



Relazione sul funzionamento complessivo del  
sistema di valutazione, trasparenza e integrità  
dei controlli interni anno 2023

29 aprile 2024

## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....</b>	<b>9</b>
<b>4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....</b>	<b>12</b>

## Premessa

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rappresenta l'esito finale dell'attività di monitoraggio realizzata annualmente dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Tale attività, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera a del D. Lgs. 150/2009, ha l'obiettivo di verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance per individuare eventuali elementi correttivi utili al miglioramento continuo.

Nella presente relazione l'OIV, con il supporto tecnico dell'ufficio Controllo di gestione della Camera di Commercio di Alessandria-Asti, analizza il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni riferito all'anno 2023, valutando tutti i documenti relativi al Ciclo di gestione della performance.

Per l'elaborazione della Relazione è stato utilizzato il tool di autovalutazione predisposto da Unioncamere e attraverso il quale è stato possibile analizzare il ciclo della performance nel suo complesso e i documenti prodotti nell'ambito dello stesso.

Il documento, strutturato pertanto seguendo le sezioni del questionario, contiene informazioni relative a tutte le dimensioni del sistema dando evidenza di eventuali punti di forza e debolezza nell'impostazione metodologica e per determinare gli ambiti in cui è necessario intervenire con aggiustamenti.

Oltre alla verifica puntuale delle fasi del ciclo della performance sono stati quindi indicati gli aspetti per cui si ritiene utile sviluppare possibili azioni di miglioramento.

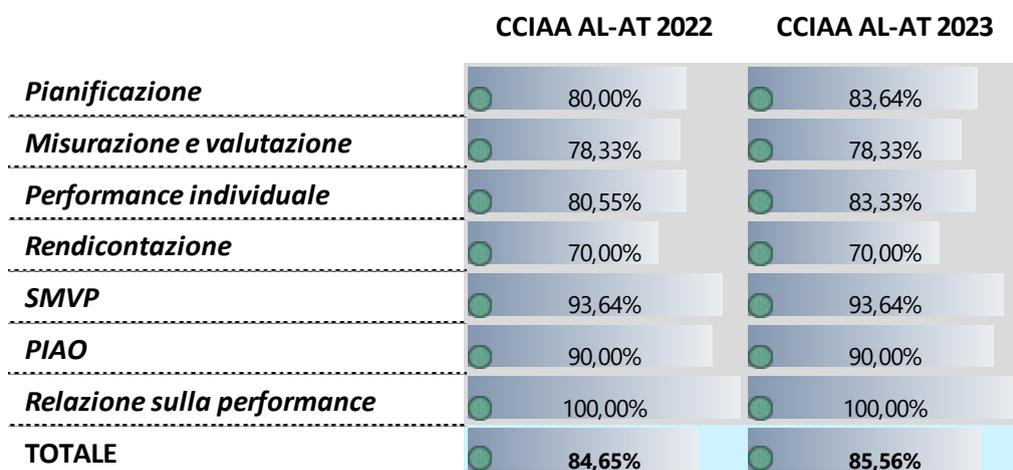
## 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Come sopra anticipato, per quanto riguarda la valutazione del ciclo, l'OIV si avvale del tool di Unioncamere, grazie al quale si ha immediatamente un quadro di sintesi della situazione articolato per item, dove gli item corrispondono alle diverse fasi del ciclo e ai documenti nei quali tale processo si estrinseca.

Il tool consente una rappresentazione dello stato dell'arte del ciclo della performance nell'Ente, con la possibilità di monitorare nel tempo l'evoluzione del sistema.

Nel complesso, il sistema della Camera di commercio di Alessandria-Asti si attesta ad un punteggio di 85,56 su 100, con una situazione di fatto leggermente migliorata rispetto allo scorso anno (84,65%).

Passando ad un'analisi più specifica dei singoli item si evidenzia quanto segue.

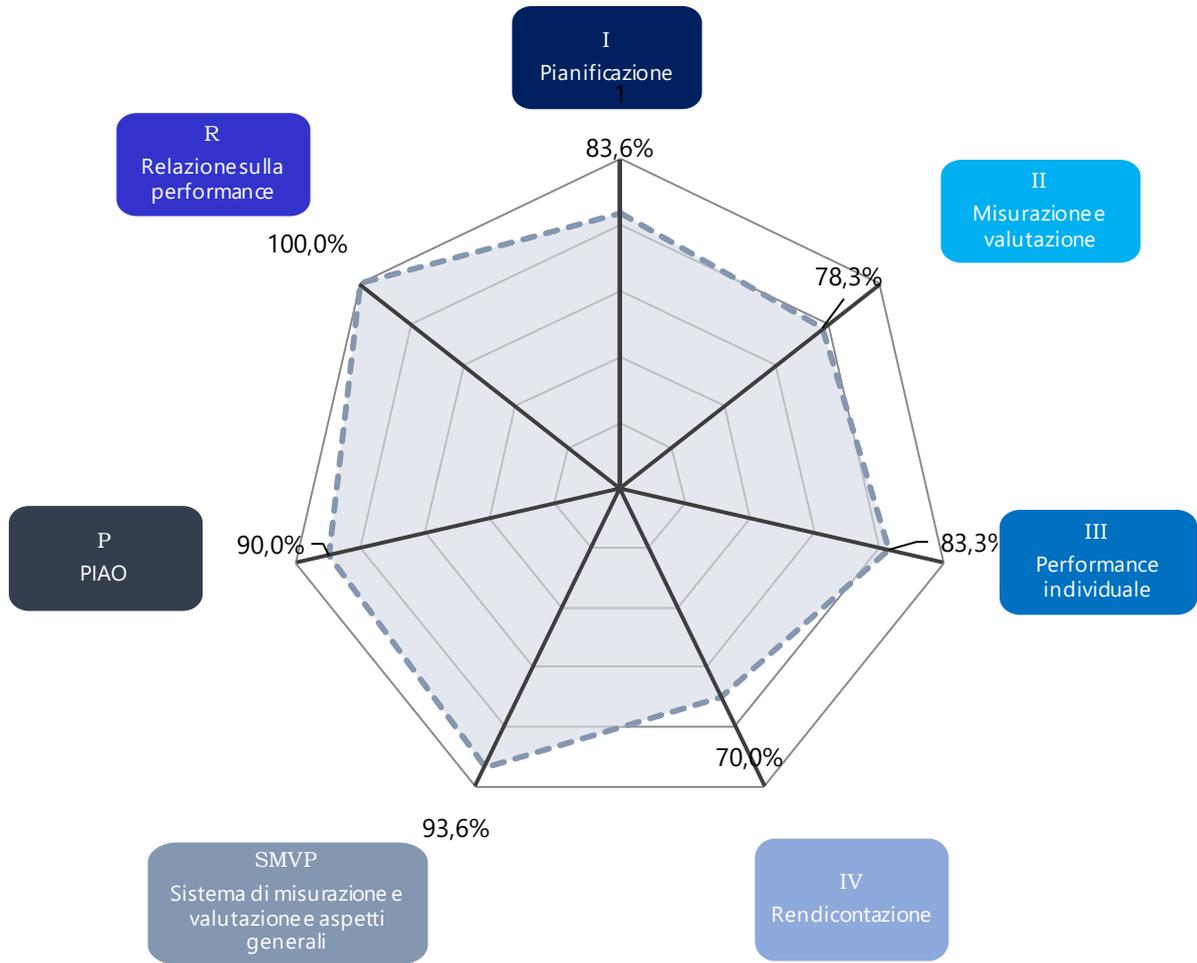


Da un raffronto rispetto alla medesima analisi effettuata per il ciclo precedente, non si evidenziano significativi scostamenti se non quelli relativi alla "Pianificazione" e alla "Performance individuale".

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di commercio di Alessandria-Asti è meglio posizionata sono quelli della "Relazione sulla performance", del "Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali" e del "PIAO".

Gli item che, all'altro opposto della scala, presentano un peggiore posizionamento relativo sono quelli della "Rendicontazione" e della "Misurazione e valutazione".

Tale situazione complessiva è rappresentata con il grafico successivo.



## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Nella fase di **PIANIFICAZIONE** gli obiettivi strategici e operativi sono delineati coerentemente con le linee strategiche definite in sede di programmazione pluriennale e sono stati individuati mediante un processo iterativo che vede un coinvolgimento/confronto a diversi livelli (vertici – uffici).

La Dirigenza ha un ruolo maggiore nell'individuazione degli obiettivi strategici che discendono in prevalenza dal Piano degli indicatori dei risultati attesi di bilancio (PIRA), documento che costituisce allegato al bilancio preventivo. Si evidenzia l'impegno dell'Ente nella scelta di obiettivi ed indicatori ritenuti particolarmente rappresentativi delle funzioni svolte, in particolare di quelle "core" del Registro Imprese e di quelle a maggiore rilevanza esterna rappresentate dalle attività promozionali. Si ritiene che gli obiettivi/indicatori/target abbiano caratteristiche sufficientemente sfidanti. In sede di pianificazione si tiene conto dell'analisi del contesto esterno ed interno, degli esiti del controllo di gestione, della Relazione performance precedente e dell'analisi dei bisogni dell'utenza, che viene monitorata attraverso indagini di Customer Satisfaction.

Si osserva inoltre che l'Ente ha mantenuto un equilibrio tra continuità pluriennale degli obiettivi strategici e giusto grado di adeguamento al mutarsi del contesto, e ha introdotto tra gli obiettivi strategici anche gli obiettivi comuni proposti da Unioncamere a livello nazionale come obiettivi di sistema. I target degli indicatori vengono definiti in maniera puntuale e sono generalmente di tipo quantitativo, consentendo un buon livello di misurabilità. Vengono associati almeno due indicatori per ogni obiettivo, ma di solito fanno riferimento alla medesima dimensione della performance. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è determinato dal contributo congiunto sia degli obiettivi operativi sottostanti sia degli indicatori a essi afferenti. Nella programmazione si è fatto ricorso ad obiettivi di tipo trasversale, legati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che vedono il coinvolgimento di tutte le unità organizzative.

Dopo l'approvazione il PIAO 2023-2025 è stato diffuso mediante apposita comunicazione di servizio e pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente". È stato inoltre presentato ai responsabili dei settori/uffici, affinché ne illustrassero i contenuti ai loro collaboratori.

Domanda	Punteggio
I.01 Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target	 100,0%
I.02 Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"	 100,0%
I.03 Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.)	 75,0%
I.04 Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio	 100,0%
I.05 Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)	 100,0%
I.06 Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)	 70,0%
I.07 Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici	 40,0%
I.08 Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione	 100,0%
I.09 Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)	 75,0%
I.10 Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)	 100,0%
I.11 Iniziative di condivisione della pianificazione	 60,0%

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** l'ente effettua corrette modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno anche rispetto ai soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa. Buono il rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP, come pure la distinzione strutturata tra queste due fasi del ciclo della performance.

Da migliorare l'esito dei risultati che devono essere diversificati per evitare l'appiattimento verso il 100% come pure, parzialmente, la modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure elementari.

Domanda	Punteggio
II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	 40,0%
II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	 100,0%
II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)	 30,0%
II.04 Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione	 100,0%
II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa	 100,0%
II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	 100,0%

In merito alla gestione della **PERFORMANCE INDIVIDUALE** si riferisce che l'Ente ha predeterminato le diverse componenti che contribuiscono a definire la performance individuale in termini di risultati e comportamenti. La componente "risultati" acquista un peso crescente per categorie più elevate infatti gli obiettivi individuali vengono attribuiti solo al personale che ha compiti direttivi o di coordinamento (SG, dirigenti e E.Q.).

La CCIAA ha definito una "scala" dei fattori di valutazione, che sarà oggetto di un successivo aggiornamento ed approfondimento al fine di addivenire all'elaborazione di un vero e proprio "dizionario".

Circa le modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale si riferisce che la CCIAA, oltre ad utilizzarli per il sistema premiante, impiega i dati anche per interventi di sviluppo e/o di aggiustamento dell'organizzazione e per promuovere la crescita professionale dei dipendenti.

La comunicazione delle aspettative e dei comportamenti attesi al personale non dirigenziale e non titolare di incarico di E.Q. in funzione degli obiettivi dell'ente non sempre è formalmente strutturato, così come la condivisione della valutazione individuale con il personale si sostanzia nel colloquio finale della performance complessiva. Ciò può costituire un ambito di miglioramento sul quale porre l'attenzione.

Domanda	Punteggio
III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)	 100,0%
III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli	 100,0%
III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire	 100,0%
III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno	 33,3%
III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	 100,0%
III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)	 66,7%

La fase di **RENDICONTAZIONE**, che rappresenta il risultato meno performante tra gli item del tool di autovalutazione, si caratterizza per apprezzabili modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder, per una buona corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance e in modo particolare per la tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos) e per un'adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli.

Da rafforzare invece la modalità di divulgazione della Relazione sulla performance agli stakeholder esterni attraverso momenti di incontro/confronto. Il report sul controllo strategico non viene predisposto.

Domanda	Punteggio
IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	 100,0%
IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	 100,0%
IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance	 20,0%
IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico	 0,0%
IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	 100,0%
IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)	 100,0%

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione</li> <li>• Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente “sfidanti”</li> <li>• Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.)</li> <li>• Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio</li> <li>• Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)</li> <li>• Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)</li> <li>• Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)</li> <li>• Iniziative di condivisione della pianificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici</li> </ul>
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di monitoraggio e confronto in corso d’anno</li> <li>• Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione</li> <li>• Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell’analisi dell’andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa</li> <li>• Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)</li> </ul>
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)</li> <li>• Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli</li> <li>• Definizione (e aggiornamento) di una “scala” dei fattori di valutazione</li> <li>• Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell’anno</li> </ul>
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder</li> <li>• Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance</li> <li>• Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)</li> <li>• Tempestività ed efficacia dell’ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance</li> <li>• Report sul Controllo Strategico</li> </ul>

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** presenta un buon livello di compliance rispetto ai contenuti presenti nelle Linee Guida Unioncamere e del Dipartimento Funzione Pubblica:

- indicazione dei pesi da assegnare alle diverse dimensioni della performance organizzativa e individuale;
- presenza di descrittori e di scale di valutazione dei comportamenti;
- un ruolo dell'OIV non di mera compliance (validazione della Relazione sulla Performance, proposta di valutazione del dirigente di vertice, ecc.), ma anche di stimolo in fase di pianificazione (attraverso raccomandazioni e suggerimenti) e parte attiva nelle fasi di misurazione e di valutazione, segnala eventuali disfunzioni per migliorare la qualità e l'accuratezza delle valutazioni e dei processi di rendicontazione.

Il SMVP esplicita la periodicità del monitoraggio infrannuale della performance, individua i livelli di raggiungimento al di sopra e al di sotto dei quali un obiettivo/indicatore si intende o meno raggiunto, esplicita i pesi assunti dalle diverse componenti della performance (di Ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti).

Si segnala che la valutazione partecipativa è al momento realizzata mediante customer su diversi ambiti, i cui risultati fanno parte della performance dell'Ente.

Domanda	Punteggio
SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento	100,0%
SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	100,0%
SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	100,0%
SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	100,0%
SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)	100,0%
SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti	100,0%
SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	100,0%
SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	100,0%
SMVP.09 Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	100,0%
SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	100,0%
SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance	30,0%

Il **PIAO** è stato adottato con provvedimento della Giunta n. 4 del 31 gennaio 2023.

Nella prospettazione degli obiettivi strategici e operativi sono stati inseriti elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, target, ecc.) e sono stati individuati gli uffici che concorrono alla realizzazione degli obiettivi annuali e i responsabili. Sono presenti complessivamente 8 obiettivi strategici e 13 obiettivi operativi.

Nel PIAO, sono stati inseriti tutti gli aspetti previsti dal D.L. 80/2021, e i diversi ambiti/temi sono integrati fra loro. È stato creato un gruppo di lavoro fra i vari referenti che presidiano i temi che confluiscono nel Piano (controllo di gestione, gestione del personale, anticorruzione ecc.). Il documento, nel complesso, è coerente con le Linee guida di Unioncamere, dovrebbe migliorare in termini di sinteticità e fruibilità.

Domanda	Punteggio
P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	 100,0%
P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	 100,0%
P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi	 100,0%
P.04 Indicazione degli aspetti previsti dal D.L. 80/2021 inseriti	 100,0%
P.05 Previsto un collegamento tra i diversi ambiti/temi	 100,0%
P.06 Creato un gruppo di lavoro trasversale tra gli uffici/referenti che presiedono i temi confluiti nel PIAO	 100,0%
P.07 Sintesi del documento e dei relativi allegati	 10,0%
P.08 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	 100,0%
P.09 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	 100,0%

Dall'analisi della **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** emerge il rispetto dei tempi della sua redazione.

L'analisi del contesto viene riportata correttamente rispetto all'esercizio oggetto di rendicontazione e riporta una sintesi dei principali risultati raggiunti. Tutti gli obiettivi del Piano, strategici e operativi, vengono rendicontati in modo completo. Nel caso di significativi scostamenti dei valori consuntivi dai target degli obiettivi strategici ed operativi vengono riportati i relativi commenti.

Domanda	Punteggio
R.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	 100,0%
R.02 Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione	 100,0%
R.03 Correttezza esposizione dell'analisi del contesto	 100,0%
R.04 Sintesi dei risultati raggiunti	 100,0%
R.05 Rendicontazione degli obiettivi strategici	 100,0%
R.06 Rendicontazione degli obiettivi operativi	 100,0%
R.07 Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	 100,0%
R.08 Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	 100,0%
R.10 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	 100,0%

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei tempi di aggiornamento</li> <li>• Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance</li> <li>• Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa</li> <li>• Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori</li> <li>• Pesì assunti dalle diverse componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)</li> <li>• Scale di valutazione dei comportamenti</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> <li>• Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance</li> <li>• Assenza di segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV</li> <li>• Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione partecipativa nel ciclo della performance</li> </ul>
PIAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione</li> <li>• Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)</li> <li>• Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi e dei responsabili</li> <li>• Indicazione degli aspetti previsti dal D.L. 80/2021 inseriti</li> <li>• Previsto un collegamento tra i diversi ambiti/temi</li> <li>• Creato un gruppo di lavoro trasversale tra gli uffici/referenti che presiedono i temi confluiti nel PIAO</li> <li>• Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sintesi del documento e dei relativi allegati</li> </ul>
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione</li> <li>• Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione</li> <li>• Correttezza esposizione dell'analisi del contesto</li> <li>• Sintesi dei risultati raggiunti</li> <li>• Rendicontazione degli obiettivi strategici</li> <li>• Rendicontazione degli obiettivi operativi</li> <li>• Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione</li> <li>• Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> </ul>	

## 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:

- ✓ **Pianificazione:** diversificare maggiormente la tipologia di indicatori utilizzati;
- ✓ **Misurazione e valutazione:** evitare un esito poco diversificato dei risultati e appiattito verso il 100%;
- ✓ **Performance individuale:** aumentare gli incontri di condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno comunicando adeguatamente aspettative e comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire;
- ✓ **Rendicontazione:** integrare le modalità di divulgazione della Relazione sulla performance prevedendo momenti di incontro e confronto con gli stakeholder interni ed esterni (imprese, associazioni di categoria, ecc.);
- ✓ **SMVP:** aggiornare il sistema sviluppando metodi e strumenti della valutazione partecipativa, pur consapevoli che tale percorso non è sempre di facile applicazione;
- ✓ **PIAO:** migliorare la fruibilità del documento attraverso una maggiore sinteticità del documento, in particolare degli allegati.

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:

- ✓ modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure che veda un maggiore utilizzo di fonti "certificate", estraendo l'informazione dagli applicativi in maniera oggettiva e ricorrendo, laddove possibile, anche a banche dati esterne;
- ✓ definizione di un "dizionario" dei fattori di valutazione che prenda spunto ed approfondisca l'attuale scala dei fattori.