

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 2023

Potenza, 16/04/2024

## 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 2023, 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 CCAA 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)**
- ✓ **SMVP Sistema 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 CCAA 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 CCAA.

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 2023 abbia rappresentato il secondo anno di avvio del ciclo della performance. Va, inoltre, detto come il ciclo sia partito regolarmente (superando le criticità del 2022 allorché

il ciclo partì in ritardo con decorrenza marzo 2022).

Lo scrivente OIV, nominato con determinazione presidenziale n. 6 del 28/02/2022, nel corso del 2023 ha potuto operare pienamente.

In data 06.12.2023 è stato fornito il parere sul SVMP per l'anno 2024 (anticipato in data 01.12.2023 per le vie brevi a mezzo mail e sottoposto a questo OIV ufficialmente a mezzo pec del 05.12.2022) approvato con Delibera di Giunta n. 91 del 14.12.2023.

L'UCER, con riferimento al tool di autovalutazione messo a disposizione del sistema camerale su applicativo Integra, ha deciso di partecipare a tale iniziativa completando in data 16.04.2024 il tool di autovalutazione relativamente al ciclo della performance 2023 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 loro Unioni Regionali e permettesse una comparazione tra contenuti e format sia spaziale (tra più Enti) che temporale (dello stesso Ente 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 2023 il secondo anno di applicazione del tool, il ciclo della performance 2023 permette di evidenziare un confronto, per singola area di analisi e in termini complessivi, con il ciclo precedente rappresentando un passo in avanti rispetto alla situazione "anno zero" dell'anno 2022. Il confronto 2023 vs 2022 ha permesso di fornire all'UCER dei dati comparativi da poter utilizzare quale punto di partenza di massima con i quali confrontare quelli del 2023.

E' stato, infatti, possibile verificare il grado di superamento delle eventuali criticità riscontrate attuando un pieno confronto temporale 2023 vs 2022.

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 2023 rappresenta il secondo anno di applicazione del “tool di autovalutazione” e, come detto, risulta possibile effettuare una comparazione temporale (tra i dati dell’UCER dell’anno di rilevazione rispetto a quelli conseguiti nell’anno (o negli anni) precedente (i).

Nello specifico la comparazione è stata possibile tra l’anno corrente (2023) e quello precedente (2022) primo anno di applicazione del tool.

Come già detto, invece, non risulta possibile la 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).

Va evidenziando come ad oggi 16 aprile 2024 (il termine per la realizzazione e protocollazione della presente relazione è fissato per il 30 aprile) solo 12 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 anche nel suo secondo anno di applicazione del ciclo di performance relativamente ai sette ambiti oggetto di monitoraggio.

Nell’area di sintesi dei risultati che, al momento della redazione del presente documento (16 aprile 2024) conta l’aggregazione dei dati di n.12 (dodici) CCIAA con un punteggio complessivo medio di 88,44% si evidenzia come il punteggio rilevato dall’UCER sia pari ad 86,46%, circa il 2% al di sotto del dato nazionale.

**Punteggio complessivo: 86,46% | Media nazionale 88,56% calcolata su 12 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’88,44% ma proprio perché calcolata su un campione troppo poco rappresentativo (12 camere, circa un quinto del totale) non è tale da poter garantire delle analisi rilevanti dal punto di vista statistico.

Dall’analisi emerge come il punteggio complessivo (85,03% in crescita rispetto all’84,40% del 2022, +0,7% sul 2022) risulti l’effetto algebrico di una serie di situazioni che vedono sostanzialmente:

- ✓ **I Pianificazione** → una performance positiva (superiore al risultato complessivo) pari all’88,64% (in crescita rispetto all’85,23% del 2022) come dimostrato dalla presenza del pallino verde;
- ✓ **II Misurazione e valutazione** → una performance positiva (ancorché inferiore al risultato complessivo) pari all’83,33% (leggermente peggiorativa rispetto all’84,17% del 2022 ma comunque tale da assicurare il pallino verde);
- ✓ **III Performance individuale II Misurazione e valutazione** → una performance positiva (ancorché inferiore al risultato complessivo) pari all’83,32% – appena al di sotto del dato dell’83,64% del 2022 – e tale da garantire un pallino verde;
- ✓ **IV Rendicontazione II Misurazione e valutazione** → una performance non pienamente positiva (significativamente inferiore al risultato complessivo) pari al 70,00% – in crescita però rispetto al 66,67% del 2022 – e tale da determinare un pallino arancione;
- ✓ **SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali** → una performance positiva (che è divenuta superiore al risultato complessivo) pari all’85,45% - in miglioramento del 2,2% rispetto all’83,64% del

2022 – e tale da garantire un pallino verde;

- ✓ **PIAO** → una performance positiva (abbondantemente superiore al risultato complessivo) pari al 94,44%, in crescita del 7,6% rispetto al dato dell'87,78% del 2022 e tale da assicurare un pallino verde;
- ✓ **Relazione sulla performance** → una performance estremamente positiva (superiore al risultato complessivo) pari al 100,00% (così come conseguito anche nel 2022) con conseguente pallino verde.

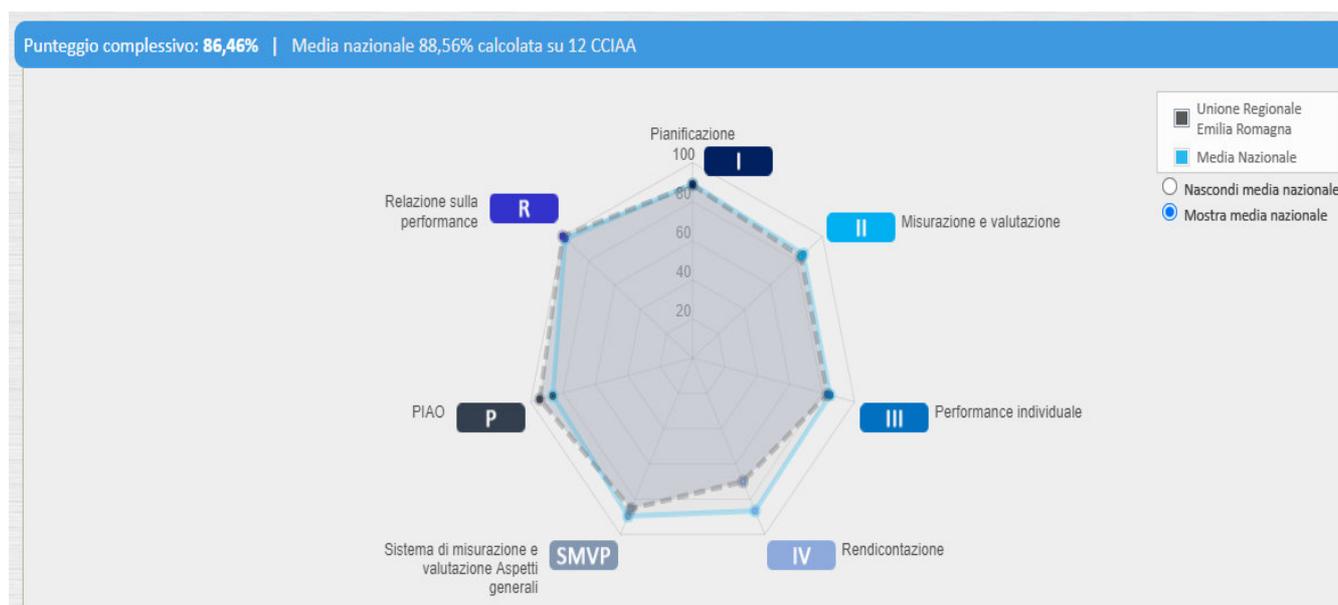
Tale situazione complessiva che vede l'Ente nel 2023 in 3 delle 7 aree (erano 2 su 7 nel 2022) al di sopra o al pari del risultato medio complessivo e in 4 aree (così come nel 2022) al di sotto di tale dato medio complessivo, merita di essere dettagliata area per area.

Lasciando al commento che seguirà per ciascuna area, qui ci si limita ad osservare come UCER mantenga un posizionamento piuttosto positivo segnando un punteggio medio complessivo del -2,38% (era -0,23% nel 2022) inferiore alla media complessiva della CCIAA e superiore al punteggio medio di area in 2 aree (P-R) mentre in 5 aree inferiori (I II-III-IV-SMVP).

Quanto detto è rappresentato nella tabella sotto riportata:

	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale	Delta
<b>I</b>	11	100,0%	88,64%	88,96%	-0,36%
<b>II</b>	6	100,0%	83,33%	85,28%	-2,28%
<b>III</b>	6	100,0%	83,32%	84,95%	-1,92%
<b>IV</b>	6	100,0%	70,00%	86,67%	-19,23%
<b>SMVP</b>	11	100,0%	85,45%	89,58%	-4,61%
<b>P</b>	9	100,0%	94,44%	86,34%	9,38%
<b>R</b>	9	100,0%	100,00%	98,15%	1,89%
	<b>58</b>	<b>100,0%</b>	<b>86,46%</b>	<b>88,56%</b>	<b>-2,38%</b>

Al fine di favorire una comparazione anche visiva si riporta il radar di sintesi estrapolato da Integra relativo al risultato del 2023 dell'ente rispetto alla media nazionale di 12 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 conseguiti per ciascuna delle aree, come evidenziati nella tabella che segue estratta dal tool direttamente dalla piattaforma Integra:

Item	Domande	Avanzamento	Punteggio
I Pianificazione	11	✓	88,64%
II Misurazione e valutazione	6	✓	83,33%
III Performance individuale	6	✓	83,32%
IV Rendicontazione	6	✓	70,00%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	11	✓	85,45%
P PIAO	9	✓	94,44%
R Relazione sulla performance	9	✓	100,00%
TOTALE	58	✓	86,46%

Il commento sintetico evidenzia come 6 delle 7 aree abbiamo un punteggio superiore al 75% mentre solo una ("Rendicontazione") mostri un punteggio collocato nella fascia 70%-75% a dimostrazione di un quadro complessivo positivo attestato anche dalla presenza di pallini verdi per tutte e 7 le aree (anche l'area "Rendicontazione" raggiungendo il 70% risulta con pallino verde (in miglioramento rispetto al 2022 allorché il colore del pallino era arancione).

Di seguito si propone una breve analisi per singola area.

**Per la fase di PIANIFICAZIONE** si evidenzia come su 11 domande complessive ben 7 abbiano trovato risultato 100% e le altre 4 domande presentino un risultato compreso tra il 60% ed il 75%.

Il risultato complessivo è pari ad un punteggio del 88,64% (come detto di appena 0,36% inferiore al dato medio nazionale di 88,96% ma in netto miglioramento rispetto al dato del 2022 pari all'85,23%).

La domanda n.3 "In sede di pianificazione, di quali elementi si tiene conto?" per il 2023 ha potuto trovare come risposta la voce "Relazione sulla performance anno precedente" in quanto ad oggi è stata realizzata la Relazione relativa al ciclo 2022.

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?" essendo al secondo anno è stato possibile acquisire – seppur relativamente ad un solo anno – dati storici circa il ciclo della performance 2022 e, quindi, rispetto al 2022 nelle risposte è stata flaggata la voce "Si procede in base a criteri definiti in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati" mentre continua a non essere flaggata la voce "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 “*Incontro di presentazione a seguito dell'approvazione*” in quanto non è previsto un incontro di presentazione a seguito dell'approvazione mentre è stata flaggata la voce “*Incontri mirati e operativi con il personale e/o i referenti delle diverse unità organizzative*” in quanto è prevista la possibilità di attivare cicli di incontri mirati e strutturati nel tempo.

**Per quanto riguarda la MISURAZIONE E VALUTAZIONE** si riporta come 5 domande su 6 presentino un punteggio pari al 100% (erano 4 nel 2022) e 1 domanda presenti un risultato pari a 0%.

Il risultato complessivo è pari ad un punteggio dell'83,33% (del 2,28% al di sotto rispetto all'85,28% di media nazionale e dell'1% in meno rispetto al dato del 2022 pari all'84,17%).

Alla domanda n.2 “Quali sono le modalità di monitoraggio e di confronto periodico in corso d'anno?” – a differenza di quanto indicato nel 2022 – 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*” –mentre nel 2023 (Ciò rappresentando un miglioramento) è stato risposto che “*Viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e le risultanze contenute nei Report - oltre a essere oggetto di confronto con i referenti interni, l'OIV e la Giunta - vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati*”.

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 del 2023 è stata “*Pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100% e i valori consuntivi degli indicatori risultano in genere nettamente superiori rispetto ai target previsti*” in peggioramento rispetto a quella del 2022 che era stata “*Pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100%*”. Su questo aspetto lo scrivente OIV ha chiesto all'Ente di attivarsi per favorire la formulazione di obiettivi ed indicatori maggiormente sfidanti che non permettano il pieno raggiungimento o addirittura l'overperformance in maniera massiva e generalizzata.

Tale condizione risulta espressiva della fissazione di obiettivi non particolarmente ambiziosi con target che senz'altro potranno essere resi maggiormente sfidanti. Nell'ottica del miglioramento continuo e del fatto che appunto il 2023 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 raggiunto il primo vero obiettivo ovvero la familiarizzazione con il ciclo della performance e la necessità di creare una cultura della performance innanzitutto organizzativa oltre che individuale, si potrà ora passare ad uno sviluppo ulteriore con fissazione di obiettivi, indicatori e target maggiormente in grado di garantire la realizzazione di un livello di performance soddisfacente ed in grado di conseguire l'outcome.

**In merito alla GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si nota come il risultato sia leggermente al di sotto della media nazionale (83,32% a fronte dell'84,95% con un -1,92%) con 4 domande (erano 5 nel 2022) aventi un punteggio pari il 100%; una domanda con punteggio pari al 66,60% ed una con punteggio pari al 33,33%.

La domanda con punteggio 33,33% (nel 2020 era 0% a riprova di un miglioramento seppur parziale) 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 nel 2022 evidenziava come le risultanze della valutazione individuale venissero utilizzate unicamente per l'attribuzione della retribuzione accessoria o di risultato mentre la risposta del 2023 evidenzia come tali risultanze servano “*Per interventi di sviluppo e/o di aggiustamento dell'organizzazione*”.

Si fa presente come con delibera di giunta n. 30/2023 del 06/04/2023 è stato approvato il “*Regolamento per il*

*reclutamento del personale dipendente anche con qualifica dirigenziale” e con delibera di Giunta n.50 del 20.07.2023 sia stato approvato il “Regolamento per le progressioni interne di carriera del personale dipendente di Unioncamere Emilia-Romagna”.*

Con determinazione dirigenziale n. 68 del 28.09.2023 è stata, inoltre, istituito il “Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” ex art,57 D.Lgs. n.165/2022 e ss.mm.ii.

E’ stato, pertanto, colto quanto dallo scrivente suggerito nella relazione del 2022.

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 stata prevista l’indicazione del confronto rappresentato sia dal colloquio iniziale (per attribuzione obiettivi), sia di quello finale per la verifica di valutazione complessiva rispetto alla performance finale espressa dal dipendente. Non è, invece, previsto un colloquio intermedio e questo è – a parere dello scrivente OIV - un elemento su cui intervenire al fine di garantire almeno un colloquio intermedio (anche di gruppo) nel corso del quale fare il punto dell’andamento degli obiettivi assegnati al fine di riallineare la performance agli standard richiesti.

Su questo punto lo scrivente OIV suggerisce anche, relativamente al ciclo 2024, di effettuare un momento di presentazione a tutta la struttura del personale dei 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 70,00% che garantisce un pallino verde, in miglioramento rispetto al 66,67% del 2022 che comportava un pallino arancione.

Il dato è comunque significativamente al di sotto di quello medio nazionale pari all’86,67% con un -19,23%.

A fronte di 3 (erano 4 nel 2022) domande su 6 con punteggio pari il 100%, a determinare tale risultato sono le due domande con punteggio 60% ed una con punteggio 0% (erano 2 nel 2022).

La domanda n.2 “Esiste una corrispondenza tra i contenuti del Rapporto sui risultati e quelli della Relazione sulla performance?” presenta una risposta positiva (era stata negativa nel 2022). Rispetto al 2022 (anno zero per cui non era presente una Relazione sulla Performance), nel 2023 si è intervenuti al fine di favorire il pieno riallineamento con i valori indicati a consuntivo nel bilancio rispetto a quelli rilevati in Integra con l’obiettivo di completare il processo nel corso dei prossimi cicli 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.

E’ stato colto il suggerimento dato dallo scrivente OIV circa la realizzazione di una maggiore integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e quello della performance.

Si ribadisce l’opportunità di ottenere che ogni indicatore del PIRA abbia dei target, cosa che oggi non accade.

Altro intervento opportuno è la previsione di utilizzo di comuni 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 (per la quale è stato conseguito punteggio 60%) “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 evidenziando come *“Sono previsti momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc.)”* e *“La Relazione viene pubblicata nella Sez. Amministrazione trasparente”*.

Ulteriore miglioramento (per conseguire il 100%) sarebbe quello di far in modo che i risultati della Relazione vengano discussi con gli stakeholder interni 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.

Altra domanda con punteggio 60% è la n.6 *“Con quale tempestività ed efficacia l'ente gestisce le rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Costi dei processi Kronos)”* relativamente alla quale la risposta è stata fornita in maniera immodificabile direttamente da Unioncamere ed è stata *“L'ente completa le rilevazioni con ritardo, seppur contenuto (entro al massimo un mese dalle rispettive scadenze)”* con evidenziazione di un buon risultato che potrà essere migliorato e reso ottimale nel corso del tempo favorendo il rilascio delle rilevazioni entro i termini previsti senza ritardi.

A tal proposito si evidenzia come Unioncamere abbia segnalato come l'unica rilevazione consegnata in ritardo sia quella relativa all'Osservatorio Bilanci – con un ritardo contrnuto entro i 30 giorni dal termine di scadenza – (data di chiusura prevista il 30.06.2023 e data di chiusura per UCER 27.07.2023) in quanto la rilevazione relativa all'Osservatorio Strutture è stata, invece, consegnata pienamente nei termini (data di chiusura prevista: 20/03/2023; data di chiusura UCER 14/03/2023).

Domanda per la quale permane un risultato pari a 0% è la n.4. *“Come viene gestito il Report sul controllo strategico? la cui risposta è stata “Il Report non viene predisposto”*. Sarà fondamentale attivarsi per avviare la elaborazione del documento a valle del completamento del ciclo della performance 2023.

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 soddisfacimento dell'utenza”*. Le Unioni regionali non sono soggetti al DPR 254/05, per cui potrebbe non essere necessario effettuare una valutazione di tipo strategico 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> <li>• Dopo l'approvazione del PIANO sono strutturate iniziative di condivisione quali Incontri mirati e operativi con il personale e/o i referenti delle diverse unità organizzative</li> </ul>	<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 andrebbe definito un Incontro di presentazione a seguito dell'approvazione</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> <li>• Viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e le risultanze contenute nei Report - oltre a essere oggetto di confronto con i referenti interni, l'OIV e la Giunta - vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esito dei risultati (pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100% e i valori consuntivi degli indicatori risultano in genere nettamente superiori rispetto ai target previsti) → sarebbe fondamentale intervenire con obiettivi, indicatori e target maggiormente sfidanti;</li> </ul>
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completezza nella definizione degli obiettivi e dei relativi parametri</li> <li>• Rispetto al 2022 le risultanze della valutazione individuale sono state utilizzate "Per interventi di sviluppo e/o di aggiustamento dell'organizzazione";</li> <li>• È stata prevista l'indicazione del confronto rappresentato sia dal colloquio iniziale (per attribuzione obiettivi), sia di quello finale per la verifica di valutazione complessiva rispetto alla performance finale espressa dal dipendente;</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>• per condividere con il personale le modalità di valutazione individuale non è previsto un colloquio intermedio e questo è – a parere dello scrivente OIV - un elemento su cui può essere utile intervenire al fine di garantire almeno un colloquio intermedio formalizzato (anche di gruppo) nel corso del quale fare il</li> </ul>

		<p>punto dell'andamento degli obiettivi assegnati al fine di riallineare la performance agli standard richiesti.</p> <p>Il tutto ben consapevoli del fatto che in una struttura di sole 17 dipendenti (escluso il Segretario generale) come quella di UCER ci siano molti momenti non formalizzati di colloquio nel corso dell'anno (al di là di quelli formalizzati iniziale e finale).</p>
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> <li>• La relazione sulla performance è divulgata sia attraverso momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc.)" oltre ad essere pubblicata nella Sez. Amministrazione trasparente;</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> <li>• I risultati della Relazione sulla performance andrebbero discussi anche con gli stakeholder interni dell'ente;</li> <li>• Opportunità di attivarsi per completare le rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio bilanci, Costi dei processi Kronos)" entro il termine fissato senza ritardi;</li> <li>• Opportunità di miglioramento potrà derivare dalla elaborazione del Report sul controllo strategico (a valle del completamento del ciclo della performance 2023);</li> <li>• È stato avviato un percorso di allineamento per giungere ad una piena corrispondenza tra i contenuti del Rapporto sui risultati e quelli della Relazione sulla performance. Si rende necessario lavorare ancora molto su questo punto per conseguire il pieno allineamento nei prossimi cicli della performance</li> </ul>

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il grado di compliance del SMVP è pari all'85,45% (al di sotto del 4,61% rispetto all'89,58% di media nazionale CCIAA ma comunque di circa 2 punti percentuali superiore rispetto al dato dell'83,63% del 2022) ciò evidenziando un percorso di miglioramento nella gestione del documento.

Ciò per effetto di 9 domande con punteggio 100% (erano 8 nel 2022), di una domanda con punteggio 40% ed una con punteggio 0%.

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 (al pari di quanto rilevato nel 2022) con conseguente punteggio 40%.

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 2023 il tema non è stato proprio preso in considerazione.

Questo OIV ribadisce il suggerimento (già dato nel 2022) di prestare attenzione alla dimensione della valutazione partecipativa così come di giungere per il ciclo della performance 2024 al pieno rispetto delle tempistiche previste per l'approvazione del SMVP.

**Il PIAO:** il risultato dell'area è pari al 94,44% (in netto miglioramento rispetto al 87,78% registrato nel 2022 e anche meglio del 9,38% rispetto all'86,34% di media nazionale).

Ciò per effetto di 8 domande (erano 7 nel 2022) su 9 con punteggio 100% e di una domanda con punteggio 50%.

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 normative risulta molto complicato riuscire in tale intento).

E' stata, invece, raggiunta la piena ed effettiva integrazione di tutti i vari ambiti/temi nell'ambito del PIAO (in risposta alla domanda 5 ciò segnando un miglioramento rispetto al ciclo 2022).

**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%), l'1,89% meglio rispetto alla media nazionale del 98,15%. Ciò in quanto l'Ente totalizza il 100% su tutte e 10 le domande (confermando lo stesso punteggio già raggiunto nel 2022).

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 2023 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> <li>• Raggiungimento della piena ed effettiva integrazione di tutti i vari ambiti/temi nell'ambito del PIAO (in risposta alla domanda 5 ciò segnando un miglioramento rispetto al ciclo 2022).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occorre prestare attenzione 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:

- attivare Iniziative di condivisione della pianificazione non pienamente sviluppate;
- 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 andrebbe definito un Incontro di presentazione a seguito dell'approvazione;
- contenere nelle 80 pagine il PIAO (considerando anche gli allegati) per dare un senso maggiore di attenzione al grado di sintesi nella stesura e redazione del Piano;
- circa l'esito dei risultati (pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100% e i valori consuntivi degli indicatori risultano in genere nettamente superiori rispetto ai target previsti) → sarebbe fondamentale intervenire con obiettivi, indicatori e target maggiormente sfidanti;
- 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.);
- per condividere con il personale le modalità di valutazione individuale non è previsto un colloquio intermedio e questo è – a parere dello scrivente OIV - un elemento su cui può essere utile intervenire al fine di garantire almeno un colloquio intermedio formalizzato (anche di gruppo) nel corso del quale fare il punto dell'andamento degli obiettivi assegnati al fine di riallineare la performance agli standard richiesti. Il tutto ben consapevoli del fatto che in una struttura di soli 17 dipendenti (escluso il Segretario generale) come quella di UCER ci siano molti momenti non formalizzati di colloquio nel corso dell'anno (al di là di quelli formalizzati iniziale e finale);
- 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;
- 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 di 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);
- 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.