

# RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI



**UNIONCAMERE  
EMILIA-ROMAGNA**

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Unione regionale delle C.C.I.A.A. dell'Emilia-Romagna relativa al ciclo della performance 2022

Potenza, 24/04/2023

## SOMMARIO

Premessa .....	3
----------------	---

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....	5
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO .....	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI .....	12
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	13

## Premessa

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

In riferimento all'anno 2022, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto della Struttura tecnica di supporto all'OIV dell'Unione Regionale delle CCIAA dell'Emilia-Romagna ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

Unioncamere, infatti, ha promosso la realizzazione di un tool di autovalutazione reso disponibile su Integra - con accesso consentito ai controller dell'Ente, ai Segretari Generali ed agli OIV – che permette di valutare tutti gli ambiti del ciclo della performance attraverso la risposta a domande relative alle seguenti aree:

- ✓ **I Pianificazione (con 11 domande)**
- ✓ **II Misurazione e valutazione (con 6 domande)**
- ✓ **III Performance individuale (con 6 domande)**
- ✓ **IV Rendicontazione (con 6 domande)**
- ✓ **SMVPSistema di misurazione e valutazione Aspetti generali (con 11 domande)**
- ✓ **PIAO (con 9 domande)**
- ✓ **Relazione sulla performance (con 9 domande)**

Per ogni domanda il sistema genera un punteggio di compliance rispetto al dettato normativo ex D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii..

Le domande di ciascuna sezione alimentano il risultato in termini di percentuale di compliance rispetto al 100% delle previsioni normative con evidenza grafica di "pallini" verdi, arancioni e rossi.

Al termine del questionario, rispetto al totale delle risposte alle 58 domande previste, viene sintetizzato un risultato complessivo in termini di percentuale con corrispondente pallino verde, arancione o rosso.

Un'altra schermata di sintesi evidenzia il punteggio complessivo riportato dall'Ente e lo confronta con la "media nazionale" calcolata sulla base di tutti i punteggi rilasciati sul sistema dalla CCIAA che hanno elaborato il questionario.

Ogni Camera di commercio, rispondendo al proprio questionario (previo completamento dello stesso con validazione da parte dell'OIV), infatti, alimenta una media nazionale.

In termini grafici una ragnatela mostra il posizionamento dell'Ente rispetto alla media nazionale delle CCIAA.

Si fa presente come tale tool di autovalutazione sia stato progettato per le Camere di commercio e non già anche per le Unioncamere regionali.

Ad ogni modo, anche a seguito di interlocuzione con l'area performance di Unioncamere nazionale, si è deciso di utilizzare detto tool per una autovalutazione dell'Ente Unione Regionale delle C.C.I.A.A. dell'Emilia-Romagna (UCER nel prosieguo).

All'uopo lo scrivente OIV è stato abilitato all'accesso con creazione di un utente sul portale <https://sistemaintegrato.camcom.it/>

Si fa anche presente come per l'UCER il 2022 abbia rappresentato il primo anno di avvio del ciclo della performance. Va, inoltre, detto come il ciclo sia partito anche in ritardo in quanto non si è potuto procedere all'attività di pianificazione dall'autunno 2021 (per impostare il PIAO) bensì tutto sia stato avviato solo a decorre dal mese di marzo 2022.

Ne è riprova, tra gli altri, anche il fatto che la nomina dello scrivente OIV sia avvenuta con determinazione presidenziale n. 6 del 28/02/2022 e che lo stesso giorno è stato sottoposto il SMVP (approvato con Delibera di Giunta 7/2022 b del 04.03.2022) per il rilascio del parere che lo scrivente OIV ha fornito il 2 marzo 2022.

L'UCER ha, pertanto, deciso di partecipare a tale iniziativa completando in data 21.04.2023 il tool di autovalutazione relativamente al ciclo della performance 2022 con elaborazione dello stesso da parte dell'Ente e finale check dell'OIV che ha validato lo stesso "chiudendo" il questionario.

La decisione di propendere per tale strumento è stata avallata dallo scrivente OIV il quale ha partecipato ed è tuttora membro del Tavolo di Lavoro nazionale promosso da Unioncamere proprio per l'elaborazione del tool di autovalutazione e delle linee guida sulla Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (Relazione nel prosieguo) elaborate appunto da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'obiettivo condiviso all'interno del tavolo di lavoro è stato finalizzato alla elaborazione di un documento che fosse il più possibile condiviso tra tutte le Camere di commercio e permettesse una comparazione tra contenuti e format sia spaziale (tra più Camere di commercio) che temporale (della stessa Camera negli anni).

Lo scrivente OIV si farà portavoce presso il Tavolo di Lavoro di Unioncamere Nazionale dell'opportunità di rendere il tool il più possibile aperto e adeguato all'utilizzo anche delle Unioni Regionali. Ciò al fine di rimuovere il principale ostacolo ad oggi rappresentato dalla impossibilità per una Unione Regionale di poter dare consistenza ad un benchmarking "spaziale" ossia con le altre Unioni Regionali.

Ad ogni modo l'utilizzo del tool permetterà – utilizzato con costanza nel tempo – di garantire perlomeno un benchmarking temporale (ossia dell'andamento nel tempo delle performance dell'Ente in ciascuno dei 7 ambiti oggetto di indagine); il tutto in attesa che il tool possa essere adeguato per un utilizzo esteso a tutte le Unioni Regionali.

Essendo, come detto, il 2022 il primo anno di applicazione del tool, il ciclo della performance 2022 non permette di evidenziare un confronto, per singola area di analisi e in termini complessivi, con il ciclo precedente rappresentando una sorta di "anno zero" i cui risultati saranno presi dall'UCER quale punto di partenza di massima con i quali confrontare quelli del 2023.

L'anno prossimo, infatti, con lo svolgimento del questionario sul secondo anno di ciclo della performance, sarà possibile verificare il grado di superamento delle eventuali criticità riscontrate attuando un pieno confronto temporale.

Il tutto in un'ottica di miglioramento continuo per "fasi di sviluppo" del ciclo della performance.

La Relazione, sintetica e schematica, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

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

# 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il 2022 rappresenta il primo anno di applicazione del “tool di autovalutazione” e, come detto, non risulta possibile effettuare alcuna delle due tipologie di comparazione:

- spaziale: tra l’UCER e le altre Unioni Regionali (a causa della previsione del tool quale elemento a supporto delle CCIAA e non già anche delle Unioni Regionali);
- temporale: tra i dati dell’UCER dell’anno di rilevazione rispetto a quelli conseguiti nell’anno (o negli anni) precedente (i).

Va, pur tuttavia, evidenziando come ad oggi 24 aprile 2023 (il termine per la realizzazione e protocollazione della presente relazione è fissato per il 30 aprile) solo 15 Camere di commercio abbiano compilato e validato il questionario.

Consapevoli della difficoltà di utilizzare i dati di media nazionale delle Camere di commercio così come derivanti dall’applicazione del tool in considerazione del fatto che tali dati non vengono alimentati dalle rilevazioni della Unioni Regionali bensì solo da quelli delle CCIAA e come appunto tali dati siano frutto di domande (come detto 58 complessive) pensate con focus sulle CCIAA, come detto comunque l’UCER ha deciso di utilizzare tale tool per autovalutare la propria azione nel suo primo ciclo di performance relativamente ai sette ambiti oggetto di monitoraggio.

Nell’area di sintesi dei risultati che, al momento della redazione del presente documento (24 aprile 2023) conta l’aggregazione dei dati di n.15 (quindici) CCIAA con un punteggio complessivo medio di 84,59% si evidenzia come il punteggio rilevato dall’UCER sia pari ad 84,40%, praticamente in linea con il dato nazionale.

**Punteggio complessivo: 84,40% | Media nazionale 84,59% calcolata su 15 CCIAA**

La media nazionale (dato ovviamente in divenire e destinato ad aggiornarsi man mano che altre Camere di commercio pubblicheranno compileranno e valideranno i propri dati) è pari all’84.59% ma proprio perché calcolata su un campione troppo poco rappresentativo (15 camere, circa un quarto del totale) non è tale da poter garantire delle analisi rilevanti dal punto di vista statistico.

Dall’analisi emerge come il punteggio complessivo (84,40%) risulti l’effetto algebrico di una serie di situazioni che vedono sostanzialmente:

- ✓ **I Pianificazione** → una performance positiva (superiore al risultato complessivo) pari all’85,23% (pallino verde);
- ✓ **II Misurazione e valutazione** → una performance positiva (ancorché inferiore al risultato complessivo) pari all’84,17% (pallino verde);
- ✓ **III Performance individuale II Misurazione e valutazione** → una performance positiva (ancorché inferiore al risultato complessivo) pari all’83,64% (pallino verde);
- ✓ **IV Rendicontazione II Misurazione e valutazione** → una performance non pienamente positiva (significativamente inferiore al risultato complessivo) pari al 66,67% (pallino arancione) ;
- ✓ **SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali** → una performance positiva (ancorché inferiore al risultato complessivo) pari all’83,64% (pallino verde) ;
- ✓ **PIAO** → una performance positiva (superiore al risultato complessivo) pari all’87,78% (pallino verde)

verde) Relazione sulla performance (con 9 domande);

- ✓ **Relazione sulla performance** → una performance estremamente positiva (superiore al risultato complessivo) pari al 100,00% (pallino verde) pur con la specificazione rappresentata dal fatto che, come meglio specificato in seguito, per quest'area i risultati rappresentano un desiderata rispetto alle intenzioni (non essendoci ad oggi una relazione sulla performance già realizzata)

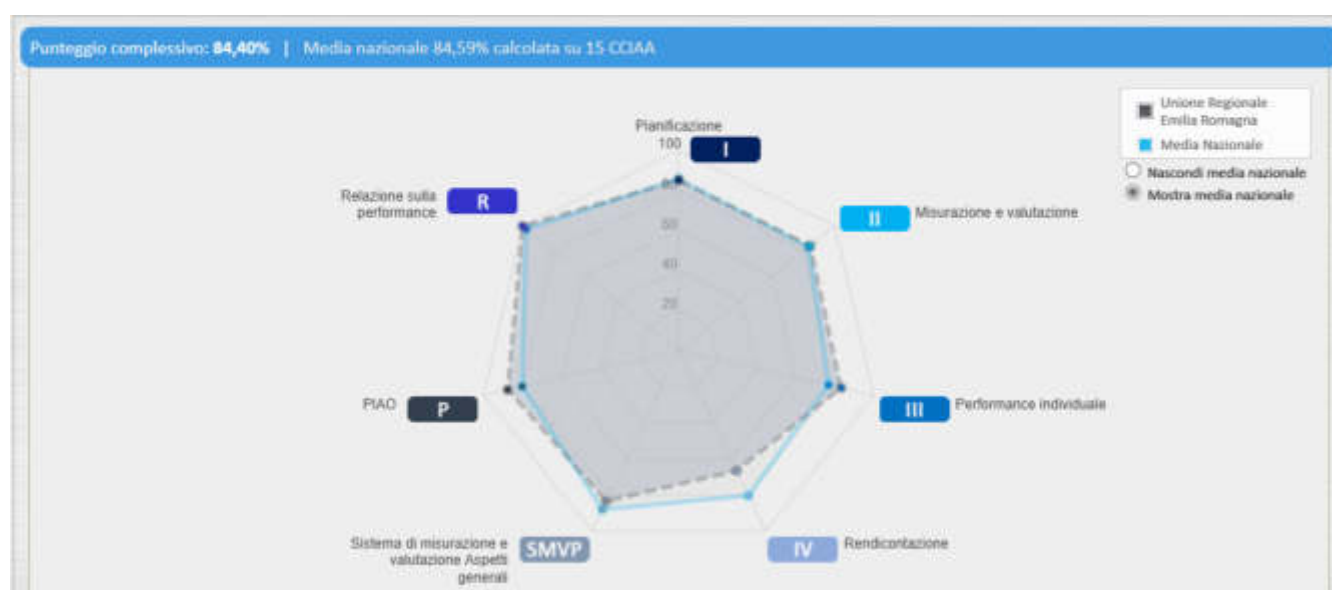
Tale situazione complessiva che vede l'Ente nle 2022 in 2 delle 7 aree al di sopra o al pari del risultato medio complessivo e in 4 aree al di sotto di tale dato medio complessivo, denota una situazione che merita di essere dettagliata area per area.

Lasciando al commento che seguirà per ciascuna aree nelle pagine che segue, qui ci si limita ad osservare come UCER mantenga un posizionamento piuttosto positivo segnando un punteggio medio complessivo solo dello 0,23% inferiore alla media della CCIAA e superiore al punteggio medio di area in ben 4 aree (II-III-P-R) e solo in tre aree inferiore (I-IV-SMVP).

Quanto detto è rappresentato nella tabella sotto riportata:

Aree	N. domande	Punteggio CCIAA	Media Nazionale	Delta
<b>I</b>	11	85,23%	85,76%	-0,62%
<b>II</b>	6	84,17%	83,00%	1,41%
<b>III</b>	6	83,33%	76,89%	8,38%
<b>IV</b>	6	66,67%	80,44%	-17,13%
<b>SMVP</b>	11	83,64%	88,09%	-5,06%
<b>P</b>	9	87,78%	80,33%	9,27%
<b>R</b>	9	100,00%	97,63%	2,43%
	<b>58</b>	<b>84,40%</b>	<b>84,59%</b>	<b>-0,23%</b>

Al fine di favorire una comparazione anche visiva si riporta il radar di sintesi estrapolato da Integra relativo al risultato del 2022 dell'ente rispetto alla media nazionale di 15 CCIAA:



L'interpretazione del benchmark, oltre che alla luce di quanto detto nelle pagine precedenti, va bilanciata anche tenuto conto del fatto che tendenzialmente le prime CCIAA a compilare il tool siano quelle più virtuose (sia in termini di rispetto delle tempistiche per l'adempimento che di qualità dei risultati presentati) e che, pertanto, la

media nazionale sia destinata a ridursi man mano che anche tutte le altre CCIAA compilino il tool.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

In questa sezione, in modalità estremamente sintetica, si analizzano le fasi del ciclo, riportando una valutazione complessiva ed evidenziando punti di forza e di debolezza delle stesse.

Si ritiene utile, innanzitutto, riportare i punteggi riportati per ciascuna delle aree, come evidenziati nella tabella che segue estratta dal tool direttamente dalla piattaforma Integrale:

Item	Domande	Avanzamento	Punteggio	
I Pianificazione	11	✓	85,23%	●●●
II Misurazione e valutazione	6	✓	84,17%	●●●
III Performance individuale	6	✓	83,33%	●●●
IV Rendicontazione	6	✓	66,67%	●●●
SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	11	✓	83,64%	●●●
P PIAO	9	✓	87,78%	●●●
R Relazione sulla performance	9	✓	100,00%	●●●
TOTALE	58	✓	84,40%	●●●

Il commento sintetico evidenzia come 6 delle 7 aree abbiano un punteggio superiore al 75% mentre solo una ("Rendicontazione") mostri un punteggio collocato nella fascia 59%-69% a dimostrazione di un quadro complessivo positivo attestato anche dalla presenza di pallini verdi per 6 delle 7 aree (pallino arancione solo per l'area "Rendicontazione").

Di seguito si propone una breve analisi per singola area.

Per la fase di PIANIFICAZIONE si evidenzia come su 11 domande complessive ben 7 abbiamo trovato risultato 100% e le altre 4 domande presentino un risultato compreso tra il 50% ed il 65%.

Il risultato complessivo è pari ad un punteggio del 85,23% (come detto di appena 0,23% inferiore al dato medio nazionale di 85,76%).

La domanda n.3 "In sede di pianificazione, di quali elementi si tiene conto?" non ha potuto trovare come risposta la voce "Relazione sulla performance anno precedente" in quanto siamo al primo anno di ciclo e ad oggi – aprile 2023- non abbiamo la relazione del ciclo 2022 (che verrà elaborata ed approvata entro giugno 2023).

La domanda n.6: "Quale tipologia di indicatori viene utilizzata?" non presenta come risposta né gli indicatori di impatto, né quelli di qualità percepita. Positivamente è invece da considerarsi l'assenza degli indicatori booleani.

Circa la domanda n. 9 "Per la definizione dei target, di quali elementi si tiene conto?" poiché mancano serie storiche in quanto UCER è partita col ciclo della performance nel 2022 e non sono disponibili benchmarking e standard, non sono state fleggiate le voci "Si procede in base a criteri definiti in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati" né "I target sono commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale (benchmark)".

Va detto che proprio nel mese di marzo 2023, per la prima volta, Unioncamere Nazionale ha richiesto all'UCER (così come a tutte le altre Unioni Regionali) di compilare un questionario contenente una serie di dati che potrebbe essere utile per alimentare un'analisi specifica del settore che ci si augura possa restituire dei dati di benchmarking utili alla pianificazione.

Alla domanda 11 "Una volta completata la pianificazione (dopo l'approvazione del PIAO), quali iniziative di condivisione sono previste all'interno dell'ente?" non è stata flaggata la voce "Incontri mirati e operativi con il personale e/o i referenti delle diverse unità organizzative" in quanto è previsto un incontro di presentazione a seguito dell'approvazione mentre non sono, al momento, previsti cicli di incontri mirati e strutturati nel tempo.

**Per quanto riguarda la MISURAZIONE E VALUTAZIONE** si riporta come 4 domande su 6 presentino un punteggio pari al 100% e 1 domande presenti un risultato tra il 30 ed il 40% ed un'altra del 75%:

Il risultato complessivo è pari ad un punteggio del 84,17% (dell'1,41% meglio rispetto all'83% di media nazionale).

Alla domanda n.2 "Quali sono le modalità di monitoraggio e di confronto periodico in corso d'anno?" è stato risposto che *"Viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e vengono prodotti dei Report con le risultanze, inviati successivamente ai referenti interni, all'OIV e alla Giunta"*.

Poiché il PIAO 2022 è stato approvato a fine giugno (con Determina Presidenziale n. 8 del 29/06/2022) non è stato possibile procedere all'utilizzo dei risultati del monitoraggio intermedio per intervenire sui gap. Inoltre mancando lo storico anche la fissazione dei target è stata condizionata.

Alla domanda n.3 "In sede di misurazione, le risultanze a consuntivo presentano una situazione sufficientemente diversificata o sono tutte appiattite verso il 100%?" la risposta è stata "Pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100%".

Essendo, come detto, al primo ciclo della performance, non c'è ancora l'esito dei risultati dell'anno in corso. Ci si è basati sul risultato dell'anno scorso e accanto ad obiettivi raggiunti ce n'è un numero ridotto (due obiettivi) non raggiunti completamente. Per questo motivo si è ritenuto di non fleggere la risposta sopra indicata considerando che due soli obiettivi non raggiunti non siano un numero significativo.

Tale condizione risulta espressiva della fissazione di obiettivi non particolarmente ambiziosi con target che senz'altro potranno essere resi maggiormente sfidanti. Ma il tutto va inteso nell'ottica del miglioramento continuo e del fatto che appunto il 2022 è stato il primo anno di applicazione del ciclo della performance ed essendo partiti in ritardo (marzo 2022) i target sono stati calibrati in maniera prudentiale avendo ben chiaro come il vero obiettivo per tutta la struttura nel 2022 non fosse tanto il raggiungimento dei singoli obiettivi bensì, innanzitutto, la familiarizzazione con il ciclo della performance e la necessità di creare una cultura della performance innanzitutto organizzativa oltre che individuale.

**In merito alla GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si nota come il risultato sia nettamente migliore della media nazionale (83,33% a fronte del 76,89% con un +8,38%) in quanto ben 5 domande su 6 presentino un punteggio pari al 100% e una presenti punteggio 0%.

La domanda con punteggio 0% è la n.6: "Oltre che per il sistema premiante, in che modo vengono utilizzate le risultanze della valutazione individuale?" per la quale la risposta individuata evidenzia come le risultanze della valutazione individuale vengano utilizzate unicamente per l'attribuzione della retribuzione accessoria o di risultato.

Ciò in quanto non c'è ancora il regolamento sullo sviluppo del personale approvato. Si fa anche presente come



UCER applichi il CCNL commercio (non del pubblico impiego). Lo scrivente OIV suggerisce di approvare i regolamenti e di esternalizzare l'utilizzo della valutazione individuale agli ambiti di progressione di carriera, di valutazione dei percorsi formativi ad hoc per ciascuna risorsa umana nonché la progettazione di interventi volta alla maggiore efficienza organizzativa (job rotation, etc.).

Si fa presente come alla domanda n.4 "Quali e quanti momenti di confronto - individuali e/o di gruppo - vengono effettuati per condividere con il personale le modalità di valutazione individuale nel corso dell'anno?" sia stato prevista l'indicazione del confronto rappresentato sia dal colloquio iniziale (per attribuzione obiettivi), sia a quello finale per la verifica e come colloquio intermedio sono stati considerati validi anche colloqui di gruppo nel corso dei quali si è fatto il punto dell'andamento degli obiettivi assegnati al team.

Su questo punto lo scrivente OIV suggerisce, relativamente al ciclo 2023, di effettuare un momento di presentazione a tutta la struttura del personale i principali documenti del ciclo performance partendo da una rinfrescata sul SMVP per poi continuare con il PIAO e andare avanti con i dati del monitoraggio.

**La fase di RENDICONTAZIONE** è l'area nella quale UCER presenta il risultato meno positivo ed infatti è l'unica con pallino arancione (a dimostrazione di un risultato inferiore al 75%).

Di fatto il punteggio del questionario mostra un 66,67%, il 17,13% in meno rispetto alla media nazionale delle CCIAA pari ad 80,44%.

A fronte di 4 domande su 6 con punteggio pari al 100%, a determinare tale risultato sono le due domande con punteggio 0%.

La domanda n.2 "Esiste una corrispondenza tra i contenuti del Rapporto sui risultati e quelli della Relazione sulla performance?" presenta una risposta negativa.

Ciò in quanto non esiste una Relazione sulla Performance ad oggi e - benché nel ciclo della performance siano stati mutuati dai PIRA diversi indicatori per gli obiettivi dell'albero della performance, poi PIAO - la criticità consiste nel fatto che tali indicatori, inseriti in Integra, hanno una struttura molto più solida e definita, evidenziano in dettaglio le misure e l'algoritmo su cui si basa il calcolo dell'indicatore, vengono rilevati e validati in modalità più puntuale. Tutto ciò ha fatto emergere qualche disallineamento con i valori indicati a consuntivo nel bilancio 2022 rispetto a quelli rilevati in Integra, che verranno utilizzati nella Relazione sulla performance. Diciamo che, quindi, di fatto la risposta potrebbe essere a metà tra un "no" ed un "sì". Sicuramente una certa corrispondenza ci sarà, anche se non in un allineamento ancora perfetto. Nel rispondere "no" si è voluti essere prudenti al fine di poter ottenere nel 2023 un risultato sicuramente positivo.

L'anno 2022 è stato l'anno zero per cui ci si è concentrati solo sull'avvio del ciclo della performance.

Va anche precisato come UCER non elabori la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) bensì rediga solo il Bilancio Preventivo per cui è più complicato realizzare questo allineamento.

Lo scrivente OIV suggerisce senz'altro un ripensamento volto alla maggiore integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e quello della performance.

Pur tuttavia in sede di programmazione economico-finanziaria per il 2024 (ottobre-novembre 2023) si suggerisce di operare un allineamento dei due cicli almeno prevedendo qualche obiettivo comune nell'ambito degli indicatori di bilancio.

Sarebbe utile ottenere che ogni indicatore del PIRA abbia dei target, cosa che oggi non accade.

Altro intervento opportuno è la previsione di utilizzo di comune banche dati (per evitare di misurare lo stesso fenomeno con strumenti diversi e correre il rischio di fornire dati non consistenti).

Circa la domanda n.3 “In che modo viene divulgata la Relazione sulla performance al fine di conseguire il massimo livello di trasparenza e accountability?” la risposta è stata effettuata – in assenza di una Relazione sulla performance già approvata (essendo il 2022 il primo anno di ciclo e la relazione di tale ciclo ancora non elaborata) sulla base di quanto prevede il SMVP e, conseguentemente, di quella che è l’intenzione d’agire dell’Ente.

Sul punto va anche evidenziato come UCER a differenza delle CCIAA abbia come propri azionisti proprio le Camere di commercio. In Giunta, pertanto, nel momento in cui si approvano tali documenti si è – al contempo – realizzato un momento di divulgazione dei dati.

L’altra domanda con risposta 0% è la n.4. “Come viene gestito il Report sul controllo strategico? la curi risposta è stata “Il Report non viene predisposto”. Va anche detto che il primo ciclo della performance non si è ancora chiuso e si ritiene di poter elaborare il documento a valle del completamento del ciclo della performance 2022.

Le disposizioni normative che lo disciplinano, non definiscono un termine preciso per l’adozione del Report di controllo strategico.

Pur tuttavia, considerati i contenuti e le finalità che potrebbe avere questo documento, le stesse linee guida Unioncamere suggeriscono che possa essere adottato dopo l’approvazione e validazione della Relazione sulla performance e prima dell’avvio del nuovo ciclo di pianificazione, per cui nel periodo che va tra luglio e settembre/ottobre. Questo perché vi confluiscono dati e informazioni che derivano dalla rendicontazione dei risultati di performance raggiunti, che potrebbero essere utilizzati anche per indirizzare la pianificazione dell’anno successivo, approvata entro la fine del mese di ottobre.

Sempre considerando quanto riportato nelle linee guida Unioncamere, per le CCIAA, il D.P.R. 254/2005, art. 35, comma 3 prevede che **“la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale di apposito organo**, e si estende anche ai risultati conseguiti dalle Aziende speciali rispetto agli obiettivi alle stesse assegnati”. Il comma 4 dello stesso articolo precisa, poi, che “L’Organo di Valutazione strategica analizza il funzionamento dell’ente, utilizzando appositi indicatori di attività e di risultato e redigendo relazioni periodiche ed annuali al presidente, alla Giunta e al Collegio dei revisori dei conti sull’andamento delle stesse attività; effettua un monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati e sul grado di soddisfazione dell’utenza”. Le Unioni regionali non sono soggetti al DPR 254/05, per cui potrebbe non essere necessario effettuare una valutazione di tipo strategica quantomeno in relazione a questo riferimento normativo.

L’adempimento, dunque, qualora l’ente decidesse – pur non essendone obbligato – di redigerlo è in capo all’ente, che si avvale dell’OIV per effettuare le analisi che confluiscono nel report, che sarà sottoposto all’attenzione della Giunta.

La realizzazione del Report sul Controllo Strategico (secondo il format di Unioncamere) potrà avvenire, quindi, solo con il supporto degli uffici dell’ente considerando che per la portata ed il significato tale documento non può essere elaborato autonomamente in toto all’OIV.

Ciò al fine di poter giungere, già nel prossimo ciclo della performance, alla corretta elaborazione del Report sul controllo strategico non già come mero adempimento formale, bensì come strumento effettivamente utilizzato e posto all’attenzione dell’organo d’indirizzo politico-amministrativo.

Punti di forza ●		Punti di debolezza ●	
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aderenza alla normativa e con i documenti di sistema</li> <li>• Definizione obiettivi che tiene conto di tutti gli elementi (dall'analisi di contesto interno ed esterno, a quella dei bisogni degli stakeholders, alle risultanze sia dei report sul controllo di gestione.</li> </ul> <p>Unico elemento ancora mancante è la relazione sulla performance dell'anno precedente che nella pianificazione 2022 non poteva essere considerata, non essendo mai stata redatta; nel 2023 nemmeno, non essendo ancora disponibile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative di condivisione della pianificazione non pienamente sviluppate</li> <li>• Occorre prevedere degli indicatori di impatto e di qualità percepita;</li> <li>• per la definizione dei target occorre tenere conto di dati di benchmarking e standard, costruendo una serie storica a partire dal 2023, secondo anno di applicazione del ciclo della performance;</li> <li>• dopo l'approvazione del PIAO occorre strutturare iniziative di condivisione quali Incontri mirati e operativi con il personale e/o i referenti delle diverse unità organizzative</li> </ul>	
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I momenti di misurazione e valutazione avvengono in maniera tempestiva rispetto alle tempistiche previste nel SMVP</li> <li>• Ampio coinvolgimento delle strutture/organi coinvolti nel processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esito dei risultati (in quanto sarebbe opportuno tendere ad una situazione maggiormente diversificata nella quale accanto a obiettivi e indicatori pienamente raggiunti, ce ne siano un numero significativo che presentino dei margini di miglioramento evitando l'appiattimento verso il 100%);</li> <li>• Circa le modalità di monitoraggio e di confronto periodico in corso d'anno occorre definire procedure per l'utilizzo dei risultati del monitoraggio intermedio per intervenire sui gap.</li> </ul>	
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completezza nella definizione degli obiettivi e dei relativi parametri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniziative di comunicazione e condivisione della pianificazione non pienamente sviluppate</li> <li>• necessità di far sì che le risultanze della valutazione individuale, oltre che per l'attribuzione della retribuzione accessoria o di risultato, vengano utilizzate per altri ambiti quali la definizione di progressione di carriera, di valutazione dei percorsi formativi ad hoc per ciascuna risorsa umana nonché la progettazione di interventi volta alla maggiore efficienza organizzativa (job rotation, etc.).</li> <li>• necessità di prevedere i momenti di confronto - individuali e/o di gruppo non con individuazione di un momento di presentazione a tutta la struttura del personale i principali documenti del ciclo performance partendo da una rinfrescata sul SMVP per poi continuare con il PIAO e andare avanti con i dati del monitoraggio.</li> </ul>	
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello soddisfacente delle iniziative di comunicazione dei risultati conseguiti</li> <li>• buon grado di tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos) autovalutato da Unioncamere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di rafforzare la corrispondenza tra i contenuti del Rapporto sui risultati e quelli della Relazione sulla performance creando una maggiore integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e quello della performance;</li> </ul>	

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il grado di compliance di tale documento è pari all'83,64% (al di sotto del 5,06% rispetto all'88,09% di media nazionale CCIAA).

Ciò per effetto di 8 domanda con punteggio 100%, di una domanda con punteggio 80%, una con punteggio 40% ed una con punteggio 0%.

Alla domanda n.1 "È stata rispettata la tempistica di aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)? La risposta è stata "Il SMVP è stato aggiornato ovvero è stato acquisito il parere dell'OIV non oltre l'approvazione del PIAO". Ciò in quanto come detto il ciclo è partito a marzo e la nomina dello scrivente OIV avvenuta il 28 febbraio. Lo stesso OIV il 2 marzo ha rilasciato il parere sul SMVP approvato con delibera di Giunta 7/2022 b) del 04.03.2022.

Alla domanda n.9 "Nell'ambito delle Relazioni e Report di competenza dell'OIV, quest'ultimo ha segnalato disfunzioni "sistemiche" o "metodologiche" tali da inficiare il funzionamento ottimale del ciclo delle performance?" la risposta è stata obiettivamente positiva nel senso che l'ente ha provveduto a risolverle parzialmente.

Non tutti i problemi del ciclo della performance sono stati risolti automaticamente e nell'ambito del medesimo ciclo (si è attivato evidentemente un processo di miglioramento per "fasi di maturità").

Il punteggio 0% è, invece, relativo alla domanda n.11 "La CCIAA prende in considerazione la valutazione partecipativa nell'ambito del proprio ciclo della performance?" in quanto effettivamente nel ciclo della performance 2022 il tema non è stato proprio preso in considerazione.

Questo OIV suggerisce di prestare attenzione alla dimensione della valutazione partecipativa così come di giungere per il ciclo della performance 2023 al piano rispetto delle tempistiche previste per l'approvazione del SMVP.

**Il PIAO:** il risultato dell'area è pari ad 87,78%, il 9,27% meglio dell'80,33% di media nazionale.

Ciò per effetto di 7 domande su 9 con punteggio 100% e di due domande con punteggio compreso tra 40% e 50%.

La domanda n.5 "Nel PIAO è stato previsto un effettivo collegamento tra i diversi ambiti/temi che vi sono confluire" presenta una risposta positiva però con la specificazione che le integrazioni riguardano solo alcuni aspetti circoscritti e/o marginali mentre margini di miglioramento sono presenti per una piena ed effettiva integrazione di tutti i vari ambiti/temi.

Altro elemento che richiede allineamento è il riscontro alla lunghezza del documento. La domanda n.7 "Si cerca di fare adeguata sintesi nella stesura e redazione del Piano, considerando anche gli allegati che sono parte sostanziale del documento? (es. quando gli obiettivi sono riportati in allegato)" trova una risposta intermedia in quanto il documento consta di oltre 80 pagine, ma comunque meno di 120 (l'optimum sarebbe quello di contenere il documento entro le 80 pagine ma con tutti gli allegati previsti dalla normativa risulta molto complicato riuscire in tale intento).

**Dall'analisi della RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** emerge il quadro di sintesi di tutto il lavoro svolto dall'Ente nell'ambito del ciclo della performance.



Il grado di compliance del documento è massimo (100%), il 2,43% meglio della media nazionale del 97,63%. In quanto l'Ente totalizza il 100% su tutte e 10 le domande.

Su questo punto va precisato che si è risposto pensando alle intenzioni e considerando quanto previsto nei

documenti del ciclo, da un lato, ed all'attività già predisposta dall'Ente che sarà portata avanti nei tempi e nelle modalità previste dalla normativa relativamente alla Relazione sulla performance per il ciclo 2022.

Ciò in quanto, essendo il 2022 il primo anno di ciclo della performance, di fatti ad oggi non vi è alcun documento già elaborato.

UCER è fortemente intenzionata ad elaborare una Relazione sulla performance 2022 coerente con le Linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione pubblica.

Punti di forza 		Punti di debolezza 
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completezza del documento di sistema</li> <li>• buona aderenza alla normativa e con i documenti di sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avvio del processo volto a favorire la partecipazione di CCIAA ed Enti territoriali alla valutazione della performance organizzativa in quanto effettivamente nel ciclo della performance 2022 il tema non è stato proprio preso in considerazione;</li> </ul>
PIAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completezza del documento di sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzare nel PIAO un effettivo e pieno collegamento tra i diversi ambiti/temi che vi sono confluiti</li> <li>• Altro elemento che richiede allineamento è il riscontro alla lunghezza del documento (ad oggi compreso tra 80 e 120 pagine).</li> </ul>
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completezza del documento di sistema</li> <li>• Piena aderenza alla normativa e con i documenti di sistema</li> </ul>	


## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

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

- per la definizione dei target occorre tenere conto di dati di benchmarking e standard, costruendo una serie storica a partire dal 2023, secondo anno di applicazione del ciclo della performance;
- dopo l'approvazione del PIAO occorre strutturare iniziative di condivisione quali Incontri mirati e operativi con il personale e/o i referenti delle diverse unità organizzative;
- contenimento nelle 80 pagine del PIAO (considerando anche gli allegati) per dare un senso maggiore di attenzione al grado di sintesi nella stesura e redazione del Piano;
- Esito dei risultati (in quanto sarebbe opportuno tendere ad una situazione maggiormente diversificata nella quale accanto a obiettivi e indicatori pienamente raggiunti, ce ne siano un numero significativo che presentino dei margini di miglioramento evitando l'appiattimento verso il 100%);

- Circa le modalità di monitoraggio e di confronto periodico in corso d'anno occorre definire procedure per l'utilizzo dei risultati del monitoraggio intermedio per intervenire sui gap
- Necessità di rafforzare la corrispondenza tra i contenuti del Rapporto sui risultati e quelli della Relazione sulla performance creando una maggiore integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e quello della performance;
- considerazione di apposite misure volte a favorire la partecipazione di CCIAA ed Enti territoriali alla valutazione della performance organizzativa dell'Ente

In prospettiva, ulteriori aspetti che presentano un livello di criticità meno elevata, sui quali quindi si può pensare a intervenire in maniera più graduale, sono:

- definizione degli obiettivi attraverso il pieno utilizzo dell'ampia gamma di indicatori già prevista dal documento di sistema es. Qualità percepita (customer satisfaction, rivolti alla soddisfazione dell'utenza);
- introduzione di ulteriori strumenti di comunicazione e di condivisione dei processi da parte di tutto il personale;
-  avvio del processo volto a favorire la partecipazione di CCIAA ed Enti territoriali alla valutazione della performance organizzativa facendo incidere nella performance organizzativa la dimensione della valutazione partecipativa.