

CCIAA DI PIACENZA



RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ART.14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G, D.LGS. 150/2009).

INDICE

1.	PRESENTAZIONE.....	3
2.	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	3
2.1	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	5
2.1.1	Definizione di obiettivi, indicatori e target	6
2.1.2	Misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
2.1.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	10
2.2	PERFORMANCE INDIVIDUALE	11
2.2.1	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	11
2.2.2	Misurazione e valutazione della performance individuale	12
2.2.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale.....	12
2.3	PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)	13
2.4	INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.....	13
2.5	UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	14
3.	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI	14
3.1	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	14
3.2	INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO.....	15
4.	LA TRASPARENZA: MISURE ORGANIZZATIVE PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	15
5.	DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	18
6.	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	18
7.	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV	19
8.	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE.....	19
9.	ALLEGATI (ALL.1 E 2 DELIBERA CIVIT 23/2013)	

1. PRESENTAZIONE

Nel rispetto delle funzioni attribuite all'Organismo con funzioni analoghe all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) da parte della normativa di riferimento, il presente documento costituisce l'Output principale dell'attività di monitoraggio dallo stesso svolto circa l'efficacia, nonché il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance. È appunto la normativa che puntualizza che il contributo dell'OIV in termini di monitoraggio del funzionamento del Ciclo di gestione della performance e di guida al miglioramento continuo dello stesso debba concretizzarsi, altresì, nella redazione de "La Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" (di seguito Relazione). Il momento di redazione della Relazione si presenta come l'occasione per proseguire nel meccanismo virtuoso di allineamento del Ciclo della performance agli interventi di miglioramento indicati da parte dell'OIV mediante l'osservazione nel tempo dell'evoluzione dello stesso. Sotto un profilo generale, la Relazione riferisce sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance nell'anno precedente (Ciclo della performance 2018). Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, si ritiene opportuno dare evidenza anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (2019-2021). A tal riguardo il Report riporterà, infatti, l'approfondimento degli eventuali miglioramenti introdotti nell'ambito del Ciclo 2018-2019 (elementi sottolineati) che fanno riferimento alle relative indicazioni pervenute con la Relazione sul Funzionamento del Ciclo 2017, riprendendo, in alcuni casi, le segnalazioni contenute nelle precedenti Relazioni, estendendo la valutazione anche ad aspetti introdotti durante l'annualità 2019 se interessanti ai fini dell'analisi in oggetto. Le attività di monitoraggio da parte dell'OIV e di guida al corretto sviluppo del Ciclo servono a:

- evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo
- chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire
- individuare possibili ambiti ed azioni di miglioramento
- prevedere investimenti anche in termini di passaggio e crescita culturale.

È proprio l'elemento culturale quello nei confronti del quale prestare particolare attenzione, in quelle situazioni per le quali l'Ente ha provveduto, secondo un processo continuo di implementazione a regime, al pieno rispetto della norma in termini di adozione di strumenti e metodi. È il momento del passaggio, della crescita, è il momento di fare anche per prassi e per cultura quello che non è possibile fare per norma.

In continuità con l'annualità precedente, il presente Report intende fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida UCN e Delibere CIVIT. L'attività puntuale di verifica della presenza o assenza dei requisiti di corretta gestione del Ciclo della performance è stata svolta grazie al supporto di specifiche griglie come da Delibera CIVIT 23/2013. Il lavoro di redazione della Relazione, inoltre, risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Nella redazione della presente Relazione l'OIV basa la propria osservazione sulla documentazione prodotta e resa pubblica in regime di Trasparenza, sugli strumenti gestionali e/o documentali (supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione), tenuto conto che lo stesso è stato nominato in data 01.04.2018, terminando il precedente mandato in data 14 febbraio 2017.

La presente Relazione dovrà essere pubblicata, a cura della struttura tecnica della Camera di Commercio a supporto dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'analisi dello stato de "La misurazione e valutazione della performance" in questa sede viene condotta secondo un doppio profilo di lettura:

- Statico, relativo all'architettura definita dal Documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance
- Dinamico, relativo alla messa in esercizio dell'architettura metodologica ed operativa definita nel documento di cui sopra.

Dal punto di vista statico la Misurazione e Valutazione della performance si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento. La Staticità intesa con riferimento alla temporalità di revisione dello stesso documento che, intendendo definire un'architettura complessiva e presentandosi come un Manuale Operativo, viene ad essere sottoposto ad eventuali processi di revisione e/o aggiornamento "una tantum".

Dal punto di vista dinamico, invece, ci riferiamo all'effettiva operatività del Sistema ossia ai suoi processi di messa in esercizio, nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

Stato. L'Ente ha provveduto, già nel 2011, come richiesto dalla normativa, all'elaborazione dell'architettura complessiva nonché all'effettiva messa in esercizio/adozione operativa della stessa architettura. Mediante un approccio graduale, l'Ente ha promosso nel tempo l'interiorizzazione delle metodologie adottate mediante opportune azioni di comunicazione/formazione/informazione interna. Dal punto di vista metodologico, la CCIAA di Piacenza ha optato per l'adozione della Balanced Scorecard. La BSC come metodologia principale per la misurazione e valutazione della performance massimizza la propria utilità mediante il collegamento e l'integrazione tra la Performance Organizzativa ed individuale. L'operatività del sistema è presidiata dalla Struttura Tecnica di supporto, incaricata al Controllo di gestione, che garantisce trasversalità grazie al contributo di diverse professionalità.

L'OIV sul punto segnala che il Sistema di valutazione, trasparenza e integrità è stato adottato per la prima volta dall'Ente nel febbraio 2011 e aggiornato con delibera di Giunta n. 103 in data 06.06.2014 al fine di renderlo pienamente coerente con gli strumenti ad oggi utilizzati in una logica di graduale e progressivo miglioramento, anche in recepimento delle Delibere CIVIT che nel frattempo sono intervenute.

Nel corso degli anni sono stati implementati/affinati strumenti adeguati a consentire la misurazione e la valutazione della performance, sia strategica che individuale. In accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, l'Ente aveva programmato di attuare una revisione del sistema, alla luce delle disposizioni introdotte dal d.lgs. 74/2017, nei primi mesi del 2018 ma la prospettiva della conclusione del processo di accorpamento con le Camere di Parma e Reggio Emilia nella seconda parte dell'anno sembrava rendere inopportuna la predisposizione di un Sistema che avrebbe invece dovuto adottare la nuova Camera di commercio dell'Emilia. La sottoscrizione del CCNL Comparto Funzioni Locali, che ha introdotto modifiche consistenti negli istituti di valorizzazione del personale, nonché il protrarsi dei tempi dell'accorpamento, ha comportato la necessità di procedere alla revisione del Sistema anche al fine di "traghetare" le metodologie esistenti nei binari tracciati dalle norme e dal contratto collettivo di lavoro.

A seguito di numerosi confronti di approfondimento con l'OIV, l'Ente, previo rilascio del prescritto parere dell'Organo stesso ai sensi del novellato art. 7 del D.lgs. 150/2009, ha approvato in data 17 aprile u.s. l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sulla scorta delle vigenti disposizioni normative nonché delle "linee guida" all'uopo predisposte da Unioncamere Nazionale per il Sistema delle Camere di commercio.

In particolare di seguito vengono riepilogate le principali integrazioni/modifiche che sono state oggetto di formale approvazione da parte della Giunta Camerale nella sopra citata seduta del 17 aprile:

- aggiornamento delle caratteristiche distintive dell'Ente e della struttura organizzativa, nonché delle funzioni di competenza;
- aggiornamento della tempistica del monitoraggio e della misurazione (al 30 giugno, 30 settembre e 31 dicembre di ogni anno)
- previsione dell'utilizzo, ai fini del monitoraggio e della misurazione, della piattaforma INTEGRA messa a disposizione da Unioncamere una volta definitivamente implementata;
- collegamento diretto tra performance organizzativa e performance individuale;
- approfondimenti di dettaglio e aggiornamenti sul processo di misurazione e valutazione per quanto attiene la performance individuale, contenuti nell'aggiornamento della Metodologia di Misurazione e Valutazione della Performance allegata allo stesso Sistema.

L'applicazione del Sistema e della correlata Metodologia di Misurazione e Valutazione sarà effettuata a decorrere dall'anno 2019, previa diffusione e comunicazione della stessa a tutti i dipendenti dell'Ente, realizzata anche mediante incontri con la Dirigenza, affinché il personale ne venga a conoscenza e sia consapevole delle nuove modalità di valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.

2019 Vs 2014¹. L'Ente sulla base della indicazioni fornite in sede di primo monitoraggio del funzionamento complessivo del Ciclo di gestione della performance ha progressivamente provveduto ad implementare azioni migliorative riferibili ad un "perfezionamento" nell'impiego della Metodologia BSC nonché ad un allineamento progressivo alla normativa prevedendo:

- la sistematizzazione degli obiettivi strategici in una mappa logica, Mappa Strategica, con connotazione grafica ed allocazione degli obiettivi strategici in profili della performance individuati (già dal 2012);
- perfezionamento del processo di misurazione della performance organizzativa mediante l'introduzione del cruscotto di Ente e lo sviluppo di un processo a cascata degli obiettivi strategici in obiettivi operativi attribuibili ai diversi ambiti di responsabilità dirigenziale.

Nel 2014 l'Ente ha lavorato per la risoluzione della parziale sovrapposizione segnalata nella precedente relazione tra indicatori impiegati per il monitoraggio degli obiettivi strategici ed altri impiegati per il monitoraggio degli obiettivi operativi. In particolare, a partire dal Piano 2014-2016, è stata introdotta una diversa esposizione degli obiettivi strategici ed operativi, con specifiche tabelle per la parte strategica e per quella operativa, per evitare le difficoltà di misurazione sorte nell'utilizzo della scheda di programmazione, presente nei precedenti piani. Si precisa che permane un caso di coincidenza tra indicatori impiegati per il monitoraggio degli obiettivi strategici e quelli impiegati per il monitoraggio degli obiettivi operativi, ovvero:

- l'indicatore 2.2 1 (*% n. verifiche periodiche regolarità caselle PEC relative agli indirizzi iscritti nel R.I. avviate entro tre mesi dalla registrazione di ogni provvedimento del Giudice/n. verifiche periodiche regolarità caselle PEC relative agli indirizzi iscritti nel R.I. da avviare entro tre mesi dalla registrazione di ogni provvedimento del Giudice*) associato all'obiettivo strategico 2.2 "Semplificazione amministrativa ed e-government alla luce della riforma delle Camere di Commercio" è altresì associato (*kpi 2.08*) all'obiettivo operativo 2.2 2A1 "Monitoraggio aggiornamento caselle PEC iscritte nel Registro delle Imprese".

Nella parte strategica l'indicatore è calcolato a livello di Ente, nella parte operativa invece è posto in relazione allo specifico obiettivo assegnato al Settore competente per materia. Sebbene il target di entrambi gli obiettivi sia identico, diversa è l'accezione che l'Ente attribuisce agli stessi, in quanto l'obiettivo operativo associa misura la capacità delle strutture di assicurare tutte le azioni atte a porre le basi per il conseguimento dell'obiettivo strategico, che si concretizza in maggiore livello di attendibilità delle informazioni del Registro Imprese.

Elementi di attenzione e di miglioramento.

Come evidenziato nelle precedenti Relazioni, l'OIV, pur riconoscendo come l'Ente abbia dedicato maggior attenzione alla definizione della mappa strategica degli obiettivi, segnala quale elemento di miglioramento il potenziamento delle modalità di coinvolgimento degli *stakeholders*, sia nella definizione degli obiettivi strategici che nel processo di pianificazione e di controllo.

Positivo è il lavoro di progressiva sistematizzazione degli obiettivi strategici in una mappa logica, Mappa Strategica, con connotazione grafica ed allocazione degli obiettivi strategici in profili della performance individuati, anche ai fini della ricerca di sempre maggiori caratteristiche, da un lato, di chiarezza e, dall'altro, di sintesi espositiva al fine di agevolare la comprensione e l'analisi da parte degli utilizzatori.

2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per la Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa l'Ente adotta la Balanced Scorecard come metodologia in grado di garantire la continuità e la ciclicità richiesta dal Ciclo di Gestione della Performance nonché di favorire la multidimensionalità della performance. Come già specificato

¹ Sebbene la Relazione si riferisce al Ciclo 2018 nella sua interezza, con riferimento a specifici punti è stato preso in considerazione anche l'annualità 2019 in quanto si rilevano elementi migliorativi utili ad una lettura più coerente del ciclo stesso.

l'impiego di tale metodologia è stato sottoposto ad un processo di miglioramento durante le precedenti annualità, proseguito, anche nel 2019, attraverso una più efficace declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi misurati attraverso l'individuazione di indicatori assegnati.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

A. OGGETTO DI ANALISI: APPLICAZIONE DEI CRITERI MINIMI DELIBERA CIVIT 89/2010

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target LIVELLO DI PRESENZA (Del. 89/2010, 4.1)	2017			2018/2019		
	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
a) Chiara definizione degli obiettivi						
b) Presenza consistente di indicatori di outcome						
c) Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e outcome						
d) Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità , fattibilità proposti da CIVIT						
e) Rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori						

Stato². L'Ente definisce chiaramente quelli che sono i suoi obiettivi strategici coerenti con il mandato istituzionale e con la *vision* dallo stesso formulato. Tale chiarezza si estende all'intero Albero della Performance mediante una coerenza a cascata tra obiettivi strategici ed operativi. Si ribadisce la completezza nella misurazione degli obiettivi mediante specifici indicatori di output, efficacia, efficienza. Tutti gli **obiettivi**, siano essi strategici che operativi, siano essi inerenti alla performance individuale che organizzativa, sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e gli **indicatori**, a loro volta, sono legati a specifici **target**.

2019 Vs 2018. Grazie alla realizzazione di un Cruscotto strategico di Ente Triennale ed ad una connotazione grafica schematica, risulta in questi anni migliorata la chiarezza nell'esposizione degli stessi obiettivi e dei legami tra obiettivi e indicatori sebbene il processo di riforma in atto, nonché l'incertezza del perimetro d'azione della Camera di commercio, non abbia favorito l'Ente nel processo di definizione di indicatori di outcome privilegiando quindi indicatori tesi ad innalzare la qualità dei servizi erogati.

Anche a seguito degli elementi di attenzione e di miglioramento segnalati nella precedente Relazione, era stata effettuata nel 2015 un'ulteriore estensione dell'utilizzo di indicatori di *benchmarking*; in particolare erano stati inseriti indicatori di *benchmarking* relativi al sistema Pareto Unioncamere, evidenziati nel Piano della Performance in colore rosa. Il Piano 2016 aveva già registrato invece una diminuzione del ricorso a tali indicatori, quale conseguenza della scelta dell'Ente di non proseguire nel progetto di benchmarking coordinato dall'Unioncamere Regionale Toscana finalizzata al contenimento delle spese. Nel Piano 2019, così come già avvenuto nel Piano 2018, non sono stati riproposti alcuni indicatori tratti da PARETO, ritenuti scarsamente indicativi dall'Ente in quanto i parametri di riferimento presenti nel sistema di Unioncamere erano sempre riferiti ad annualità precedenti. Inoltre, il decreto di riforma delle Camere di Commercio (d.lgs. 219/2016), che ha apportato modifiche alle funzioni finora attribuite e l'incertezza sul perimetro d'azione delle Camere, nonché i successivi decreti attuativi (DM 08.08.2017 ed il DM 16.02.2018, emanato dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 261/13.12.2017) hanno forzatamente inciso sulla predisposizione del Piano 2019,

² Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, risulta opportuno che si dia notizia anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (quindi Piano della performance 2019-2021), dandone specifica evidenza. Lo Stato, quindi, fa riferimento all'annualità 2019 in quanto il Piano della performance 2019 è stato redatto seguendo un processo migliorativo a seguito di indicazioni da parte dell'OIV in sede di Relazione sul ciclo 2013.

così come la previsione di un accorpamento con altre Camere della regione, rendendo difficoltosa per l'Ente l'individuazione degli obiettivi strategici e dei conseguenti obiettivi operativi.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Anche nella presente Relazione si sottolinea l'opportunità di potenziare il ricorso ad indicatori di *Outcome* non rilevabili allo stato attuale, e ciò anche alla luce della particolare fase storica che coinvolge le CCIAA in termini di contrazione delle risorse disponibili destinabili ad azioni a favore del territorio, per cui misurare l'effettiva efficacia e la reale utilità delle attività intraprese risulta di particolare importanza. L'individuazione di opportune misure di *Outcome*, del resto, non può prescindere da elementi relativi al processo, che verranno di seguito riportati. L'OIV sottolinea la necessità del ricorso a sempre maggiori indicatori di outcome e benchmarking, per preservare l'oggettività dei parametri/target di confronto necessari per il monitoraggio dello stato di raggiungimento degli obiettivi, attingendo il più possibile al patrimonio informativo prodotto dal network negli anni passati e dal sistema di Unioncamere Nazionale seppur con le dovute cautele legate alle criticità sopra evidenziate.

Relativamente a questo ambito, come sopra accennato, occorre tenere conto del decreto di riforma delle Camere di Commercio (d.lgs. 219/2016), che ha apportato modifiche alle funzioni finora attribuite e l'incertezza sull'esatto perimetro d'azione delle Camere.

B. OGGETTO DI ANALISI. LIVELLO DI COERENZA DEGLI OBIETTIVI FORMULATI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON I REQUISITI METODOLOGICI PREVISTI DALL'ART. 5 DEL D.LGS. 150/09

L'analisi in oggetto si sviluppa attraverso la valutazione della coerenza degli obiettivi del Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09 in relazione al sistema degli obiettivi, andando, quindi, a valutare una serie di aspetti che vanno ben oltre la *compliance* "formale" dell'adozione del documento.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	2017			2018-2019		
	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
Gli obiettivi formulati nel Piano della performance presentano (D.Lgs. 150/09, art. 5)						
a) Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione						
b) Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari						
c) Idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi						
d) Riferibilità ad un arco temporale determinato						
e) Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale , nonché a comparazioni con amministrazioni omologhe						
f) Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione						
g) Correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili						

Stato. Gli obiettivi formulati nel Piano della performance risultano sufficientemente adeguati e coerenti con i bisogni degli *Stakeholder* di riferimento. Il livello di coerenza è garantito da opportune analisi di contesto e dalla definizione della SWOT Analisi. Vi è una piena corrispondenza tra obiettivi ed oggetti di

misurazione nonché un impegno al miglioramento della qualità dei servizi e delle performance grazie all'impiego di target migliorativi rispetto ai risultati storici dell'ente.

2019 Vs 2017. Come da segnalazione dell'OIV contenuta nelle precedenti Relazioni, l'Ente ha continuato a lavorare in sede di programmazione nel tentativo di rendere i target in ottica "sfidante", l'elemento di sfida in fase di programmazione è puramente riconducibile al tentativo di andare oltre l'autoreferenzialità della performance attesa mediante il ricorso a misure monitorate in ottica di *Benchmarking*. Nel Ciclo 2019 è stato potenziato l'utilizzo di target di miglioramento rispetto alle annualità precedenti (in particolare su tale punto l'OIV ha segnalato all'Ente di ricorrere ad indicatori di confronto con la produttività raggiunta negli anni precedenti) e confermato il ricorso all'analisi SWOT per la Provincia di Piacenza per l'analisi del contesto in termini di: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Occorre premettere che, anche relativamente a questo ambito, come sopra accennato, occorre tenere conto del decreto di riforma delle Camere di Commercio (d.lgs. 219/2016), che ha apportato modifiche alle funzioni finora attribuite e l'incertezza sull'esatto perimetro d'azione delle Camere e che può avere inciso nella definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target.

Come per lo scorso anno, anche in questa Relazione si segnala che sarebbe opportuno definire in modo chiaro il legame esistente tra quanto rilevato in termini di analisi del contesto e relativi elementi di programmazione per garantire la massima coerenza tra questi ed i bisogni/aspettative degli *stakeholder* di riferimento. La coerenza potrebbe essere garantita dall'implementazione di strumenti di analisi partecipata del contesto e di rilevazione dei bisogni e delle aspettative da soddisfare in termini di *outcome* e di risultati mediante l'implementazione delle politiche pluriennali.

L'OIV segnala come particolarmente positiva l'univoca individuazione degli obiettivi strategici 2019 proposti nei diversi documenti di programmazione dell'Ente (PIRA; Relazione previsionale e programmatica; Piano performance) e ciò a favore di maggior integrazione, sistematicità, trasparenza e unitarietà di intenti oltre che chiarezza e sintesi espositiva.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Con riferimento alla presente sezione l'OIV esprime una valutazione sull'adeguatezza dei monitoraggi intermedi posti in essere dall'amministrazione e della qualità dei dati utilizzati, tenendo conto di quanto rilevato con riferimento all'Allegato 1 (Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della *performance* precedente) della Delibera CIVIT 23/2013.

Stato. Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione la misurazione della performance è avvenuta secondo step trimestrali. La trimestralità è di ausilio alla tempestività del meccanismo di retroazione, le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi possono portare, infatti, ad interventi di revisione in itinere degli obiettivi pianificati a inizio anno con particolare riferimento agli obiettivi operativi.

Nel corso dell'anno non vi sono state modifiche agli obiettivi strategici ma, già in fase di predisposizione del Piano 2015, la riduzione delle risorse disposta dall'art. 28 del d.l. 24 giugno 2014, n. 90 (- 35% dell'importo del diritto annuale) aveva determinato da parte dell'Ente la modifica, rispetto al 2014, di alcuni target di obiettivi aventi finalità promozionali in quanto la diminuzione delle disponibilità finanziarie dell'Ente ha forzatamente avuto un deciso impatto sulle iniziative a sostegno delle imprese del territorio. A partire dal Piano 2017, in relazione alla riduzione delle risorse e del contesto esterno sfavorevole, sono stati in larga misura sostituiti gli obiettivi strategici e, conseguentemente, indicatori e target, al fine di tener conto del processo di riforma in atto. L'Ente, in recepimento dei suggerimenti dell'OIV, ha inoltre diminuito la numerosità degli obiettivi, dai 14 presenti nel 2016 ai 7 del 2017, riproposti anche nel Piano 2018. Nel Piano 2019 è stato aggiunto, in accordo con le Camere di Parma e Reggio Emilia, un ulteriore obiettivo strategico al fine di tenere in considerazione l'attuazione del processo di accorpamento.

In relazione agli obiettivi operativi nel corso del 2018 si sono resi necessari alcuni interventi dovuti a modifiche nell'assegnazione di competenze agli uffici e alle nuove funzioni attribuite alle Camere. In

particolare sono stati modificati, con delibera di Giunta camerale n. 50 del 28.05.2018, gli obiettivi operativi:

- 4.1 2A1 – *Monitoraggio e normalizzazione pagamenti e aggiornamento banca dati Diritto Annuale*, obiettivo in capo al Settore Anagrafe Economica e Certificazione fino al 30.04.2018 in seguito attribuito all'U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi in relazione al trasferimento a quest'ultima struttura delle competenze in materia di diritto annuale;
- 4.1 3A1 – *Incentivare il versamento spontaneo del Diritto Annuale*, obiettivo divenuto intersettoriale per le stesse motivazioni del precedente.

Con la delibera 50/2018 è stato inoltre inserito un nuovo obiettivo (4.1 7A2 – *Gestione delle entrate da diritto annuale tramite strumenti di riscossione coattiva (ruolo esattoriale)*).

La Giunta camerale, con delibera n. 74 del 23.07.2018, ha approvato l'inserimento di tre nuovi obiettivi al fine di valorizzare alcune delle nuove funzioni e di sottolineare l'impegno camerale nell'implementazione ed utilizzo di tecnologie collaborative e nella partecipazione attiva al percorso di adeguamento/allineamento di processi e procedure propedeutico al futuro accorpamento:

- 1.1 5A1 – *Implementazione Punto Impresa Digitale*, teso a diffondere, sia sotto l'aspetto informativo/formativo che pratico, la cultura e la pratica digitale nelle MPMI;
- 2.2 4A1 – *Semplificazione dei percorsi di avvicinamento al lavoro*, avente lo scopo di sviluppare il servizio di orientamento al lavoro e alle professioni e a semplificare l'incontro tra domanda e offerta di alternanza e tirocini formativi e domanda e offerta di lavoro;
- 4.1 2T – *Grado di coinvolgimento del personale a percorsi formativi e/o gruppi di lavoro finalizzati al processo di accorpamento*, al fine di garantire la formazione del personale sui nuovi strumenti e piattaforme informatiche "collaborative" e la partecipazione ai gruppi di lavoro tra le Camere accorpande.

Dal Piano 2018, come già rilevato dal Piano 2017, emerge la trasformazione che sta subendo l'intero sistema camerale e che, in un Ente di ridotte dimensioni, dispiegherà ulteriormente i suoi effetti nei prossimi anni.

I principali destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio risultano il Segretario Generale, i Dirigenti ed i Responsabili di struttura. Il Reporting, come per le annualità precedenti, si sviluppa mediante la compilazione da parte del Controllo di Gestione, di apposite schede mediante la fornitura di dati da parte del singolo responsabile. Tali schede consentono di rilevare i valori attuali con riferimento ai singoli indicatori di misurazione. Lo stato di avanzamento dell'obiettivo, supportato da ulteriore indicazione semaforica, è di ausilio alla percezione del livello di realizzazione. La possibilità di intervenire in modo tempestivo mediante azioni di feedback garantisce efficacia ai processi di misurazione nonché il successo delle politiche.

2018 Vs 2017. Nelle precedenti relazioni l'OIV suggeriva, in relazione alla sperimentazione effettuata nell'anno 2013 dell'applicativo informatico per la gestione del ciclo della performance, di abbandonare la gestione manuale dei dati e di passare alla sola tenuta informatizzata degli stessi, ciò per una maggiore sicurezza e riduzione dei rischi di errore, avendo però adeguata attenzione alla formazione delle risorse umane che, all'interno dell'Ente, devono gestire il programma. Tale attività non è poi stata avviata a seguito di intervenute esigenze organizzative aventi carattere prioritario. L'Ente evidenzia infatti che la diminuzione delle risorse umane avvenuta nel corso del 2015 (- 5 dipendenti), nel 2016 (- 2 dipendenti), nel 2017 (- 4 dipendenti), nel 2018 (- 3 dipendenti), nonché le due cessazioni già previste nel 2019 (complessivamente pari ad una riduzione del 25% rispetto all'organico in servizio al 31.12.2014) ha inciso profondamente sullo svolgimento delle attività e delle funzioni attribuite. La Giunta, in sede di approvazione della programmazione dei fabbisogni di risorse umane 2016 aveva già stabilito di non procedere alla sostituzione del personale non dirigente e il d.l. 219/2016 ha vietato l'impiego di nuove risorse umane, con qualsiasi tipologia di rapporto, sino alla conclusione del processo di riforma del sistema camerale. La continua diminuzione del personale ha creato e sta creando notevoli difficoltà nella gestione dei servizi, difficoltà che hanno avuto ricadute anche nell'ambito della Struttura tecnica di supporto che, nel giro di pochi mesi, si è ridotta ad un'unica unità per tutte le attività relative all'intero Ciclo della Performance. La struttura tecnica è stata successivamente integrata, solo per l'ambito relativo alla trasparenza, in data 27.11.2017 con determinazione del Segretario Generale n. 111.

E' proseguita la sperimentazione del sistema "INTEGRA", messo gratuitamente a disposizione da Unioncamere Nazionale, per la redazione del Piano Performance: il sistema, quando sarà completamente implementato di tutti i moduli, potrà consentire anche il monitoraggio e la misurazione degli obiettivi a supporto della conseguente valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.

Elementi di attenzione e di miglioramento. L'OIV segnala, coerentemente con quanto già suggerito nelle precedenti Relazioni, in un'ottica di efficientamento dei processi necessario e strategico proprio alla luce della riduzione delle risorse umane, di concludere il prima possibile la totale tenuta informatizzata dei dati, oltre che per una maggiore sicurezza dei dati e riduzione del rischio di errore, per beneficiare quanto prima dei vantaggi legati all'informatizzazione in termini di completezza dei dati e di maggiore velocità e fruibilità degli stessi da parte dei diversi soggetti utilizzatori. L'OIV segnala, come già nelle precedenti Relazioni, in merito all'Ente di dotarsi di idonee procedure interne che consentano il caricamento informatizzato del Piano in tempi utili per la massima efficacia del sistema.

Come nella precedente Relazione, si sottolinea che risulta rilevante, inoltre, procedere ad una progressiva sensibilizzazione degli organi di indirizzo politico alla lettura ed interpretazione della reportistica prodotta, che, grazie al miglioramento della BSC potrebbe rendere più semplice la lettura di risultati sintetici di performance organizzativa.

L'OIV segnala altresì che sarebbe opportuna una riduzione dei tempi di raccolta ed elaborazione dei dati ai fini della reportistica periodica per una maggiore significatività ed utilizzabilità delle informazioni prodotte in un'ottica di miglioramento continuo.

L'OIV suggerisce di implementare ed utilizzare a pieno, non appena sarà disponibile, l'applicativo Integra messo a disposizione da Unioncamere Nazionale.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Stato. L'Ente, come già specificato, adotta per la misurazione e valutazione della performance organizzativa la metodologia Balanced Scorecard, impiegata in modo integrato con le altre metodologie di misurazione della performance funzionali a supportare la stessa BSC e a garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa. Lo sviluppo del cruscotto strategico nei piani/obiettivi operativi consente di misurare e valutare la performance complessiva dell'Ente e misurare e valutare la performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

2019 Vs 2017. L'ulteriore perfezionamento nello sviluppo della BSC 2019 segue il processo di miglioramento ed adeguamento continuo del Ciclo di gestione della performance alla normativa ed alla Buona Prassi secondo un approccio graduale ma evolutivo, come suggerito dall'OIV e condiviso dall'Ente. Nella tabella di seguito si indicano il modo "barrato" quei principali limiti che nell'applicazione della BSC 2019 risultano superati grazie ai miglioramenti intervenuti. La rappresentazione della performance organizzativa segue l'impostazione *Balanced Scorecard*, conferendo una visione di "Ente" della performance stessa.

L'APPLICAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
PRINCIPALI VANTAGGI	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2017	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2018	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2019
Compliance alla norma: unico strumento per più principi	-	-	-
Integrazione con altre metodologie, sistematizzazione raccolta dati e strumenti	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto
Rafforzamento dell'orientamento agli <i>stakeholder</i>	Coinvolgimento <i>Stakeholder</i>	Coinvolgimento <i>Stakeholder</i>	Da potenziare il coinvolgimento degli <i>Stakeholders</i>
Pianificazione, gestione e misurazione multidimensionale: No Miopia della Valutazione	Debole definizione misure di <i>outcome</i>	Scarsa definizione misure di <i>outcome</i>	Da potenziare la definizione di misure di <i>outcome</i>
Visione integrata: performance	-	Da potenziare ricorso a	-

organizzativa ente ed aree, strategia e gestione operativa e performance individuale (Cascading)		strumenti grafici che supportino la sintesi espositiva.	
Reporting multilivello e multifocale e multidimensionale	Da potenziare strumenti di reportistica differenziati finalizzati ai diversi destinatari degli stessi	Da potenziare ricorso a strumenti grafici che supportino la sintesi espositiva.	Da potenziare ricorso a strumenti grafici che supportino la sintesi espositiva.
Analisi performance in itinere e feedback	Tempistiche di rendicontistica periodica troppo lunghe	Potenziare gli strumenti di rendicontistica periodica dei risultati	Da potenziare gli strumenti di rendicontistica periodica dei risultati

Elementi di attenzione e di miglioramento. Nonostante l'evoluzione nell'implementazione della BSC e l'efficacia nell'uso della stessa, come negli esercizi passati, rimangono in essere elementi di miglioramento che attengono, tra l'altro, alla dimensione "culturale" del Ciclo di gestione della performance. Quindi, raggiunto un buon livello di "compliance" del Ciclo e dei suoi strumenti nei confronti della norma, appare il momento adeguato perché gli strumenti ed i metodi adottati vengano posti in esercizio per massimizzarne l'efficacia di impiego. Circa la metodologia di misurazione della performance organizzativa è possibile sintetizzare un elevato grado di chiarezza nella definizione degli obiettivi e nel cascading sui diversi livelli organizzativi, un sufficiente livello di condivisione della metodologia per la misurazione della performance organizzativa ed un sufficiente livello di efficacia degli strumenti di rappresentazione della stessa, che l'OIV aveva già suggerito di differenziare a seconda dei soggetti utilizzatori per la costruzione di un reporting multilivello, multifocale e multidimensionale.

Si segnala inoltre la necessità di rafforzare il ricorso a misure di outcome e di attuare azioni finalizzate ad un sempre maggior coinvolgimento degli stakeholder ed al rafforzamento dell'analisi critica (relazioni causa-effetto).

Come già evidenziato, l'OIV segnala altresì che sarebbe opportuna una riduzione dei tempi di raccolta ed elaborazione dei dati ai fini della reportistica periodica per una maggiore significatività ed utilizzabilità delle informazioni prodotte in un'ottica di miglioramento continuo.

2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

A. OGGETTO DI ANALISI: COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E QUELLI ORGANIZZATIVI

Stato. La CCIAA di Piacenza nel tempo ha lavorato per rendere sempre più coerente il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale, strutturando il proprio sistema di misurazione e valutazione secondo una logica a "cannocchiale". Le due dimensioni di performance vengono ad integrarsi grazie all'impiego trasversale della BSC che dalla mappa strategica declina a cascata i cruscotti dei diversi livelli organizzativi. L'Albero disegnato secondo tale logica consente di individuare in modo efficace il collegamento tra gli obiettivi individuali ed organizzativi che vengono a comporsi secondo un meccanismo a cascata. Gli obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi vengono poi assegnati ai Dirigenti, PO, ed alle Unità Organizzative e la valutazione della performance individuale attiene anche alla dimensione organizzativa della performance non solo per quanto riguarda la dirigenza. Infatti, con riferimento al personale non dirigente vengono assegnati obiettivi trasversali individuati dalla Giunta a partire dagli obiettivi strategici dell'Ente.

2019 Vs 2017. In relazione al processo di miglioramento, rispetto alle prime annualità analizzate risulta più chiaro e coerente il collegamento tra la performance individuale ed organizzativa sia a livello di processo di assegnazione che a livello di metodologia di valutazione.

B. OGGETTO DI ANALISI: MODALITÀ CON CUI È AVVENUTA L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per la fase di assegnazione degli obiettivi, l'OIV valuta lo svolgimento del processo, l'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e la coerenza con le disposizioni del Sistema e rileva quanto sotto in linea con quanto riportato nell'Allegato 1 B della Delibera CIVIT 23/2013.

Stato. Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono assegnati alla Dirigenza tutta ed a tutto il personale ed il processo di assegnazione è coerente con quanto previsto dal Sistema. Il processo di assegnazione risulta integrato all'intero processo di pianificazione e programmazione della performance dell'Ente che trova poi ultima rappresentazione nel Piano della Performance Triennale. Con riferimento al personale non dirigente si tratta di Obiettivi individuali e/o di gruppo direttamente collegati alla performance individuale. Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene tramite colloquio con valutatore sia per quanto attiene la dirigenza che per quanto riferibile al personale non dirigente dove in via generale il colloquio è svolto in modo diretto ed in via residuale per tramite del responsabile d'ufficio. La controfirma della scheda obiettivi è effettuata con riferimento al personale non dirigente, per quanto attiene la dirigenza l'assegnazione avviene tramite atto di Giunta. A partire dal 2015 è stata avviata una nuova procedura, ad oggi completata, che prevede che la determinazione dirigenziale di assegnazione degli obiettivi (individuali, di gruppo e trasversali), contenente anche l'indicazione dell'obiettivo trasversale il cui raggiungimento è indispensabile per l'accesso agli strumenti premiali, sia notificata via PEC a ciascun dipendente, affinché sia assicurata la massima conoscibilità e consapevolezza dei risultati attesi.

In recepimento alle richieste dell'OIV, gli obiettivi per la valutazione dei dirigenti sono evidenziati nel Piano Performance in modo esplicito. Il sistema INTEGRA non consente di evidenziare gli obiettivi mediante l'uso dei colori. Pertanto gli obiettivi individuali del Segretario Generale e del Dirigente sono contrassegnati rispettivamente con "SG" e "DIR" a fianco del codice obiettivo.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Stato. Il processo di valutazione della performance individuale impiega apposite schede che coordinano quanto emerso dal processo di misurazione e valutazione ancorato al più ampio Ciclo della performance con gli elementi legati alla valutazione individuale. Come per gli anni precedenti, anche nel 2018 con riferimento al monitoraggio degli obiettivi inerenti la misurazione della performance individuale la periodicità è trimestrale, periodicità che offre il flusso informativo necessario alla valutazione annuale. È pertanto possibile esprimere un adeguato livello di monitoraggio della performance individuale.

Si consideri l'allegato 2 (Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali relativi al Ciclo della Performance in corso) che forma parte integrante della presente.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Stato. La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale è stata oggetto di revisione durante l'annualità 2012 per quanto riferibile al personale non dirigente, revisione finalizzata ad una maggiore compliance con la norma nonché a valorizzare i collegamenti esistenti tra la performance individuale ed organizzativa sia con riferimento alla dirigenza che, dal 2013, al personale non dirigente. Essendo stata oggetto di revisione, la Metodologia di Valutazione della performance individuale per il personale non dirigente, è stata sottoposta a processo di informazione verso le RSU e le rappresentanze sindacali. Nella fase di revisione l'Ente ha optato per l'applicazione "a regime" della stessa con riferimento all'annualità 2013 anticipandola con incontri formativi/informativi e sessioni di approfondimento con tutto il personale funzionali a migliorare il livello di condivisione e trasparenza dei criteri.

Nel 2014, con riferimento all'anno 2013, è stata integralmente applicata la metodologia sia per quanto riguarda la valutazione delle prestazioni sia per quanto riguarda la valutazione delle competenze.

Le metodologie in uso, del resto, si fondano sull'integrazione dei criteri quantitativi (obiettivi) e qualitativi (comportamenti/competenze).

Con riferimento all'applicazione dei sistemi premiali, l'OIV fornisce invece le proprie valutazioni in occasione del monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale, da effettuarsi entro il 30 novembre pv.

Nel 2018 non vi è stata richiesta di attivazione di procedure di conciliazione.

Come già esplicitato al punto 2. della presente relazione, la Giunta camerale – previo rilascio del parere dell'OIV - ha approvato in data 17 aprile u.s. l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sulla scorta delle vigenti disposizioni normative e delle "linee guida" all'uopo predisposte da Unioncamere Nazionale per il Sistema delle Camere di commercio, nonché la correlata

Metodologia di Misurazione e Valutazione che sarà applicata a decorrere dall'anno 2019.

2018 Vs 2017. La Metodologia di Valutazione della performance individuale del personale non dirigente ribadisce l'integrazione della performance qualitativa (comportamenti/competenze) e quantitativa (obiettivi) nonché l'ancoraggio alla performance organizzativa con riferimento anche al personale non dirigente riguardo a specifici obiettivi di Ente trasversali individuati dalla Giunta nell'ambito degli obiettivi strategici. La metodologia "revisionata", parzialmente implementata nel 2013, è entrata a pieno regime nel 2014 con riferimento ai risultati 2013, e pertanto risulta completamente attuata anche nell'anno 2018.

2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

L'OIV valuta l'effettivo funzionamento del processo di misurazione e valutazione, con specifico riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti. A tal riguardo è stato effettuato un approfondimento circa l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente in termini sia di risorse umane e finanziarie che di competenze professionali disponibili, elementi di cui all'Allegato 1 della Delibera CIVIT 23/2013.

Stato. La Struttura Tecnica di Supporto si compone di 2 unità di personale che in termini di FTE risultano in tal senso impiegate in quota parte; il dimensionamento non appare del tutto bilanciato anche secondo quanto rilevato dall'Amministrazione stessa. La Struttura Tecnica è composta da professionalità il cui carattere multidisciplinare garantisce una visione trasversale ed integrata alla gestione del Ciclo della performance con adeguate competenze in ambito economico-gestionale e giuridico. Con riferimento al processo nella sua interezza è rilevabile un adeguato livello di commitment da parte della Dirigenza, della Struttura tecnica, del vertice amministrativo e dell'OIV. L'impegno dell'alta dirigenza, inoltre, si sostanzia nel coinvolgimento degli organi di indirizzo e nella presentazione anche verso l'esterno delle informazioni relative al ciclo della performance camerale.

2019 Vs 2017. Come segnalato nelle precedenti relazioni, l'Ente ha lavorato per migliorare la fase della Pianificazione Strategica e della Programmazione Operativa, favorendo il potenziamento dell'analisi strategica del contesto interno ed esterno al fine di una più accurata e funzionale rilevazione dei bisogni degli *stakeholder* e per procedere a delle analisi di *outcome* delle politiche. A tal riguardo è stata adottata, come suggerito, l'analisi SWOT in sede di pianificazione e migliorata la modalità di redazione delle schede di programmazione.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Anche in questa Relazione, come in quelle passate, risulta da segnalare l'esigenza di un maggiore coinvolgimento da parte degli organi di indirizzo nonché l'effettiva trasformazione del ciclo della performance (strumenti, metodi e documenti) in cultura della performance. Tale aspetto attiene tra gli altri all'effettiva "lettura" del dato prodotto in fase di misurazione per orientare i processi di Governance futura e collegarli alle risultanze delle analisi del contesto di riferimento (approfondito nel paragrafo successivo).

2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Nella sezione si esprime una valutazione sull'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici a supporto del funzionamento del ciclo della performance (base Allegato 1 CIVIT 23/2013).

Stato. I sistemi di Controllo di Gestione implementati presso la CCIAA sono a prevalente natura manuale e non automatizzata ed attengono al Controllo di gestione nella sua dimensione economico-finanziaria, alla Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa: Obiettivi Indicatori e Target strategici ed operativi che Individuale: Obiettivi Indicatori e Target.

Nel 2013 è stata affiancato al sistema di rilevazione manuale un sistema di rilevazione informatizzato (FEBE + OBERON), parzialmente utilizzato nel 2014 e nella prima frazione del 2015. A fine 2016, non è stata confermata l'adesione a tale sistema, pertanto le attività di monitoraggio e di misurazione della performance sono svolte in modo prevalentemente manuale.

L'Ente, inoltre, svolge attività di monitoraggio delle performance e dei processi in ottica di *Benchmarking*. I dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi derivano dai sistemi di contabilità generale ed analitica.

Elementi di attenzione e di miglioramento. La manualità del processo di imputazione porta ad un appesantimento del processo di monitoraggio. L'OIV suggerisce quindi di avviare quanto prima l'inserimento informatizzato dell'intero Piano nell'applicativo ad oggi parzialmente in uso e di

utilizzare i dati inseriti nei sistemi elettronici anche ai fini della produzione degli strumenti di reportistica integrata, anche di natura multilivello. A regime, per step, si dovrebbe tendere alla piena integrazione tra i sistemi informativi a supporto di altri processi camerali, ed in particolare con i sistemi di contabilità generale e analitica, garantendo in questo modo l'effettiva integrazione tra il ciclo di bilancio ed il ciclo della *performance*.

A recepimento dei suggerimenti dell'OIV, a decorrere dall'anno 2019 l'Ente ha introdotto una metodologia di ponderazione degli obiettivi sia per tenere conto del contesto operativo di riferimento, sia per poter ridurre la numerosità degli stessi ai fini di efficientare il sistema di reportistica e monitoraggio periodici, anche in termini di maggiore tempestività nella raccolta ed elaborazione dei dati.

L'OIV suggerisce di implementare ed utilizzare a pieno, non appena sarà disponibile, l'applicativo Integra messo a disposizione da Unioncamere Nazionale.

2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La presente sezione è orientata a valutare l'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione alla luce dei risultati conseguiti nel precedente ciclo della performance, analizzando l'effettiva utilità della misurazione della performance ai fini di un progressivo miglioramento della gestione.

Stato. Il processo di misurazione garantisce, con la sua periodicità trimestrale, il corretto supporto per la lettura della performance e per l'orientamento delle azioni. L'amministrazione ha posto in essere specifiche azioni volte a migliorare il processo di programmazione alla luce delle rilevazioni presentate da parte dell'OIV in sede di Relazione sui precedenti Cicli. Tale elemento appare particolarmente rilevante sia in termini di efficacia del ruolo e del supporto dell'OIV nei confronti dell'Ente sia proprio in termini di miglioramento dell'efficacia dell'intero Ciclo della performance (in quanto le azioni poste in essere hanno prodotto un effettivo e tangibile miglioramento dello stesso come rilevato puntualmente dalla presente Relazione).

Elementi di attenzione e di miglioramento. Ancora debole, del resto, come segnalato nelle precedenti Relazioni risulta l'utilizzo da parte degli organi di indirizzo di risultati derivanti dall'attività di controllo sebbene si rileva impegno da parte della dirigenza per la trasmissione dei dati di performance anche all'esterno.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

3.1. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Tale sezione ha come obiettivo quello di approfondire l'adeguatezza delle scelte organizzative al fine di garantire la piena integrazione e coordinamento tra soggetti e tempi legati alla programmazione di bilancio e soggetti e tempi legati al processo di misurazione e valutazione.

Stato. Il processo di pianificazione degli obiettivi si avvia in fase di redazione della Relazione Previsionale e Programmatica. A dicembre con il budget (inserito nel sistema contabile ORACLE-EPM) viene effettuata una quantificazione economico-finanziaria delle risorse. Tali processi vengono poi a confluire in maniera integrata all'interno del Piano della Performance. Si riscontra l'integrazione tra il Ciclo di gestione della performance ed il Budget mediante la traduzione economico finanziaria del disegno strategico, illustrato nel Piano degli Indicatori e Risultati Attesi di bilancio (PIRA). Le risorse finanziarie vengono ricondotte manualmente agli obiettivi strategici sulla base degli oneri definiti in sede di budget direzionale. Nel 2019, come già nel 2018, l'Ente ha sperimentato il sistema INTEGRA di Unioncamere nel quale sono contenuti quattro diversi ambienti:

- Plan – per inserire, visualizzare e gestire gli elementi della pianificazione (aree strategiche, obiettivi strategici e operativi, mappa strategica e albero della performance) che possono essere utilizzati per la redazione dei documenti;
- Monitor – per rilevare, misurare e valutare i livelli di performance programmati;
- Report – per rendicontare i livelli di performance programmati;
- Documenti – per elaborare i contenuti da inserire nei vari documenti secondo una struttura (indice) standard:

L'utilizzo dell'ambiente Plan ha consentito di realizzare gli elementi della pianificazione che sono poi confluiti nei Documenti (Relazione Previsionale e Programmatica, PIRA, Piano Performance), secondo

la struttura predisposta da Unioncamere. Pertanto le sezioni finanziarie collegate agli obiettivi strategici sono rinvenibili nella RPP e nel PIRA, mentre il quadro finanziario è contenuto nell'allegato A al Bilancio Preventivo 2019 ove sono riportati, in relazione alle funzioni istituzionali collegate alle aree dirigenziali, i proventi e gli oneri di pertinenza dell'anno.

2018 Vs 2017/2016. L'OIV rileva la presenza del quadro finanziario, reintrodotta a decorrere dal Piano 2013-2015, a pagina 20 del Piano 2018-2020 nel capitolo 2, relativo all'identità dell'Amministrazione. Il Quadro delle risorse economico-finanziarie riporta la suddivisione degli oneri e dei proventi correnti mentre l'attribuzione delle risorse alle aree strategiche ed agli obiettivi strategici si rinviene dalla relazione al PIRA, allegata al Bilancio di previsione.

A completamento dell'analisi, si ricorda che già nel 2013 era stata revisionata la struttura della Relazione Previsionale e Programmatica potenziandone gli aspetti di natura programmatica in particolare con l'introduzione dell'articolazione per missioni e programmi e relativa quantificazione delle risorse oltre che la predisposizione del PIRA (Piano Indicatori Risultati attesi di bilancio) nel quale sono contenuti gli obiettivi strategici trasfusi nel Piano della Performance.

3.2. INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

Stato. Con riferimento, invece, al rapporto tra i diversi sistemi di controllo è possibile riscontrare una discreta integrazione garantita, in modo particolare, dalla multi-professionalità della struttura tecnica di cui fa parte anche il responsabile del Controllo di gestione, del Sistema di misurazione e valutazione, del *Benchmarking* e delle politiche legate alla performance individuale e Budget.

L'Ente partecipa attivamente al benchmarking dell'Unioncamere Nazionale (Pareto e Kronos) e provvede annualmente alla pubblicazione sul sito camerale della tabella dei costi dei servizi ai sensi dell'art. 32 c. 2 del D.Lgs 33/2013.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Si segnala di procedere ad un'ulteriore integrazione del sistema di obiettivi (Albero della performance BSC) con i Sistemi di *benchmarking* in essere. Essendo l'Ente, nel 2015, uscito dal network "Performance *benchmarking* operativo", per un motivo legato ai costi del progetto, l'OIV segnala all'Ente di ricorrere comunque a tutti i canali esistenti (Unioncamere, Pareto, ecc.) per l'individuazione di target che siano significativi in termini di benchmarking, al fine di un confronto che non sia autoreferenziale.

4. LA TRASPARENZA: MISURE ORGANIZZATIVE PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Stato. La CCIAA di Piacenza ha dato attuazione all'art. 10 del Dlvo 33/2013, come modificato dal Dlvo 97/2016. Nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione è stata introdotta, già da alcuni anni, una specifica sezione relativa alle misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza previsti dalla vigente normativa.

La CCIAA ha inserito, già dal 2014, sul sito camerale un sistema per la valutazione del gradimento, da parte dell'utenza, di tutte le pagine del sito, ivi comprese quelle della sezione "Amministrazione trasparente". Sul sito, al link <http://www.pc.camcom.it/urp>, sono inoltre presenti le informazioni ad uso degli utenti per far pervenire segnalazioni, suggerimenti e consigli ed è disponibile il modulo di presentazione dei reclami a cui viene fornita risposta scritta entro cinque giorni. L'Ente segnala che nel triennio non sono pervenuti reclami.

Elementi di attenzione e di miglioramento. L'OIV rileva che l'Ente, recependo le indicazioni contenute nelle precedenti Relazioni, ha potenziato il ricorso a strumenti di dialogo con l'utenza quali, in particolare, form di contatto sul sito. Il sistema di rilevazione dei giudizi dell'utenza messo in campo risulta però poco utilizzato dall'utenza medesima. Anche i tentativi di coinvolgimento/ascolto degli stakeholders circa il Piano per la prevenzione della corruzione in essere, come pure negli anni precedenti, non ha avuto risposte da parte degli stakeholders medesimi.

Si suggerisce un potenziamento delle azioni di comunicazione camerale con interventi specifici utili a favorire il controllo sociale delle performance da parte dei portatori di interesse, e più in generale dell'utenza anche mediante ricorso a questionari di gradimento dei servizi prestati.

4.1. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA

La presente sezione è utile alla valutazione circa il funzionamento dei sistemi informativi e informatici che supportano la pubblicazione dei dati. La ricognizione dei sistemi informativi e informatici fa riferimento all'Allegato 1 sezione E 1b della Delibera CIVIT 23/2013, che si allega alla presente come parte integrante.

Con riferimento ai sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità si sintetizza quanto segue:

- Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica, per quanto riguarda l'articolazione degli uffici e l'organigramma la pubblicazione è effettuata da un unico ufficio preposto mentre gli altri elementi sono inseriti a cura di ogni singolo ufficio; è stato inserito un collegamento diretto con le pagine dei contatti gestite e aggiornate da ciascun ufficio al fine di ridurre il margine di errore;
- Consulenti e collaboratori, l'inserimento sul sito avviene da parte dei singoli uffici mentre la comunicazione ~~con cadenza semestrale~~ dei dati al Dipartimento della Funzione Pubblica, tramite il portale PER.LA.PA., è a cura dell'ufficio preposto;
- Dirigenti, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene sia in modo telematico che cartaceo; i dati sono trasmessi tempestivamente anche a D.F.P. tramite applicativo PER.LA.PA.;
- Bandi di concorso, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Tipologia di Procedimenti, la raccolta e pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto;
- Bandi di gara e contratti, dai primi mesi del 2017 è utilizzato l'applicativo Pubblicamera che permette l'inserimento e la pubblicazione delle determinazioni a contrarre (tramite collegamento diretto con il sistema di gestione degli atti - LWA) e dei pagamenti da parte dei singoli uffici. I dati sono annualmente trasmessi anche a ANAC, mediante link al sito istituzionale e, qualora dovuto, anche inseriti sulla piattaforma SITAR;
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici, la pubblicazione, come per la precedente tipologia di dati, avviene tramite l'applicativo Pubblicamera da parte di un singolo ufficio preposto.

Con riferimento alla totalità dei dati di cui sopra, per la pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" è stata creata una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito che raccoglie le informazioni o in modo diretto o in modo indiretto (per tramite di ulteriori banche dati in essere). Tutte le categorie sono disponibili in archivi cartacei e in banche dati o centralizzate o presso le singole strutture.

Nei primi mesi del 2017, come sopra riportato, l'Ente ha acquisito da Infocamere s.c.p.a. l'applicativo Pubblicamera al fine di semplificare le procedure mediante l'introduzione di automatismi che possano aumentare il livello qualitativo della corretta attuazione del Decreto 97/2016. In particolare è stato introdotto un automatismo con il Programma di gestione dei provvedimenti dell'Ente (LWA) in relazione ai seguenti obblighi di pubblicazione:

- Atti di concessione (art. 26 e 27 Dlvo 33/13)
- Bandi di gara e contratti (art. 37 Dlvo 33/13)
- Provvedimenti Organi di indirizzo politico contenenti "Accordi stipulati dall'Amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche (art. 23 Dlvo 33/2013)
- Provvedimenti Dirigenti amministrativi contenenti "Accordi stipulati dall'Amministrazione con soggetti privati o con altre amministrazioni pubbliche (art. 23 Dlvo 33/2013).

Relativamente al Modello organizzativo, il Piano per la prevenzione della corruzione prevede la figura del Responsabile per la trasparenza dell'Ente, ai sensi dell'art. 43 del dlvo 33/2013, che nell'Ente coincide con il Responsabile per la prevenzione della corruzione. I Dirigenti di area sono Responsabili della pubblicazione e si avvalgono per gli aspetti operativi relativi all'individuazione, all'elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati delle strutture ad essi affidate secondo le rispettive competenze. In particolare l'organizzazione presso l'Ente è schematizzata come segue

FASE	ATTIVITA'	SOGGETTI RESPONSABILI
Attuazione del Programma triennale	Attuazione delle iniziative del Programma ed elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati	Segretario Generale e Dirigente di Area che si avvalgono delle strutture sottoposte per la predisposizione e l'aggiornamento dei dati
	Controllo dell'attuazione del Programma e delle iniziative ivi previste	Responsabile della trasparenza
Monitoraggio e audit del Programma triennale	Attività di monitoraggio periodico da parte di soggetti interni delle p.a. sulla pubblicazione dei dati e sulle iniziative in materia di trasparenza e integrità.	Incaricato interno del monitoraggio con il supporto dell'U.O Affari Generali e URP
	Audit sul sistema della trasparenza ed integrità. Attestazione dell'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza e integrità	OIV

Il monitoraggio, quadrimestrale a decorrere dall'anno 2018, avviene con la compilazione di Report relativi:

- agli obblighi di pubblicazione
- ai dati sugli accessi alla sezione del sito "Amministrazione trasparente";
- alle richieste di accesso civico pervenute.

I report sono trasmessi al Responsabile della trasparenza e tempestivamente pubblicati sul sito camerale.

Il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV ha avuto ad oggetto l'avvenuta pubblicazione dei dati e la qualità (completezza, aggiornamento e/o apertura) dei dati pubblicati ed è stato condotto con le scadenze previste dalle delibere ANAC mediante colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati e tramite verifiche sul sito. Gli esiti del monitoraggio sono stati comunicati alla Dirigenza ed alla Struttura Tecnica di Supporto ponendo particolare attenzione sull'esigenza di puntualità dei termini entro cui effettuare le pubblicazioni laddove siano pianificate nel tempo.

Relativamente ai Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente" sono previsti: Sistemi per contare gli accessi alla sezione, Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione, Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti (nazione di provenienza), per raccoglierne i giudizi, sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati. E' stata inoltre istituita un'apposita casella mail per la trasparenza e, nella sezione URP, è presente il

modulo per effettuare segnalazioni. I questionari di gradimento delle iniziative promozionali e di Regolazione del Mercato sono stati integrati con quesiti relativi al livello di conoscenza e utilizzo della sezione del sito “Amministrazione trasparente”.

Elementi di attenzione e di miglioramento. Relativamente ai Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione “Amministrazione Trasparente”, risulta ora opportuno sviluppare quanto iniziato nel 2013 con un’ulteriore implementazione di: sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione; pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi, avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini. Come già detto, dal 2015 è stato implementato sul sito un primo sistema di rilevazione dei giudizi dell’utenza che ad oggi risulta però poco utilizzato.

Anche su questo aspetto si suggerisce un potenziamento delle azioni di comunicazione camerale con interventi specifici utili a favorire il controllo sociale delle performance da parte dei portatori di interesse, e più in generale dell’utenza, anche mediante ricorso a ulteriori questionari di gradimento dei servizi prestati.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Come ricordato anche in sede delle precedenti Relazioni, la CCIAA di Piacenza ha adottato un percorso graduale di allineamento alle richieste del sistema di misurazione e valutazione per poter giungere all’implementazione a regime.

Stato. Con deliberazione di Giunta in data 09.12.2014 è stata formalmente approvata la Carta dei servizi dell’Ente che descrive i servizi erogati. La Carta è stata aggiornata annualmente, da ultimo con la Deliberazione n. 29 del 28.02.2017 che prevede n. 61 servizi erogati dall’Ente. A partire dal 2014 sono stati monitorati e individuati gli standard temporali di 43 di essi. Nel 2015, come da obiettivi operativi 4.1 2A1 e 4.1 2A2, sono stati integrati ulteriori servizi dei quali è tenuto monitorato e pubblicato lo standard a vantaggio dell’utenza (n. 10 riferiti all’Area 1 e n. 2 all’Area 2). L’Ente, anche in ragione del venir meno dell’obbligo di pubblicazione sul sito dei tempi medi dei servizi previsto dal comma 2 dell’art. 32 del Dlvo 33/2013 abrogato dal Dlvo 97/2016, ha individuato 50 servizi di cui tenere monitorati i tempi effettivi di erogazione.

Nel 2014 sono state attuate azioni specifiche volte al miglioramento dei livelli di qualità percepita quali l’integrazione dei questionari di gradimento dell’utenza già in uso. Nel 2013 è stata svolta un’indagine di *customer satisfaction* presso le imprese e grandi utenti (professionisti e associazioni di categoria) con riferimento ai principali servizi e al sito camerale.

I Piani annuali della Performance hanno previsto l’assegnazione di specifici obiettivi a tutte le strutture legati al mantenimento standard di qualità nell’ambito della Carta dei servizi

Elementi di attenzione e di miglioramento. Pur nella consapevolezza che alcuni servizi per essere effettivamente monitorabili necessiterebbero di risorse apposite e/o di sistemi automatici e recependo positivamente l’integrazione degli ulteriori servizi monitorati per l’individuazione degli standard temporali, si segnala di proseguire nell’azione di miglioramento continuo nella definizione e gestione degli standard di qualità sui servizi richiamati nella Carta dei Servizi.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER*

La presente sezione è dedicata all’analisi dei rapporti con gli *Stakeholder* interni ed esterni in relazione all’effettivo coinvolgimento degli stessi nello sviluppo delle principali attività del ciclo di gestione della performance.

Stato. I processi di Pianificazione strategica supportati dalla dirigenza e dall’elevato livello di commitment vedono, come già negli scorsi anni, un ancora debole coinvolgimento dei singoli portatori di interesse che si limita al confronto con la rappresentanza in sede di organi (Consiglio) e con un ulteriore confronto con le singole associazioni di categoria mediante richiesta di istanza da parte delle stesse. Con riferimento agli *stakeholder* interni, invece, il processo di partecipazione ha interessato ampiamente sia la fase di pianificazione che quella di programmazione. Nel 2018 gli *stakeholders* sono stati coinvolti in ottemperanza a quanto previsto dalla L. 190/2012 e dal DPR 62/2013.

Elementi di attenzione e di miglioramento. La fase di pianificazione strategica potrebbe essere guidata dall’implementazione di un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* esterni. Rimane ancora

sempre prioritario, come già segnalato con riferimento agli anni precedenti, un potenziamento della pianificazione e programmazione partecipata che potrebbe avvenire mediante implementazione di strumenti ad hoc (Bacheca delle idee in web) per il coinvolgimento degli *stakeholder* in fase di analisi del contesto e pianificazione degli interventi.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

In questa sezione l'OIV sintetizza le modalità attraverso le quali sono state effettuate le attività di verifica (esame documentazione, interviste con dipendenti o dirigenti, riunioni, incontri periodici con la struttura tecnica, ecc). Il presente documento è stato redatto a seguito dell'osservazione delle prassi e la rispondenza di queste con quanto dichiarato nei sistemi di misurazione e valutazione.

L'OIV ha esercitato la sua attività di supervisione e di supporto allo sviluppo efficace del Ciclo di gestione della performance, sia con riferimento al rispetto della normativa che in relazione alla diffusione della cultura della performance e della Trasparenza. L'attività è stata svolta attraverso incontri presso la sede camerale, confronti telefonici ed e-mail, produzione di verbali, con il supporto della Struttura tecnica.

In particolare, a seguito dell'insediamento in data 24.02.2016 del nuovo Consiglio Camerale, che ha eletto la nuova Giunta Camerale con propria Deliberazione n. 07 del 14.03.2016, l'OIV ha svolto un'attività informativa e formativa sul Ciclo di gestione della performance e sugli adempimenti previsti dal D.Lgs 150/2009, sia a carattere generale sia relativamente al percorso compiuto dall'Ente Camerale in questi anni in recepimento e in attuazione della normativa in oggetto.

Le attività di monitoraggio e supporto svolte nel 2018 si sono principalmente sostanziate:

- in fase di redazione dei documenti relativi il Ciclo di gestione della performance
- nel sensibilizzare sulla diffusione della cultura della trasparenza
- in fase di indagine di Benessere organizzativo e di adozione della Carta dei servizi
- nel supportare la Dirigenza nelle scelte metodologiche in tema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale
- nell'analizzare i Report di monitoraggio periodico del raggiungimento degli obiettivi e fornire alla struttura tecnica l'ausilio per un migliore impiego delle misure di performance
- nel supportare la Dirigenza in fase di definizione del sistema degli obiettivi
- in fase di valutazione finale della performance organizzativa e della performance individuale della dirigenza per procedere con la proposta di valutazione delle prestazioni della dirigenza e quindi, correlato a questo, rilevare i risultati raggiunti dall'Ente sia a livello strategico che operativo. In tale contesto sono state anche esaminate, a campione, le informazioni elaborate dalla struttura incaricata del controllo di gestione e fornite dai responsabili dei Servizi e degli Uffici, per verificare la veridicità e l'attendibilità dei risultati ottenuti oltreché le schede degli indicatori di misurazione dei risultati raggiunti.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE

La presente sezione ha lo scopo di descrivere agli Organi di indirizzo le principali opportunità offerte da una efficace e corretta implementazione del Ciclo di gestione della performance ed i rimedi da implementare per eliminare ostacoli all'effettiva efficacia dello stesso. Si richiamano, solo alcune di quelle che possono essere le maggiori opportunità offerte dall'implementazione del Ciclo di gestione della performance con particolare riferimento al rapporto con gli Stakeholder che è apparso ancora una volta un elemento nei confronti del quale porre particolare attenzione:

- efficace descrizione della strategia: impegno nei confronti degli *stakeholder*;
- misurazione dell'impatto delle politiche nei confronti degli *stakeholder* e soddisfazione degli interessi degli stessi;
- partecipazione degli stakeholder alla definizione e descrizione della strategia;
- misurazione puntuale del livello di performance organizzativa in termini di obiettivi, indicatori e target;
- traduzione economico-finanziaria delle politiche e degli obiettivi per la sostenibilità delle stesse ;
- *accountability* e trasparenza nei confronti degli *stakeholder*.

Proposte per il miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione.

Estendendo le valutazioni all'intero Sistema, si propone di intervenire nei confronti dei seguenti aspetti, alcuni dei quali già segnalati nelle precedenti relazioni, e ciò al fine di sviluppare un processo di miglioramento continuo e di efficientamento degli strumenti già in parte ad oggi utilizzati.

Pianificazione Strategica

- maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* sia in fase di pianificazione che di rendicontazione;
- introduzione di strumenti di pianificazione partecipata e di analisi delle aspettative/esigenze dei portatori di interesse;
- potenziamento degli strumenti di comunicazione per il controllo sociale della performance;
- perfezionamento dell'uso della SWOT analisi con esplicitazione delle relazioni tra risultanze ed obiettivi;
- potenziamento del coinvolgimento degli organi di indirizzo nel processo di definizione degli obiettivi strategici, di pianificazione e di controllo.

Programmazione Operativa

- ulteriore estensione dell'utilizzo di indicatori di *benchmarking*;
- ulteriore estensione dell'utilizzo di indicatori complessi, in particolare *di outcome*;
- potenziamento di idonei strumenti per la raccolta delle informazioni di feedback generate dal Sistema di misurazione e valutazione;
- potenziamento di idonei strumenti, anche grafici, che consentano di coniugare completezza, chiarezza e sintesi espositiva, agevolando la comprensione e l'analisi dei soggetti destinatari.

Misurazione e valutazione

- miglioramento del processo di misurazione mediante l'integrale automatizzazione del trattamento dei dati e delle informazioni;
- potenziamento di strumenti di reportistica differenziati a seconda dei destinatari/utilizzatori delle informazioni per una massima efficacia e chiarezza dei monitoraggi e delle informazioni prodotte;
- circolarizzazione della "cultura" della performance: uso dei dati a supporto dei processi decisionali;

L'OIV suggerisce di implementare ed utilizzare a pieno, non appena sarà disponibile, l'applicativo integrato "Integra" messo a disposizione da Unioncamere Nazionale.

Piacenza, 29/04/2019

f.to Dr.ssa Ernestina Bosoni

Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente.

Per adeguare le richieste informative alla complessità organizzativa degli enti, la risposta alle domande C.2, D.2, D.3, D.4 e E.1.b è facoltativa per le amministrazioni diverse dai Ministeri e dai grandi enti¹.

A. Performance organizzativa				
A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?	<input type="checkbox"/> Nessuna <input type="checkbox"/> Mensile <input checked="" type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Altro _____			
A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di I fascia e assimilabili <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di II fascia e assimilabili <input type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input checked="" type="checkbox"/> Altro Responsabili Strutture			
A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?	<input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici <input checked="" type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi operativi <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno			
B. Performance individuale				
B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizi (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	_ _ _ 1	_ _ _ 1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	_ _ _ 1	_ _ _ 1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%

¹ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

Non dirigenti	_ _ 4 2 39 al 31.12.2018	_ _ 3 8	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?				
	Si	No	(se no) motivazioni	
Dirigenti di I fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
C. Processo di attuazione del ciclo della performance				
Struttura Tecnica Permanente (STP)				
C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?	(valore assoluto) _ _ 2			
C.2. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze economico-gestionali?	(valore assoluto) _ _ 1			
Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche?	_ _ 0			
Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?	_ _ 1			
C.3. Indicare il costo annuo della STP distinto in:				
Costo del lavoro annuo (totale delle retribuzioni lorde dei componenti e degli oneri a carico dell'amm.ne ²)	_ _ _ _ 1 9 2 9 5			
Costo di eventuali consulenze	_ _ _ _ _ _ _ _ 0			
Altri costi diretti annui	_ _ _ _ _ _ _ _ 0			
Costi generali annui imputati alla STP	_ _ _ _ _ _ _ _ _			
Non determinabili				

² Nel caso in cui una o più unità di personale siano dedicate a tempo parziale alle attività della STP, il relativo costo deve essere proporzionato in funzione del FTE corrispondente (per esempio, se su base annua un'unità di personale impiega il 30% del suo tempo in attività della STP e il suo costo annuo è di 30.000€, il relativo costo del lavoro annuo da prendere in considerazione per il computo totale sarà di 30.000€ * 30% = 9.000€).

C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)	<input type="checkbox"/> la STP ha un numero adeguato di personale <input checked="" type="checkbox"/> la STP ha un numero insufficiente di personale <input checked="" type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico <input type="checkbox"/> la SPT ha competenze insufficienti in ambito giuridico
---	---

D. Infrastruttura di supporto
Sistemi Informativi e Sistemi Informatici

D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione? Il sistema di CDG è solo parzialmente automatizzato	_ 1
---	-----

N.B.: Nel caso in cui l'amministrazione faccia uso di molteplici sistemi di CDG, compilare le domande da D.2 a D.4 per ognuno dei sistemi utilizzati.

D.2. Specificare le strutture organizzative che fanno uso del sistema di CDG:	<input type="checkbox"/> Tutte le strutture dell'amministrazione <input type="checkbox"/> Tutte le strutture centrali <input type="checkbox"/> Tutte le strutture periferiche <input type="checkbox"/> Una parte delle strutture centrali (specificare quali) _____ <input type="checkbox"/> una parte delle strutture periferiche:(specificare quali) _____
---	--

D.3. Da quali applicativi è alimentato il sistema di CDG e con quali modalità?	Automatica	Manuale	Nessuna
Sistema di contabilità generale	X	X	<input type="checkbox"/>
Sistema di contabilità analitica	X	X	<input type="checkbox"/>
Protocollo informatico	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Service personale del Tesoro (SPT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sistema informatico di gestione del personale	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Altro sistema,_"Vigilanza" EUREKA _____	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Automatica	Manuale	Nessuna
<p>D.4. Quali altri sistemi sono alimentati con i dati prodotti dal sistema di CDG e con quali modalità?</p> <p>Sistema informatico di Controllo strategico</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?</p>	<p>Indicatori ob. strategici</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	<p>Indicatori ob. operativi</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>(se si) fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore</p>	<p><u>Obiettivo strategico 2.1:</u> Avvio del percorso di realizzazione della riforma delle Camere di Commercio nell'ambito del ruolo istituzionale di tutela del consumatore e della fede pubblica e di vigilanza sul mercato per favorire la correttezza di rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori</p> <p><u>Indicatori:</u></p> <p>2.1.1 – %[(n. visite ispettive e di controllo anno t – n. visite ispettive e di controllo anno t-1)/n. visite ispettive e di controllo anno t-1]</p>	<p><u>Obiettivo operativo: 2.1 1A2:</u> Realizzazione piano di vigilanza nel settore metrico</p> <p><u>Indicatore 2.03:</u> % (n. visite ispettive in vigilanza realizzate anno n /n. visite in vigilanza programmate anno n)</p>	
<p>D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?</p>	<p>ob. Strategici:</p> <p><u>nota:</u> L'attribuzione delle risorse afferenti il personale, il funzionamento e gli ammortamenti è stata effettuata rispetto alle Aree Strategiche e declinata nei singoli programmi (Relazione Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi pag. da 5 a 8). Sono state invece assegnate ai singoli obiettivi strategici le risorse per gli interventi economici.</p>	<p>ob. operativi</p> <p><u>nota:</u> Non sono attribuite risorse agli obiettivi operativi, ma alle funzioni istituzionali come riportato nell'all. A (Budget 2018) del Bilancio di Previsione</p>	
<p>Sistema di contabilità generale</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	
<p>Sistema di contabilità analitica</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>	

Altro
sistema, _____

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione³

E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti⁴ compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) Ufficio che ha la disponibilità del dato si occupa in autonomia della pubblicazione	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione
Consulenti e collaboratori	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) Ufficio che ha la disponibilità del dato si	<input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati presenti nella sezione sono altresì inseriti nel portale DFP PER.LA.PA. ("Anagrafe

³ Per la compilazione di questa sezione fare riferimento alle istruzioni di dettaglio riportate in seguito.

⁴ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

		occupa in autonomia della pubblicazione		delle Prestazioni”) a cura dell’U.O. Amm.ne del Personale
Dirigenti	<p>X Archivio cartaceo</p> <p><input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</p> <p>X Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input type="checkbox"/> Trasmissione telematica</p> <p>Consegna cartacea</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</p> <p>X Altro (specificare) Ufficio che si occupa in autonomia della pubblicazione</p>	<p>X Inserimento manuale</p> <p><input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</p> <p><input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</p> <p><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione</p> <p>I dati presenti nella sezione sono altresì inseriti nel portale DFP PER.LA.PA. (“Dirigenti”) con cadenza annuale o in caso di variazioni</p>
Incarichi conferiti e ai autorizzati dipendenti	<p>X Archivio cartaceo</p> <p><input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono</p> <p>X Banca dati unica centralizzata</p>	<p>X Trasmissione telematica</p> <p>X Consegna cartacea</p> <p><input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale</p> <p><input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio</p> <p>X Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</p> <p><input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione</p> <p>I dati presenti nella sezione sono altresì inseriti nel portale DFP PER.LA.PA. (“Anagrafe delle Prestazioni”) - tempestivo per ogni incarico, riepilogo annuale</p>

Bandi concorso	<p>di</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) U.O. Amm.ne del Personale</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione</p>
Tipologia Procedimenti	<p><input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione</p>
Bandi di gara e contratti	<p><input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione ANAC mediante link al sito istituzionale – annuale; SITAR, qualora ne ricorrano le condizioni, su piattaforma - tempestivo</p>

Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	<input type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input type="checkbox"/> Consegna cartacea <input type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input checked="" type="checkbox"/> Altro (specificare) Ufficio che ha la disponibilità del dato si occupa in autonomia della pubblicazione	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione I dati non sono oggetto di trasmissione
--	--	---	---	---

E.1.b. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Tipologie di dati	Grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati (indicare i soggetti che accedono alle banche dati di archivio)	Banche dati non utilizzate per la pubblicazione dei dati (specificare le ragioni per cui tali fonti non alimentano la pubblicazione dei dati)	Pubblicazione in sezioni diverse da "Amministrazione Trasparente" (specificare le ragioni per cui la pubblicazione avviene al di fuori della sezione dedicata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Consulenti e collaboratori	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Dirigenti	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Bandi di concorso	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Tipologia Procedimenti	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Bandi di gara e contratti	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

E.2. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

N.B.: laddove le responsabilità variano a seconda delle tipologie di dati, indicare il soggetto che svolge l'attività con riferimento al maggior numero di dati. Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della comunicazione (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della trasparenza	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
OIV	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Altro soggetto (specificare quale) Responsabili singole strutture coinvolte	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

E.3. Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV

N.B.: laddove il monitoraggio varia a seconda delle tipologie di dati, indicare il modello relativo al maggior numero di dati

	Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio	Comunicazione degli esiti del monitoraggio (Indicare il soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (Illustrare brevemente le azioni)
Strutture centrali	<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	<input checked="" type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico <input checked="" type="checkbox"/> Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Su un campione di dati	Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input checked="" type="checkbox"/> Altro Alle scadenze richieste e dalla normativa vigente	<input checked="" type="checkbox"/> DFP <input checked="" type="checkbox"/> RESPONSABILE TRASPARENZA <input checked="" type="checkbox"/> STAKEHOLDER MEDIANTE PUBBLICAZIONE SUL SITO	Indicazione maggiormente puntuale dei termini entro cui effettuare le pubblicazioni laddove esse siano pianificate nel tempo; inserimento data di aggiornamento delle singole pagine, richiesta di integrazione e di alcuni dati per favorire il contatto diretto da parte dell'utenza
Strutture periferiche (laddove presenti)	<input type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	<input type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie	<input type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Altro	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	SI	inviare mail ai singoli uffici e all'URP. E' stata istituita una apposita casella email per la trasparenza. Nella sezione URP è presente il modulo per effettuare segnalazioni http://www.pc.camcom.it/urp/modelloaccessocivico_20.09.2013.pdf
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	NO	
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	NO	Non risultano pervenute né proposte, né segnalazioni

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
F.2. (se si a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per tutti i servizi con standard <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard (50 su 61; i restanti servizi non sono monitorabili per la modalità di erogazione) <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No
F.3. (se si a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i> ? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per gestire reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire <i>class action</i> <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No
F.4. (se si a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione

Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso¹

1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?

	personale in servizio (valore assoluto) (01.01.2018)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti di I fascia e assimilabili	_ _ _ _ 1	_ _ _ _ 1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Dirigenti di II fascia e assimilabili	_ _ _ _ 1	_ _ _ _ 1	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%
Non dirigenti	_ _ _ 3 9	_ _ _ 3 9	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% -49% <input type="checkbox"/> 0%

2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?

	Si	No	(se no) motivazioni
Dirigenti di I fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Dirigenti di II fascia e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

¹ Per esempio, il monitoraggio effettuato nell'anno 2013 riferisce sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali avvenuta nell'anno 2013.