



UNIONCAMERE in collaborazione con il
Dipartimento della Funzione pubblica

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

LINEE GUIDA PER LE CAMERE DI
COMMERCIO

Marzo 2021

INDICE

Premessa	3
1. Principali elementi di contesto	4
2. Contenuti della Relazione.....	5
2.1 Valutazione complessiva del Ciclo della performance camerale	6
2.2 Analisi delle fasi del Ciclo.....	7
2.3 Analisi dei documenti	9
2.4 Azioni di miglioramento	11
3. Strumenti a supporto: Tool di autovalutazione Ciclo della performance	12

Premessa

Unioncamere ha proseguito nel lavoro intrapreso, a fine 2018, con la revisione e declinazione rispetto alle peculiarità del Sistema camerale delle Linee guida in materia di Ciclo della performance in linea con le disposizioni del Dipartimento della Funzione pubblica; in particolare, si tratta di quelle sul SMVP, sul Piano della performance e sulla Relazione sulla performance.

Il lavoro degli ultimi mesi si è focalizzato, con il supporto di un gruppo di OIV, sull'analisi delle condizioni che possano garantire un'ulteriore evoluzione e sviluppo del complessivo sistema di performance management in ambito camerale.

Le Linee guida riguardanti la Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli si inscrivono, dunque, in questo percorso e aggiornano quanto previsto in un analogo documento risalente al 2013. Già in quell'occasione, peraltro, le Linee guida dell'epoca, discostandosi per certi versi dall'impostazione fornita con la delibera n. 23/2013 della CiVIT, proponevano una struttura che ricalcava gli item di analisi di uno strumento di *check-up* e autovalutazione, messo a disposizione da Unioncamere per le Camere di commercio.

Analogamente, le presenti Linee guida intendono fornire indicazioni per valutare lo stato del Ciclo della performance, poggiando su uno schema strutturato di analisi riguardante sia le fasi del processo sia i documenti che ne originano. Anche in questo caso, il lavoro di analisi è favorito da un *tool* di autovalutazione predisposto da Unioncamere – in linea con le novità e le evoluzioni nel frattempo succedutesi nel corso del tempo – nell'ambito del sopra citato Tavolo di lavoro che vede un'importante funzione consultiva da parte degli OIV coinvolti.

L'intento, come già avvenuto in precedenza, è quello di mettere a disposizione delle CCIAA e degli OIV un percorso metodologico e la strumentazione a supporto, ferma restando la possibilità di personalizzare l'approccio e integrare l'analisi secondo le sensibilità e peculiarità organizzative dello specifico contesto.

1. Principali elementi di contesto

Ai sensi dell'art. 14, comma 4 del D.lgs. 150/2009 e successive modifiche, "L'Organismo indipendente di valutazione della performance: a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi".

Il termine del 30 aprile è stato previsto, successivamente, dalla delibera CiVIT n. 4/2012 e poi dalla n. 23/2013; quest'ultima prevedeva espressamente, tra le altre cose, che "nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi. La finalità è quella di evidenziarne le criticità e i punti di forza, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente".

La Relazione fa riferimento, ovviamente al ciclo della performance dell'anno precedente (al 30/04/2021 si relazionerà sul ciclo 2020) e si ritiene che per predisporla l'OIV possa avvalersi del *tool* di autovalutazione sul ciclo della performance, che una volta compilato potrà essere allegato alla stessa.

2. Contenuti della Relazione

Di seguito si riporta un elenco dei contenuti minimi che si ritiene debbano trovare spazio nell'articolazione della Relazione che, come è avvenuto in precedenza per gli altri adempimenti, risulterà estremamente semplificata nella struttura rispetto al passato.

In particolare, nel documento dovrebbero essere esplicitate le seguenti informazioni:

- valutazione complessiva del ciclo della performance camerale
- analisi delle fasi e dei documenti del ciclo della performance e individuazione dei relativi punti di forza e di debolezza
- azioni di miglioramento

Nei successivi sotto-paragrafi si forniranno maggiori informazioni relativamente a ciascuno dei suddetti elementi.

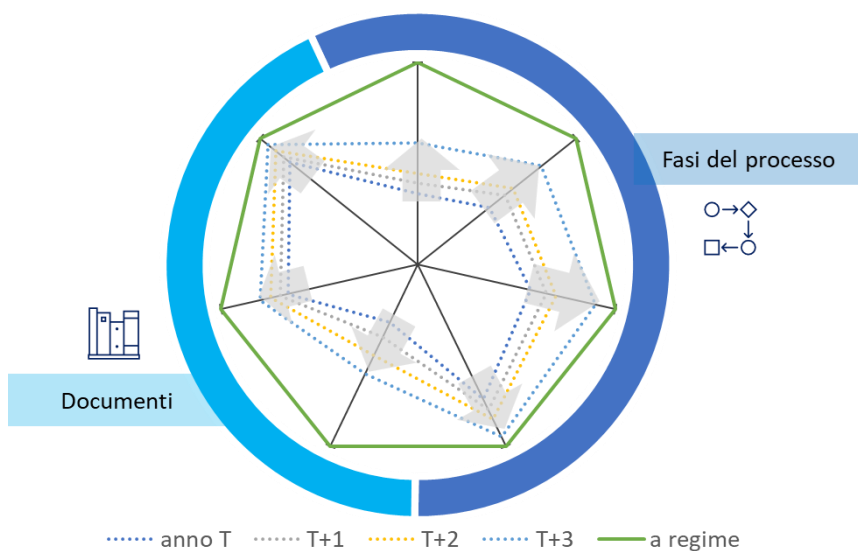
2.1 Valutazione complessiva del Ciclo della performance camerale

In questa sede, occorre fare una valutazione complessiva dello stato dell'arte in merito al Ciclo della performance, esprimendo una diagnosi sintetica rispetto sia al processo inerente al Ciclo della performance sia ai documenti nei quali tale processo si estrinseca.

La valenza di questa diagnosi può essere rinvenuta principalmente nella possibilità di:

- evidenziare i punti di attenzione, sia positivi che negativi, nell'impostazione generale del Ciclo della performance presso l'ente in esame;
- apprezzare l'evoluzione e la traiettoria nel corso del tempo, laddove l'analisi viene ripetuta a ogni Ciclo, di un percorso di miglioramento degli aspetti critici e/o di consolidamento dei punti di forza.

Tutto questo va valutato rispetto a una situazione "ideale" a regime, che probabilmente non è possibile rintracciare nella realtà, in quanto anche nei contesti più virtuosi c'è sempre spazio per aggiustamenti e affinamenti, ma che va tenuta comunque in considerazione per capire qual è l'evoluzione attesa e auspicata nel proprio ente.



Dal momento che è stato messo a punto uno strumento a livello di sistema per esaminare proprio questi aspetti (v. *infra cap. 3*), allorché un numero congruo di CCIAA avrà provveduto a utilizzarlo, sarà possibile anche valutare l'evoluzione non solo rispetto alla variabile "tempo", ma anche rispetto ad altre realtà camerali, istituendo così un confronto con le prassi in essere in altri contesti.

Ulteriori elementi per dettagliare e qualificare questa valutazione complessiva possono riguardare:

- il grado di *compliance* del Ciclo, in termini di adesione e adeguamento a previsioni normative e Linee guida;
- il livello di sviluppo e di integrazione del Ciclo con la gestione dell'ente nel suo complesso.

2.2 Analisi delle fasi del Ciclo


Facendo seguito all'analisi generale, è opportuno entrare nel merito delle singole fasi del Ciclo della performance:

- pianificazione;
- misurazione e valutazione;
- gestione della performance individuale;
- rendicontazione.

Anche in questo caso, l'analisi deve essere sintetica e possibilmente supportata da un adeguato apparato grafico e da schemi riassuntivi, così da consentire un'interpretazione agevole e immediata della valutazione dei singoli *item*.

Inoltre in questa sede si evidenziano, per ciascuna fase, i punti di forza e di debolezza individuati.

<p>PIANIFICAZIONE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target ▷ Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti" ▷ Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.) ▷ Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio ▷ Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori) ▷ Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.) ▷ Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici ▷ Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione ▷ Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.) ▷ Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative) ▷ Iniziative di condivisione della pianificazione
<p>MISURAZIONE E VALUTAZIONE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure ▷ Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno ▷ Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%) ▷ Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione ▷ Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa ▷ Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP
<p>PERFORMANCE INDIVIDUALE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) ▷ Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli ▷ Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire ▷ Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno ▷ Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione ▷ Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)

RENDICONTAZIONE 	▷ Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder
	▷ Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance
	▷ Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance
	▷ Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico
	▷ Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)
	▷ Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)

2.3 Analisi dei documenti

Analogamente a quanto già fatto per il processo, l'analisi prosegue con la valutazione dei documenti che:

- governano e regolamentano il ciclo (Sistema di misurazione e valutazione della performance);
- ne rappresentano gli output (Piano della performance; Relazione sulla performance).

L'analisi viene condotta in termini di completezza, coerenza, fruibilità, sintesi e presenza di talune informazioni fondamentali.

Inoltre in questa sede si evidenziano, per ciascun documento, i punti di forza e di debolezza individuati.

<p>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE (SMVP) E ASPETTI GENERALI</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Rispetto dei tempi di aggiornamento ▷ Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance ▷ Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa ▷ Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori ▷ Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti) ▷ Scale di valutazione dei comportamenti ▷ Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP ▷ Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance ▷ Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV ▷ Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance ▷ Valutazione partecipativa nel ciclo della performance ▷ Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance
<p>PIANO DELLA PERFORMANCE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione ▷ Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target) ▷ Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi ▷ Presenza della dimensione di genere ▷ Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento ▷ Sintesi del documento e dei relativi allegati ▷ Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi) ▷ Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP ▷ Collegamento con PTPCT
<p>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione ▷ Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione ▷ Correttezza esposizione dell'analisi del contesto ▷ Sintesi dei risultati raggiunti ▷ Rendicontazione degli obiettivi strategici ▷ Rendicontazione degli obiettivi operativi ▷ Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione ▷ Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi ▷ Rendicontazione degli obiettivi individuali ▷ Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP

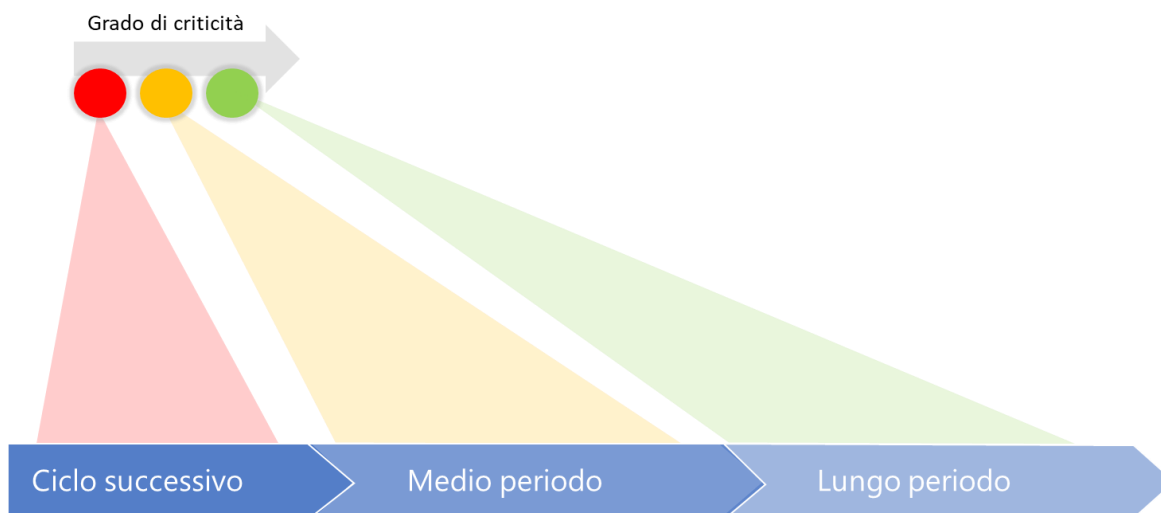
2.4 Azioni di miglioramento

Alla luce dei punti di forza e di debolezza evidenziati nei paragrafi precedenti, in questa sede si esplicitano gli eventuali ambiti di miglioramento sui cui la Camera potrà lavorare in prospettiva per il nuovo ciclo di pianificazione, in un'ottica di evoluzione continua.

Particolare attenzione va posta, com'è facilmente intuibile, agli ambiti di miglioramento, distinguendo tra quelli a criticità:

- elevata;
- media;
- bassa.

In funzione del grado di criticità evidenziato, è possibile derivare anche la scala di priorità degli interventi, riservando una maggiore urgenza a quelli finalizzati a incidere sugli aspetti che manifestano una più elevata criticità, da prendere in considerazione auspicabilmente già a partire dal ciclo successivo a quello in cui si effettua la presente analisi.



3. Strumenti a supporto: Tool di autovalutazione Ciclo della performance

Come già accennato in precedenza, le CCIAA hanno a disposizione uno strumento di autovalutazione e autoanalisi sul Ciclo della performance, che permette di fare il punto su livello di adeguamento a norme e Linee guida, ma anche sullo sviluppo del processo.

Grazie a questo strumento, è possibile capire, attraverso una rappresentazione schematica, il posizionamento nei vari item, facendo emergere punti di forza/debolezza su cui lavorare.

Se si ritiene, si può utilizzare questo strumento a supporto della redazione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli, allegandolo alla stessa.

