



CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI

Organismo Indipendente di Valutazione

## **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2021**

27 aprile 2022

# SOMMARIO

PREMESSA .....	3
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....	4
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....	5
3. ANALISI DEI DOCUMENTI DELLA PERFORMANCE .....	7
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....	10

La “Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” costituisce l'output finale dell'attività di monitoraggio svolta da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) sul corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli adottato dall'Ente e rappresenta un importante strumento del processo di miglioramento continuo previsto dal quadro normativo.

In riferimento all'anno 2021, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con la Responsabile della Struttura tecnica di supporto dell'Ente camerale ha utilizzato per l'osservazione dei processi e dei principali documenti, finalizzata alla stesura della Relazione, lo specifico strumento (sistema specifico di controllo e valutazione) reso disponibile da Unioncamere nell'ambito del percorso di sviluppo realizzato in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica in merito al ciclo della performance degli enti camerali, agli strumenti e agli adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

La presente Relazione è articolata quindi sulla base dei risultati dell'implementazione dello strumento sopra citato, segue la nuova struttura e le indicazioni contenute delle ultime Linee guida di marzo 2021 e contiene, nella forma schematica e sintetica espressamente richiesta, dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da approfondimenti relativi alle criticità e ai possibili ambiti di miglioramento.

Il controllo effettuato, come previsto dalla logica della normativa e delle linee guida, si riferisce al Ciclo della performance svolto nel 2021 e con riferimento in particolare ai seguenti documenti di pianificazione: Sistema di misurazione e valutazione 2021, Piano performance 2021, Relazione performance 2020.

La presente Relazione, come previsto dalla normativa, è trasmessa al Presidente, alla Giunta, quale Organo di indirizzo politico- amministrativo della Camera di commercio e per conoscenza al Segretario Generale ed è pubblicata nel sito web istituzionale nella sezione “Amministrazione trasparente”.

## 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Nel complesso, il Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni della Camera di commercio della Romagna Forlì-Cesena e Rimini si attesta su un buon risultato (85,7 vs 100,00) e in miglioramento rispetto al 2020 (83,3). Tale situazione risulta sostanzialmente in continuità rispetto alla medesima analisi effettuata con lo stesso strumento di valutazione utilizzato per il precedente Ciclo, posto che non sono intervenuti nel frattempo sostanziali cambiamenti strategici e operativi di processo, flusso, gestione e redazione dei principali documenti di pianificazione strategica e operativa.

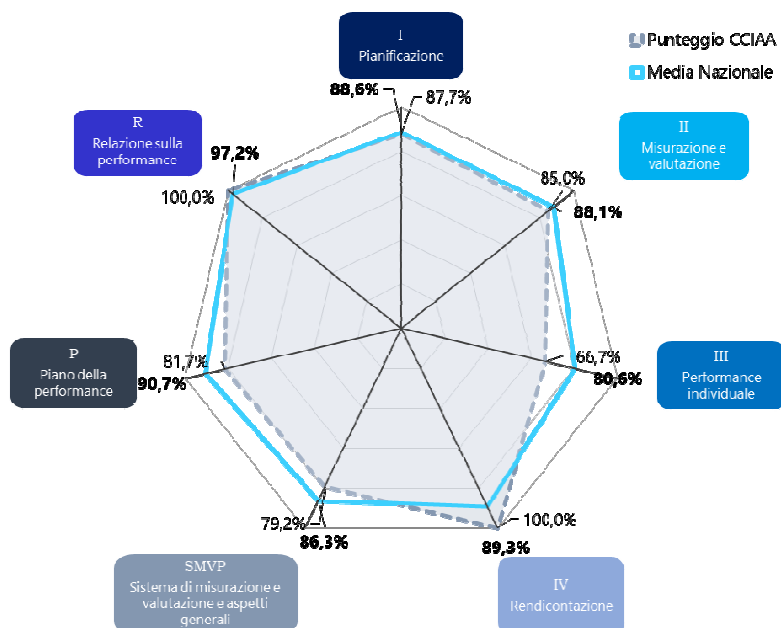
Il dato di confronto territoriale disponibile alla data di predisposizione della presente Relazione, che secondo la normativa deve essere prodotta dall'OIV entro il 30 aprile di ogni anno, è riportato solo a titolo puramente esemplificativo in quanto i dati ad oggi disponibili nel Sistema indicato da Unioncamere non sono assolutamente sufficienti dal punto di vista numerico nè significativi per valutazioni in ottica di benchmarking poiché risultano compilanti solo 9 Camere di commercio (compresa quella della Romagna) rispetto al totale di tutte le Camere italiane. Nel corso dell'anno ovviamente la situazione, che sarà in continua evoluzione, sarà puntualmente monitorata.

In sintesi i risultati complessivamente ottenuti, distinti per ambito di osservazione, sono riportati di seguito:

**Estrazione del 27 aprile 2022 (Media nazionale calcolata sulle 9 Camere adempienti rispetto al totale di quelle esistenti a livello nazionale)**

		N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
Pianificazione	<b>I</b>	11	100,0%	87,7%	88,6%
Misurazione e valutazione	<b>II</b>	6	100,0%	85,0%	88,1%
Performance individuale	<b>III</b>	6	100,0%	66,7%	80,6%
Rendicontazione	<b>IV</b>	6	100,0%	100,0%	89,3%
Sistema mis. valutaz.	<b>SMVP</b>	12	100,0%	79,2%	86,3%
Piano performance	<b>P</b>	9	100,0%	81,7%	90,7%
Relazione performance	<b>R</b>	10	100,0%	100,0%	97,2%
		<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>85,7%</b>	<b>88,7%</b>

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di commercio della Romagna è relativamente posizionato meglio sono quelli delle fasi di "Rendicontazione", "Pianificazione", "Misurazione e valutazione" e relativi ai seguenti documenti: Relazione performance, Piano della performance. Gli item che, all'altro opposto della scala, presentano un posizionamento che ha maggiori margini di miglioramento sono in relazione alle fasi quello della "Performance individuale" e in relazione ai documenti è il "Sistema di misurazione e valutazione".



## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Per la fase di **PIANIFICAZIONE** si evidenzia un risultato (87,7 vs 100,0) determinato da punteggi pari al 100,0 vs 100,0 in relazione ai seguenti **punti di forza**:

- Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target: 100,0%
- Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti": 100,0%
- Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.): 100,0%
- Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio: 100,0%
- Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori): 100,0%
- Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione: 100,0%
- Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.): 100,0%
- Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative): 100,0%
- Iniziative di condivisione della pianificazione: 100,0%

I **Punti di debolezza, ambiti con margini di miglioramento** rilevati sono:

- Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità percepita, data, ecc.): 65,00%
- Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici: 0,00%

In merito ai questi due aspetti, le soluzioni adottate dalla Camera vanno valutate considerando che puntano ad equilibrare la necessità di utilizzare varie tipologie di indicatori e la multidimensionalità con l'esigenza espressa dalla normativa di operare in un'ottica di sintesi e di consentire uno sguardo immediato e una visione d'insieme degli obiettivi (in particolare proprio di quelli strategici) e contemporaneamente di implementare processi di lavoro snelli, efficaci e semplificati.

Per quanto riguarda la fase di **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** si evidenzia un risultato (85,0 vs 100,0) determinato da punteggi pari al 100,0 vs 100,0 in termini di punti di **forza** :

- Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno: 100,0%
- Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione: 100,0%
- Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa: 100,0%
- Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP: 100,0%

I **Punti di debolezza, ambiti con margini di miglioramento** rilevati sono:

- Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure: 80,0%
- Esito dei risultati (appiattimento verso il 100%): 30,0%

In merito alla "Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure" la soluzione adottata dalla Camera va valutata tenendo conto della difficoltà di avere a disposizione applicativi realmente adeguati ed efficaci nell'acquisire le misure.

In merito all'"Esito dei risultati", va considerato che il Ciclo della performance della Camera è strutturato in modo da rendere pienamente raggiungibili gli obiettivi sfidanti pianificati e che, proprio in questo senso, viene attuato un monitoraggio annuale per rimodularli a fronte di cambiamenti intervenuti nel contesto operativo interno ed esterno rispetto al momento della pianificazione. Interesse dell'Ente è che il maggior numero di obiettivi sia pienamente raggiunto e tutte le soluzioni adottate dall'Ente e le risorse attivate puntano in primis a questo risultato.

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si nota un risultato complessivo con margini di miglioramento (66,7 vs 100,0) che è il risultato combinato dei seguenti **punti di forza** (con punteggi pari al 100,0%):

- Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti): 100,0%
- Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli: 100,0%
- Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire: 100,0%
- Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante): 100,0%

e dei seguenti **Punti di debolezza, ambiti con margini di miglioramento** rilevati:

- Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno: 0,0%
- Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione: 0,0%

Rispetto al tema della "Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno", va precisato che il SMVP adottato dall'Ente, pur non prevedendo colloqui sistematici su tutto il personale (106 dipendenti e 2 Dirigenti), prevede comunque che, in sede di monitoraggio infrannuale degli obiettivi, qualora dovessero verificarsi situazioni di criticità relative a comportamenti e competenze, i Dirigenti si attivino per un confronto con il personale interessato al fine di mettere in atto tutte le misure necessarie al miglioramento della performance individuale.

In merito alla definizione di un vero e proprio "Dizionario dei fattori di valutazione" va evidenziato che, seppure questo documento non è stato realizzato nella sua forma più estesa, all'interno del SMVP è però contenuta una declaratoria sintetica ma efficace dei fattori di valutazione dei comportamenti distinta anche per categorie di dipendenti (Dirigenti e non) e adeguata alla dimensione e alle caratteristiche dell'Ente.

Per la fase di **RENDICONTAZIONE** si evidenzia un risultato (100,0 vs 100,0) determinato da punteggi pari al 100,0 vs 100,0 in termini di **punti di forza** :

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

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI DELLA PERFORMANCE

#### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Premesso che il controllo e la valutazione effettuati si riferiscono al **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 2021**, la valutazione ottenuta dal documento in oggetto è stata pari al 79,2% vs 100,0% è determinata dai seguenti **punti di forza**:

- Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance: 100,0%
- Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa: 100,0%
- Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di Ente, di Unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti): 100,0%
- Scale di valutazione dei comportamenti: 100,0%
- Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP: 100,0%
- Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance: 100,0%
- Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV: 100,0%
- Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo dell'ente sul Ciclo della performance: 100,0%

**Punti di debolezza o ambiti con margini di miglioramento** rilevato sono:

- Rispetto dei tempi di aggiornamento: 80,0%
- Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori: 0,0%
- Valutazione partecipativa nel ciclo della performance: 30,0%
- Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance: 40,0%

In merito al "Rispetto dei tempi di aggiornamento", va evidenziato che la Camera della Romagna rispetta in pieno il termine normativo che prevede l'approvazione del SMVP non oltre l'approvazione del Piano performance e infatti ha approvato il SMVP 2021 come punto all'ordine del giorno prima del Piano performance il 28 gennaio 2021 e quindi entro il 31 gennaio previsto dalla normativa.

La sollecitazione ad approvare il SMVP fin dall'impostazione della Relazione previsionale e programmatica emerge per la prima volta nello strumento di controllo fornito da Unioncamere solo in aprile 2021 e non è prevista dalla normativa; sarà quindi oggetto di riflessione da parte dell'Ente anche in termini di impatto e di reale efficacia della modifica che comporta al processo.

In merito all'"Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori" va evidenziato che tutti gli obiettivi e gli indicatori riportati nei documenti della Camera della Romagna sono corredati, in sede di rendicontazione, con l'indicazione puntuale del grado di raggiungimento (es. XX%) integrato da un simbolo colorato (verde, giallo o rosso) ma, per semplificare, nel SMVP 2021 la Camera ha deciso di non introdurre anche i livelli di raggiungimento "al di sopra" e "al di sotto" dei quali esprimere una valutazione qualitativa sintetica (raggiunto, parzialmente raggiunto, critico).

L'aspetto che viene segnalato quindi come criticità è di fatto non sostanziale nel caso specifico della Camera ma più di mera forma.

In merito alla "Valutazione partecipativa nel ciclo della performance" va evidenziato che di fatto la Camera della Romagna ha già mappato sinteticamente i propri stakeholder, svolge regolarmente indagini di customer rivolte all'utenza interna ed esterna e, soprattutto a livello dell'Organo politico di vertice (Presidente), Dirigenti e Posizioni organizzative, anima un dialogo praticamente quotidiano con tutti i principali stakeholder pubblici e privati locali, regionali e nazionali. Il modello vero e proprio di "Valutazione partecipativa" sarà oggetto di riflessione una volta consolidata la governance dell'Ente rispetto alla quale è in atto il processo di rinnovo degli Organi politici.

In merito alla “Pianificazione del lavoro agile”, nel 2021, anno straordinario che ha visto il susseguirsi di misure di carattere emergenziale, la Camera ha emanato apposite disposizioni organizzative nel rispetto della normativa ma non ha definito una vera e propria pianificazione di tale tipologia di lavoro strutturata in modo da essere recepita nel ciclo della performance e non ha adottato un vero e proprio Piano per il lavoro agile così come propriamente inteso.

## **PIANO DELLA PERFORMANCE**

Premesso che il controllo effettuato si riferisce al **PIANO DELLA PERFORMANCE 2021**, la valutazione ottenuta dal documento in oggetto è stata pari al 81,7% vs 100,0% è determinata dai seguenti **punti di forza** che hanno riportato valutazioni del 100,0% vs 100,0%:

- Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione: 100,0%
- Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi: 100,0%
- Presenza della dimensione di genere: 100,0%
- Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento: 100,0%
- Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP: 100,0%
- Collegamento con PTPCT: 100,0%

**Punti di debolezza o ambiti con margini di miglioramento** rilevato sono:

- Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target): 75,0%
- Sintesi del documento e dei relativi allegati: 50,0%
- Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi): 10,0%

In merito agli “Elementi informativi relativi agli indicatori”, nel Piano 2021 sono riportati puntualmente algoritmi, target e ove possibile anche la baseline. Poichè si tratta di un lavoro decisamente impegnativo e ulteriore che coinvolgerebbe tutto il gruppo di lavoro, la Camera, non ha previsto invece di riportare le fonti in corrispondenza di ogni indicatore non essendo in quella fase definiti a livello di Sistema camerale gli indicatori comuni di sistema in funzione del monitoraggio della Funzione pubblica, né gli indicatori attenzionati per il benchmarking sulle principali funzioni obbligatorie e promozionali nè è disponibile una più adeguata produzione automatica di indicatori da selezionare tra quelli producibili dai principali macro sistemi informativi in uso (Infocamere).

In merito alla “Sintesi del documento e dei relativi allegati”, la Camera sta facendo un lavoro di ulteriore sintesi per seguire le nuove Linee guida, dopo una fase nella quale le Linee guida precedenti richiedevano al contrario un estremo dettaglio in particolare per le parti descrittive.

La soluzione attualmente adottata rispetta le Linee guida (il punteggio non al 100,0% ottenuto è determinato dal superamento per poche pagine della soglia ritenuta ottimale) e soprattutto ha mantenuto due aspetti qualificanti della pianificazione che la Camera ha deciso di non eliminare: Albero completo della performance che dà una rappresentazione immediata del cascading di tutti gli obiettivi dal livello strategico a quello operativo comprendendo tutti di obiettivi di gruppo e individuali (indispensabile per facilitare e rendere immediato il Controllo strategico); descrizione (comunque più breve e sintetica rispetto al passato) del risultato atteso rispetto ai singoli obiettivi consentendo in questo modo una maggiore intelleggibilità rispetto al riportare il solo target atteso ed evitando in questo modo di dover parallelamente produrre e conservare a fini interni ulteriori “carte di lavoro” (soluzione adottata che comporta un buon rapporto “costo beneficio”).

In merito alla “Fruibilità del documento”, la Camera, sollecitata su questo punto, evidenzia che la numerosità degli obiettivi è dovuta anche al fatto che si tratta di un Ente appartenente al cluster della Camere più grandi a livello nazionale e che ha scelto di sviluppare in modo particolare non solo gli ambiti delle funzioni obbligatorie



ma anche tutte le attività promozionali possibili, individuate e condivise con gli stakeholder, a favore delle imprese con articolate e importanti Linee strategiche dedicate che devono essere conseguentemente “portate a terra” dalla pianificazione anche tenendo conto della conseguente molto articolata struttura organizzativa richiesta per la loro realizzazione.

Da notare inoltre che la Camera della Romagna delinea stabilmente processi di miglioramento continuo altrettanto intensi su tutti e tre gli ambiti di competitività indicati nella propria Programmazione pluriennale: Territorio, imprese e anche Ente.

E' importante sottolineare anche che il Piano performance è inteso non solo come documento di pura pianificazione e performance ma anche come documento di comunicazione con il Sistema territoriale di riferimento rispetto al quale è importante e necessario rendere visibili e monitorabili e comunicare le principali aree di lavoro anche in funzione della “Valutazione partecipativa”.

## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

Premesso che il controllo effettuato, come previsto dalla logica delle Linee guida, si riferisce alla **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020**, la buona valutazione ottenuta dal documento in oggetto è stata pari al 100,0% vs 100,0% è determinata dai seguenti punti di forza che hanno riportato valutazioni del 100,0% vs 100,0%:

- Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione: 100,0%
- Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione: 100,0%
- Correttezza esposizione dell'analisi del contesto: 100,0%
- Sintesi dei risultati raggiunti: 100,0%
- Rendicontazione degli obiettivi strategici: 100,0%
- Rendicontazione degli obiettivi operativi: 100,0%
- Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione: 100,0%
- Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi: 100,0%
- Rendicontazione degli obiettivi individuali: 100,0%
- Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP: 100,0%

#### 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Posto che il lavoro puntuale di controllo ha rilevato complessivamente un buon risultato (85,7 vs 100,00) in miglioramento rispetto a quello riferito al ciclo 2020 (83,3 vs 100) e che non emergono vere criticità, alla luce dell'analisi riportata nei precedenti paragrafi della presente Relazione e dell'approfondimento svolto in collaborazione con la Struttura tecnica di Supporto e con la Dirigenza della Camera di commercio, si ritiene che le possibili **azioni di miglioramento** siano progressivamente in relazione alle fasi di:

- **Pianificazione** con riferimento a:
  - Tipologie di indicatori utilizzati
  - Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici

e ai documenti:

- **Sistema di misurazione e valutazione della performance** con riferimento a:
  - Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori con l'introduzione di etichette qualitative sintetiche (raggiunto, parzialmente raggiunto, critico)
  - Valutazione partecipativa nel Ciclo della performance: l'adozione di un vero e proprio modello da parte della Camera sarà preso in considerazione a seguito del consolidamento della nuova governance dell'Ente e soprattutto tenendo conto delle risorse aggiuntive per l'Ufficio Pianificazione che saranno necessarie per dare seguito alle nuove indicazioni che a partire dall'introduzione del PIAO (Piano integrato di attività e di organizzazione) dovranno rivedere le Linee guida di tutti i principali processi e i documenti del ciclo di pianificazione e performance ( peraltro appena rinnovati).
  - Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance: in merito va evidenziato che già nel Ciclo 2021 sono stati rimodulati nel Sistema di misurazione e valutazione della performance alcuni comportamenti per rendere la valutazione più efficace anche rispetto al cd. lavoro agile attuato in questa fase emergenziale dalla Pubblica Amministrazione. Inoltre è prevista nel corso del 2022 la predisposizione del primo Piano Organizzativo per il Lavoro Agile a seguito del quale sarà possibile procedere verso una più completa introduzione del tema in tutte le dimensioni organizzative dell'Ente fra alcuni la Pianificazione e la programmazione e quindi nel Ciclo della performance.
- **Piano della performance** con riferimento a:
  - Sintesi del documento e dei relativi allegati

Rimini, li 27 aprile 2022

**L'Organismo Indipendente di Valutazione**

**Dott. Marco Tognacci**

***Documento firmato digitalmente***