

Organismo indipendente di valutazione della  
Camera di commercio di Ravenna

RELAZIONE sul funzionamento  
complessivo del sistema di  
valutazione, trasparenza ed  
integrità dei controlli interni  
(art. 14, comma 4, lettera a e g  
D.Lgs. 150/2009)  
ANNO 2023

29 marzo 2023

# INDICE

1. PRESENTAZIONE .....	3
2. ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE .....	4
2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance .....	4
2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento .....	7
3. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY .....	8
3.1 Pianificazione strategica.....	8
3.2 Programmazione operativa .....	9
3.3 Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting in itinere ....	10
3.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	11
3.5 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane .....	12
3.6 Rendicontazione interna e esterna.....	13
3.7 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento.....	14

# 1. PRESENTAZIONE

La "Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" (di seguito Relazione) costituisce l'Output finale dell'attività di monitoraggio svolta con continuità da parte dell'OIV sulla correttezza operativa e metodologica del Ciclo di gestione della performance e si presenta come una guida al processo di miglioramento continuo, così come previsto dalla normativa di riferimento.

L'OIV sfrutta il momento di redazione della Relazione per proseguire nel processo continuo di allineamento del Ciclo della performance alla normativa ed alla Buona Prassi.

La supervisione dell'OIV e gli interventi diretti al corretto sviluppo del Ciclo della Performance realizzati in itinere costituiscono la base per:

- evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo;
- chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire;
- prevedere ulteriori investimenti anche in termini di passaggio e crescita culturale.

La presente Relazione intende fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida Unioncamere Nazionale e Delibere delle Autorità di indirizzo, secondo un formato snello, chiaro e di facile intellegibilità e rispondendo ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

La Relazione riassume gli esiti di due diverse tipologie di analisi:

- la prima ha come oggetto i documenti previsti dal Ciclo della performance, vale a dire il Piano della Performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ora confluiti all'interno del PIAO, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la seconda ha come oggetto il funzionamento del Sistema dell'Ente, ovvero dell'intero impianto (struttura e funzionamento) che consente il corretto svolgersi del Ciclo di gestione della performance.

Nella redazione della presente Relazione l'OIV basa la propria osservazione sulla documentazione prodotta e resa pubblica nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente", così come disposto dal D.lgs. 33/2013, oltre che sugli strumenti gestionali, con estrazione dati da software o da documenti (supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione).

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. ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA FORMALIZZAZIONE

### 2.1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**Stato.** L'Ente, come da disposizioni normative ha provveduto a ridefinire il Sistema di misurazione e valutazione della Performance con deliberazione della Giunta camerale n. 33 del 14 marzo 2019 e successivamente con deliberazione n. 67 del 14 luglio 2020, con determinazione del Commissario straordinario n. 51 del 20 luglio 2021 e con determinazione del Commissario straordinario n. 54 del 20 luglio 2022. Il SMVP ha sostituito, a decorrere dall'esercizio 2019, quello precedentemente adottato. E' stato predisposto in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009, modificato, da ultimo, dal decreto legislativo 74/2017, che ne impone:

- l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- maggiore attenzione agli indicatori di impatto (outcome);
- maggiore enfasi sulla *performance* organizzativa, anche in termini di "peso" prevalente nella valutazione della dirigenza e del personale incaricato di posizione organizzativa;
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- maggiore differenziazione delle valutazioni da parte della dirigenza.

Il Sistema è stato certificato conforme alle disposizioni normative, in data 12-13 marzo 2019, in data 13 luglio 2020, in data 16 luglio 2021 e in data 20 luglio 2022 da questo Organismo.

Il SMVP adottato è incentrato su due dimensioni della performance, rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio in merito alla:

- performance organizzativa;
- performance individuale.

L'approccio metodologico è quindi stato finalizzato alla:

- misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- misurazione e valutazione della performance individuale;
- conseguente valutazione della dirigenza, del personale incaricato di posizione organizzativa e del personale;
- rendicontazione "trasparente" dell'intero ciclo di gestione della performance.

Il SMVP, nel rispetto di quanto sopra evidenziato, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi informativi di controllo esistenti.

Ai fini della misurazione della performance complessiva della Performance di Ente è utilizzata, altresì, la metodologia denominata "BSC – balanced scorecard" che si presenta come un valido ausilio per la "compliance" normativa, nonché per la qualità ed efficacia nell'operatività dello stesso. È appunto l'adozione di un approccio BSC che garantisce una visione multidimensionale nella programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance.

L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere. Inoltre garantisce:

#### **OTTICA MULTIDIMENSIONALE**

*ossia, la descrizione e la misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare errori nel processo di valutazione, causate da mancate interrelazioni.*

#### **CENTRALITA' DELLA STRATEGIA**

*ossia, creazione di una mappa strategica (pluriennale e annuale) che evidenzia tutte le correlazioni esistenti tra gli stakeholders (interni ed esterni), la mission istituzionale, le priorità strategiche, gli obiettivi strategici e operativi, gli indicatori dell'Ente: **Albero della Performance**.*

#### **INTEGRAZIONE TRA GESTIONE STRATEGICA E GESTIONE OPERATIVA E RESPONSABILIZZAZIONE RISULTATI**

*ossia, la chiara definizione dei contributi dei singoli Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di Ente, attraverso **il cd. "Cascading"**.*

#### **ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

*ossia, la realizzazione di un cruscotto strategico in grado di rappresentare, in modo esaustivo e tempestivo, il livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.*

La metodologia analiticamente descritta nel Sistema trova piena concretizzazione nel Piano che sviluppa gli obiettivi strategici a partire dalla mappa strategica in ottica multidimensionale, al cascading degli obiettivi strategici a livello delle aree dirigenziali e degli obiettivi operativi a livello di unità organizzativa ed individuale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti in termini di produzione e

successivo impiego del flusso informativo grazie alla definizione di strumenti di Reporting Multilivello che, mediante efficaci modalità di rappresentazione della performance, risultano in grado di supportare i processi decisionali e i sistemi di Governance.

Estendendo le valutazioni al Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è possibile riscontrare un buon livello di compliance alla norma mediante una valutazione che, con riferimento ai dirigenti ed al personale non dirigente attiene alla dimensione delle prestazioni in termini di risultati ed obiettivi (indicatori e target) opportunamente pesati, nonché di competenze/qualità del contributo reso.

Il sistema più in generale è stato elaborato in modo tale da garantire la coerenza (ed integrazione) con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione, mediante collegamento diretto alle metodologie in uso presso l'Ente per le varie finalità di controllo, nonché con il Piano della performance e con gli aspetti inerenti la Trasparenza, ora PIAO.

Per quanto concerne le modalità di misurazione della performance, la Camera di commercio di Ravenna ha adottato il Sistema INTEGRA messo a disposizione, gratuitamente, da Unioncamere, aggiornato sulla base delle nuove disposizioni.

Anche il nuovo sistema prevede un processo di monitoraggio con cadenza semestrale mediante un sistema integrato, che consente:

- ✓ l'elaborazione del Piano della Performance, secondo il cascading sopra descritto e in linea con i principi previsti dalla normativa;
- ✓ al personale di inserire le misure rilevate ai fini del monitoraggio degli indicatori;
- ✓ la misurazione della performance dell'Ente attraverso la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi;
- ✓ la valutazione degli obiettivi organizzativi e individuali della dirigenza, delle posizioni organizzative e del personale.

Oltre a tali sistemi, è stato utilizzato anche il sistema Kronos, che permette la rilevazione annuale, da parte di ciascun dipendente, del tempo dedicato ai processi lavorativi a cui lo stesso partecipa. Il criterio adottato è quello del *Full Time Equivalent* (FTE) e rappresenta il driver per la ripartizione del costo del personale e dei costi indiretti tra i vari processi.

In coerenza con il processo di miglioramento continuo l'Ente prevede l'impiego di strumenti di Check-up del ciclo di gestione della performance. La metodologia di diagnosi offre elementi di attenzione per provvedere alla redazione di specifici "piani di miglioramento" che trovano integrazione con il Piano della performance. La presente Relazione, del resto, offre l'occasione per analizzare i miglioramenti intercorsi, che vengono anche analizzati in sede di Relazione sulla performance, con l'evidenza dei principali elementi migliorativi realizzati nell'anno.

**Elementi di attenzione.** Il sistema appare ben strutturato e adeguatamente automatizzato. Al momento non si segnalano elementi di attenzione.

Si è preso, inoltre, atto che l'Ente, nel 2022 ha attribuito alcune progressioni economiche al personale non dirigente.

## 2.2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO

**Stato.** Come già anticipato la CCIAA di Ravenna ha adottato e implementato l'architettura complessiva del sistema dei controlli e nel 2022 lo ha adeguato al nuovo Sistema di misurazione e valutazione, opportunamente oggetto di condivisione attraverso attività di comunicazione/informazione nei confronti dell'intera struttura.

Una corretta impostazione del modello organizzativo e di funzionamento, infatti, è condizione necessaria, affinché l'Ente possa operare in maniera efficiente ed efficace nel corso dell'anno.

Il Sistema adottato consente di rilevare in modo tempestivo i livelli di scostamento tra performance attesa e quella conseguita, nonché produrre adeguata reportistica. Consente, inoltre, alla dirigenza e al Commissario straordinario, con i poteri della Giunta camerale, di intervenire in tempo utile per adottare, eventualmente, aggiustamenti in corso d'anno.

Il processo è presieduto dalla struttura tecnica, nell'ambito del Servizio gestione patrimoniale e finanziaria che, in supporto al Segretario Generale, garantisce la correttezza del monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi/obiettivi e l'integrazione tra i vari strumenti di controllo partecipando, inoltre, alle iniziative di Sistema Nazionale dedicate al Controllo di gestione.

La struttura responsabile del Controllo di gestione entra operativamente "in contatto" con le varie fasi in cui si articola il ciclo della performance, nello specifico:

- **Pianificazione Strategica e Programmazione operativa:** predispone le informazioni necessarie a supportare la pianificazione: analisi del contesto con la collaborazione del servizio sistemi informativi, predisposizione degli obiettivi in collaborazione con i responsabili dei servizi, collegamento con il Sistema incentivante la produttività, ecc.
- **Monitoraggio:** supporta i diversi soggetti decisionali (organi, segretario generale, dirigenza, posizioni organizzative) nella fase di misurazione e provvede all'elaborazione di dati utili per intervenire sulle eventuali criticità riscontrate in corso d'anno, in termini di stato di avanzamento e livelli di realizzazione delle performance attese.
- **Misurazione e Rendicontazione:** elaborazione dati, predisposizione di reporting multilivello per la valutazione in collaborazione con i responsabili dei servizi, Controllo Strategico e redazione della Relazione sulla Performance.

La struttura tecnica di supporto fornisce, inoltre, un adeguato supporto alle attività svolte dall'OIV.

La Camera di commercio di Ravenna ha provveduto con la deliberazione della Giunta camerale n. 114 del 16 ottobre 2018 ad individuare l'attuale Organismo Indipendente di Valutazione fino alla data di costituzione della nuova Camera di Commercio di Ferrara e Ravenna.

**Elementi di attenzione.** Il processo di “Programmazione e controllo” appare ben strutturato. Non si segnalano elementi di attenzione.

### 3. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

La presente sezione della Relazione è dedicata alle analisi circa la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della performance mediante:

- la verifica della coerenza del processo e la sua tenuta generale, nonché della correttezza metodologica;
- la completezza di quanto realmente messo in opera per ogni Ciclo.

#### 3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA

**Stato.** È possibile riscontrare un adeguato livello di commitment con riferimento al vertice amministrativo, la dirigenza, la struttura tecnica di supporto e l’OIV e quindi un buon livello di partecipazione di questi soggetti nella realizzazione delle attività di diretta responsabilità.

Con riferimento alla tempistica, l’Ente, avvia il processo di programmazione annuale in tempi congrui per poterne garantire la piena efficacia, raccogliere i contributi dei diversi attori, nonché le informazioni necessarie all’analisi del contesto.

Il processo di programmazione, ben presieduto dal Segretario Generale, prevede anche l’impiego di procedure, modalità e strumenti tipo SWOT Analysis, funzionali a potenziare l’efficacia delle analisi stesse.

Anche il coinvolgimento degli Stakeholder esterni avviene mediante prassi ben consolidate, atte a garantire una buona rappresentanza degli Stakeholder di riferimento sia in fase di analisi propedeutica alla pianificazione che in fase di pianificazione stessa. Questo anche in situazioni congiunturali che presentano profili di significativa criticità a questi fini, come avvenuto nel corso di tutto il 2022.

L’attività di Pianificazione strategica si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, della programmazione annuale comprensiva della Mappa Strategica ed infine con la predisposizione del Piano Triennale della Performance, ora confluito nel Piano integrato delle attività e organizzazione.

L’Ente ha garantito un adeguato livello di coerenza degli obiettivi strategici e delle aree strategiche con la visione e la missione istituzionale. La coerenza è garantita, tra l’altro, dall’impiego della BSC che oltre a conferire la multidimensionalità al disegno strategico, garantisce la piena coerenza della performance tra la dimensione strategica e quella operativa.

Gli outcome vengono definiti anche tramite incontri con gli Stakeholder di riferimento, composti dai rappresentanti delle Associazioni del territorio, oltre che da altri portatori di interesse della governance locale, che si confrontano in relazione alla programmazione e individuazione degli obiettivi sulle tematiche di interesse. Il 2022 è



stato caratterizzato, nella prima parte dell'anno dal perdurare dello stato di emergenza sanitaria, con continuazione dell'utilizzo del lavoro agile, regolato con apposito disciplinare e dalla presenza per l'intero anno del Commissario straordinario, al quale il DM 17 dicembre 2020 ha attribuito competenze e poteri relativi al Consiglio, Giunta e Presidente camerali. In particolare quest'ultimo evento non ha consentito di applicare la consueta metodologia di programmazione.

Tutti gli obiettivi strategici sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e gli indicatori, a loro volta, sono legati a specifici target. Sono, inoltre, presenti pesi specifici per ogni priorità/indicatore.

La ridefinizione degli obiettivi strategici in sede di Piano della performance segue il processo di rolling annuale, nel corso del triennio, come previsto dalla normativa, salvo inserimento di iniziative straordinarie a sostegno di eventi congiunturali.

La quantificazione delle risorse avviene, con riferimento agli interventi promozionali, a livello di obiettivo strategico ed azione operativa, ma fa riferimento alla sola annualità.

È possibile, infine, riscontrare un adeguato livello di continuità ed integrazione tra il disegno strategico pluriennale definito nel Programma Pluriennale e quanto poi annualmente contestualizzato in ottica BSC nella RPP e nel Piano della Performance, ora PIAO.

E' opportuno rilevare come l'attenzione posta dal Segretario Generale alla fase di programmazione porti l'Ente a prevedere annualmente interventi sempre più qualificanti e attenti al bisogno del tessuto economico provinciale, presentando, al contempo, un elevato grado di innovazione.

**Elementi di attenzione.** Non si segnalano elementi di attenzione.

### **3.2 PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

**Stato.** L'avvio della fase di Programmazione Operativa avviene mediante la raccolta delle idee di programmazione in maniera partecipata con il contributo dei responsabili dei servizi interni in tempi congrui per giungere all'approvazione della RPP, da parte del Commissario straordinario con i poteri del Consiglio, entro il 31 Ottobre.

L'Ente ha adottato, ormai da più annualità, la prassi operativa per cui la pianificazione operativa e la definizione del disegno degli obiettivi annuali viene definita in collaborazione con i responsabili dei servizi, inserendo le linee generali di indirizzo nella RPP e poi declinando nel Piano della performance, ora PIAO gli obiettivi operativi, sottoposti al processo di "cascading", sugli uffici e servizi camerali.

Essendo la programmazione operativa di diretta derivazione di quella strategica alla stessa è garantito ancora una volta il carattere di multidimensionalità e di piena coerenza con la stessa.

L'Ente ha promosso nel tempo un processo di condivisione e comunicazione interna, ivi compresi corsi di informazione e formazione del personale, al fine di accrescere la conoscenza e quindi il senso di appartenenza in tutti i livelli di personale.

Sono stati introdotti, a livello strategico, gli obiettivi comuni di sistema come proposti da Unioncamere. Tutti gli obiettivi operativi, quantificati in termini di risorse economiche, sono associati, ai fini della successiva misurazione, a specifici indicatori espressi tramite idonei algoritmi di calcolo a loro volta associati a specifici target annuali. Ogni obiettivo/indicatore è inoltre dotato di un proprio peso specifico.

Risultano impiegati indicatori di efficacia, di efficienza, di qualità, di quantità e di output.

A livello di dimensione annuale ed operativa degli obiettivi esiste un diretto collegamento con la performance individuale, per cui gli obiettivi operativi sono oggetto di valutazione ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e della produttività.

Tali obiettivi sono sottoposti ad un processo negoziale e nella loro totalità sono associati a specifici indicatori e relativi target e pesi.

Si rileva, inoltre, che l'Ente rileva, attraverso il sistema di contabilità analitica, anche extra contabile, l'attribuzione diretta delle risorse ai processi ai fini della rilevazione dei costi per processo. Inoltre, si evidenzia che sono stati introdotti all'interno del piano della performance indicatori e target estrapolati dal sistema Pareto-Unioncamere.

Infine, si prende atto che ogni anno, gli obiettivi vengono assegnati:

- 1) ai dirigenti entro il mese di gennaio (passaggio, questo, al momento non operante, assorbito dal coinvolgimento della figura di vertice);
  - 2) alle posizioni organizzative ed al personale entro i primi giorni del mese di marzo;
- consentendo informazione e coinvolgimento in forma adeguata.

**Elementi di attenzione.** Non si segnalano elementi di attenzione.

### **3.3 MONITORAGGIO (PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE) E REPORTING IN ITINERE**

**Stato.** L'Ente impiega per il monitoraggio in itinere i cruscotti di monitoraggio relativi a:

- 1) performance di Ente anche con vista BSC;
- 2) performance organizzativa

così come definito nel Sistema di misurazione e valutazione, supportati, come indicato in precedenza, dal sistema INTEGRA.

Il sistema impiegato basato su specifiche maschere di raccolta dati supporta in modo efficace il monitoraggio in itinere e la misurazione del grado di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa (strategici e operativi) monitorando obiettivi-indicatori-target, in termini di livello di realizzazione dei target attesi.

Il sistema adottato consente, in modo contestuale, il monitoraggio della performance organizzativa, ma anche individuale dei Dirigenti, delle PO e degli uffici e servizi. Il monitoraggio in itinere rispetta la periodicità adottata in ambito di Sistema che si attesta alla semestralità.

Al fine di massimizzare l'utilità del monitoraggio, la raccolta dei dati avviene entro uno/due mesi dalla chiusura del semestre di riferimento al fine di un aggiornamento tempestivo degli obiettivi in caso di variazioni dello scenario o significativi scostamenti tra la performance attesa e la gestione (feedback operativo).

La chiusura del Report consente di "congelare" le informazioni inserite e di fotografare la situazione al momento della chiusura.

L'attività di audit dei dati è effettuata da parte della struttura tecnica di supporto e dallo stesso OIV.

L'impiego del sistema automatizzato consente la produzione di report multilivello:

- istituzionale-strategico (o di Ente),
- direzionale ed operativo che sono rispettivamente rivolti agli organi di indirizzo/Segretario Generale,
- dirigenza e PO, nonché all'OIV, per l'orientamento dei processi decisionali e della Governance per un orientamento al miglioramento continuo della performance.

Il Commissario straordinario viene periodicamente aggiornato sullo stato di avanzamento direttamente dal Segretario Generale, anche al fine di riprogrammazioni o integrazioni.

La periodicità dei Report è semestrale.

**Elementi di attenzione.** Al momento non se ne evidenziano.

### **3.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

**Stato.** Lo sviluppo delle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa segue quanto disciplinato in sede di Sistema di Misurazione e valutazione.

La misurazione della performance organizzativa avviene tramite INTEGRA, strumento che consente di integrare al suo interno le diverse metodologie in uso funzionali a misurare i diversi ambiti della performance in modo da garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

L'Ente provvede alla rilevazione degli ambiti relativi ad outcome, soddisfazione degli stakeholder, efficienza nell'impiego delle risorse, output, stato di salute dell'ente e benessere interno.

A supporto della misurazione della performance organizzativa sono rilevati gli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato e programmato.

Gli scostamenti sono espressi in termini percentuali e risultano particolarmente leggibili, grazie alla connotazione grafica semaforica, in appositi cruscotti.

Al fine di tradurre i dati rilevati in informazioni utili alla valutazione della performance, si coinvolgono i soggetti che, a vario titolo, concorrono alla realizzazione degli stessi obiettivi.

**Elementi di attenzione.** Non si segnalano elementi di attenzione.

### 3.5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

**Stato.** La stretta coerenza tra la performance organizzativa ed individuale garantita dal processo di "cascading" rende fondamentale la lettura integrata dei vari ambiti.

La valutazione della performance individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi operativi inseriti nel Piano della performance, in riferimento alle attività svolte dall'ente.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come specificato nel SMVP e nei documenti agli atti dell'Ufficio risorse umane.

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella Camera di commercio di Ravenna è pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

$\text{Performance di Ente} + \text{Performance Area} + \text{Risultati obiettivi individuali} + \text{Comportamenti} = \max 100 \text{ p.ti}$
--

Occorre precisare che ad ogni obiettivo assegnato alla dirigenza e al personale incaricato di posizione organizzativa è attribuito un peso derivato dai pesi assegnati all'interno del Piano della Performance, ora PIAO.

L'attribuzione dei premi sottende, ovviamente, al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi ed alla validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV.

La differenziazione discende dal grado di realizzazione degli obiettivi (ente, organizzativi, individuali) e di valutazione del contributo agli stessi, in termini di apporto individuale.

**Elementi di attenzione.** Al momento non si rilevano criticità. Si suggerisce, nell'ottica del miglioramento continuo, la definizione e l'annuale verifica di un

dizionario dei fattori di valutazione dei comportamenti, come anche uno sforzo ulteriore per elevare il grado di differenziazione della valutazione.

### 3.6 RENDICONTAZIONE INTERNA E ESTERNA

**Stato.** La fase di rendicontazione riguarda l'attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori (interni e esterni) a conoscenza delle attività svolte e dei risultati raggiunti.

I destinatari dei processi di rendicontazione sono quindi:

- gli organi di indirizzo politico amministrativo
- dirigenza e personale
- cittadini e altri stakeholder esterni

I flussi informativi e gli strumenti di comunicazione devono essere, quindi, differenziati in funzione delle attese informative e degli interessi degli stakeholder. La metodologia BSC e la nuova reportistica rilasciata dal sistema INTEGRA permettono di definire "semplici" report, differenziati nei contenuti in base al destinatario, quali:

- report Direzionale per Commissario straordinario e Segretario Generale;
- report operativo per Dirigenti (assorbito da quello per la figura di vertice) e P.O. con un livello di dettaglio maggiore
- report per il restante personale;
- report cittadini e altri stakeholder esterni.

Tali Report vengono, quindi, impiegati in fase di rendicontazione.

Strumento principale per la rendicontazione esterna diventa la Relazione sulla Performance, elaborata contestualmente al Reporting sui risultati, che evidenzia i risultati di Ente, organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati.

La Relazione sulla performance rappresenta, quindi, lo strumento principale per l'attivazione del "controllo sociale" esercitabile da parte degli Stakeholder.

Secondo questa logica, quindi, la Relazione sulla Performance accoglie e rappresenta le informazioni che durante l'anno sono state prodotte in fase di monitoraggio, misurazione e valutazione della performance integrando, come per le altre fasi, i vari sistemi e strumenti di cui l'Ente si avvale.

L'OIV certifica mediante un'attività di audit (anche a campione) il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità della stessa Relazione, proprio per garantire la massima trasparenza al documento che è pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente" del sito web camerale.

L'OIV, inoltre, svolge le proprie attività di controllo strategico e rendiconta ai soggetti interessati mediante specifico Report.

La Relazione sulla performance per l'anno 2022, è stata redatta secondo lo schema predisposto da Unioncamere all'interno della documentazione presente nel sistema INTEGRA.

**Elementi di attenzione.** Al momento non si rilevano criticità. L'Organismo suggerisce di definire, nel tempo, sistemi strutturati che consentano di rilevare la reale comprensibilità della Relazione da parte degli stakeholder esterni della Camera di commercio.

### **3.7 VALUTAZIONE DELL'IDONEITÀ DELL'IMPIANTO: PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO**

L'attività di monitoraggio, condotta dall'OIV, ha riguardato un'analisi completa del Ciclo di gestione della performance, dell'operatività di strumenti e metodologie in tema di ciclo di gestione della performance e dell'utilità/beneficio derivante dalla stessa. Per ogni sezione della Relazione, a garanzia della coerenza con la ciclicità dell'impianto, l'OIV ha riportato nella sezione: *Elementi di attenzione*, i punti sui quali lavorare in ottica di miglioramento continuo.

In termini del tutto generali, l'OIV esprime un giudizio positivo sui risultati raggiunti dalla Camera di commercio di Ravenna rispetto all'implementazione del Ciclo di gestione della performance all'interno dell'Ente con riferimento all'annualità 2022. L'aggiornamento annuale del SMVP avverrà nel corso dei prossimi mesi.

Roma-Ravenna, 29 marzo 2023

F.to Dr. Alberto Caporale