuna fase, quanto emerso dalla rilevazione effettuata. Entrando nel particolare delle griglie di analisi delle fasi del ciclo, nella Relazione, per ciascuna fase, l’OIV provvede a riportare una nota introduttiva nella quale si evidenziano le modalità con cui la fase si svolge all’interno dell’ente; tenendo presente, quindi, lo schema iniziale posto in ciascuna griglia di analisi (dove si evidenziano la tempistica, i soggetti responsabili e il ruolo dell’OIV) si descrive brevemente quanto accade nella specifica Camera di

commercio, non in forma astratta (limitandosi a descrivere come dovrebbe svolgersi la fase) ma esponendo quanto realmente avviene nell'ente ed evidenziando, se presenti, eventuali problematiche, carenze, specificità, etc.

Nel box successivo si riporta un'esemplificazione di quanto appena esposto.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 5

### INTRODUZIONE ALLA SEZIONE RELATIVA ALLA FASE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: UN ESEMPIO

*La fase di pianificazione strategica della Camera di commercio di XXXXX prende avvio nel mese di settembre con la realizzazione di un'analisi di contesto (interno ed esterno); entro il mese di ottobre gli Organi dell'ente individuano le aree strategiche, da cui successivamente il vertice amministrativo deriva gli obiettivi strategici.*

*Sono allocate le risorse per gli obiettivi strategici; tali informazioni sono riportate nel Programma pluriennale, che è approvato dal Consiglio.*

*Entro il 31 gennaio l'Organo politico amministrativo approva il Piano della performance.*

*Principali criticità rilevate:*

- *Si segnala l'assenza di momenti di coinvolgimento degli stakeholder per rilevare aspettative ed esigenze sulla base delle quali formulare le strategie dell'ente.*

---

Una volta riportata una breve nota introduttiva, si procede ad esplicitare in maniera più approfondita quanto rilevato dall'analisi.

Se la scheda è articolata in sotto-fasi, allo stesso modo si articoleranno anche i vari paragrafi della Relazione in cui si riporta l'analisi delle singole fasi.

Per la redazione delle sezioni della Relazione relative all'analisi delle singole fasi del ciclo, l'OIV si servirà di quelle che nelle griglie sono state definite aree di *check*. Le domande riportate nella prima colonna di ciascuna griglia, infatti, possono fornire un valido supporto all'OIV nella fase di analisi e valutazione del ciclo della *performance* e, di conseguenza, nella redazione della Relazione annuale.

Nel caso in cui si rilevino delle criticità o, comunque, se l'OIV lo ritenga utile e/o necessario ai fini della Relazione, potranno essere riportati elementi di dettaglio allo scopo di consentire a chi legge di comprendere le valutazioni che hanno condotto ad un determinato esito.

Per chiarire meglio i concetti appena espressi, si riporta nel box n. 6 un esempio di come potrebbe essere sviluppata, per grandi linee, l'analisi della fase di pianificazione strategica.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 6

### REDAZIONE DELLA SEZIONE RELATIVA ALLA FASE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA: UN ESEMPIO DEI PASSAGGI SALIENTI

#### ▪ ANALISI STRATEGICA ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

Nella Camera di commercio di XXXXXX si rileva, nell'anno XXXX, un adeguato livello di *commitment*, cioè di coinvolgimento e di impegno diretto, dei vari soggetti che intervengono nella fase di pianificazione strategica.

Il processo di pianificazione è stato avviato nel mese di settembre XXXX per essere concluso nel mese di gennaio dell'anno XXXX; questo consente alla Camera di pianificare nei tempi.

La fase di pianificazione strategica necessita di un maggiore utilizzo di sistemi strutturati attraverso i quali si raccolgono informazioni sul contesto (interno e esterno);

... ..

#### ▪ INDIVIDUAZIONE DELLE AREE (LINEE) STRATEGICHE E DEGLI OUTCOME

La Camera di commercio prevede dei momenti di condivisione, all'interno dell'ente, dei documenti di programmazione pluriennale prodotti.

Quelli che la Camera di commercio associa alle aree strategiche e identifica come *outcome*, sono in realtà gli output delle attività che la Camera realizza; è fondamentale che si faccia attenzione a tenere distinte le due cose e a tale riguardo può essere utile identificare gli *outcome* sulla base dell'analisi del contesto interno ed esterno e, soprattutto, sulla base delle aspettative espresse dai diversi *stakeholder* nella fase di coinvolgimento.

#### ▪ INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Nell'elaborazione e definizione degli obiettivi strategici, la Camera di commercio prende in considerazione anche quelli perseguibili dalle Aziende speciali; si tratta di obiettivi misurabili e riferibili al triennio XXXX-XXXX. Questo consente alla Camera di commercio di presidiare e rendicontare l'attività svolta nel suo complesso.

Si evidenzia, però, che non sono stati individuati degli indicatori associati agli obiettivi strategici; ciò non consente di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi e, di conseguenza, le *performance* raggiunte dall'ente a livello strategico.

È stata riscontrata continuità rispetto a quanto pianificato nell'annualità precedente (*rolling*).

#### ▪ ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Si rileva, infine, la presenza di un processo di integrazione e collegamento tra la pianificazione della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio dell'ente.

---

Per la redazione delle sezioni della Relazione relative ai documenti e agli strumenti di *accountability* prodotti nel corso dell'anno dalla Camera di commercio, come è stato precedentemente illustrato, si

utilizzano delle schede di analisi che si discostano leggermente, nella struttura, da quelle utilizzate per l'analisi delle fasi del ciclo.

Ancora una volta, però, sono le aree di *check* a guidare l'OIV nella fase di redazione della Relazione.

Secondo la stessa logica illustrata in precedenza, dunque, l'OIV risponde a domande "macro", che racchiudono una serie di elementi di dettaglio (i singoli requisiti strutturali) che, a seconda delle esigenze e a seconda di quanto l'OIV stesso ritenga di volta in volta opportuno, possono essere o meno utilizzati nel testo.

Ad ogni modo, in generale, si consiglia di riportare nel testo i principali elementi di dettaglio, al fine di fornire informazioni specifiche, soprattutto sugli ambiti ritenuti di maggiore criticità, in quanto le aree di *check* sono, in alcuni casi, molto ampie.

Per chiarire meglio quanto appena esposto, si riporta nel box n. 7 una possibile analisi del Piano della *performance* di una Camera di commercio e, nel box n. 8, alla luce delle prime esperienze fatte, un caso concreto di analisi del Piano.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 7

### ESEMPIO DI REDAZIONE DELLA SEZIONE RELATIVA ALL'ANALISI DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

#### ▪ AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI ED OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici sono presenti, hanno durata triennale, sono sufficientemente comprensibili nella formulazione ed esaustivi e sono correttamente correlati alle risorse.

Punti di attenzione:

- nel Piano non sono stati esplicitati gli *outcome* (associati alle aree strategiche); si tratta di un aspetto su cui intervenire a partire dal prossimo ciclo di pianificazione;
  - non si rileva dal Piano la presenza di obiettivi operativi; è necessario che la Camera di commercio provveda, se non lo ha già fatto, a definire tali obiettivi e a inserirli nel Piano della *performance* dell'anno successivo.
- #### ▪ INDICATORI

Agli obiettivi strategici sono associati correttamente degli indicatori che, nella maggior parte dei casi, sono costruiti correttamente dal punto di vista metodologico e in modo tale da consentire alla Camera di misurare il raggiungimento degli obiettivi stessi.

#### ▪ *TARGET*

Sono presenti *target* triennali per tutti gli obiettivi strategici riportati nel Piano.

#### ▪ PIANI OPERATIVI DI ATTIVITÀ

Non sono presenti nel Piano; è necessario prevederli al fine di consentire l'individuazione delle attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti coinvolti).

... ..

---

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 8

### UN CASO CONCRETO DI ANALISI DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

#### 1. AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI

Così come nel Piano 2012-2014, sono presenti e formulati in maniera prevalentemente corretta:

- Aree strategiche (coincidono con quelle del Piano 2012-2014)
- Obiettivi strategici (coincidono con quelli del Piano 2012-2014, eccetto che per uno, che è stato giustamente rinominato in quanto lo scorso anno aveva la stessa denominazione dell'area strategica a cui era collegato).
- Obiettivi operativi

Come nei piani precedenti, non sono stati individuati gli *outcome*; è importante che la Camera di commercio provveda a definirli a partire dal prossimo ciclo di pianificazione.

#### 2. INDICATORI

---

---

Sono correttamente associati indicatori sia per gli obiettivi strategici che per gli operativi.

3. TARGET

Sono correttamente associati indicatori sia per gli obiettivi strategici (sono identici a quelli definiti lo scorso anno) che per gli operativi (riportati nelle schede degli obiettivi, allegate al Piano).

4. PIANI OPERATIVI DI ATTIVITÀ

Sono presenti e contengono le informazioni richieste (azioni da porre in essere per raggiungere l'obiettivo, soggetti e aree organizzative coinvolte); non è sempre presente il riferimento alla tempistica di realizzazione.

5. CORRETTA RAPPRESENTAZIONE NEL PIANO DI TUTTE LE INFORMAZIONI DERIVANTI DAL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLA CAMERA

Così come riscontrato nel Piano 2012-2014, sono presenti e prevalentemente corrette da un punto di vista della coerenza e correttezza metodologica, tutte le informazioni richieste (amministrazione in cifre; mandato istituzionale e missione; analisi del contesto interno e esterno; informazioni su fasi, soggetti e tempi di redazione del Piano; azioni di miglioramento, informazioni sul processo che garantisce la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio).

Manca la rappresentazione grafica dell'albero della performance, che è molto importante in quanto permette alla Camera di commercio di evidenziare i vari livelli della pianificazione e programmazione e i collegamenti tra questi e, soprattutto, consente di comunicare il tutto all'esterno, in ottica di *accountability*.

6. COLLEGAMENTO CON ALTRI DOCUMENTI

Non si rilevano dal Piano le correlazioni con gli altri documenti del ciclo (Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, Sistema di misurazione e valutazione). Si segnala, anche alla luce di quanto sottolineato dalla Delibera CIVIT n. 6/2013, che è fondamentale garantire una reale integrazione degli strumenti previsti dal DLgs 150/2009 per attuare il ciclo della *performance*.

---

**PARTE 2 – FORMAT E INDICAZIONI PER LA REDAZIONE DELLA  
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL  
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ  
DEI CONTROLLI INTERNI**

---

Organismo Indipendente di Valutazione  
della Camera di commercio di \_\_\_\_\_

*La Relazione sul funzionamento  
complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza e  
integrità dei controlli interni\_\_\_\_\_*

(inserire anno di riferimento)

# INDICE E STRUTTURA DELLA RELAZIONE

---

## 1. PRESENTAZIONE E INDICE

## 2. CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

## 3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE* E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

3.1 Pianificazione strategica

3.2 Programmazione operativa

3.3 Il Piano della *performance*

3.4 Monitoraggio e *reporting* in itinere

3.5 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

3.6 Misurazione e valutazione della *performance* individuale e sviluppo delle risorse umane

3.7 Rendicontazione interna ed esterna

3.8 La Relazione sulla *performance*

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

## 1. PRESENTAZIONE E INDICE

---

In questa sede si presenta sinteticamente la Relazione e si enunciano le principali finalità, i principi che ne hanno guidato la redazione e, soprattutto, l'utilità che il documento riveste per la Camera di commercio. La presentazione è seguita dall'indice del documento.

## 2. CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE

---

L'OIV riporta in questa sezione della Relazione le principali considerazioni riguardanti il sistema dei controlli costruito dalla Camera di commercio e il modello organizzativo e di funzionamento dell'ente.

Si riportano di seguito, con maggiore dettaglio, i contenuti dei due paragrafi in cui si articola la sezione.

### 2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

L'analisi del documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della *performance* va a rilevare sia il livello di *compliance* del documento (presenza di requisiti strutturali richiesti dalle norme), sia l'adeguatezza di quanto riportato (correttezza, comprensibilità, esaustività del sistema).

Una corretta impostazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, infatti, è condizione indispensabile affinché l'attuazione dell'architettura complessiva del Sistema consenta all'Ente di misurare e valutare la *performance* organizzativa e individuale lungo tutto il ciclo della *performance*.

Si ribadisce ancora una volta che l'utilizzo delle griglie di *check* per la redazione della Relazione è facoltativo in quanto è stato pensato e costruito per supportare gli OIV e facilitarli nello svolgimento di questo compito specifico.

Nel caso in cui lo ritenga opportuno, dunque, l'OIV, per esprimere compiutamente le valutazioni ed i suggerimenti contenuti nella Relazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione dell'ente, può utilizzare, come "domande guida", le aree di *check* riportate nella prima colonna della griglia; di seguito si riportano brevemente tali domande e se ne esplicita il contenuto e il significato (riconducibile a quelli che nella griglia sono associati alle aree di *check* e vengono riportati in un elenco definito "requisiti strutturali o di processo").

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono stati previsti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa?*

Si valuta se il sistema di misurazione della *performance* organizzativa ha carattere multidimensionale; ciò è rilevabile appurando se l'oggetto di valutazione del Sistema (ossia cosa viene misurato) riguarda gli ambiti previsti dall'articolo 8 del DLgs 150/2009; per il dettaglio di questi ultimi, si rimanda al box di approfondimento successivo.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 9

### “COSA MISURO”: GLI AMBITI DI MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA (Art. 8 del DLgs 150/09)

- Ambito relativo all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (*outcome*)
- Ambito relativo alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (*customer satisfaction*)
- Ambito relativo all'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (processi)
- Ambito relativo alla modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (processi)
- Ambito relativo allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (processi)
- Ambito relativo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (input)
- Ambito relativo alla qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output)
- Ambito relativo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

---

Una volta verificata la presenza dei diversi ambiti, l'OIV dovrebbe fare una valutazione di carattere qualitativo, verificando se quanto affermato (la presenza di determinati ambiti di misurazione) trova poi riscontro nel Sistema stesso. Entrando più nello specifico, se nel documento riportante la descrizione del Sistema si afferma, ad esempio, che la misurazione della *performance* organizzativa della Camera di commercio X prende in considerazione l'ambito relativo alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, allora dovrà essere possibile rilevare all'interno del sistema stesso quale approccio, metodologia, quali strumenti l'ente ha preso a riferimento, e reso operativi, al fine di misurare tale ambito. L'OIV dovrà dare evidenza, nella Relazione, di eventuali “incongruenze” riscontrate affinché la Camera possa intervenire in

tal senso. Lo stesso discorso vale per tutti gli ambiti di misurazione riportati nel box di approfondimento n. 9.

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono state previste e definite le modalità di misurazione della performance organizzativa?*

Una volta verificato che nel Sistema siano stati previsti gli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa, si passa alla verifica della presenza di tutta una serie di strumenti, processi, metodologie, criteri utili per la misurazione della *performance*. Se nella domanda precedente si rispondeva alla domanda “*cosa si misura?*”, in questo caso la domanda a cui dare risposta è “*come si misura?*”.

Entrando più nello specifico, l’OIV verifica, innanzitutto, se è stato definito un modello di misurazione della *performance* organizzativa; se presente, la valutazione qualitativa consisterà nell’entrare nel merito dell’adeguatezza del modello di misurazione valutando, cioè, la maturità della metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa adottata (la Camera di commercio ha previsto una metodologia? Se sì, questa metodologia è calibrata sulle esigenze e caratteristiche specifiche dell’ente?)

Per rispondere a questa domanda, va rilevato se nel Sistema sono presenti (e sufficientemente adeguate) le modalità di definizione di *outcome*, obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori e *target*, cioè le procedure e gli strumenti necessari per definire correttamente tali elementi. Ad esempio, per definire il *target* viene previsto di utilizzare un’analisi che tenga conto dei risultati conseguiti negli ultimi anni e/o i risultati conseguiti dalle altre Camere di commercio (*benchmarking*)?

Per il dettaglio dei requisiti che possono guidare l’OIV nel fornire la risposta a questa seconda area di *check*, si rimanda al box di approfondimento n. 10.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 10

### “COME MISURO”: GLI STRUMENTI, LE PROCEDURE PER LA MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA (DLgs 150/09, Del. CIVIT n. 89/2010)

- Modello di misurazione della *performance* (BSC, CAF, *Prism*, macroambiti, modello personalizzato, etc.)
  - Modalità di definizione degli *outcome*
  - Modalità di definizione degli obiettivi
  - Modalità di definizione degli indicatori
  - Modalità di definizione dei *target*
-

- 
- Modalità di revisione di obiettivi, indicatori e *target*
  - Aree (ed eventuali mappe) strategiche
  - Schede anagrafiche degli indicatori
  - Tabelle di test della fattibilità informativa degli indicatori
  - Tabelle di test di validazione della qualità degli indicatori
  - Tabelle di test della qualità dei *target*
- 

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti?*

Si verifica se il Sistema adottato prevede degli approcci e degli strumenti che consentono di utilizzare le informazioni e i dati che derivano dalla misurazione della *performance* organizzativa al fine di migliorare le prestazioni dell'ente stesso. Entrando più nello specifico, affinché il Sistema di misurazione e valutazione possa generare degli effetti, devono essere previsti, ad esempio, degli strumenti/metodi che consentano di verificare le cause che hanno fatto registrare degli scostamenti rispetto alle *performance* attese (che potrebbero dipendere dalla definizione di *target* troppo elevati, da problemi di progettazione, dalla mancanza di risorse sufficienti, da variabili esterne, etc.). Il Sistema adottato dovrebbe contenere, inoltre, la descrizione di modalità strutturate per l'individuazione e la messa in opera di eventuali azioni correttive in corso d'anno. Al riguardo, uno strumento di fondamentale importanza è rappresentato da un sistema di *reporting* che supporti il processo decisionale dei vari soggetti responsabili del governo dell'ente al fine di consentire loro di intervenire per rimodulare quanto pianificato o intervenire sulle cause che hanno originato la criticità.

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo corretto: è stato definito l'oggetto della misurazione e valutazione?*

Si rileva in questo caso se nel Sistema adottato sono stati correttamente individuati gli ambiti di misurazione della *performance* individuale, cioè su "*che cosa*" si valutano i dirigenti, le posizioni organizzative e il personale dell'ente e se questi sono stati esplicitati in modo corretto. Per il dettaglio dei requisiti si rimanda al box di approfondimento successivo.

---

#### BOX DI APPROFONDIMENTO 11

##### **"COSA MISURO": GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE (DLgs 150/09)**

1. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative si basa su:

---

- 
- a) gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla *performance* individuale del personale si basa su:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
- 

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo corretto: sono state previste e definite le modalità di misurazione della performance individuale?*

Così come avviene per la *performance* organizzativa, anche in riferimento alla *performance* individuale si verifica se nel Sistema sono stati previsti gli strumenti, le modalità, le procedure e i criteri utili per la misurazione e valutazione della *performance* di dirigenti, delle posizioni organizzative e del personale camerale; ossia si passa dal “cosa si valuta” al “come si valuta”. Entrando nel dettaglio, uno degli elementi da valutare è la presenza e, soprattutto l’adeguatezza, del dizionario delle competenze, uno strumento attraverso il quale l’ente esplicita le modalità sulla base delle quali sono valutati i vari profili professionali. Se, ad esempio, l’ente si è limitato a citare nel sistema che per la valutazione della *performance* individuale è stato previsto l’utilizzo del dizionario delle competenze, ma non è possibile rilevarlo all’interno del documento (attraverso l’esplicitazione, nel dettaglio, dei contenuti e delle modalità di utilizzo), la valutazione del livello di adeguatezza non può essere positiva. Per il dettaglio dei requisiti da prendere in considerazione per rispondere a questa area di *check*, si rimanda al box di approfondimento n. 12.

---

#### BOX DI APPROFONDIMENTO 12

##### “COME MISURO”: GLI STRUMENTI, LE PROCEDURE PER LA MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE (DLgs 150/09, Del. CIVIT n. 104/2010)

- Presenza di schede di valutazione individuale
  - Individuazione di un numero limitato (minimo e/o massimo) di obiettivi individuali
  - Definizione di un dizionario delle competenze
  - Presenza di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo
  - Adozione di scale di valutazione per gli indicatori qualitativi
-

- 
- Definizione di un sistema di pesi
  - Definizione di procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali
  - Definizione di modalità di raccolta dei dati per la valutazione (autovalutazione, incidente critico, valutazione tra pari, etc.)
  - Definizione di indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio
  - Presenza delle procedure di conciliazione
- 

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti?*

Si valuta qui se il Sistema, così come è stato costruito, consente all'ente di avviare processi di miglioramento; ad esempio, sulla base di quanto emerge dal processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale, è possibile costruire dei piani di miglioramento individuali, laddove ne sia stata individuata la necessità? E, nel caso in cui siano previsti dei piani di miglioramento, sono adeguatamente costruiti e collegati con i piani di formazione e sviluppo professionale di ciascuno? Oppure, i risultati che emergono dal processo di misurazione e valutazione, sono comunicati ai soggetti interessati al fine di rinforzare i comportamenti organizzativi adeguati ed evidenziare le aree da migliorare? La rilevazione della presenza e dell'adeguatezza di questi elementi, consente di dare un giudizio circa la capacità del sistema di generare degli effetti. Per il dettaglio dei requisiti, si rimanda al file *Excel* allegato alle presenti linee guida.

✚ *Il processo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale alle esigenze del ciclo della performance?*

Si verifica che nel Sistema siano state definite le fasi del processo di misurazione e valutazione della *performance*, i tempi e le modalità di svolgimento, i soggetti che partecipano alle varie fasi e le relative responsabilità; verifica che viene effettuata anche in relazione all'adeguatezza e la correttezza delle scelte operate sulla base della coerenza con le fasi del ciclo della *performance* e in risposta a quanto prevedono i diversi dispositivi normativi e, soprattutto, alla funzionalità e utilità del processo, così come individuato, all'attività della Camera.

In questo ambito, vengono anche verificate la presenza e le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*.

✚ *Il sistema è stato elaborato in modo tale da essere coerente e integrato con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione?*

Si verifica, in questa sede, che il Sistema di misurazione e valutazione sia coerente ed integrato, nei contenuti e nei tempi, con i sistemi di controllo già esistenti nell'ente (ad esempio, il controllo strategico e il controllo di gestione); in secondo luogo, si verifica che vi sia coerenza e integrazione anche tra il Sistema di misurazione e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio prodotti dalla Camera di commercio; infine, il Sistema deve risultare coerente anche con il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi

✚ *Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato elaborato in modo coerente con il Piano, gli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità?*

Si verifica che nel Sistema siano state adeguatamente previste ed esplicitate le modalità di integrazione e collegamento tra il Sistema stesso e gli *standard* di qualità, gli aspetti legati alla trasparenza e il Piano della *performance*.

✚ *Sono previsti dall'Ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero sistema di misurazione e valutazione?*

Affinché il Sistema sia utile per la Camera di commercio, operativo e generi degli effetti, è fondamentale che siano previsti dei supporti informatici per la gestione del Sistema stesso. Strumenti per la rilevazione e l'elaborazione dei dati e, eventualmente, per la successiva attività di *reporting*, che possono essere già presenti nella Camera di commercio o che sono appositamente previsti ed istituiti per gli scopi detti. Si verifica, quindi, in primo luogo che tali supporti siano previsti; in secondo luogo, che siano strutturati al fine di rispondere agli scopi dell'ente e in coerenza con la complessità organizzativa e, in terzo luogo, che rispondano adeguatamente alle esigenze di caricamento ed elaborazione dei dati, di monitoraggio tempestivo dei fenomeni e di diffusione delle informazioni all'interno della Camera.

✚ *Il sistema è stato elaborato in modalità "accountability", ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto?*

La verifica attiene alle modalità di pubblicazione del documento, relativamente agli obblighi di trasparenza e all'effettiva coerenza del Sistema costruito con le caratteristiche distintive dell'organizzazione (che dovrebbero essere sinteticamente descritte nella parte iniziale del documento proprio a tale scopo).

✚ *Si prevedono delle modalità strutturate attraverso le quali il Sistema stesso è migliorato?*

La verifica ha lo scopo di rilevare la presenza della descrizione delle modalità di miglioramento del Sistema e, soprattutto, dell'adeguatezza delle modalità individuate (in coerenza con la realtà organizzativa dell'ente, con lo stadio evolutivo del Sistema; sulla base di possibili ambiti di miglioramento individuati nel tempo o di modifiche subentrate in seguito a interventi legislativi, cambiamenti strutturali, di contesto, etc.).

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

L'analisi dell'OIV si concentra, in particolare, sulle modalità con le quali la Camera di commercio ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal ciclo della *performance*, a partire dalla pianificazione, passando per il monitoraggio e la misurazione, per arrivare alla valutazione.

Una corretta impostazione del modello organizzativo e di funzionamento, infatti, è condizione necessaria affinché la Camera di commercio possa operare in maniera efficiente ed efficace nel corso dell'anno; fondamentale è, inoltre, l'apporto dei vari soggetti preposti alle suddette attività (di pianificazione, monitoraggio, etc.).

Le "domande" cui l'OIV deve dare risposta in questa sezione della Relazione sono le seguenti<sup>1</sup>:

✚ *È stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale?*

Per rispondere a questa domanda si deve verificare che la Camera di commercio abbia adottato l'architettura del sistema complessivo dei controlli interni per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, così come prevista nel documento sul Sistema; ciò significa che, quanto dichiarato nel documento, deve necessariamente trovare riscontro operativo nell'ente. Affinché il Sistema sia conosciuto, compreso e "assimilato" da tutti i soggetti a vario titolo coinvolti, è utile prevedere degli strumenti e delle modalità di comunicazione interna di quanto progettato e reso operativo.

✚ *È presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance ed è supportato da un idoneo sistema informativo?*

---

<sup>1</sup> Per ciascuna sezione, si riportano brevemente, per ogni domanda, i principali contenuti. Per un maggiore dettaglio si rimanda alle schede di analisi da utilizzare per la rilevazione, che si allegano alle presenti linee guida.

In questo caso si verifica che sia effettivamente presente e operativo, nell'ente, un sistema informativo in grado di consentire la gestione del ciclo della *performance* (e quindi la raccolta, la gestione e l'elaborazione dei dati, l'integrazione tra i vari sistemi di controllo esistenti, etc.); un sistema di questo tipo, per funzionare, dovrebbe essere supportato da un adeguato sistema informatico. Si verifica, in questa sede, che ci sia coerenza tra quanto dichiarato nel documento sul Sistema e quanto effettivamente presente nella Camera di commercio (ad esempio, relativamente al sistema informatico di supporto, nel caso in cui l'ente lo abbia previsto nel proprio documento sul sistema, al fine di supportare il funzionamento del sistema di misurazione e valutazione, è fondamentale che tale affermazione sia verificata in questa sede, attraverso le modalità che si riterrà di volta in volta più adeguate).

✚ *Esiste una struttura deputata al controllo di gestione ed è inserita nel modello organizzativo affinché operi in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi per un corretto funzionamento?*

Va verificata innanzitutto la presenza della struttura dedicata al controllo di gestione e, in secondo luogo, che siano previste ed operative, nell'ente, delle modalità volte a consentire un adeguato coordinamento e un'integrazione tra il Controllo di gestione e le altre strutture/organi che, a vario titolo, operano all'interno della Camera di commercio (ad esempio, che il controllo di gestione utilizzi i dati che fluiscono dai vari uffici; che i dati che provengono dall'ufficio del personale vengano convogliati ed utilizzati per gli scopi del controllo di gestione, etc.). Tale verifica consente di comprendere se il modello organizzativo, così come è stato costruito, è adeguato per il corretto funzionamento dell'ente, consentendo così di operare in maniera efficiente. Nel box successivo si presenta un approfondimento sulle integrazioni esistenti tra il controllo di gestione e le varie fasi del ciclo della *performance*.

---

### BOX DI APPROFONDIMENTO 13

#### IL CONTROLLO DI GESTIONE NEL CICLO DELLA *PERFORMANCE*

In questo box si illustrano in maniera sintetica le modalità attraverso le quali il Controllo di gestione entra operativamente "in contatto" con le varie fasi in cui si articola il ciclo della *performance*. Gli esempi riportati non intendono essere esaustivi, ma sono proposti allo scopo di rendere quanto più chiari ed esplicativi i concetti espressi.

- **Pianificazione strategica**

Il controllo di gestione predispone le informazioni necessarie a supportare la pianificazione strategica. Analizza gli andamenti delle entrate e delle uscite degli anni precedenti effettuando delle proiezioni sull'anno corrente; ad esempio, se le uscite dell'esercizio precedente vengono

---

---

incrementate da ulteriori costi prevedibili (quali quelli derivanti da rinnovi contrattuali) o da minori entrate (derivanti dal minor numero di imprese iscritte, secondo quanto si evince dall'analisi del *trend* di nati-mortalità delle imprese), ciò può andare ad incidere sulla minore capacità di spesa promozionale della Camera di commercio e, dunque, entra nelle scelte strategiche dell'ente.

Le informazioni e i dati devono essere predisposti dal Controllo di gestione secondo una tempistica utile agli organi per la conseguente pianificazione.

- **Programmazione operativa**

Così come avviene per la pianificazione strategica, anche per la programmazione operativa il controllo di gestione fornisce importanti elementi conoscitivi utili per una più idonea attività di programmazione annuale. Ad esempio, il controllo di gestione fornisce il totale del *Full Time Equivalent* (FTE) disponibile, articolato per aree professionali, utilizzabile per la gestione dei progetti/programmi da realizzare e dei servizi da gestire nel corso dell'anno; inoltre, verifica le disponibilità "di cassa", su base annua, utili per coprire i costi dei vari progetti/programmi e servizi. Anche in questo caso, le informazioni e i dati devono essere predisposti dal controllo di gestione secondo una tempistica utile agli organi per la conseguente attività di programmazione annuale.

- **Monitoraggio**

Il controllo di gestione supporta i diversi soggetti decisionali (organi, segretario generale, dirigenza) nella fase di monitoraggio attraverso l'elaborazione e la tempestiva messa a disposizione di dati utili per intervenire sulle eventuali criticità riscontrate in corso d'anno. Infatti, fornisce i dati relativamente allo stato di avanzamento dei progetti (% di raggiungimento e risorse assorbite) e i risultati relativi agli indicatori di progetto/servizio che la Camera monitora periodicamente. Ad esempio, relativamente all'attività del registro imprese, il controllo di gestione, è in grado di monitorare l'andamento dell'indicatore che prevede l'iscrizione delle pratiche al registro imprese entro 5 giorni dalla protocollazione; se dai dati a disposizione, si rileva un valore che costantemente supera tale soglia, può rappresentare una "spia" per gli amministratori che possono intervenire in corso d'anno nel tentativo di risolvere tale criticità.

Ancora una volta è importante la tempistica con cui le informazioni vengono fornite, che può variare a seconda delle informazioni stesse (es. per i progetti potrebbe essere sufficiente un arco temporale di tre mesi, mentre per alcune azioni/servizi strategici dell'ente, potrebbe essere necessario un aggiornamento "quotidiano") e che deve consentire ai soggetti decisionali di intervenire, se necessario.

- **Misurazione e rendicontazione**

Il controllo di gestione elabora i dati relativi ai risultati conseguiti relativamente ai diversi aspetti (indicatori economico-finanziari, indicatori di risultato, *target* raggiunti, risorse umane utilizzate rispetto a quelle preventivate, etc.). I dati vengono elaborati attraverso specifici indicatori e sistemi di *report* differenziati, per soggetto o destinazione.

Ad esempio, il controllo di gestione fornisce i dati utili per la misurazione del raggiungimento dei risultati di *performance* organizzativa, che consentono poi di realizzare la valutazione individuale; fornisce, inoltre, i dati all'OIV affinché questo possa svolgere l'attività di controllo strategico; il controllo di gestione fornisce anche i dati che la Camera di commercio riporta all'interno della

---

✚ *Sono state individuate (e formalizzate in un apposito Regolamento) le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione?*

In questo caso, si evidenzia se l'ente ha individuato e formalizzato le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione; si rileva, ad esempio, che siano state prese in considerazione<sup>2</sup>:

- le modalità di comunicazione e di lavoro tra l'OIV e la Camera di commercio e, nel caso in cui si tratti di un organo collegiale, tra gli stessi componenti dell'OIV (sia in presenza sia in "remoto");
- le modalità di "tracciabilità" dei documenti prodotti dall'OIV (ad esempio, verbali, relazioni, etc.) e di quelli di cui l'OIV prende visione per l'espletamento dei propri compiti (ad esempio schede di valutazione individuale, etc.);
- le modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (sia in presenza sia in *web conference* o con altre modalità).

Questo tipo di verifiche sono volte, principalmente, a rilevare che il ruolo e il lavoro dell'OIV fornisca effettivamente alla Camera di commercio delle garanzie di affidabilità, correttezza e trasparenza nel lavoro che svolge e che sia effettivamente utile all'ente.

✚ *È stata prevista una Struttura a supporto dell'attività dell'OIV e sono state formalizzate le modalità di funzionamento?*

Si verifica, in questo caso, che la Camera abbia provveduto ad individuare una struttura tecnica di supporto all'OIV, che siano state previste modalità di collegamento tra questa e l'ufficio controllo di gestione (se non coincidenti) e gli altri uffici dell'ente.

---

<sup>2</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda alle "Linee guida Unioncamere su Ruolo, funzioni e composizione degli OIV"; è possibile effettuare il download del documento dal sito *Performance e Accountability* all'indirizzo <http://www.unioncamere.gov.it/P42AOC0S949/Ciclo-di-gestione-della-performance.htm>

### 3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE* E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

---

L'OIV riporta in questa sezione della Relazione le principali considerazioni riguardanti la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della *performance* dell'ente verificando:

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

L'obiettivo è non solo quello di evidenziare il corretto o non corretto funzionamento del processo secondo quanto previsto nel Sistema, ma anche quello di evidenziare, laddove possibile, le cause delle criticità, evidenziando se queste sono legate a problemi strutturali.

Si riporta, di seguito, il dettaglio del contenuto dei paragrafi in cui la sezione si articola e si forniscono alcuni suggerimenti per l'attività di analisi e redazione svolta dall'OIV.

Per facilitare l'analisi e la redazione della Relazione finale, il documento di *check* prevede che alcune fasi (quelle più complesse) si articolino, a loro volta, in una serie di ambiti o sotto-fasi; ancora una volta si sottolinea che l'OIV può decidere di non prendere in considerazione tale articolazione, così come può decidere di non fare riferimento al dettaglio dei requisiti per rispondere alle varie aree di *check* individuate. Tutti questi elementi sono stati pensati per facilitare il compito dell'OIV e fornire una "linea guida", un "filo logico" che potesse supportarlo nell'analisi del sistema complessivo messo in piedi dalla Camera di commercio.

#### 3.1 Pianificazione strategica

È la fase che inizia con l'analisi strategica e le attività propedeutiche alla programmazione pluriennale (analisi di contesto, coinvolgimento di *stakeholder* interni ed esterni, etc.), per passare alla individuazione di aree strategiche (e *outcome*), di obiettivi strategici (con relativi indicatori e *target*) e alla relativa allocazione delle risorse. Come specificato nel primo capitolo qui, come per la fase di programmazione operativa, la valutazione non è nel merito ma nell'approccio metodologico e negli aspetti di funzionalità delle scelte operate.

#### ANALISI STRATEGICA ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

- *È presente nella Camera di commercio un adeguato livello di commitment nell'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione?*

La verifica attiene al livello e alle modalità di coinvolgimento ed impegno diretto dei diversi soggetti (Organi, vertice amministrativo, dirigenza, OIV, struttura tecnica di supporto) che, a vario titolo, intervengono nel ciclo di gestione della *performance*; tale impegno, naturalmente, sarà diverso a seconda del ruolo ricoperto da ciascun soggetto nell'ente (il tipo di coinvolgimento di un dirigente, ad esempio, sarà diverso da quello del segretario generale, e così via). Tale verifica ha lo scopo di rilevare il coinvolgimento di tutti i soggetti ed, eventualmente, rilevare quali problemi dal punto di vista metodologico hanno impedito tale coinvolgimento: un problema strutturale, come, ad esempio, una sequenza di fasi previste nel Sistema non congrue con i reali tempi di esecuzione, oppure un problema contingente nato in un particolare momento di vita della Camera di commercio (un ancora troppo recente rinnovo degli organi, ad esempio)

- *Il processo di pianificazione viene avviato nei tempi giusti?*

In questo caso si verifica che il processo di pianificazione sia stato avviato in tempi congrui (generalmente settembre-ottobre) in modo tale che sia stato possibile concludere il processo entro il 31 gennaio, con la redazione del Piano della *performance* triennale.

- *La pianificazione strategica è supportata da una serie di azioni attraverso le quali vengono raccolte tutte le informazioni sul contesto?*

Si procede alla verifica della presenza, dell'adeguatezza e dell'effettivo utilizzo di procedure, modalità e strumenti (*SWOT Analysis*, mappa degli *stakeholder*, coinvolgimento degli *stakeholder*, etc.) per realizzare analisi di contesto interno e esterno propedeutiche all'avvio del processo di pianificazione strategica dell'ente.

- *In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle esigenze e aspettative degli stakeholder interni ed esterni alla Camera di commercio?*

In questo ambito si rileva se, nell'ambito dell'attività di analisi strategica, sono stati realizzati momenti di confronto e coinvolgimento con gli *stakeholder* interni ed esterni della Camera di commercio per rilevarne i bisogni, le aspettative e le esigenze.

- *In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle linee di sistema e di altri atti di programmazione territoriale che influenzano l'attività della Camera?*

Si rileva in questa sede, se nell'ambito dell'attività di analisi strategica, delle linee di sistema, si è tenuto conto degli atti di programmazione degli Enti Territoriali e degli altri enti istituzionali che hanno influenza sull'attività della Camera.

- *In sede di pianificazione strategica si tiene conto di come le imprese e gli altri stakeholder percepiscono la Camera di commercio in termini di qualità?*

La verifica attiene all'eventuale utilizzo, ai fini della definizione delle strategie dell'ente, dei risultati derivanti da eventuali analisi di *customer satisfaction*.

- *In sede di pianificazione strategica, si tiene conto dei risultati del controllo strategico e di quelli rilevati nella Relazione sulla performance?*

Si verifica se, nell'ambito dell'analisi strategica, vengono presi in considerazione anche i risultati derivanti dall'attività di controllo strategico quanto è stato rilevato, in sede di rendicontazione, nella Relazione sulla *performance* dell'anno precedente.

#### INDIVIDUAZIONE DELLE AREE (LINEE) STRATEGICHE E DEGLI OUTCOME

- *C'è coerenza tra le aree strategiche e la missione dell'ente e le politiche di sistema?*

In questa sede si rilevano eventuali incoerenze tra le aree strategiche definite e la missione dell'Ente e le politiche di sistema.

- *L'individuazione degli outcome si basa sulle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e sulle esigenze e aspettative degli stakeholder dell'ente?*

Si verificano le modalità di definizione degli *outcome* per rilevare se sono stati adottati modalità e approcci metodologicamente corretti che consentono di utilizzare efficacemente le risultanze dell'analisi di contesto realizzate dalla Camera.

- *L'individuazione degli outcome tiene conto anche dei soggetti esterni alla Camera di commercio che possono concorrere al raggiungimento degli stessi?*

È da rilevare, in questo caso, se nel processo di definizione degli *outcome* viene utilizzata una modalità corretta per rilevare il contributo che i diversi soggetti operanti sul territorio, possono fornire al raggiungimento di determinati *target* e livelli di *performance*. Ciò nella consapevolezza che la maggior parte degli *outcome* individuati vengono prodotti con l'apporto di più soggetti (es. Associazioni di categoria, Regione, Provincia, etc.)

- *Si prevedono momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione pluriennale?*

Si rileva, in questa sede, se sono stati realizzati, ed adeguatamente documentati, momenti di comunicazione interna per condividere gli obiettivi pluriennali, i contenuti del Programma Pluriennale e del Piano della *performance*.

#### INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

- *C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione?*

Si procede a verificare se quanto dichiarato nel documento sul Sistema in termini di soggetti, tempistica, ruoli del processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi strategici, sia stato effettivamente messo in atto dall'ente. Ad esempio, se nel Sistema di misurazione e valutazione è stato previsto che la definizione degli obiettivi strategici sia avviata da un soggetto X in un determinato momento dell'anno, sulla base di quanto espresso nel Programma pluriennale dell'ente e con il supporto di un'attività di coinvolgimento degli *stakeholder*, si verifica che tale fase sia stata resa operativa.

- *La definizione degli obiettivi strategici si basa sulle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni e sulle risultanze delle analisi di contesto?*

Si rileva se nel processo di definizione degli obiettivi strategici si tiene conto, con approcci metodologicamente corretti, anche dei risultati delle analisi di contesto (interno ed esterno) effettuate dall'ente e delle risultanze del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*.

- *Nella definizione degli obiettivi strategici, vengono presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le aziende speciali e/o le partecipate?*

Si verifica se, tra gli obiettivi strategici definiti dall'ente, sono compresi anche quelli perseguiti attraverso l'attività delle aziende speciali e/o delle partecipate della Camera. Aspetto importante anche al fine di valorizzare e rendicontare, attraverso il Piano della *performance*, il pieno potenziale delle attività svolte dalla Camera direttamente o attraverso proprie "emanazioni"

- *Nella definizione degli obiettivi strategici, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance?*

Si rileva, in questo caso, se gli obiettivi strategici definiti dall'ente rispecchiano la multidimensionalità della gestione (se sono afferenti, cioè, a diversi profili della *performance*/ambiti di creazione del valore) e la multidimensionalità della *performance*

organizzativa (se prendono in considerazione, cioè, gli ambiti della *performance* che l'ente ha individuato nel proprio Sistema di misurazione e valutazione).

- *Gli obiettivi strategici sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato?*

Si valuta qui la misurabilità degli obiettivi strategici definiti dalla Camera di commercio; si deve verificare che siano riferiti ad uno specifico arco temporale (pluriennale) e che sia possibile misurarne il grado di raggiungimento attraverso la definizione a priori dei parametri di misurazione e dei *target* attesi di risultato.

- *Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione?*

Si procede a verificare, innanzitutto, se la Camera di commercio ha previsto degli indicatori al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi strategici; una volta verificato ciò, si procede a rilevare se le modalità di definizione degli indicatori sono conformi a quanto previsto nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione: se il processo seguito è conforme, se i soggetti sono quelli nel Sistema, se gli strumenti per individuare gli obiettivi sono quelli previsti (ad esempio, test di fattibilità degli indicatori; test di validazione della qualità degli indicatori, etc.).

- *I target sono stati condivisi con gli stakeholder?*

Si verifica, in questo caso, se gli *stakeholder* sono stati coinvolti nella definizione dei *target* associati agli indicatori individuati per gli obiettivi strategici.

- *Nella definizione degli obiettivi strategici (e relativi indicatori e target) si tiene conto di quanto pianificato nell'anno precedente al fine di creare una continuità secondo un processo di rolling?*

Poiché gli obiettivi strategici hanno un orizzonte pluriennale (solitamente triennale), è fondamentale che vi sia coerenza negli anni tra gli obiettivi definiti dalla Camera di commercio e i relativi indicatori e *target*). Tale verifica può essere effettuata tramite l'analisi del documento in cui questi elementi trovano collocazione, il Piano della *performance*. Nel box successivo, per maggiore chiarezza, si riporta un esempio.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO 14

### ESEMPIO: LA VALUTAZIONE DELLA PRESENZA DEL PROCESSO DI ROLLING PER GLI OBIETTIVI STRATEGICI (E I RELATIVI INDICATORI E TARGET)

Piano della <i>performance</i> 2012-2014	Piano della <i>performance</i> 2013-2015
Obiettivo strategico: Accrescere il numero delle imprese verso processi di internazionalizzazione	Obiettivo strategico: Accrescere il numero delle imprese che avviano processi di internazionalizzazione
Indicatore: % delle imprese coinvolte in processi di internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese presenti sul territorio provinciale	Indicatore: % delle imprese coinvolte in processi di internazionalizzazione rispetto al totale delle imprese presenti sul territorio provinciale
Target 2012: 400	Target 2013: 700
Target 2013: 700	Target 2014: 900
Target 2014: 900	Target 2015: 1100

In questo caso l'OIV rileva che, nel processo di pianificazione strategica, e in particolare di definizione degli obiettivi strategici, con i relativi indicatori e *target*, vi è coerenza rispetto a quanto previsto l'anno precedente e che è effettivamente presente un processo di *rolling*.

Naturalmente, nel momento in cui vengono meno, rispetto all'annualità precedente, le condizioni che potevano giustificare la presenza di un determinato obiettivo strategico o di uno specifico indicatore, o di un certo *target*, e se la Camera ne ha dato evidenza, la valutazione non può essere negativa, ma va comunque evidenziato nella Relazione che, ad esempio, un certo obiettivo strategico è stato eliminato in quanto sono cambiate determinate condizioni di contesto.

#### ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

- *L'allocazione delle risorse è collegata logicamente e tecnicamente alla pianificazione della performance?*

L'analisi si concentra sulla integrazione e il collegamento logico tra la pianificazione della *performance* e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio dell'ente e sull'utilizzo di modelli di simulazione finanziaria a supporto dell'analisi strategica.

#### SISTEMA INTEGRATO

- *Esiste reale integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance?*

L'attività di analisi verifica se è presente un chiaro ed espresso riscontro, nei documenti di pianificazione, di quanto raccolto in sede di intero processo di pianificazione strategica

(Programma pluriennale, Piano della *performance*, etc.) e, allo stesso tempo, se vi è effettivamente coerenza e integrazione tra il processo di pianificazione strategica (D.P.R. 254/2005) e il ciclo della *performance*.

Ad esempio, si verifica se le aree strategiche definite nel Piano della *performance* coincidono con quelle definite nel Programma Pluriennale approvato dal Consiglio della Camera di commercio; va verificata, inoltre, la coerenza tra gli *outcome* riportati nel Piano e quelli che il Consiglio ha indicato nel Programma Pluriennale come risultati da conseguire; etc. Inoltre, va verificato che quanto emerge dal ciclo della *performance* (ad esempio, la verifica delle risorse a disposizione) venga poi effettivamente utilizzato per intervenire sul processo di pianificazione strategica (ad esempio, prendendo nuovamente in considerazione le risorse stanziare e apportando le opportune modifiche).

### **3.2 Programmazione operativa**

#### ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

- *Il processo di programmazione viene avviato nei tempi giusti?*

In questo caso si verifica che il processo di programmazione sia stato avviato in tempi congrui (generalmente settembre) in modo tale che sia stato possibile concludere il processo entro il 31 ottobre, con la redazione della Relazione Previsionale e Programmatica.

- *Nella redazione della RPP si tiene conto anche delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder?*

Si verifica (allo stesso modo di quanto fatto per l'attività di analisi strategica, propedeutica alla fase di pianificazione) se, in sede di predisposizione della RPP, si tengono in considerazione anche i risultati del coinvolgimento degli *stakeholder* dell'ente.

- *Nella RPP si riportano i programmi/obiettivi che l'Ente intende attuare nell'anno?*

L'analisi va ad indagare se nella RPP sono stati esplicitati i programmi e gli obiettivi che l'Ente intende realizzare nell'anno.

- *Nella definizione dei programmi/obiettivi, si tiene conto delle risultanze dei sistemi di controllo esistenti?*

Si valuta se, ai fini della definizione di programmi ed obiettivi operativi, la Camera di commercio utilizza anche i risultati prodotti dai sistemi di controllo già esistenti nell'ente.

- Vengono realizzati momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione?  
Viene verificato se la Camera di commercio realizza momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione, al fine di condividerne i contenuti con la struttura.
- Esiste un legame tra i vari elementi della pianificazione e programmazione ed è adeguatamente rappresentato?  
Si analizzano, in questo caso, i “legami” tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi e si verifica se questi sono stati adeguatamente rappresentati nel Piano della *performance*.  
Ad esempio, si verifica se quanto previsto in termini di programmazione operativa sia effettivamente collegato alle aree strategiche definite in sede di pianificazione strategica (molto spesso, infatti, si verifica uno “scollamento” tra quanto programmato a livello operativo e le linee strategiche dell’ente).

#### DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI PIANI OPERATIVI

- *C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione?*  
Si procede a verificare se, quanto dichiarato nel documento sul Sistema in termini di soggetti, tempistica, ruoli del processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi operativi, sia effettivamente messo in atto dall’ente.  
Se, ad esempio, è stato stabilito nel documento sul Sistema che la definizione degli obiettivi avviene attraverso un processo dialettico tra Segretario generale e dirigenti (all’interno del mandato politico), è necessario verificare che tali azioni siano effettivamente messe in atto nelle modalità e nei tempi previsti dal Sistema.
- *Il processo di ridefinizione degli obiettivi operativi è condiviso con tutti i livelli organizzativi?*  
Va verificato se il processo di ridefinizione degli obiettivi operativi è condiviso con i soggetti che, a vario titolo, sono coinvolti/interessati da tale processo.
- *Nella definizione degli obiettivi operativi, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance?*  
Si rileva, come fatto per gli obiettivi strategici, se gli obiettivi operativi definiti dall’ente rispecchiano la multidimensionalità della gestione (se sono afferenti, cioè, a diversi profili della *performance*/ambiti di creazione del valore) e la multidimensionalità della *performance*

organizzativa (se prendono in considerazione, cioè, gli ambiti della *performance* che l'ente ha individuato nel proprio Sistema di misurazione e valutazione).

- *La definizione degli obiettivi operativi si basa sulle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni?*

La verifica consiste in una analisi di coerenza tra le modalità di definizione degli obiettivi strategici e le risultanze del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*.

- *Nella definizione degli obiettivi operativi, vengono presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le aziende speciali?*

Si verifica se, tra gli obiettivi operativi individuati dall'ente, sono compresi anche quelli perseguiti attraverso l'attività delle aziende speciali della Camera di commercio.

- *Gli obiettivi strategici sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato (1 anno)?*

Gli obiettivi operativi sono valutati rispetto alla loro riferibilità ad uno specifico arco temporale (annuale) e alla concreta misurabilità, attraverso la definizione a priori dei parametri di misurazione e degli *standard* attesi di risultato.

- *Nei Piani operativi sono chiaramente identificati i soggetti responsabili e i tempi di avvio e conclusione delle attività?*

La valutazione riguarda la chiara definizione, nei piani operativi, delle responsabilità organizzative e della tempistica di avvio e conclusione delle azioni individuate.

- *Gli indicatori sono definiti in modo tale da consentire di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi relativamente a più ambiti (qualità, input, output, efficienza, efficacia, etc.)?*

Per verificare che la *performance* organizzativa abbia effettivamente carattere multidimensionale, si rileva la definizione, da parte dell'ente, di indicatori che consentano di misurare le diverse dimensioni degli obiettivi operativi; la verifica attiene alla rilevazione della presenza di indicatori di *input*, efficienza, qualità, economico finanziari, di *output*.

- *Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione?*

Si procede a verificare, innanzitutto, se la Camera di commercio ha previsto degli indicatori al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi operativi; una volta verificato ciò, si procede a

rilevare se le modalità di definizione degli indicatori sono conformi a quanto previsto nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione: se il processo seguito è conforme, se gli strumenti per individuare gli obiettivi sono quelli previsti, etc.

- I *target* sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica?

In questo ambito, si valuta se i *target* sono fissati in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni e sulla base di quanto fissato dalle altre Camere di commercio (in ottica di *benchmarking*).

Tale valutazione può essere effettuata verificando se i *target* sono commisurati a valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale ed internazionale e/o sono definiti sulla base di un processo di condivisione con gli *stakeholder* interni.

Può, infine, essere realizzato, anche attraverso la Struttura Tecnica di Supporto, un *audit* interno sistematico sulle caratteristiche tecniche dei *target*.

#### DEFINIZIONE DELLE RISORSE

- *Si esplicitano nella RPP le risorse da destinare ai programmi?*

L'attività di analisi è volta a verificare che nella RPP siano esplicitate le risorse assegnate ai diversi programmi operativi.

- *La redazione del Budget è coerente con le informazioni derivanti da altri documenti/attività della Camera (RPP, controllo di gestione, etc.)?*

Viene effettuata una valutazione di coerenza tra Budget Direzionale e RPP e con i dati relativi alla spesa storica corredati da eventuali altre informazioni derivanti dall'attività di controllo di gestione.

- *Il Budget direzionale è approvato nei termini di legge?*

Si verifica l'approvazione del Budget Direzionale da parte della Giunta entro il 31 Dicembre.

- *C'è coerenza tra obiettivi operativi/azioni e le risorse effettivamente disponibili?*

Viene effettuata una valutazione della congruità tra la quantità e la qualità delle risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi operativi fissati.

Nella definizione di programmi e obiettivi operativi, la valutazione delle risorse necessarie per attuarli può essere effettuata, ad esempio, utilizzando dati “storici”, nel caso in cui si tratti di programmi già realizzati in passato; un’altra modalità può essere quella che prende in considerazione le richieste delle diverse aree organizzative, in termini di risorse economiche e umane (intese anche come professionalità disponibili), e ne valuta la congruità con l’effettiva disponibilità dell’ente.

#### DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

- *Al fine di definire gli obiettivi individuali, sono state identificate le aree sulle quali apportare miglioramenti?*

Si rileva che gli obiettivi individuali definiti dall’ente siano in grado di consentire degli effettivi miglioramenti e che questi siano adeguatamente esplicitati.

- *La definizione degli obiettivi individuali prende avvio da un processo negoziale tra i vari soggetti interessati (a cascata)?*

Si procede alla verifica dell’esistenza di un processo negoziale tra segretario generale e dirigenti, tra dirigenti e posizioni organizzative, tra posizioni organizzative e personale (e l’eventuale presenza della relativa documentazione).

- *Gli obiettivi individuali sono assegnati a tutti i dirigenti e le P.O. fino a tutto il personale camerale entro un termine tale da orientare effettivamente le azioni dell’ente?*

Si valuta, in questo ambito:

- l’avvenuta assegnazione degli obiettivi a tutti i dirigenti e a tutto il personale responsabile di posizione organizzativa;
- l’avvenuta assegnazione di obiettivi, individuali o di gruppo, a tutto il personale camerale;
- che l’assegnazione degli obiettivi individuali sia avvenuti in tempi congrui (in linea di massimo entro gennaio) tali da consentire l’effettivo svolgimento delle attività dell’ente.

- *È possibile individuare con chiarezza il contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi?*

L’analisi è volta a verificare che sia chiaramente identificabile il contributo che il singolo apporta al raggiungimento complessivo di un determinato obiettivo (al fine di rilevare, ancora una volta, l’effettivo collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale).

- *Sono previsti momenti di condivisione e comunicazione interna degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi?*

Si procede a verificare l'esistenza di un processo di comunicazione interna formale e strutturato degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi.

- *Sono definiti degli indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali?*

La verifica va a rilevare l'esistenza di indicatori per gli obiettivi individuali.

- *Gli indicatori sono sempre associati ai target?*

Si verifica che a ciascun indicatore relativo agli obiettivi individuali, sia associato un *target*, al fine di poterne valutare, in fase di rilevazione e rendicontazione, il grado di raggiungimento e l'eventuale scostamento rispetto a quanto programmato.

- *I target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica?*

La verifica riguarda l'effettiva definizione dei *target* sulla base di valori di riferimento derivanti da un'analisi di *benchmarking* interna e/o esterna all'ente.

#### SISTEMA INTEGRATO

- *Esiste reale integrazione tra il processo di programmazione e il ciclo della performance?*

L'attività di analisi va ad indagare se è presente un chiaro ed espresso riscontro, nei documenti di programmazione (RPP, Budget, Piano della *performance*) di quanto raccolto in sede di intero processo di programmazione operativa e, allo stesso tempo, se vi è effettivamente coerenza e integrazione tra il processo di programmazione operativa (D.P.R. 254/2005) e il ciclo della *performance*.

Ad esempio, occorre che quanto riportato nel Piano della *performance* in termini di obiettivi operativi, azioni, programmi e relativi indicatori, sia coerente con quelli definiti nel momento in cui si redige ed approva il *budget* direzionale (art. 8, comma 4 D.P.R. 254/2005).

### **3.3 Il piano della *performance***

L'analisi del piano della *performance* prodotto dalla Camera di commercio è volta a rilevare il livello di *compliance* del documento (esistenza dei requisiti strutturali richiesti dalle norme) e il livello di adeguatezza metodologica, comprensibilità ed esaustività dei contenuti riportati.

I principali aspetti da tenere in considerazione, con riferimento ai due ambiti di valutazione su esposti (con le relative aree di *check*/domande guida) sono i seguenti:

- **TRASPARENZA:** il Piano viene pubblicato sul sito ed è facilmente accessibile e consultabile, in ottica di trasparenza ed è leggibile?

La verifica è relativa all'avvenuta redazione e pubblicazione del Piano entro il 31 gennaio nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale della Camera di commercio; in questo caso si valuta anche se ci è un adeguato bilanciamento tra il documento principale ed eventuali documenti allegati e se si utilizza un linguaggio differenziato per le sezioni divulgative (sezione di sintesi, etc.) rispetto a quelle di maggior dettaglio (approfondimenti tecnici, etc.).

- **AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI:** sono presenti, metodologicamente corretti, esaustivi e comprensibili?

In questo caso l'analisi si concentra sulla rilevazione della presenza e dell'adeguatezza e correttezza metodologica di una serie di elementi fondamentali per la pianificazione e programmazione quali: le aree strategiche e gli *outcome*, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi. La valutazione dell'adeguatezza di obiettivi strategici ed operativi fa riferimento alla chiarezza degli stessi, alla corretta formulazione da un punto di vista metodologico, etc. Si procede a verificare, inoltre, che vi sia coerenza tra gli obiettivi strategici e i risultati dell'analisi del contesto, e tra i primi e la missione dell'ente; che le aree strategiche e gli obiettivi (strategici e operativi) siano trasversali a più unità organizzative; che siano state previste le risorse necessarie per il raggiungimento di obiettivi strategici ed operativi; che siano esplicitati indicatori e *target* assegnati al personale dirigenziale e che questi obiettivi siano coerenti e integrati agli obiettivi operativi definiti.

- **INDICATORI:** sono presenti, metodologicamente corretti e consentono di misurare il grado di raggiungimento di *outcome*, obiettivi strategici/operativi?

Si verifica che nel Piano siano previsti indicatori di *outcome* e indicatori per gli obiettivi strategici ed operativi e che questi consentano di misurare la multidimensionalità della *performance* (che siano presenti nel documento indicatori di *input*, di *output*, di processo, di *customer satisfaction*, etc., e non un'unica tipologia di indicatori). Per la valutazione dell'adeguatezza si va a rilevare se gli indicatori riportati nel Piano sono chiari, formulati correttamente (cioè non confusi con azioni o *target*), etc.

- **TARGET:** sono presenti per ogni indicatore e definiti secondo criteri metodologicamente corretti?

Si verifica che siano presenti i *target* per ciascun indicatore e che i *target* relativi agli obiettivi strategici siano definiti sul triennio. La valutazione dell'adeguatezza fa riferimento alla comprensibilità dei *target* e alla correttezza metodologica (che comporta che il *target* non sia confuso con l'indicatore a cui si riferisce, che sia coerente con l'orizzonte temporale dell'obiettivo a cui si riferisce, etc.).

- *PIANI OPERATIVI DI ATTIVITA': sono presenti, costruiti correttamente e consentono di individuare le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti coinvolti)?*

Si verifica la presenza e l'adeguatezza di piani operativi di attività in cui, per ciascun obiettivo operativo, si esplicitano, con chiarezza, la tempistica, i soggetti coinvolti, le attività da svolgere, etc.

- *RAPPRESENTAZIONE NEL PIANO DELLA PERFORMANCE DELLE INFORMAZIONI DERIVANTI DAL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO: sono presenti, formulate in maniera corretta dal punto di vista metodologico, completa, chiara e comprensibile anche ad un lettore esterno?*

Si valuta la presenza e l'adeguatezza di una serie di informazioni quali: la presentazione del piano e l'indice; il quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"; il mandato istituzionale e la missione dell'ente; l'albero della *performance*, le analisi di contesto interno e esterno; la descrizione del *cascading* da obiettivi strategici a operativi; le fasi, i soggetti e i tempi di redazione del Piano; il processo che garantisce la coerenza con la programmazione economico finanziaria e di bilancio; le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*. La valutazione dell'adeguatezza dei contenuti appena elencati fa riferimento alla comprensibilità del linguaggio, alla completezza, correttezza ed esaustività dei contenuti.

- *COLLEGAMENTO CON ALTRI DOCUMENTI: è previsto ed evidenzia adeguatamente le correlazioni tra i vari documenti del ciclo di gestione della performance?*

Si valuta l'esplicitazione del collegamento tra il Piano della *performance* e il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e il Programma triennale della trasparenza (in termini di presenza e adeguatezza)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Per un approfondimento in merito, si rimanda anche a quanto espresso dalla CiVIT nella Delibera n. 6/2013.

Ad esempio, se nel Sistema si afferma che la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa concerne le aree di cui all'art. 8 del DLgs 150/2009, occorre che nel Piano siano presenti obiettivi (e relativi indicatori) in grado di misurare tutte le aree menzionate. In secondo luogo, occorre che le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità trovino collocazione, sotto forma di obiettivi, nel Piano della *performance* dell'ente.

### **3.4 Monitoraggio e *reporting* in itinere**

Come già fatto per le fasi di pianificazione strategica e programmazione operativa, di seguito si propongono delle domande guida/aree di *check*, che l'OIV può utilizzare per l'analisi di questo aspetto specifico del processo.

- *Gli strumenti e le metodologie di monitoraggio sono state progettate e attuate e forniscono un efficace supporto al ciclo della performance?*

Relativamente a questo aspetto, l'analisi concerne la verifica dell'effettivo utilizzo, ai fini del monitoraggio, dei sistemi informativi adottati dall'ente; è opportuno verificare che, in itinere, sia monitorato il grado di attuazione degli obiettivi (strategici ed operativi) di *performance* organizzativa, degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e di quelli assegnati alle Posizioni Organizzative, ai fini della misurazione della *performance* individuale.

- *Il processo di monitoraggio prevede cadenze periodiche e controlli di processo?*

Si verifica che l'ente abbia previsto degli *step* di monitoraggio periodici temporalmente definiti e che la raccolta dei dati avvenga entro un termine predefinito (entro i 15 giorni successivi alla chiusura del periodo oggetto del monitoraggio); l'analisi è volta a verificare, inoltre, l'esistenza di un processo formalizzato di verifica ed *audit* dei dati di monitoraggio e che, quanto emerso dal processo di monitoraggio, venga utilizzato, eventualmente, per l'aggiornamento degli obiettivi di ente (*feedback* operativo).

- *Il sistema di Monitoraggio è allargato anche alle aziende speciali e alle partecipate e copre tutti gli ambiti di misurazione della performance?*

Si verifica se il sistema di monitoraggio copre anche le aziende speciali e le partecipate e se rileva il livello di raggiungimento in itinere di tutti gli ambiti di misurazione della *performance* individuati nel Sistema della Camera di commercio per i quali, al termine del ciclo, si rileva il grado finale di raggiungimento (stato di attuazione di piani e programmi, efficienza, *output*, qualità erogata, qualità percepita, benessere organizzativo, pari opportunità).

- *Il sistema di reporting in itinere supporta il processo decisionale dei vari attori?*

L'analisi è volta ad evidenziare se, e in che misura, il sistema di *reporting* in itinere fornisce informazioni, attraverso dei report intermedi di monitoraggio, al vertice politico amministrativo e alla dirigenza – in tempo e nella modalità utile per adottare delle tempestive decisioni per le parti che la norma affida di competenza – e a cascata al personale – per orientare i comportamenti in ottica di miglioramento della *performance* dell'ente. Lo scopo è quello di verificare l'effettiva utilità di tali sistemi e il tipo di supporto che questi forniscono ai vari livelli decisionali.

- *Il sistema di Reporting in itinere utilizza le informazioni derivanti da altri processi/sistemi/fonti a disposizione dell'ente?*

Si verifica la presenza e la “provenienza” delle fonti utilizzate dal sistema di *reporting* e la loro differenziazione.

Se si prevede la redazione di *report* trimestrali (o con altra cadenza temporale) che riportano sia informazioni sullo stato di attuazione dei programmi, che dati relativi alla efficacia ed efficienza dei servizi, occorre che le informazioni siano veicolate attraverso i vari sistemi presenti nella Camera di commercio; ad esempio, i sistemi informatici a supporto di servizi quali il Registro Imprese, oppure le indagini di *customer satisfaction* che la Camera periodicamente realizza. Tali informazioni devono essere gestite, elaborate e aggregate dal controllo di gestione (attraverso dei *report* messi a disposizione dei vari soggetti decisionali della Camera).

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

Di seguito le domande guida/aree di *check* utili per l'analisi del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

- *Quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione viene effettivamente messo in atto nel processo?*

Si valuta se l'assegnazione della responsabilità della rilevazione dei dati e lo svolgimento del processo di misurazione (fasi e tempi) avviene in coerenza con quanto definito dall'ente nel Sistema di misurazione e valutazione.

- *Si procede alla misurazione della performance organizzativa nel suo complesso (outcome, output, efficienza, etc.)?*

Si verifica se la misurazione della *performance* organizzativa riguarda i diversi ambiti di misurazione della *performance* definiti nel Sistema di misurazione e valutazione (stato di attuazione di piani e programmi, efficienza, *output*, qualità erogata, qualità percepita, benessere organizzativo, pari opportunità).

- *Ai fini della misurazione della performance si procede alla rilevazione di dati di benchmarking?*

Viene verificato se l'ente utilizza, per la misurazione della *performance* organizzativa, dati di *benchmarking*, che consentano, ad esempio, di confrontare il livello delle *performance* raggiunte da più Camere di commercio relativamente a un determinato ambito.

- *Si rilevano gli scostamenti dei risultati rilevati rispetto ai target prefissati e se ne esplicitano le cause?*

Si valuta se la Camera di commercio procede alla rilevazione degli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato e programmato e se sono esplicitate le cause degli scostamenti e, rispetto a queste, se si individuano degli interventi correttivi.

- *Al fine di tradurre i dati rilevati in informazioni utili alla valutazione della performance, si coinvolgono i soggetti che, a vario titolo, operano nell'ente?*

Si procede alla verifica di un eventuale coinvolgimento dei dirigenti, delle posizioni organizzative e degli altri livelli organizzativi affinché i risultati del processo di misurazione della *performance* organizzativa si traducano realmente in informazioni utili per la valutazione finale della *performance*.

- *I dati emersi dal processo di misurazione e valutazione vengono rielaborati in appositi format affinché l'ente possa in seguito usufruirne?*

Si verifica l'esistenza e l'utilizzo di format ad hoc che permettano di utilizzare i dati emersi dal processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

### **3.6 Misurazione e valutazione della *performance* individuale e sviluppo delle risorse umane**

#### MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

- *C'è un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale?*

È fondamentale che si effettui una valutazione di coerenza tra i risultati del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'ente e la valutazione della *performance* individuale, al fine di verificare che i due ambiti siano effettivamente collegati tra loro e che la valutazione delle persone che, a vario titolo, operano nella Camera di commercio, sia ancorata ai risultati raggiunti complessivamente dall'organizzazione.

- *Il Segretario Generale è valutato sulla base di determinati parametri, così come definito nel Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ente?*

L'attività di analisi è volta a verificare che la valutazione del Segretario generale sia basata su specifici criteri di valutazione definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

- *I Dirigenti e le Posizioni Organizzative sono valutati sulla base di una serie di parametri, così come definito dalla norma e riportato in dettaglio nel Sistema dell'ente?*

Si verifica che la valutazione di dirigenti e posizioni organizzative delle Camera di commercio, sia basata su specifici criteri, in linea con quanto definito dalla norma e definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente; nello specifico, si verifica che la misurazione della *performance* sia basata su:

- gli indicatori di *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale dell'Ente e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate;
- la capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

- *Il personale viene valutato sulla base di una serie di parametri, così come definito dalla norma e riportato in dettaglio nel Sistema dell'ente?*

Si verifica se i criteri di valutazione del personale sono in linea con quanto previsto dalla norma ed esplicitato dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*; in particolare, si verifica che il personale sia valutato sulla base:

- del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

- della qualità del contributo assicurato alla *performance* generale dell'unità organizzativa di appartenenza e delle competenze manageriali e professionali dimostrate.
- *Quanto definito nel Sistema viene rispettato ed attuato in sede di valutazione della performance individuale?*  
È fondamentale che si verifichi l'effettiva e concreta applicazione ed operatività, nel processo di valutazione, del sistema di valutazione formalmente adottato per il personale dirigenziale, per quello non dirigenziale nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente; va rilevato, innanzitutto, che siano rispettate le fasi (così come definite nel sistema) con la relativa tempistica e soggetti responsabili; è importante che si verifichi, inoltre, che la valutazione della *performance* individuale avvenga sulla base delle schede di valutazione definite nel Sistema; che le procedure di conciliazione attivate siano coerenti con quanto definito nel Sistema; etc.
- *Si esplicitano le cause di eventuali scostamenti rilevati rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali?*  
Nel caso in cui si registrino degli scostamenti rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali predefiniti, si verifica che ne vengano esplicitate cause ed azioni correttive. Per un approfondimento si rimanda all'esempio riportato nel box successivo.

---

#### **BOX DI APPROFONDIMENTO 15**

##### **RILEVAZIONE DI EVENTUALI SCOSTAMENTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI PREDEFINITI, ESPLICITAZIONE DELLE CAUSE E DEFINIZIONE DI AZIONI CORRETTIVE: UN ESEMPIO**

Area organizzativa: Anagrafica e certificazioni

Dirigente: XXXXX XXXXXXXX

Obiettivo individuale: Aumentare l'iscrizione delle pratiche al Registro Imprese nei tempi previsti

Indicatore: % pratiche iscritte entro 5 giorni dalla protocollazione

Target: 90% (valore anno precedente: 85%)

Risultato ottenuto: 87%

Cause del mancato raggiungimento dell'obiettivo: 1. Risorse umane insufficienti (una persona in maternità; una in malattia per 3 mesi); 2. Aggiornamento *software* (che ha rallentato le operazioni di registrazione delle pratiche); 3. ....

Il controllo di gestione, oltre a fornire i dati attraverso i quali si rileva se l'obiettivo è stato o meno raggiunto (il numero di pratiche evase nei tempi), può fornire anche informazioni che aiutino a rilevare le

---

---

cause del mancato raggiungimento (variazione dell'ammontare di risorse disponibili; ore uomo a disposizione, etc.).

---

- *Sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, viene stilata una graduatoria al fine di differenziare le valutazioni individuali?*

Viene verificato se l'ente redige una graduatoria, basata sui differenti livelli di *performance* conseguiti, ai fini della differenziazione delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale.

- *La valutazione dei vari livelli organizzativi viene svolta secondo un processo gerarchico a cascata e sulla base di quanto previsto nel Sistema dell'ente?*

Si verifica che, nel processo di valutazione della *performance* individuale, si segua un processo a cascata (in coerenza con quanto definito dalla norma ed esplicitato nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente); in particolare, si rileva se:

- la valutazione del segretario generale viene effettuata da parte della Giunta, sulla base degli elementi di giudizio forniti dall'Organismo di Valutazione;
- la valutazione della dirigenza viene realizzata dal Segretario Generale ;
- la valutazione delle posizioni organizzative viene effettuata dai dirigenti;
- la valutazione del personale non dirigenziale viene effettuata dai dirigenti e le P.O.

#### SISTEMA PREMIANTE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

- *La retribuzione di risultato si attribuisce sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale?*

Si verifica che l'erogazione della retribuzione del risultato avvenga sulla base dei risultati del processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale (sia per il segretario generale, che per i dirigenti e le posizioni organizzative, che per il personale), in seguito al positivo accertamento del soggetto competente del raggiungimento degli obiettivi.

- *I risultati del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono comunicati agli interessati al fine di orientarli verso sviluppi futuri?*

Viene verificata la realizzazione di colloqui finali in cui avviene la comunicazione degli esiti della valutazione, allo scopo di orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro, in un'ottica di miglioramento continuo.

- *I percorsi di formazione e di sviluppo professionale vengono costruiti sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di sviluppare le professionalità individuali?*

Si verifica che gli esiti processo di misurazione e valutazione siano utilizzati dall'ente al fine di costruire percorsi di formazione ad hoc, effettivamente utili per lo sviluppo delle professionalità individuali, e percorsi di crescita professionale.

### **3.7 Rendicontazione interna ed esterna**

Le principali domande guida/aree di *check* che possono essere utilizzate dall'OIV per analizzare il processo di rendicontazione interna ed esterna della Camera di commercio, sono riportate di seguito:

- *È previsto un sistema di reporting (direzionale e operativo)?*

Si verifica che sia stato previsto nel Sistema di misurazione e valutazione, e effettivamente messo in atto, un sistema di *reporting*, differenziato nei contenuti, per gli Organi (secondo una prospettiva di insieme) e per il Segretario generale e i dirigenti (con un livello di dettaglio maggiore).

- *Vengono predisposti e approvati, entro i termini di legge e dai soggetti previsti, i documenti di rendicontazione esterna?*

Si verifica, in questo ambito, la coerenza della tempistica di predisposizione e approvazione dei documenti, lasciando poi ai soggetti a ciò deputati (revisori, etc.) le verifiche specifiche.

- *Esiste una corrispondenza tra i contenuti della Relazione sui risultati e quelli della Relazione sulla performance?*

In ottica di integrazione e semplificazione, potrebbe essere utile che la Camera di commercio utilizzi, per la predisposizione della Relazione sulla *performance*, anche dati e informazioni già riportati nella Relazione sui risultati allegata al Bilancio d'esercizio.

- *Per la redazione della Relazione sulla performance, sono utilizzati dati forniti da altri sistemi/documenti/fonti, etc.?*

Sempre in un'ottica di integrazione dei vari sistemi e strumenti di cui la Camera di commercio si avvale, si verifica l'effettivo utilizzo dei dati rilevati dal Controllo di gestione e forniti dai documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, per la predisposizione della Relazione sulla *performance*.

Il controllo di gestione fornisce i dati relativi allo stato di attuazione dei programmi per quanto riguarda, ad esempio, la spesa effettiva dell'ente, rispetto alla quale si rileva se quanto preventivato è stato effettivamente speso, oppure se le risorse umane impiegate coincidono con quelle previste; etc. Alcuni dati riportati nella Relazione sulla *performance*, inoltre, possono essere forniti automaticamente dai sistemi informatici a disposizione della Camera di commercio (come avviene, ad esempio, con il Sistema Saturno).

- *La Relazione sulla performance viene sottoposta all'OIV affinché la validi?*

Relativamente a questo ambito, va data evidenza del processo che ha permesso di arrivare alla validazione della Relazione. Si rileva l'avvenuta presentazione all'OIV del documento, la realizzazione, da parte dell'OIV e della struttura tecnica di supporto, del processo di verifica della Relazione al fine di rilevarne il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità e, infine, l'avvenuta validazione da parte dell'OIV.

- *In ottica di trasparenza, la Relazione sulla performance viene pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio e viene presentata in apposite giornate agli stakeholder dell'ente?*

Si verifica che la Relazione sia stata pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" e che la Camera di commercio abbia provveduto a realizzare delle Giornate ad hoc per presentare ai propri *stakeholder*, tramite la Relazione sulla *performance*, i risultati raggiunti nell'anno (obiettivi, risorse utilizzate, criticità rilevate, etc.).

- *Vengono predisposti, entro i termini di legge e dai soggetti previsti, i documenti di rendicontazione interna?*

Si fa riferimento, in questo caso, alla predisposizione da parte dell'OIV della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli e del report sul controllo strategico.

- *Per la predisposizione del report sul controllo strategico, sono utilizzati dati e informazioni forniti da altri documenti/fonti, etc.?*

In un'ottica di integrazione, va verificato se, per la predisposizione del *report* sul controllo strategico, si utilizzino i dati forniti dai documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, i dati riportati nella Relazione sulla *performance* e quelli riportati nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni.

- *Dal Report sul controllo strategico si evincono tutte le informazioni necessarie per rendicontare agli organi il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'ente, gli scostamenti rispetto a quanto programmato e le cause di tali scostamenti?*

Affinché l'attività di controllo strategico sia effettivamente utile per gli organi, si verifica che il report predisposto contenga una serie di importanti informazioni, quali:

- dati che evidenziano lo "stato di salute" dell'ente in relazione ad alcune variabili (economiche, organizzative, livello di efficienza e efficacia dei servizi);
  - indicatori e dati rilevati attraverso il Sistema Informativo Pareto;
  - giudizio sintetico sul livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati (% obiettivi pienamente realizzati, % obiettivi parzialmente realizzati, etc.);
  - giudizio sintetico sulle modalità attraverso le quali sono stati conseguiti gli obiettivi strategici;
  - eventuali fattori di criticità (causa del mancato raggiungimento degli obiettivi) e delle proposte per la rimozione degli stessi.
- *Il sistema di Reporting è funzionale alla redazione dei documenti di pianificazione, programmazione e rendicontazione?*  
È importante verificare che quanto rilevato nei documenti di rendicontazione (interna ed esterna) sia effettivamente utile ai decisori e amministratori per avviare il nuovo ciclo di pianificazione e programmazione. (Ad esempio, i risultati emersi vengono presi in considerazione per ridefinire le linee strategiche o l'attività operativa dell'ente per gli anni successivi?)
  - *Il sistema di Reporting è di supporto all'attività dell'OIV?*  
Si verifica se quanto emerge dai documenti di rendicontazione (interna e esterna) fornisca un utile supporto alla complessa attività che l'OIV svolge all'interno della Camera di commercio (di *audit*, di valutazione e controllo strategico, di verifica della coerenza e tenuta generale di determinati processi, etc.).

### **3.8 La Relazione sulla *performance***

L'analisi della Relazione sulla *performance* prodotta dalla Camera di commercio è volta a rilevare il livello di *compliance* del documento (esistenza dei requisiti strutturali richiesti dalle norme) e il livello di adeguatezza metodologica, comprensibilità ed esaustività dei contenuti riportati.

I principali aspetti da tenere in considerazione, con riferimento ai due ambiti di valutazione suesposti (con le relative aree di *check*/domande guida) sono i seguenti:

- *È possibile rilevare la correttezza del processo di redazione della Relazione?*

Si verifica l'avvenuta redazione della Relazione sulla *performance* nei termini di legge (30 giugno).

- *La Relazione fornisce informazioni sintetiche e soddisfa le esigenze di lettura e comprensibilità da parte degli stakeholder?*

Si rileva in questo ambito la presenza e l'adeguatezza di una serie di contenuti della Relazione:

- Indice e presentazione
- Sezione di sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni.
- Informazioni relative al contesto esterno di riferimento nel quale si è svolta l'azione dell'amministrazione
- Informazioni relative all'amministrazione (risorse umane, economiche, etc.)
- Informazioni relative ai risultati raggiunti (sintesi del numero di obiettivi strategici e operativi raggiunti, etc.)
- Informazioni relative alle criticità e opportunità rilevate dall'amministrazione.

La valutazione dell'adeguatezza fa riferimento, principalmente a:

- la comprensibilità, sinteticità, completezza e immediatezza delle informazioni attraverso l'utilizzo di modalità grafiche/statistiche (istogrammi, tabelle, etc.);
- l'eshaustività e coerenza delle informazioni di sintesi rispetto alle informazioni di dettaglio presenti delle sezioni successive alla Relazione;
- la coerenza dei contenuti della Relazione con quelli riportati nel Piano della *performance*.

- *Si rendiconta sui risultati organizzativi raggiunti?*

Si verifica se nella Relazione si rendiconta il livello di raggiungimento delle aree strategiche, degli obiettivi strategici, degli obiettivi e piani operativi, rispetto a quanto definito nel Piano della *performance*.

In particolare, si verificherà la presenza, l'adeguatezza e la coerenza col Piano di:

- aree strategiche e *outcome* (con i relativi indicatori);
- obiettivi strategici, i relativi indicatori e *target* e l'esplicitazione di percentuali di raggiungimento degli obiettivi, delle risorse umane e finanziarie stanziata e utilizzate; l'esplicitazione di eventuali criticità riscontrate nel raggiungimento degli obiettivi, etc.
- obiettivi e piani operativi, i relativi indicatori e *target* e l'esplicitazione di percentuali di raggiungimento degli obiettivi operativi, delle risorse umane e finanziarie stanziata ed

impiegate; l'esplicitazione di eventuali criticità riscontrate, dei soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi, etc.

- *Si rendiconta sui risultati individuali raggiunti?*

Si verifica, innanzitutto, se nella Relazione siano state evidenziate le percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali, articolati per tipologia di personale (dirigenti, posizioni organizzative, dipendenti) e articolati per aree organizzative, uffici, etc. Oltre alla presenza, si valuta l'adeguatezza dei contenuti (in termini di significatività rispetto, ad esempio, all'impostazione metodologica data e rispetto alle caratteristiche organizzative), che fa riferimento alla rappresentazione e articolazione dei principali risultati derivanti dal processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale. In secondo luogo, si verifica se la Camera di commercio ha provveduto, eventualmente, ad inserire ulteriori informazioni relative al raggiungimento degli obiettivi individuali.

- *La Relazione evidenzia un'analisi dei risultati anche dal punto di vista economico patrimoniale?*

Si verifica la presenza e l'adeguatezza di:

- informazioni di bilancio e dei risultati raggiunti in termini di efficienza ed economicità delle risorse (si fa riferimento all'adeguatezza tecnica e metodologica dell'approccio utilizzato per l'analisi dell'efficienza e dell'economicità delle risorse impiegate; es. da affermazione a utilizzo di sistemi di analisi complessi, *benchmarking*, etc.);
- informazioni utili per documentare il calcolo degli eventuali risparmi sui costi (l'adeguatezza fa riferimento a: l'eshaustività delle informazioni riportate ai fini del calcolo dei risparmi sui costi e al livello di adeguatezza "tecnica" per la misurazione dei risparmi conseguiti).

- *Si rendicontano i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere?*

Si verifica se nella Relazione sono riportati i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di promozione delle pari opportunità definiti nel Piano della *performance* e nel Bilancio di genere dell'ente. Oltre alla presenza, si valuta anche l'adeguatezza delle informazioni riportate (comprensibilità, sinteticità, completezza e corrispondenza con quanto pianificato).

- *La Relazione fornisce informazioni sul processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione (fasi, tempi, soggetti, responsabilità)?*

Si verifica se sono stati esplicitati i tempi e i soggetti responsabili delle varie fasi del processo di redazione della Relazione sulla *performance*.

- *La Relazione evidenzia i punti di forza e le aree di miglioramento dell'intero ciclo di gestione della performance?*

Si verifica, principalmente, se sono stati evidenziati i punti di forza e di debolezza dell'intero ciclo di gestione della *performance* e se viene data evidenza della presenza/assenza di integrazione tra questo e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

### **3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento**

In questa sezione l'Organismo Indipendente di Valutazione esprime le proprie considerazioni di sintesi sullo stato dell'intero Ciclo di Gestione della *performance*; considerazioni che riguardano due aspetti:

- il primo, di carattere generale, nel quale si esprime una valutazione complessiva dell'impianto del sistema dei controlli e, più in generale, delle modalità di funzionamento del ciclo della *performance* che evidenzia la rispondenza alle esigenze di funzionalità e di utilità della Camera di commercio, oltre naturalmente la rispondenza a quanto previsto dalla normativa a tale riguardo.
- Il secondo, più specifico, nel quale si riepilogano sinteticamente i punti di forza (sui quali occorre la manutenzione) e le principali aree di criticità sulle quali è necessario, in via prioritaria, intervenire.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di evidenziare, per quanto riguarda le criticità, se sono derivanti da problemi o fattori contingenti, ossia derivanti da fatti correlati allo specifico momento in cui vengono rilevati, oppure se derivano da fattori più strutturali che hanno la necessità o di un ripensamento dell'intera architettura del Sistema di misurazione e valutazione, o di singole parti di essa, o interventi di altro genere, quali ad esempio, una maggiore diffusione delle logiche e dei contenuti del Sistema di misurazione ai fini di un maggiore consenso e conoscenza da parte del personale, o azioni di accrescimento delle competenze professionali da parte dei soggetti che operano per il funzionamento del sistema dei controlli.

Per i fattori strutturali vengono, poi, forniti dei suggerimenti e orientamenti che la Camera dovrebbe adottare per rimuovere le criticità evidenziate.