

Camera di Commercio  
Alessandria-Asti



CCIAA di Alessandria-Asti

Relazione sul funzionamento complessivo del  
sistema di valutazione, trasparenza e integrità  
dei controlli interni anno 2020

30 aprile 2021

## 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>7</b>
<b>4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....</b>	<b>9</b>

# Premessa

## INDICAZIONI PER LA REDAZIONE

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 degli stessi.

In riferimento all'anno 2020, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del controllo di gestione delle CCIAA di Alessandria e Asti (accorpate dal 1/10/2020), 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/adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

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.

È doveroso precisare che l'anno di riferimento della Relazione coincide con l'anno di accorpamento delle due ex Camere di commercio di Alessandria e di Asti. Il ciclo della performance pertanto non ha potuto non essere condizionato da tale evento che ha determinato, a seguito della fusione dei due Enti, una revisione del Piano della performance così come di tutti i documenti programmatici in essere alla luce della nuova situazione.

# 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Nel complesso, il Sistema della Camera di commercio di Alessandria-Asti si attesta a molto più della metà della scala, rispetto a un'ipotetica situazione ideale (83,73 vs 100,0).

Tale situazione non è paragonabile ad anni precedenti non avendo in passato utilizzato questo tool di verifica ma un sistema di analisi diverso.

Item	Domande	Avanzamento	Punteggio
I Pianificazione	11	✓	74,09%
II Misurazione e valutazione	6	✓	78,33%
III Performance individuale	6	✓	80,55%
IV Rendicontazione	6	✓	70,00%
SMVP Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	12	✓	83,33%
P Piano della performance	9	✓	100,00%
R Relazione sulla performance	10	✓	100,00%
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>	<b>✓</b>	<b>83,76%</b>

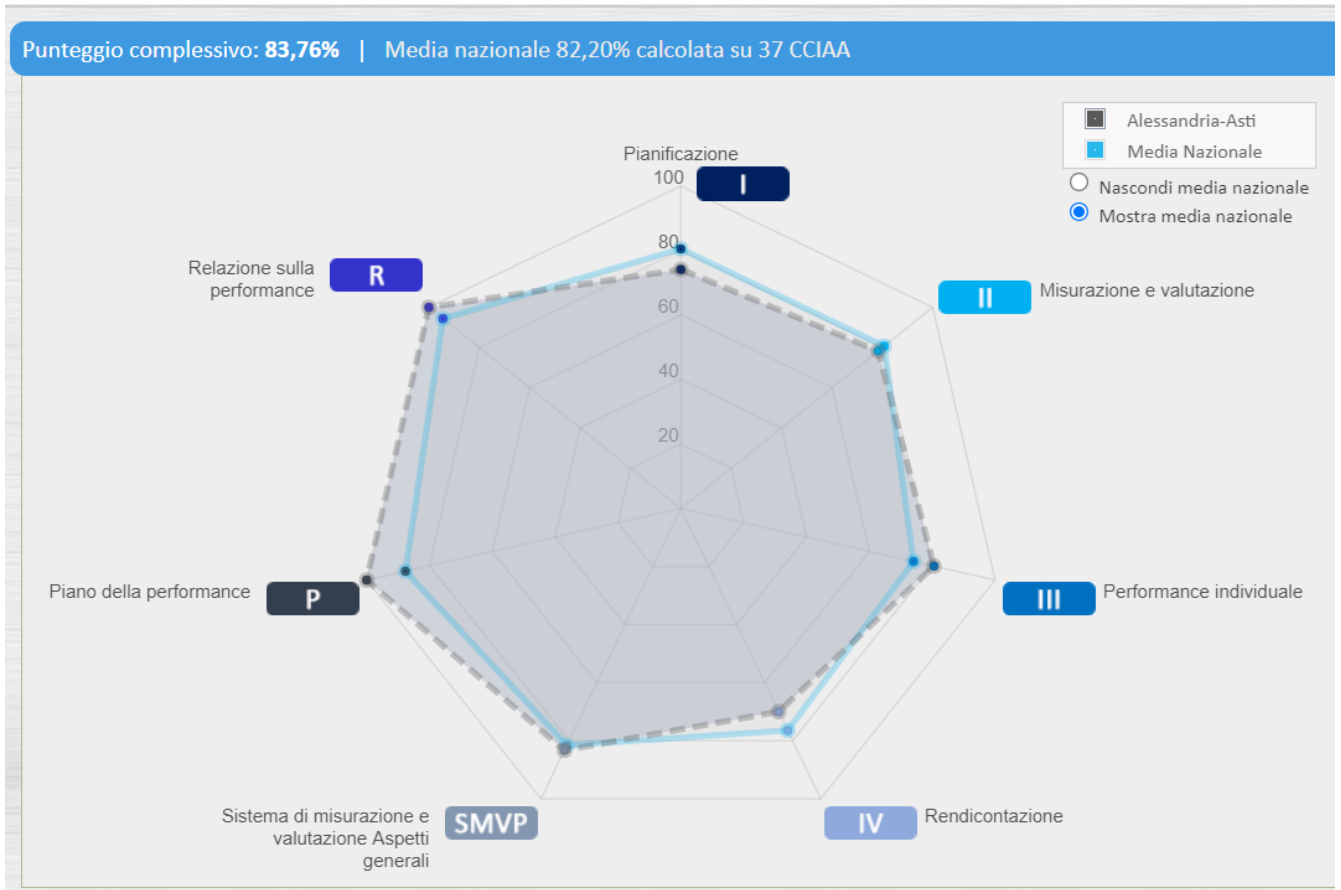
Passando ad un'analisi più specifica dei singoli item si evidenzia quanto segue.

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di commercio di Alessandria-Asti è meglio posizionata sono quelli del "Piano della performance" e della "Relazione sulla performance".

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

In una posizione intermedia si trovano, invece, la "misurazione e valutazione" la "performance individuale" nonché il "SMVP e gli aspetti generali del processo".

Tale situazione complessiva è rappresentata con il seguente grafico:



## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

La fase di **PIANIFICAZIONE** evidenzia un processo di analisi sia del contesto interno che esterno e una definizione degli obiettivi che tiene conto dell'analisi dei bisogni effettivi dell'utenza, che viene monitorata con diversi strumenti e che rappresenta un riferimento fondamentale nella pianificazione dell'Ente anche attraverso un coinvolgimento attivo di alcuni stakeholder (Customer Satisfaction). I target degli indicatori vengono definiti in maniera puntuale e sono generalmente di tipo quantitativo, consentendo un buon livello di misurabilità. Nella programmazione si è fatto ricorso anche ad obiettivi di tipo trasversale che vedono il coinvolgimento di più unità organizzative che rafforzano la collaborazione e l'integrazione tra settori.

L'anno di riferimento è stato inevitabilmente caratterizzato dal periodo emergenziale che non ha consentito la condivisione della pianificazione attraverso specifici incontri all'interno dell'Ente.

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** si riporta come il Ciclo della performance dell'Ente prevede una fase di valutazione strutturata, collegata alla fase di misurazione ma da questa distinta, consentendo di esprimere un giudizio qualitativo sintetico proprio dai livelli di performance misurati. Il grado di raggiungimento degli obiettivi prossimi al 100% deve essere letto come risultato di un ente con un buon livello di efficacia organizzativa. I momenti di misurazione e valutazione avvengono in maniera tempestiva rispetto alla tempistica prevista dal SMVP.

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 P.O.).

La CCIAA ha definito una "scala" dei fattori 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, per impostare interventi formativi e promuovere la crescita professionale dei dipendenti. La comunicazione al personale non dirigenziale e non titolare di P.O. delle aspettative e dei comportamenti attesi 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.

La fase di **RENDICONTAZIONE**, che rappresenta il risultato meno performante tra gli item del tool di autovalutazione, si caratterizza da un processo interattivo che coinvolge l'Amministrazione ai diversi livelli: Giunta, Segretario Generale, P.O., controllo di gestione e OIV. L'Ente provvede con puntualità ad effettuare le rilevazioni rispettando le scadenze previste. La divulgazione della relazione sulla performance avviene attraverso la pubblicazione sul sito camerale nella sezione "Amministrazione trasparente" come previsto dalla normativa vigente. L'utilizzo di altri strumenti che definirebbero un maggiore livello di trasparenza ed accountability, come per esempio l'organizzazione della giornata della trasparenza, nel corso del 2020 non è stato previsto causa della crisi epidemiologica e dello stato di emergenza.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> <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>Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione</li> <li>Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di condivisione della pianificazione</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 un dizionario dei fattori di valutazione</li> <li>Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)</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>Adeguate 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>Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico</li> </ul>

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** delle due ex Camere di commercio di Alessandria e di Asti del 2020 nasce dal lavoro di gruppo delle Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella-Vercelli e Cuneo che, fin dal 2019, hanno condiviso il documento approvato dal medesimo OIV. A seguito dell'accorpamento nel gennaio 2021 la nuova CCIAA Alessandria-Asti ha adottato un unico SMVP, analogo a quelli precedenti.

Il SMVP coerente con le linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione pubblica esplicita la periodicità del monitoraggio semestrale 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 rispettivamente dalla performance di Ente, di unità Organizzativa, dagli obiettivi individuali e dai comportamenti, riportando una scala di valutazione dei componenti e i relativi punteggi quantitativi.

Per quanto concerne il tema del lavoro agile e del POLA, si evidenzia che lo stesso non è stato considerato nell'anno di riferimento della rilevazione (anno 2020) ma che è stato previsto nell'ambito del Piano performance anno 2021. Di tale modalità di lavoro e di tale documento si darà comunque evidenza nell'ambito della Relazione sulla Performance.

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE**, anch'esso coerente con le linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione pubblica, è stato adottato entro i termini di legge dalle due ex Camere di commercio e successivamente unificato a seguito dell'accorpamento. In merito si riferisce la coerenza della costruzione degli indicatori, dell'indicazione delle unità organizzative coinvolte, della presenza della dimensione di genere. In un'apposita sezione del Piano sono riportati gli obiettivi del Segretario generale, unico dirigente. Si riscontra un notevole sforzo di sintesi nella documentazione prodotta e nel numero complessivo degli obiettivi.

Il Piano della Performance prevede collegamenti con il PTPCT.

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.

	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>• Pesi assunti dalle diversi 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></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segnalazione di disfunzione “sistemiche” o “metodologiche” da parte dell’OIV</li> <li>• Valutazione partecipativa nel ciclo della performance</li> </ul>
PIANO DELLA PERFORMANCE	<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</li> <li>• Presenza della dimensione di genere</li> <li>• Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento</li> <li>• Sintesi del documento e dei relativi allegati</li> <li>• Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> <li>• Collegamento con PTPCT</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>• Rendicontazione degli obiettivi individuali</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:

- ✓ Migliorare le iniziative di condivisione della pianificazione sempre che le condizioni di emergenza pandemica lo consentano;
- ✓ Maggiore diversificazione delle risultanze a consuntivo evidenziando maggiori margini di miglioramento rispetto alle caratteristiche "sfidanti" della programmazione anche se, il grado di raggiungimento degli obiettivi prossimi al 100%, deve essere letto come risultato di un Ente con un buon livello di efficacia organizzativa;
- ✓ Migliorare la divulgazione della Relazione sulla performance per conseguire il massimo livello di trasparenza e accountability sempre che le condizioni di emergenza pandemica lo consentano.

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 individuazione di obiettivi, indicatori e target favorendo un processo biunivoco e iterativo, che veda un confronto bidirezionale tra i vertici e gli uffici ("ping-pong");
- ✓ Utilizzo di maggiori elementi di cui tenere conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.) nonché indicazioni degli stakeholder;
- ✓ 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;
- ✓ Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire e relativa condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno.