

Camera di Commercio di Toscana Nord Ovest

Relazione sul funzionamento complessivo del  
sistema di valutazione, trasparenza e integrità  
dei controlli interni 2025

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

## SOMMARIO

Premessa .....	3
<b>1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....</b>	<b>10</b>
<b>4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....</b>	<b>13</b>

**ALLEGATO TOOL DI AUTOVALUTAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2025**

## Premessa

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale dell'attività di monitoraggio che l'OIV realizza durante l'anno. Tale attività è volta a verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance e ad individuare eventuali elementi correttivi per indirizzare verso il miglioramento continuo dello stesso: è il momento conclusivo e, forse, più rilevante del monitoraggio mediante cui l'OIV adempie al proprio ruolo di garante della correttezza ed efficacia dei processi di misurazione e valutazione adottati in un ente.

In riferimento all'anno 2025, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del Controllo di gestione dell'Ente camerale, ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione e pertanto ha fatto riferimento alle Linee guida in materia emanate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tali linee guida forniscono indicazioni per valutare lo stato del Ciclo della performance, poggiando su uno schema strutturato di analisi riguardante sia le fasi del processo sia i documenti che ne originano e sono il frutto di un tavolo di lavoro con il supporto di un gruppo di OIV.

La Relazione, sintetica e schematica, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

A seguito della ridefinizione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio, di cui al Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018 e del conseguente accorpamento delle Camere di Pisa, Lucca e Massa Carrara, è nata il 30 giugno 2022, la Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest (d'ora innanzi anche TNO o Camera di Commercio) che è subentrata dal 1° luglio 2022 nella titolarità delle posizioni e dei rapporti giuridici attivi e passivi, anche processuali delle Camere accorpate.

Con Delibera n. 27 del 13 settembre 2022 la CCIAA TNO ha nominato la sottoscritta Organismo Indipendente di Valutazione della CCIAA Toscana Nord Ovest.

Nella presente Relazione che ha come focus l'anno 2025, oltre alla verifica dello stato dell'arte, sono state indicate anche azioni correttive e suggerimenti, già emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

# 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Per la valutazione del Ciclo della Performance, l'OIV si avvale del tool di Unioncamere, grazie al quale si ha immediatamente un quadro di sintesi della situazione articolato per temi che corrispondono alle diverse fasi del ciclo e ai documenti nei quali tale processo si estrinseca.

Il tool consente una rappresentazione dello stato dell'arte dell'Ente tramite il quale si ha anche la possibilità di monitorare nel tempo l'evoluzione del sistema e confrontare la realtà dell'Ente con quella di altre Camere, considerato che il sistema restituisce anche un dato medio nazionale.

Nel complesso, il Sistema della CCIAA TNO, conferma il trend di crescita e si attesta su un valore pari al 91,6%, in leggero miglioramento rispetto al risultato 2024 pari al 91,3% e superiore all'attuale media nazionale dell'88,4%.

	N. domande	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2022	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2023	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2024	Punteggio CCIAA TNO ANNO 2025	Media Nazionale
<b>I PIANIFICAZIONE</b>	11	81,8%	87,3%	90,9%	100,0%	88,0%
<b>II MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	6	71,7%	88,3%	88,3%	88,3%	84,5%
<b>III PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	6	83,3%	83,3%	88,9%	88,9%	83,8%
<b>IV RENDICONTAZIONE</b>	6	83,3%	76,7%	93,3%	93,3%	85,4%
<b>SMVP</b>	11	71,8%	94,1%	96,4%	94,5%	89,7%
<b>PIAO</b>	9	71,1%	76,0%	81,6%	76,0%	89,7%
<b>RELAZIONE PERFORMANCE</b>	9	100,0%	97,8%	100,0%	100,0%	98,1%
	<b>58</b>	<b>80,4%</b>	<b>86,2%</b>	<b>91,3%</b>	<b>91,6%</b>	<b>88,4%</b>

Nota metodologica: la media nazionale è un valore in stato di avanzamento ed è rilevata al momento della compilazione della presente Relazione in base al numero di enti camerali che hanno compilato il tool.

Gli *item* del Ciclo della Performance della Camera di Commercio TNO presentano, tutti, un punteggio superiore alla media di sistema, ad eccezione dell'*item* "PIAO" che presenta un dato lievemente inferiore.

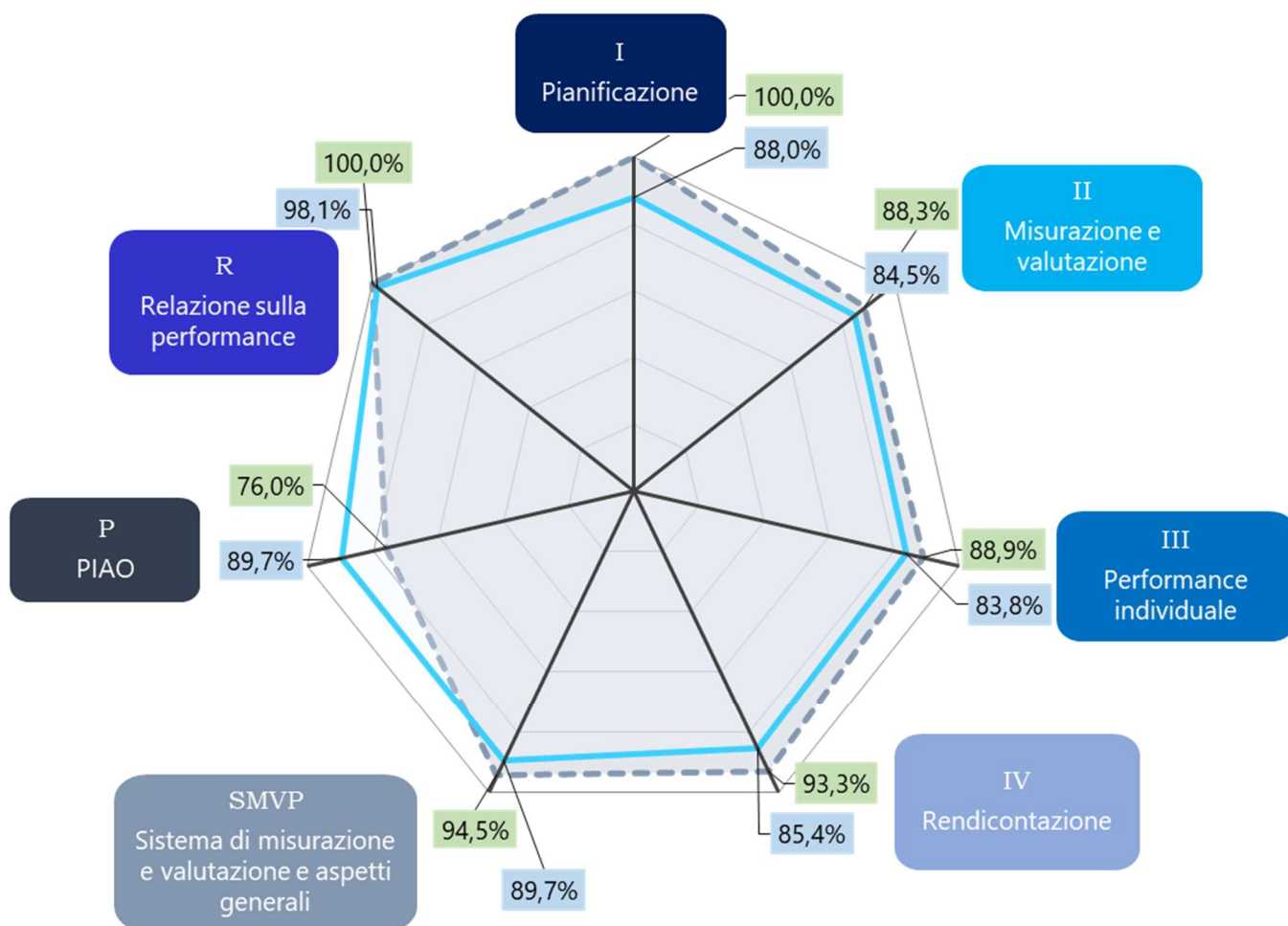
Più nello specifico:

- I. PIANIFICAZIONE → L'Ente migliora il proprio risultato del 2024 facendo registrare una performance ottimale e nettamente superiore alla media nazionale, in conseguenza dell'impegno prestato nell'analisi degli effettivi bisogni dell'utenza teso a recepire le esigenze del territorio. Si segnala l'attenzione che l'Ente pone nella scelta degli indicatori utilizzati che sono misurabili, multidimensionali, coerenti tra il livello strategico e quello operativo e in numerosi casi di carattere trasversale.
- II. MISURAZIONE E VALUTAZIONE → Si conferma il buon risultato conseguito negli anni, evidenziando una lieve criticità in merito alla diversificazione dei risultati.

- III. PERFORMANCE INDIVIDUALE → L'Ente conferma il proprio risultato del 2024 facendo registrare una performance superiore anche alla media di sistema. Lieve criticità sul tema della condivisione della valutazione individuale con il personale.
- IV. RENDICONTAZIONE → Questo item presenta un ottimo risultato in linea con il risultato 2024. Tutte le rendicontazioni/rilevazioni sono state svolte nei termini e supportate da un'ottima reportistica.
- V. SMVP → Il SMVP della CCIAA TNO rispetta pienamente le linee del Dipartimento della Funzione Pubblica e di Unioncamere. In particolare si segnala il pieno coinvolgimento dell'OIV all'interno del ciclo della performance con funzioni di stimolo attraverso raccomandazioni e suggerimenti, nonché la mancanza di segnalazioni di criticità da parte dell'Organismo. Una lieve criticità si identifica nella fase della valutazione partecipativa nel ciclo della performance.
- VI. PIAO → questo item presenta una criticità in relazione all'"indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi" in quanto l'Ente ha scelto di fermare la rappresentazione del cruscotto di obiettivi all'interno del PIAO, a livello strategico e dirigenziale.
- VII. RELAZIONE PERFORMANCE → l'Ente conferma l'eccellente risultato sul presente item.

In definitiva questo OIV, in considerazione dell'evoluzione dell'Ente, ritiene di esprimere, nel complesso, un giudizio molto positivo.

## TOOL DI AUTOVALUTAZIONE CCIAA TNO anno 2025



## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Secondo una metodologia ormai consolidata, ciascuna fase prevista dal ciclo della performance si sviluppa in un arco temporale ben definito, come descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato.

Riguardo la fase di PIANIFICAZIONE e il ruolo svolto in essa dai soggetti coinvolti, nel 2025 la Giunta camerale, organo di indirizzo politico-amministrativo, ha provveduto nei tempi previsti dalle norme, all'approvazione del Piano della Performance e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, ha preso visione del report di monitoraggio intermedio utilizzando i risultati per la riprogrammazione delle progettualità in sede di aggiornamento del preventivo e ha approvato la valutazione del Segretario generale e della dirigenza su proposta dell'OIV.

Per quanto concerne il grado di coerenza degli obiettivi formulati nella fase di pianificazione a livello di Ente rispetto ai requisiti metodologici di cui all'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, la performance organizzativa è espressa in obiettivi strategici, coerenti con i documenti di pianificazione e programmazione, resi misurabili da un sistema di indicatori (KPI) specifici e riferiti al triennio di programmazione della performance.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi è chiara, ed altrettanto chiaramente è illustrata la metodologia nel SMVP.

Attraverso la tecnica del cascading la vision camerale si è tradotta in obiettivi strategici (assegnati ai dirigenti), che si declinano, poi, in obiettivi operativi attribuiti ai singoli Servizi/Uffici.

Per la MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE dei risultati la Camera si è avvalsa dell'infrastruttura di supporto del processo, "Integra", messa a disposizione da Unioncamere, che ha consentito un tempestivo monitoraggio delle performance in ottica BSC e la disponibilità di una reportistica articolata su più livelli organizzativi, Ente e Servizio/Ufficio.

E' stato inoltre utilizzato l'applicativo informatico con cui l'Ente gestisce la contabilità generale (CON2).

Nel corso dell'anno sono stati svolti due monitoraggi intermedi sullo stato di avanzamento degli obiettivi 2025 e la verifica finale dei risultati conseguiti sugli obiettivi 2024. Il personale ha collaborato all'attività di rilevazione dati, rispondendo con tempestività e precisione alle richieste del controllo di gestione.

Alla conclusione del ciclo 2025 è stata, poi, effettuata la valutazione individuale di tutti i dipendenti. La Giunta, su proposta dell'OIV, ha valutato il Segretario Generale e, su proposta di quest'ultimo ha valutato i dirigenti. Il SG e i dirigenti hanno valutato le Elevate Qualificazioni e il personale della propria area mediante le schede di valutazione.

L'OIV ha costantemente supportato le attività necessarie alla predisposizione dei documenti previsti dal ciclo della performance, ha inoltre controllato la chiarezza e completezza delle schede di monitoraggio e garantito il proprio supporto all'attività di valutazione della performance.


















La modalità di GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE impostata dalla Camera TNO è conforme alla ratio del D. Lgs. 150/2009.

La performance individuale è collegata ai risultati delle prestazioni, intesi come risultati che le persone conseguono lavorando nell'ambito delle attività operative, in relazione agli obiettivi definiti con il Piano della Performance a inizio anno, nonché alle capacità professionali, intese come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti, attitudini e qualità professionali che le persone mettono in gioco nello svolgimento delle loro attività.

La componente 'risultati' è collegata alla posizione ricoperta nell'Ente: per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevate essa assume maggiore rilievo.

Per quanto riguarda la RENDICONTAZIONE, è una fase che coinvolge la Camera ai diversi livelli (amministrativo, organizzativo) e l'Organismo Indipendente di Valutazione. La sequenza dei vari adempimenti risulta coerente con il ciclo della performance e consente un'integrazione tra quest'ultimo e il ciclo di bilancio, in particolare esiste una corrispondenza tra i contenuti della Relazione performance e i contenuti del Rapporto sui risultati.

Di seguito si riportano i risultati del tool 2025 e si evidenziano i punti di forza e di debolezza emersi:

ITEM PIANIFICAZIONE		PUNTEGGIO TNO 100%
I.01 Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target		100,0%
I.02 Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"		100,0%
I.03 Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo ge:		100,0%
I.04 Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio		100,0%
I.05 Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)		100,0%
I.06 Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc		100,0%
I.07 Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici		100,0%
I.08 Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione		100,0%
I.09 Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)		100,0%
I.10 Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)		100,0%
I.11 Iniziative di condivisione della pianificazione		100,0%
ITEM MISURAZIONE E VALUTAZIONE		PUNTEGGIO TNO 88,3%
II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure		100,0%
II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno		100,0%
II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)		30,0%
II.04 Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione		100,0%
II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e c		100,0%
II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SN		100,0%

ITEM PERFORMANCE INDIVIDUALE		PUNTEGGIO TNO
		88,9%
III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in te		100,0%
III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli		100,0%
III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispe		100,0%
III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno		33,3%
III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione		100,0%
III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema pr		100,0%
ITEM RENDICONTAZIONE		PUNTEGGIO TNO
		93,3%
IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder		100,0%
IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance		100,0%
IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance		60,0%
IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico		100,0%
IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (i		100,0%
IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (		100,0%
ITEM SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE		PUNTEGGIO TNO
		94,5%
SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento		80,0%
SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance		100,0%
SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa		100,0%
SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori		100,0%
SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativ		100,0%
SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti		100,0%
SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP		100,0%
SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance		100,0%
SMVP.09 Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV		100,0%
SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo del		100,0%
SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance		60,0%
ITEM SISTEMA PIAO		PUNTEGGIO TNO
		76%
P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione		100,0%
P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)		50,0%
P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi ope		0,0%
P.04 Indicazione degli aspetti previsti dal D.L. 80/2021 inseriti		84,0%
P.05 Previsto un collegamento tra i diversi ambiti/temi		100,0%
P.06 Creato un gruppo di lavoro trasversale tra gli uffici/referenti che presiedono i temi confluit		100,0%
P.07 Sintesi del documento e dei relativi allegati		100,0%
P.08 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)		50,0%
P.09 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP		100,0%
ITEM RELAZIONE PERFORMANCE		PUNTEGGIO TNO
		100%
R.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione		100,0%
R.02 Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione		100,0%
R.03 Correttezza esposizione dell'analisi del contesto		100,0%
R.04 Sintesi dei risultati raggiunti		100,0%
R.05 Rendicontazione degli obiettivi strategici		100,0%
R.06 Rendicontazione degli obiettivi operativi		100,0%
R.07 Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione		100,0%
R.08 Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi		100,0%
R.10 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP		100,0%

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Nel 2025 la Camera di Commercio TNO ha aggiornato il proprio SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) con delibera n. 138 del 5 dicembre 2024. L'aggiornamento ha confermato sostanzialmente il SMVP 2024, prevedendo:

- alcuni interventi esplicativi, tesi a rendere il più trasparente possibile la procedura di valutazione e i successivi conteggi volti alla corresponsione delle premialità ai dipendenti;
- interventi volti a chiarire come la performance organizzativa della Camera venga conseguita in ottica di sistema, con il coinvolgimento dei bracci operativi;
- interventi tesi ad esplicitare la rispondenza del SMVP alla normativa in continua evoluzione.

Il SMVP distingue due tipologie di performance:

- Performance organizzativa, che esprime il contributo in termini di risultato che l'intera organizzazione consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi;
- Performance individuale, che esprime il contributo fornito dal singolo dipendente.

La performance organizzativa è articolata su due livelli (la performance complessiva dell'Ente e la performance delle singole unità organizzative) ed è calcolata come media ponderata del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici ed operativi afferenti ad un'Area dirigenziale e/o un servizio e/o ufficio.

La performance individuale esprime la valutazione dei comportamenti e competenze dimostrate dal dipendente nel corso dell'anno mediante l'attribuzione di un punteggio su specifici parametri differenziati per ciascuna area professionale di appartenenza. La valutazione di competenza dei dirigenti, presuppone la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore e prevede, pertanto, il coinvolgimento nel processo valutativo delle persone gerarchicamente sovraordinate.

L'OIV ha effettuato un monitoraggio lungo tutto il ciclo della performance svoltosi nel 2025, attraverso confronti periodici con il Segretario generale e la dirigenza, acquisizione e vaglio di documentazione, analisi e commento dei dati relativi al monitoraggio degli obiettivi di performance. Il SMVP adottato appare coerente con la normativa vigente e con le linee guida del DFP e di Unioncamere, descrive con chiarezza le fasi del ciclo e i ruoli attribuiti ai soggetti coinvolti, declina correttamente gli obiettivi strategici ed operativi che sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e target. La rilevazione della performance raggiunta avviene secondo frequenza e modalità prestabilite e sono descritte correttamente le procedure di conciliazione previste a garanzia dei valutati.

IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE utilizza la metodologia della Balanced Scorecard, che definisce obiettivi misurabili su molteplici prospettive di performance (efficienza,

efficacia, customer satisfaction, modernizzazione, qualità erogata e percepita, impatto in termini di valore pubblico prodotto dall'Ente, ecc...) e colloca l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability). Il focus dell'azione camerale si esplicita mediante il perseguimento di 16 obiettivi strategici tesi a: supportare e stimolare la competitività e lo sviluppo delle imprese del territorio; sostenere l'internazionalizzazione del sistema produttivo; supportare l'orientamento e l'alternanza scuola-lavoro; migliorare la qualità dei servizi anagrafici; semplificare il rapporto e la comunicazione con gli utenti dei servizi; migliorare la trasparenza e le azioni di prevenzione della corruzione; promuovere gli strumenti di giustizia alternativa; curare la crescita delle competenze e la valorizzazione del capitale umano, gestione ottimale delle risorse economiche.

E' stato predisposto un cruscotto di indicatori che consente di evidenziare, per ciascuno dei tre esercizi considerati nel Piano, il peso, il valore target, il valore a consuntivo. Con riguardo agli standard di qualità, nel documento sono inseriti specifici indicatori di monitoraggio riguardanti l'efficacia, l'efficienza, la tempestività e l'accessibilità dei servizi.

La Camera ha attuato le azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza implementando la sezione "Amministrazione trasparente" sul sito istituzionale in base alle disposizioni previste dal D. Lgs. 33/2013. La realizzazione di quanto programmato è avvenuta in modo coerente con la cronologia riportata nel PIAO.

La RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2025 è in corso di predisposizione, sulla base dei risultati raccolti a consuntivo per il 2025 e si prevede sarà portata all'attenzione della Giunta nel prossimo mese di giugno. Successivamente, il contenuto sarà oggetto di analisi da parte dell'OIV ai fini della validazione.

Di seguito si riportano i principali punti di forza e le aree di miglioramento suggerite in funzione dei risultati dell'analisi condotta.

Punti di forza <span style="color: green;">■</span>		Punti da migliorare <span style="color: red;">●</span>
<b>SMVP</b>	Rispetto dei tempi di aggiornamento	Valutazione partecipativa nel ciclo della performance
	Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	
	Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	
	Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	
	Pesi assunti dalle diverse componenti della performance	
	Scale di valutazione dei comportamenti	
	Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	

	Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	
	Segnalazione di disfunzioni "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	
	Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	
Punti di forza •		Punti da migliorare •
<b>PIAO</b>	Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	Inserire gli obiettivi operativi con indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli stessi
	Indicazione degli aspetti previsti dal D.L. 80/2021 inseriti	
	Previsto un collegamento tra i diversi ambiti/temi	
	Creato un gruppo di lavoro trasversale tra gli uffici/referenti che presiedono i temi confluiti nel PIAO	
	Sintesi del documento e dei relativi allegati	
	Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	
	Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	
Punti di forza •		Punti da migliorare •
<b>RELAZIONE PERFORMANCE</b>	Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	
	Congrui intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione	
	Correttezza esposizione dell'analisi del contesto	
	Sintesi dei risultati raggiunti	
	Rendicontazione degli obiettivi strategici	
	Rendicontazione degli obiettivi operativi	
	Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	
	Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	
	Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	

## 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi condotta riguardo i punti di forza e le aree di miglioramento sopra individuate e nel rispetto del principio di miglioramento continuo, funzionale a garantire l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, si suggeriscono di seguito alcuni ambiti rispetto ai quali la Camera potrà intervenire:

- PIAO → inserimento degli obiettivi operativi annuali all'interno del documento con indicazione delle unità organizzative che concorrono al relativo raggiungimento.

## ALLEGATO:

### TOOL DI AUTOVALUTAZIONE CICLO PERFORMANCE 2025

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
I Pianificazione	I.01 Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target	Si tratta di un processo biunivoco e iterativo, che vede un confronto bidirezionale tra i vertici e gli uffici ("ping-pong")
I Pianificazione	I.02 Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti"	Si
I Pianificazione	I.03 Elementi di cui si tiene conto in sede di pianificazione (analisi contesto, esiti controllo gestione, relazione performance precedente, ecc.)	Analisi di contesto interno, Analisi di contesto esterno, Analisi effettiva dei bisogni dell'utenza, Coinvolgimento attivo degli stakeholder, Report del Controllo di gestione, Relazione sulla performance anno precedente
I Pianificazione	I.04 Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio	Si cerca di mantenere un equilibrio tra la continuità pluriennale degli obiettivi e il necessario grado di innovatività da apportare all'impianto programmatico per adeguarlo ai mutamenti di contesto
I Pianificazione	I.05 Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)	I target degli indicatori vengono definiti in maniera puntuale e sono generalmente di tipo quantitativo
I Pianificazione	I.06 Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.)	Stato delle risorse (input economici o fisici), Efficienza, Efficacia, Qualità erogata (rispetto di standard e valori-soglia), Qualità percepita (customer satisfaction, rivolti alla soddisfazione dell'utenza), Impatto (outcome), Booleani (si/no), Data (attività da realizzare entro un termine temporale)
I Pianificazione	I.07 Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici	Vengono associati almeno due indicatori per ogni obiettivo, in modo da coprire tutte le varie dimensioni della performance (efficacia, efficienza, qualità, ecc.)
I Pianificazione	I.08 Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione	Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è determinato dal contributo congiunto sia degli obiettivi operativi sottostanti sia degli indicatori a essi afferenti
I Pianificazione	I.09 Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)	Si procede in base a criteri definiti in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati, Si tiene conto, laddove possibile e previa disponibilità dei dati, dell'andamento temporale degli ultimi anni (serie storiche), I target sono commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale (benchmark), Si tiene conto anche delle indicazioni degli stakeholder
I Pianificazione	I.10 Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)	Si

I Pianificazione	I.11 Iniziative di condivisione della pianificazione	Invio di documentazione, Incontro di presentazione a seguito dell'approvazione, Incontri mirati e operativi con il personale e/o i referenti delle diverse unità organizzative
------------------	------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
II Misurazione e valutazione	II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	La raccolta delle misure elementari avviene in base a un flusso strutturato di rilevazione e validazione, Ci si avvale di un applicativo che consente di acquisire le misure in maniera guidata, Si fa riferimento a fonti "certificate", estraendo l'informazione dagli applicativi in maniera oggettiva e ricorrendo, laddove possibile, anche a Banche dati esterne
II Misurazione e valutazione	II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	Viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e le risultanze contenute nei Report - oltre a essere oggetto di confronto con i referenti interni, l'OIV e la Giunta - vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati
II Misurazione e valutazione	II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)	Pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100%
II Misurazione e valutazione	II.04 Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione	Si
II Misurazione e valutazione	II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa	Segretario generale, Responsabili delle unità organizzative (Dirigenti e/o P.O.), OIV, Giunta
II Misurazione e valutazione	II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	Si

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
III Performance individuale	III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)	Si, la componente risultati acquista un peso crescente per le categorie più elevate
III Performance individuale	III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli	Si
III Performance individuale	III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire	Si, vengono chiariti anche con l'ausilio di un prospetto di riepilogo nel quale sono riportati gli obiettivi sui quali insiste la performance dell'Unità organizzativa di appartenenza e, quindi, verso i quali il loro impegno deve essere orientato
III Performance individuale	III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno	Colloquio finale di valutazione complessiva rispetto alla performance finale espressa dal dipendente
III Performance individuale	III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	Si
III Performance individuale	III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)	Per interventi di sviluppo e/o di aggiustamento dell'organizzazione, Per impostare interventi formativi, Per promuovere la crescita professionale del dipendente

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
IV Rendicontazione	IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	La rendicontazione è l'esito finale di un processo iterativo che coinvolge l'amministrazione ai diversi livelli (Giunta, SG, Dirigenti, P.O., Controllo di gestione) e l'OIV
IV Rendicontazione	IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	Si, per la predisposizione della Relazione sulla performance, si utilizzano anche dati e informazioni già riportati nel Rapporto sui risultati
IV Rendicontazione	IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance	La Relazione viene pubblicata nella Sez. Amministrazione trasparente, I risultati della Relazione vengono discussi con gli stakeholder interni dell'ente
IV Rendicontazione	IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico	Viene predisposto e viene effettivamente utilizzato e posto all'attenzione dell'organo d'indirizzo politico-amministrativo
IV Rendicontazione	IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	Si, la Relazione viene predisposta entro i termini di legge (30 aprile) e contiene tutte le informazioni previste da norme e Linee guida in materia
IV Rendicontazione	IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)	L'ente provvede con puntualità a effettuare le rilevazioni rispettando le scadenze previste

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento	Il SMVP è stato aggiornato ovvero è stato acquisito il parere dell'OIV non oltre l'approvazione del PIAO
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	Si
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	Si
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	Si
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)	Si
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti	Si
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	Si
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	svolge le funzioni di compliance previste dalle norme (validazione Relazione, supervisione SMVP, colloquio individuale SG, ecc.), interviene in sede di pianificazione (funzione di stimolo attraverso raccomandazioni e suggerimenti), è parte attiva anche nella fase di misurazione e valutazione della performance (contribuisce a valutare i singoli obiettivi, anche attraverso colloqui con Dirigenti e/o P.O.

SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.09 Segnalazione di disfunzione “sistemiche” o “metodologiche” da parte dell’OIV	No, l'OIV non ha rilevato criticità
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell’impegno complessivo da parte dell’ente sul Ciclo della performance	L'impegno e l'investimento di tempo è adeguato (il che non significa che sia ottimale, ma congruo rispetto ai vincoli complessivi dell'organico)
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance	Si, per la pianificazione vengono utilizzate anche le risultanze del processo di valutazione partecipativa messo in piedi dall'ente, Si, gli esiti del processo di valutazione partecipativa incidono sulla performance organizzativa

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
P PIAO	P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	è stato approvato e pubblicato entro il termine previsto (comprese le eventuali proroghe)
P PIAO	P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	Algoritmi, Target ben specificati e distinti dagli algoritmi
P PIAO	P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi	No
P PIAO	P.04 Indicazione degli aspetti previsti dal D.L. 80/2021 inseriti	Obiettivi strategici (valore pubblico)*, Rischi corruttivi e trasparenza, Parità di genere, Semplificazione delle procedure, Fabbisogni del personale e formativi, Organizzazione del lavoro agile
P PIAO	P.05 Previsto un collegamento tra i diversi ambiti/temi	Sì, i vari ambiti/temi sono pienamente e effettivamente integrati tra loro
P PIAO	P.06 Creato un gruppo di lavoro trasversale tra gli uffici/referenti che presiedono i temi confluiti nel PIAO	Sì, con il coinvolgimento di tutti i referenti/responsabili delle funzioni e l'individuazione di un pivot
P PIAO	P.07 Sintesi del documento e dei relativi allegati	Il documento ammonta complessivamente a meno di 140 pagine
P PIAO	P.08 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	Gli obiettivi totali (strategici e operativi) sono oltre 40, ma meno di 60
P PIAO	P.09 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	Si

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
R Relazione sulla performance	R.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	è stata approvata, validata e pubblicata entro il 30 giugno
R Relazione sulla performance	R.02 Congruità intervallo di tempo per l’OIV necessario alla validazione	Si
R Relazione sulla performance	R.03 Correttezza esposizione dell’analisi del contesto	Viene correttamente riferita all'esercizio oggetto di rendicontazione ed è adeguatamente tarata rispetto ai fenomeni che hanno effettivamente influenzato l'operatività dell'ente e, quindi, influito sull'eventuale raggiungimento degli obiettivi
R Relazione sulla performance	R.04 Sintesi dei risultati raggiunti	Viene efficacemente rappresentata, in maniera schematica e con il corredo di dati, una selezione dei risultati più salienti conseguiti (es.: performance di ente, performance u. organizzative, selezione indicatori più significativi)
R Relazione sulla performance	R.05 Rendicontazione degli obiettivi strategici	Si

R Relazione sulla performance	R.06 Rendicontazione degli obiettivi operativi	Si
R Relazione sulla performance	R.07 Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione	Si
R Relazione sulla performance	R.08 Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	Si
R Relazione sulla performance	R.09 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	Si

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
II Misurazione e valutazione	II.01 Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure	La raccolta delle misure elementari avviene in base a un flusso strutturato di rilevazione e validazione, Ci si avvale di un applicativo che consente di acquisire le misure in maniera guidata, Si fa riferimento a fonti "certificate", estraendo l'informazione dagli applicativi in maniera oggettiva e ricorrendo, laddove possibile, anche a Banche dati esterne
II Misurazione e valutazione	II.02 Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno	Viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio (infrannuale) e le risultanze contenute nei Report - oltre a essere oggetto di confronto con i referenti interni, l'OIV e la Giunta - vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati
II Misurazione e valutazione	II.03 Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)	Pressochè tutti gli obiettivi e indicatori hanno un grado di raggiungimento del 100%
II Misurazione e valutazione	II.04 Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione	Si
II Misurazione e valutazione	II.05 Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa	Segretario generale, Responsabili delle unità organizzative (Dirigenti e/o P.O.), OIV, Giunta
II Misurazione e valutazione	II.06 Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP	Si
III Performance individuale	III.01 Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)	Si, la componente risultati acquista un peso crescente per le categorie più elevate
III Performance individuale	III.02 Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli	Si
III Performance individuale	III.03 Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire	Si, vengono chiariti anche con l'ausilio di un prospetto di riepilogo nel quale sono riportati gli obiettivi sui quali insiste la performance dell'Unità organizzativa di appartenenza e, quindi, verso i quali il loro impegno deve essere orientato
III Performance individuale	III.04 Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno	Colloquio finale di valutazione complessiva rispetto alla performance finale espressa dal dipendente
III Performance individuale	III.05 Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione	Si
III Performance individuale	III.06 Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)	Per interventi di sviluppo e/o di aggiustamento dell'organizzazione, Per impostare interventi formativi, Per promuovere la crescita professionale del dipendente

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
IV Rendicontazione	IV.01 Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder	La rendicontazione è l'esito finale di un processo iterativo che coinvolge l'amministrazione ai diversi livelli (Giunta, SG, Dirigenti, P.O., Controllo di gestione) e l'OIV
IV Rendicontazione	IV.02 Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance	Si, per la predisposizione della Relazione sulla performance, si utilizzano anche dati e informazioni già riportati nel Rapporto sui risultati
IV Rendicontazione	IV.03 Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance	La Relazione viene pubblicata nella Sez. Amministrazione trasparente, Sono previsti momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc.)
IV Rendicontazione	IV.04 Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico	Viene predisposto e viene effettivamente utilizzato e posto all'attenzione dell'organo d'indirizzo politico-amministrativo
IV Rendicontazione	IV.05 Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)	Si, la Relazione viene predisposta entro i termini di legge (30 aprile) e contiene tutte le informazioni previste da norme e Linee guida in materia
IV Rendicontazione	IV.06 Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)	L'ente provvede con puntualità a effettuare le rilevazioni rispettando le scadenze previste
SMVP Sistema di misurazione e valutazione e Aspetti generali	SMVP.01 Rispetto dei tempi di aggiornamento	All'avvio del nuovo ciclo di pianificazione, si è provveduto a effettuare le modifiche al SMVP ovvero a raccogliere il parere dell'OIV in merito alla sua invarianza rispetto al ciclo precedente
SMVP	SMVP.02 Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance	Si
SMVP	SMVP.03 Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa	Si
SMVP	SMVP.04 Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori	Si
SMVP	SMVP.05 Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)	Si
SMVP	SMVP.06 Scale di valutazione dei comportamenti	Si
SMVP	SMVP.07 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	Si

ITEM	DOMANDA	RISPOSTA
SMVP	SMVP.08 Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance	svolge le funzioni di compliance previste dalle norme (validazione Relazione, supervisione SMVP, colloquio individuale SG, ecc.), interviene in sede di pianificazione (funzione di stimolo attraverso raccomandazioni e suggerimenti), è parte attiva anche nella fase di misurazione e valutazione della performance (contribuisce a valutare i singoli obiettivi, anche attraverso colloqui con Dirigenti e/o P.O.
SMVP	SMVP.09 Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV	No, l'OIV non ha rilevato criticità
SMVP	SMVP.10 Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance	L'impegno e l'investimento di tempo è adeguato (il che non significa che sia ottimale, ma congruo rispetto ai vincoli complessivi dell'organico)
SMVP	SMVP.11 Valutazione partecipativa nel ciclo della performance	Si, per la pianificazione vengono utilizzate anche le risultanze del processo di valutazione partecipativa messo in piedi dall'ente, Si, gli esiti del processo di valutazione partecipativa incidono sulla performance organizzativa
P PIAO	P.01 Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione	è stato approvato e pubblicato entro il termine previsto (comprese le eventuali proroghe)
P PIAO	P.02 Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)	Algoritmi, Target ben specificati e distinti dagli algoritmi
P PIAO	P.03 Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi	No
P PIAO	P.04 Indicazione degli aspetti previsti dal D.L. 80/2021 inseriti	Obiettivi strategici (valore pubblico)*, Rischi corruttivi e trasparenza, Parità di genere, Semplificazione delle procedure, Fabbisogni del personale e formativi, Organizzazione del lavoro agile
P PIAO	P.05 Previsto un collegamento tra i diversi ambiti/temi	Sì, i vari ambiti/temi sono pienamente e effettivamente integrati tra loro
P PIAO	P.06 Creato un gruppo di lavoro trasversale tra gli uffici/referenti che presiedono i temi confluiti nel PIAO	Sì, con il coinvolgimento di tutti i referenti/responsabili delle funzioni e l'individuazione di un pivot
P PIAO	P.07 Sintesi del documento e dei relativi allegati	Il documento ammonta complessivamente a meno di 140 pagine
P PIAO	P.08 Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)	Sono presenti meno di 40 obiettivi nel complesso, sommando quelli strategici e operativi
P PIAO	P.09 Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP	Si