



Organismo Indipendente di Valutazione della Camera di Commercio di Oristano

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

Giugno 2013

INDICE E STRUTTURA DELLA RELAZIONE

1. PRESENTAZIONE	3
2. CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE	4
2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	4
2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento	17
3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i> E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	23
3.1 Pianificazione strategica	23
3.2 Programmazione operativa	32
3.3 Il Piano della <i>performance</i>	41
3.4 Monitoraggio e <i>reporting</i> in itinere	47
3.5 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	52
3.6 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale e sviluppo delle risorse umane	54
3.7 Rendicontazione interna ed esterna	59
3.8 La Relazione sulla <i>performance</i>	62

1. PRESENTAZIONE

La presente relazione è redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Camera di Commercio di Oristano in ottemperanza a quanto previsto dall'articolo 14 comma 4 lettera a) del decreto legislativo n. 150/2009, che individua, tra i compiti dell'OIV, il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e la elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Attraverso tale relazione l'OIV intende analizzare, tenendo conto delle linee guida, delle indicazioni e delle metodologie formulate nelle delibere Civit e nei documenti predisposti dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio, in che fase del ciclo evolutivo si trova il sistema di gestione della *performance* e il grado di applicazione da parte della Camera di Commercio di Oristano degli strumenti e delle misure previste dal decreto legislativo n. 150/2009.

L'OIV ha seguito il percorso intrapreso dall'Ente camerale nell'ambito della valutazione della performance ai vari livelli constatando che si è in presenza di un processo complesso, tutt'ora in evoluzione e condizionato da fattori endogeni ed esogeni.

L'analisi è stata condotta utilizzando lo schema proposto dalle linee guida di Unioncamere, anche se la struttura risulta eccessivamente dettagliata e non sempre adeguata a rappresentare lo stato dell'arte.

2. CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della Camera di Commercio di Oristano per il Ciclo della Performance 2012, non è stato ancora definito all'interno di un apposito documento formale. Le ragioni della mancata redazione di tale documento dipendono da una serie di problematiche emerse durante il Ciclo della Performance dell'anno precedente; il 2011, rappresentando il primo anno di avvio del Ciclo è stato caratterizzato da elementi di debolezza del Sistema che la Camera ha inteso migliorare nel corso del 2012. Gli elementi di criticità riguardavano la difficoltà a gestire la programmazione in ottica pluriennale, la parziale inadeguatezza degli indicatori utilizzati per analizzare tutte le dimensioni utili, in particolare quelle strategiche, la mancata attribuzione dei pesi agli obiettivi e la definizione di target non sempre adeguati. Alla luce di tali problematiche è stato realizzato in corso d'anno un lavoro di revisione e miglioramento/adequamento del Piano della Performance 2012, al fine di integrarlo di tutte le informazioni mancanti al momento della prima stesura (selezione di target e indicatori più adeguati, attribuzione dei pesi agli obiettivi, indicazione delle risorse umane e delle risorse finanziarie, ecc.). Per la realizzazione di tale lavoro l'Ente si è avvalso anche dei format di tabella (Obiettivi strategici e Obiettivi Operativi) forniti dalle Linee Guida Unioncamere per la redazione della relazione sulla Performance. L'organizzazione degli Obiettivi strategici e operativi secondo i suddetti format ne ha consentito e facilitato il monitoraggio in fase di rendicontazione ai fini della redazione della Relazione sulla Performance.

Si tratta perciò di una metodologia di misurazione della performance semplificata e non formalizzata all'interno di un documento ufficiale, ancora in fase di sperimentazione ed evoluzione.

Nonostante ciò è sicuramente da evidenziare l'impegno che l'Ente sta portando avanti per l'adequamento dell'intero Sistema di misurazione della performance a quanto richiesto dalla normativa (D.Lgs.150/09) e alle Linee Guida fornite dall'Unioncamere.

In particolare, per quanto riguarda la misurazione della performance organizzativa, soprattutto a livello strategico, si rileva dall'analisi del Piano della Performance 2012, il carattere multidimensionale e la presenza, relativamente all'oggetto di valutazione del Sistema, di quasi tutti gli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009; allo stato attuale manca la definizione di indicatori relativi all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (*outcome*) e relativi al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le modalità di definizione degli obiettivi strategici e di quelli operativi, sebbene non ancora descritte in un apposito documento, risultano sufficientemente adeguate; gli obiettivi strategici sono pertinenti con la missione istituzionale e con le priorità politiche dell'amministrazione (le Aree strategiche del Piano della Performance 2012-2014 coincidono con le Priorità individuate nel Programma Pluriennale 2012-2016), gli obiettivi operativi contribuiscono per la maggior parte al reale conseguimento dei relativi obiettivi strategici, anche se rimane da definire in che misura essi contribuiscono al conseguimento della strategia di riferimento. Gli indicatori selezionati per gli obiettivi strategici e operativi sono, nella maggior parte, idonei a misurare le finalità che si intendono perseguire e risultano alimentati da fonti affidabili e attendibili; è tuttavia da precisare che è ancora in corso il processo di adeguamento e di miglioramento della qualità degli indicatori, sulla base di criteri di scelta che garantiscano la necessaria obiettività. I target associati agli indicatori sono definiti (nella maggioranza dei casi) sulla base di valori storici; in mancanza di questi ultimi sono stati definiti target ad hoc con la collaborazione dei responsabili di servizio. E' quindi importante segnalare che la determinazione degli obiettivi, indicatori e target è stata effettuata attraverso il metodo negoziale che ha coinvolto il Segretario Generale e i Responsabili di servizio e di procedimento. In particolare, sono stati realizzati più incontri durante i quali sono stati condivisi obiettivi, indicatori e target, in modo da rendere tali strumenti il più possibile condivisi e adeguati alla realtà dell'Ente.

Come per la performance organizzativa anche per le performance individuali, non è stato ancora definito formalmente il nuovo Sistema di misurazione e valutazione, né sono stati definiti e assegnati per il 2012 al personale specifici obiettivi individuali. Il sistema di valutazione attualmente in uso prevede una attribuzione delle premialità in ragione del concorso della struttura di appartenenza e dell'apporto di

ciascuno al conseguimento dei risultati, tenendo conto anche della posizione economica, e dell'apporto quantitativo in termini di presenza. La valutazione avviene mediante la compilazione di una scheda in cui i diversi parametri sono applicati sulla base dell'incidenza percentuale prioritariamente attribuita; tale Sistema di valutazione deve ancora essere adeguato in ragione delle strumentazioni rese disponibili dalla nuova metodologia. L'attività di revisione e adeguamento è in corso.

I dati inseriti nella tabella che segue si riferiscono al sistema attualmente in uso.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE									
AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)				NOTE
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
S.1 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono stati previsti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ? (cosa si misura)	S.1.01	Ambito relativo all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (outcome)		x		x			
	S.1.02	Ambito relativo alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (customer satisfaction)		x		x			
	S.1.03	Ambito relativo all'attuazione di piani e programmi, cioè alla misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (processi)		x					x
	S.1.04	Ambito relativo alla modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (processi)		x			x		

S.1.05	Ambito relativo allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (processi)		x		x				Gli indicatori relativi a tale ambito sono presenti ma in misura insufficiente.
S.1.06	Ambito relativo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (input)		x		x				Gli indicatori relativi a tale ambito sono presenti ma in misura insufficiente in quanto relativi solo ad alcuni Servizi.
S.1.07	Ambito relativo alla qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output)		x				x		
S.1.08	Ambito relativo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	x							Non sono stati ancora definiti indicatori relativi a tale ambito

<p>S.2 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono state previste e definite le modalità di misurazione della performance organizzativa? (come si misura)</p>	S.2.01	Modello di misurazione della performance (BSC, CAF, Prism, macroambiti, modello personalizzato, ecc.)		x		x		Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa non si è avvalsa di un nessun modello particolare (BSC, CAF, Prism, Ecc..). La metodologia di valutazione e misurazione della performance applicata nel 2012, non ancora definita all'interno di apposito documento ufficiale, risulta essere molto semplificata e in fase di revisione/miglioramento
	S.2.02	Strumenti di rappresentazione della performance organizzativa		x			x	
	S.2.03	Modalità di definizione degli outcome	x		x			
	S.2.04	Modalità di definizione degli obiettivi strategici		x	x			
	S.2.05	Modalità di definizione degli obiettivi operativi		x	x			
	S.2.06	Modalità di definizione degli indicatori		x	x			
	S.2.07	Modalità di definizione dei target		x	x			

S.3 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti?	S.3.01	Strumenti per identificare le cause legate agli scostamenti rispetto alle performance attese	x		x			
	S.3.02	Sistema di monitoraggio per l'individuazione di eventuali azioni correttive	x		x			Sarebbe opportuno definire un sistema di monitoraggio in itinere per l'individuazione di eventuali cause ostative al raggiungimento dell'obiettivo, in modo da poter attuare azioni correttive.
	S.3.03	Sistema di reporting per i vari livelli decisionali e/o stakeholder (ai fini, ad esempio, della pianificazione strategica)	x		x			
S.4 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo corretto? (cosa si misura e valuta)	S.4.01	La valutazione dei dirigenti si basa su indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità			x		x	Nell'ente non sono presenti dirigenti, oltre al Segretario Generale. Allo stato attuale sono stati definiti soltanto obiettivi obiettivi a livello organizzativo, non sono stati assegnati obiettivi specifici individuali. E' tuttavia in corso all'interno dell'Ente un processo di riorganizzazione che prevede la ricognizione e mappatura dei procedimenti amministrativi, ai fini della predisposizione del Regolamento sulla Gestione dei procedimenti amministrativi e attribuzione delle relative responsabilità; tale lavoro consentirà anche la definizione di specifici obiettivi
	S.4.02	La valutazione delle posizioni organizzative si basa su indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità			x		x	
	S.4.03	La valutazione dei dirigenti si basa su specifici obiettivi individuali assegnati	x			x		
	S.4.04	La valutazione delle posizioni organizzative si basa su specifici obiettivi individuali assegnati	x			x		
	S.4.05	La valutazione dei dirigenti si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, e competenze professionali e manageriali da questi dimostrate tramite specifiche schede			x		x	

	S.4.06	La valutazione delle posizioni organizzative si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, e competenze professionali e manageriali da questi dimostrate tramite specifiche schede		x		x			individuali. Il sistema di valutazione attualmente in uso presso l'ente tiene conto della posizione economica, dell'apporto quantitativo (presenza) e valuta l'apporto qualitativo e l'impegno individuale utilizzando diversi elementi di valutazione (Risultati ottenuti, autonomia funzionale, qualità dei rapporti con l'utenza interna ed esterna, qualità della prestazione individuale).
	S.4.07	La valutazione dei dirigenti si basa sulle capacità di valutare i propri collaboratori (dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi)	x		x				
	S.4.08	La valutazione delle posizioni organizzative si basa sulle capacità di valutare i propri collaboratori (dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi)	x		x				
	S.4.09	La valutazione del personale si basa su specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati		x		x			
	S.4.10	La valutazione del personale si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, e competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.			x	x			
	S.4.11	Collegamento tra performance organizzativa e performance individuale	x		x				
S.5 - Il sistema di misurazione e valutazione della	S.5.01	Schede di valutazione individuale		x		x			Il sistema di valutazione prevede una attribuzione delle premialità in ragione del concorso della

performance individuale è stato elaborato in modo corretto? (come si misura e valuta)	S.5.02	Numero limitato (minimo e/o massimo) di obiettivi individuali	x							struttura di appartenenza e dell'apporto di ciascuno al conseguimento dei risultati, tenendo conto anche della posizione economica, e dell'apporto quantitativo (presenza). La valutazione avviene mediante la compilazione di una scheda in cui i diversi parametri sono applicati sulla base dell'incidenza percentuale prioritariamente attribuita.
	S.5.03	Dizionario delle competenze	x							
	S.5.04	Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo		x						
	S.5.05	Scale di valutazione per gli indicatori qualitativi		x						
	S.5.06	Sistema di pesi		x						
	S.5.07	Procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali	x							
	S.5.08	Modalità di raccolta dei dati per la valutazione (autovalutazione, incidente critico, valutazione tra pari, ecc.)		x		x				
	S.5.09	Indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio		x		x				
	S.5.10	Procedure di conciliazione	x		x					
	S.6 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è stato elaborato in modo tale da generare degli effetti?	S.6.01	Modalità di realizzazione delle indagini relative al benessere organizzativo, al grado di condivisione del sistema e alla valutazione del superiore gerarchico	x		x				
S.6.02		Piani di miglioramento individuali	x		x					
S.6.03		Collegamento con i sistemi incentivanti	x		x					

	S.6.04	Modalità di comunicazione dei risultati	x		x			
<p>S.7 - Il processo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale alle esigenze del ciclo della performance? (chi e quando)</p>	S.7.01	Definizione del processo: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità	x					Il Processo (in termini di fasi, soggetti, responsabilità) non è stato definito formalmente all'interno di un documento, ciò nonostante quasi tutte le fasi del Ciclo della Performance (eccetto monitoraggio e reporting in itinere e misurazione e valutazione della performance individuale) in maniera corretta; i soggetti coinvolti a diversi livelli di responsabilità (Pianificazione Strategica - Consiglio Camerale, Giunta, Stakeholder esterni/ Pianificazione Operativa - Giunta, Segretario Generale, Ufficio Programmazione e Controllo, Responsabili di P.O./ Controllo e Misurazione - Giunta, Segretario Generale, Responsabili di P.O., Ufficio Programmazione e Controllo/ Valutazione e Rendicontazione - OIV, Consiglio, Giunta, Segretario Generale, Responsabili di P.O., Ufficio Programmazione e Controllo) partecipano alla realizzazione del Ciclo della Performance nei tempi e con le modalità corretti e individuati dalla
	S.7.02	Coinvolgimento degli stakeholder			x			

							normativa di riferimento (D.Lgs. 150/2009).	
S.8 - Il sistema è stato elaborato in modo tale da essere coerente (e integrato) con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione ?	S.8.01	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti		x			x	Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è coerente ed integrato nei contenuti e nei tempi, con i sistemi di controllo esistente nell'ente (controllo strategico);
	S.8.02	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	x			x		Allo stato attuale le modalità di raccordo e integrazione tra il sistema di misurazione e valutazione della performance e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio è ancora da definire
	S.8.03	Coordinamento e coerenza con il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi	x				x	Allo stato attuale il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi non è stato ancora stato redatto

S.9 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato elaborato in modo coerente con il Piano, gli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità?	S.9.01	Collegamento fra Sistema e standard di qualità	x	x			Allo stato attuale non esiste un esplicito collegamento tra il Sistema e gli standard di qualità; esistono standard di qualità rappresentativi dell'attività dell'ente solo per alcuni servizi dell'Ente. E' tuttavia in corso all'interno dell'Ente un lavoro di ricognizione e mappatura dei procedimenti amministrativi, ai fini della predisposizione del Regolamento sulla Gestione dei procedimenti amministrativi (con attribuzione delle relative responsabilità) e della predisposizione della Carta dei Servizi.
	S.9.02	Collegamento fra Sistema e aspetti legati alla trasparenza	x	x			Il sistema di misurazione e valutazione della performance non è stato pubblicato poiché non è stato predisposto alcun documento formale; nonostante ciò le modalità di misurazione e valutazione della performance sono state illustrate e condivise con il personale camerale durante appositi incontri.
	S.9.03	Collegamento fra Sistema e Piano della performance		x	x		

<p>S.10 - Sono previsti dall'ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero sistema di misurazione e valutazione?</p>	<p>S.10.0 1</p>	<p>Supporti informatici per la gestione del sistema di misurazione e valutazione</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>L'Ente dispone di un sistema informatico in grado di gestire il Ciclo della Performance e e quindi anche il sistema di misurazione e valutazione, ciò nonostante tale programma non è stato ancora utilizzato dall'amministrazione. Le ragioni sono da attribuire principalmente alla mancanza di tempo e risorse umane per il caricamento dei dati e l'implementazione del sistema. La necessità di assolvere specifici adempimenti normativi/operativi e di rispettare le scadenze risulta prioritaria rispetto all'utilizzo del sistema</p>
<p>S.11 - Il sistema è stato elaborato in modalità "accountability" ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto?</p>	<p>S.11.0 1</p>	<p>Descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione e casi particolari</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>
<p></p>	<p>S.11.0 2</p>	<p>Pubblicazione ai sensi degli obblighi relativi alla trasparenza</p>	<p>x</p>	<p>x</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>Non è stato predisposto un documento formale sul Sistema di misurazione e valutazione della performance; l'Ente spiega le modalità di monitoraggio degli obiettivi e i criteri di misurazione e valutazione della performance all'interno della Relazione sulla Performance.</p>

<p>S.12 - Si prevedono delle modalità strutturate attraverso le quali il Sistema stesso viene migliorato?</p>	<p>S.12.0 1</p>	<p>Modalità di miglioramento del sistema</p>		<p>x</p>		<p>x</p>	<p>Le modalità di miglioramento del Sistema sono state indicate nella Relazione sulla Performance 2012. La Camera al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha previsto per l'anno 2013 l'introduzione, in via sperimentale, della Balanced Scorecard (BSC), sistema di pianificazione e controllo strategico che pone la strategia al centro dell'azione di ogni organizzazione. La Balanced Scorecard, fornendo una visione trasversale della gestione, permette di pianificare, programmare, controllare la gestione stessa in un'ottica strategica, consentendo un monitoraggio continuo e la verifica e il controllo dei risultati raggiunti e, in itinere, il riallineamento con la strategia, in caso di discostamento da essa, con le opportune azioni correttive.</p>
--	---------------------	--	--	----------	--	----------	--

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

Relativamente alle modalità con le quali la Camera ha strutturato la propria organizzazione, al fine di realizzare correttamente le attività previste dal ciclo della performance, si può affermare che il modello organizzativo e di funzionamento scelto (non formalizzato all'interno di uno specifico documento) risulta essere ancora ad uno stadio piuttosto elementare, ciò nonostante esso ha comunque consentito l'assolvimento degli specifici obblighi e adempimenti richiesti dalla normativa di riferimento. Il modello è tuttavia in fase di evoluzione e miglioramento.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO							
IL MODELLO DI FUNZIONAMENTO							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
M.1 - E' stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale?	M.1.01	Elaborazione dell'architettura complessiva (cfr doc. sistema)		x			
	M.1.02	Formale adozione dell'architettura nel documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (cfr doc. sistema)	x				
	M.1.03	Comunicazione e condivisione contenuti del sistema di misurazione (azioni formative o altri strumenti di comunicazione interna)			x		E' stato svolto soltanto un incontro con il personale interno ai fini dell'illustrazione e condivisione delle modalità di valutazione della performance organizzativa.
M.2 - E' presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance ed è supportato da un idoneo sistema informativo?	M.2.01	Elaborazione e implementazione di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance in grado di garantire l'esaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati		x			Allo stato attuale il sistema informativo che consente la gestione del ciclo performance (raccolta ed elaborazione dei dati, l'integrazione tra i vari sistemi di controllo esistenti, etc.) risulta essere ancora molto elementare

	M.2.02	Presenza di un sistema informatico che supporti adeguatamente il sistema informativo		x		L'Ente dispone di un sistema informatico in grado di gestire il Ciclo della Performance e favorire l'integrazione dei processi; ciò nonostante tale programma non è stato ancora utilizzato dall'amministrazione. Le ragioni sono da attribuire principalmente alla mancanza di tempo e risorse umane per il caricamento dei dati e l'implementazione del sistema. La necessità di assolvere specifici adempimenti normativi/operativi e di rispettare le scadenze risulta prioritaria rispetto all'utilizzo del sistema.
M.3 - Esiste una struttura deputata al controllo di gestione ed è inserita nel modello organizzativo affinché operi in modo integrato e coordinato con	M.3.01	Individuazione e implementazione di una struttura incaricata al Controllo di Gestione			x	
	M.3.02	Posizionamento della struttura incaricata al Controllo di Gestione alle dirette dipendenze del Segretario Generale (staff)				x

<p>le altre strutture/organi per un corretto funzionamento?</p>	<p>M.3.03</p>	<p>Elaborazione delle modalità e dei processi per garantire l'integrazione e il coordinamento della struttura tecnica incaricata al Controllo di gestione con le altre strutture/organi per lo svolgimento delle funzioni assegnate (ufficio personale, ecc)</p>			<p>x</p>	<p>L'Ufficio Controllo di gestione opera in maniera sufficientemente coordinata con le altre strutture/organi che operano all'interno dell'Ente; esso utilizza i dati che provengono dai vari Servizi/Uffici (forniti mediante la compilazione di apposite schede) per ottemperare agli specifici adempimenti previsti nel Ciclo di gestione della performance (ad esempio ai fini della redazione Relazione sulla Performance).</p>
	<p>M.3.04</p>	<p>Funzionalità del Controllo di Gestione al monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi/obiettivi (schede monitoraggio avanzamento progetti)</p>			<p>x</p>	<p>Per l'effettuazione del monitoraggio obiettivi/stato di attuazione dei programmi sono state predisposte e somministrate a tutto il personale camerale Schede Obiettivi (strategici e operativi) suddivise per Servizio.</p>

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E LA STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
M.4 - Sono state individuate (e formalizzate in un apposito Regolamento) le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione?	M.4.0 1	Possesso, da parte dei componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delle competenze professionali necessarie per ricoprire tale ruolo (tecnico-specialistiche; relative al funzionamento del sistema camerale; di base)			x		La Camera ha approvato, con deliberazione di Giunta camerale n.9 del 29.02.2012, il Regolamento relativo all'Organizzazione e Funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
	M.4.0 2	Definizione delle modalità di comunicazione/lavoro tra OIV e Camera di commercio e (se organo collegiale) tra i componenti dell'Organismo stesso (in presenza e in "remoto")		x			Le modalità di comunicazione tra l'OIV e l'amministrazione consistono in incontri periodici sui temi stabiliti all'ordine del giorno e concordati con la Dirigenza e la Struttura tecnica di Supporto e nella predisposizione di una cartella condivisa su Dropbox (supporto di archiviazione in rete - file hosting). Tali modalità di comunicazione non sono state tuttavia esplicitate all'interno del Regolamento.
	M.4.0 3	Definizione delle modalità di "tracciabilità" dei documenti prodotti e di quelli di cui l'OIV prende visione per l'espletamento dei propri compiti			x		

	M.4.0 4	Definizione delle modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (in presenza o in web conference)			x		Per avere tracciabilità degli incontri realizzati tra l'OIV e l'Ente vengono redatti con regolarità i verbali delle suddette riunioni. Le modalità di tracciabilità degli incontri non sono state tuttavia formalmente definite.
	M.4.0 5	Individuazione delle modalità di lavoro utili per svolgere l'attività di valutazione e controllo strategico			x		
	M.4.0 6	Individuazione delle modalità di lavoro utili per elaborare la proposta di valutazione del Segretario generale			x		
	M.4.0 7	Individuazione delle modalità di lavoro utili per la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni			x		
	M.4.0 8	Individuazione delle modalità di lavoro utili per l'attività di validazione della Relazione sulla performance			x		
	M.4.0 9	Esplicitazione di tutti gli elementi sopra riportati all'interno di un Regolamento sul funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione in coerenza con quanto riportato nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione		x			
M.5 - E' stata prevista una Struttura a supporto dell'attività dell'OIV e formalizzate le modalità di funzionamento?	M.5.0 1	Individuazione di una Struttura tecnica di supporto all'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione				x	La struttura tecnica di supporto all'attività dell'OIV coincide con l'Ufficio Programmazione e Controllo di gestione della Camera.
	M.5.0 2	Individuazione delle professionalità e delle funzioni della Struttura tecnica di supporto	x				

	M.5.0 3	Strutturazione di una modalità di collegamento tra la Struttura tecnica di supporto e (laddove non coincidente) il controllo di gestione	x				
	M.5.0 4	Progettazione e formalizzazione del rapporto tra la struttura tecnica di supporto e gli altri uffici dell'ente	x				

3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA *PERFORMANCE* E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

3.1 Pianificazione strategica

ANALISI STRATEGICA ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMIZIONE PLURIENNALE

Nell'anno 2012, il livello di commitment – cioè di coinvolgimento e di impegno diretto – dei diversi soggetti (stakeholder interni ed esterni) che dovrebbero intervenire nella fase di pianificazione, così come richiesto dalle nuove procedure di valutazione delle performance, non può considerarsi ancora sufficientemente diffuso e pienamente compreso; allo stato attuale, infatti, solo l'organo di indirizzo politico-amministrativo e una parte della struttura dell'Ente è impegnata in modo appropriato in questa fase.

Il processo di pianificazione, infatti, è stato avviato nei tempi giusti (nel mese di ottobre 2011) e si è concluso nel mese di gennaio dell'anno 2012 con l'approvazione del Piano della Performance; entro tale periodo gli Organi dell'ente hanno individuato le Linee Strategiche, da cui successivamente derivano, in coerenza con il Programma Pluriennale e la Relazione Previsionale e Programmatica, gli obiettivi strategici.

Principali criticità rilevate:

Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder esterni non sono strutturate, fatta eccezione per quelle che coinvolgono le associazioni di categoria rappresentate nel Consiglio camerale. Tale strutturazione consentirebbe di rilevare aspettative ed esigenze finalizzandole meglio alla formulazione delle strategie dell'ente.

INDIVIDUAZIONE DELLE AREE (LINEE) STRATEGICHE E DEGLI OUTCOME

Al momento non sono stati ancora individuati degli outcome dell'attività della Camera: l'individuazione di tali indicatori di impatto presenta, infatti, numerose difficoltà dovute principalmente alla mancanza di analisi approfondite del contesto interno ed esterno e alla complessità dello scenario di riferimento in cui molteplici fattori, spesso indipendenti dall'azione dell'Ente camerale, concorrono ad interferire, in maniera determinante sui risultati esterni. Si rileva tuttavia la piena coerenza tra le Aree strategiche, il Mandato istituzionale e la Missione propria dell'Ente.

INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

L'elaborazione e la definizione degli obiettivi strategici è coerente col Mandato istituzionale e con la Missione dell'Ente. Si tratta di obiettivi misurabili e riferibili al triennio 2012 – 2014 (correttamente individuati all'interno della Revisione del Piano della Performance 2012 – 2014). Questo consente alla Camera di presidiare e rendicontare l'attività svolta nel suo complesso.

E' stata anche riscontrata continuità rispetto a quanto pianificato nell'annualità precedente (rolling).

INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Si rileva, infine, la presenza di un sufficiente livello di coordinamento/collegamento tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria anche se sarebbe opportuna una maggiore integrazione tra i due cicli.

I.1 - ANALISI STRATEGICA ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.1 - E' presente nella Camera di commercio un adeguato livello di commitment nell'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione	PS.1.01	Presenza di commitment da parte degli organi di indirizzo			x		Non ci sono dirigenti
	PS.1.02	Presenza di commitment da parte del vertice amministrativo				x	
	PS.1.03	Presenza di commitment da parte della dirigenza			x		
	PS.1.04	Presenza di commitment da parte dell'OIV			x		
	PS.1.05	Presenza di commitment da parte della struttura tecnica permanente			x		
PS.2 - Il processo di pianificazione viene avviato nei tempi giusti?	PS.2.01	Avvio del processo di pianificazione e programmazione in modo tale che il Piano della performance possa essere pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno			x		
PS.3 - La pianificazione strategica è supportata da una serie di azioni attraverso le quali vengono raccolte tutte le informazioni sul contesto esterno?	PS.3.01	Realizzazione di analisi del contesto economico-istituzionale del territorio di riferimento tese ad evidenziare le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare [tramite SWOT ANALYSIS]			x		
	PS.3.02	Realizzazione di analisi del contesto interno ai fini della Pianificazione strategica: risorse umane, economiche, strumentali e salute finanziaria dell'amministrazione per evidenziare punti di forza e di debolezza [tramite SWOT ANALYSIS]			x		
	PS.3.03	Coinvolgimento degli Stakeholder esterni nelle analisi del contesto		x			

		(esterno)					
	PS.3.04	Coinvolgimento degli Stakeholder interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza) nelle analisi del contesto (interno)			x		
	PS.3.05	Definizione, in seguito alle analisi di contesto (interno e esterno), di una "mappa degli stakeholder" propedeutica alla stesura del Piano strategico		x			
	PS.3.06	Realizzazione di analisi di contesto interno, in relazione alla promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, ai fini della Pianificazione Strategica		x			
PS.4 - In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni alla Camera di commercio?	PS.4.01	Realizzazione di momenti di confronto e coinvolgimento con gli Stakeholder esterni ai fini della pianificazione strategica (pianificazione partecipata)		x			
	PS.4.02	Realizzazione momenti di confronto e coinvolgimento con gli Stakeholder interni ai fini della pianificazione strategica (pianificazione partecipata)			x		
PS.5 - In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle linee di sistema e di altri atti di programmazione territoriale che influenzano l'attività della Camera?	PS.5.01	Utilizzo, ai fini della redazione del Programma pluriennale, delle linee di sistema, degli atti di programmazione degli Enti Territoriali e degli altri enti istituzionali che hanno influenza sull'attività della Camera			x		

PS.6 - In sede di pianificazione strategica si tiene conto di come le imprese e gli altri stakeholder percepiscono la Camera di commercio in termini di qualità?	PS.6.01	Utilizzo, ai fini della Pianificazione Strategica, dei risultati derivanti da analisi di Customer Satisfaction (esigenze e delle aspettative, criticità)			x		
PS.7 - In sede di pianificazione strategica, si tiene conto dei risultati del controllo strategico e di quelli rilevati nella Relazione sulla performance?	PS.7.01	Utilizzo, in sede di pianificazione, dei risultati derivanti dall'attività di controllo (strategico)			x		
	PS.7.02	Adeguate considerazione, in sede di pianificazione, di quanto emerso dalla Relazione sulla performance			x		
I.2 - INDIVIDUAZIONE DELLE AREE (LINEE) STRATEGICHE E DEGLI OUTCOME							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.8 - C'è coerenza tra le aree strategiche e la missione dell'ente e le politiche di sistema?	PS.8.01	Individuazione delle aree strategiche in coerenza con la missione e le politiche di sistema			x		
PS.9 - L'individuazione degli outcome si basa sulle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e sulle esigenze e aspettative degli stakeholder dell'ente?	PS.9.01	Definizione degli outcome (associati alle aree strategiche) sulla base dell'analisi del contesto interno e esterno effettuata	x				
	PS.9.02	Definizione degli outcome (associati alle aree strategiche) anche sulla base delle esigenze e delle aspettative espresse dai diversi stakeholder nella fase di coinvolgimento	x				

PS.10 - L'individuazione degli outcome tiene conto anche dei soggetti esterni alla Camera di commercio che possono concorrere al raggiungimento degli stessi?	PS.10	Adeguata considerazione, nell'ambito del processo di definizione degli outcome, dei diversi contributor (soggetti che concorrono con l'ente al raggiungimento degli outcome)	x				
PS.11 - Si prevedono momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione pluriennale?	PS.11	Realizzazione di momenti di comunicazione interna per condividere gli obiettivi pluriennali/Programma Pluriennale/Piano della Performance			x		
I.3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.12 - C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione?	PS.12.01	Rispetto dei vari ruoli definiti nel Sistema di misurazione per il processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi strategici		x			Non è stato ancora approvato alcun documento formale nel quale vengono individuati i soggetti, la tempistica e i ruoli del processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi strategici
PS.13 - Il processo di ridefinizione degli obiettivi strategici è condiviso con i livelli organizzativi adeguati?	PS.13.01	Condivisione del processo di ridefinizione degli obiettivi strategici con i livelli organizzativi adeguati			x		
PS.14 - La definizione degli obiettivi strategici si basa sulle esigenze e	PS.14.01	Definizione degli obiettivi strategici sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder esterni			x		

aspettative degli stakeholder interni e esterni e sulle risultanze delle analisi di contesto?	PS.14.02	Definizione degli obiettivi strategici sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza) nella definizione degli obiettivi strategici			x		
	PS.14.03	Adeguata considerazione, nel processo di definizione degli obiettivi strategici, delle risultanze dell'analisi di contesto interno e esterno	x				
PS.15 - Nella definizione degli obiettivi strategici, vengono presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le aziende speciali e/o le partecipate?	PS.15.01	Definizione di obiettivi strategici perseguibili dalle aziende speciali					Non esistono Aziende Speciali
	PS.15.02	Definizione di obiettivi strategici perseguibili dalle partecipate			x		
PS.16 - Nella definizione degli obiettivi strategici, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance?	PS.16.01	Attenzione alla multidimensionalità della gestione e agli ambiti della performance (art.8 D.Lgs 150) nella definizione degli obiettivi strategici			x		
PS.17 - Gli obiettivi strategici sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato?	PS.17.01	Gli obiettivi strategici sono misurabili tramite specifici indicatori			x		
	PS.17.02	Possibilità di riferire gli obiettivi strategici ad un arco temporale determinato			x		

PS.18 - Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione?	PS.18.01	Individuazione di indicatori che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici		x			Si segnala l'opportunità, ai fini della misurazione dell'obiettivo strategico e quindi del suo grado di raggiungimento nell'arco del triennio, sarebbe più opportuno individuare e costruire un indicatore sintetico di risultato ottenuto come media ponderata tra i target attesi e i pesi degli indicatori degli obiettivi operativi, piuttosto che utilizzare un numero troppo elevato di indicatori, che risultano poco funzionali a misurare lo stato di avanzamento della strategia.
	PS.18.02	Utilizzo di schede anagrafiche degli indicatori	x				
	PS.18.03	Realizzazione di un test di fattibilità degli indicatori relativi agli obiettivi strategici	x				
	PS.18.04	Realizzazione di un test di validazione della qualità degli indicatori relativi agli obiettivi strategici	x				
PS.19 - I target sono stati condivisi con gli stakeholder?	PS.19.01	Condivisione del processo di definizione dei target con i portatori di interesse			x		

PS.20 - Nella definizione degli obiettivi strategici (e relativi indicatori e target) si tiene conto di quanto pianificato nell'anno precedente al fine di creare una continuità secondo un processo di Rolling?	PS.20.01	Continuità/coerenza tra gli obiettivi strategici (e i relativi indicatori e target) definiti nel Piano dell'anno X- X+2 (2012-2014) e quelli definiti nel Piano successivo (2013-2015) secondo un processo di Rolling			x		
I.4 - ALLOCAZIONE DELLE RISORSE							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.21 - L'allocazione delle risorse è collegata logicamente e tecnicamente alla pianificazione della performance?	PS.21.01	Integrazione e collegamento logico tra la pianificazione della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio			x		
	PS.21.02	Simulazione finanziaria pluriennale (mediante l'impiego di specifici modelli) a supporto dell'analisi strategica	x				
I.5 - SISTEMA INTEGRATO							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PS.22 - Esiste reale integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance?	PS.22.01	Trasposizione degli elementi che emergono dal processo di pianificazione strategica nei documenti di pianificazione (Programma pluriennale, Piano della performance, ecc.)				x	
	PS.22.02	Integrazione e continuità tra pianificazione strategica (D.P.R. 254/2005) e ciclo della performance			x		

	PS.23.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente		x		Le fasi, i tempi e i soggetti non sono stati ancora definiti in apposito documento formale.
--	----------	---	--	---	--	---

3.2 Programmazione operativa

Il processo di programmazione operativa relativo all'anno 2012 è stato avviato nel mese di ottobre e si è concluso nel mese di dicembre, con l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica da parte del Consiglio. L'analisi del processo mostra un livello di coinvolgimento degli stakeholder esterni ancora debole, mentre risulta soddisfacente il coinvolgimento di quelli interni. I contenuti della programmazione (RPP) rispecchiano i programmi e gli obiettivi che l'Ente intende attuare nell'anno.

La struttura delle schede degli obiettivi operativi (contenute nella Revisione del Piano della Performance 2012 – 2014) mette in evidenza i legami tra aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi e si rileva la loro adeguata rappresentazione nel Piano della Performance.

Ciascun obiettivo operativo è declinato in indicatori di misurazione appropriati. Nella maggior parte dei casi essi sono costruiti in modo corretto. L'algoritmo di calcolo è esplicitato e l'indicatore consente di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Si rileva tuttavia che nella scelta degli indicatori non si è tenuto conto di tutti gli ambiti della performance; prevalgono infatti gli indicatori di output/efficacia, mentre risulta ridotta la presenza degli indicatori di input, efficienza e qualità. Sono inoltre presenti target annuali per tutti gli obiettivi del Piano. Sarebbe inoltre opportuno attribuire i pesi, oltre che agli indicatori, anche ai singoli obiettivi operativi, al fine di evidenziare con quale percentuale essi concorrano al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento. Per ogni obiettivo operativo sono state indicate anche le risorse umane e finanziarie, coerentemente con il contenuto della RPP. Per il futuro si suggerisce una più attenta e approfondita valutazione nell'imputazione di tali risorse, finalizzata all'attribuzione di una adeguata pesatura a ciascun obiettivo.

Il collegamento tra il processo di programmazione operativa e il ciclo della performance appare soddisfacente e verificabile attraverso il confronto tra alcuni documenti (Piano della Performance e Relazione Previsionale e Programmatica). E' tuttavia possibile una maggiore integrazione tra il Ciclo della Performance e la Programmazione economico-finanziaria.

II.1 ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE ANNUALE							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.1 - Il processo di programmazione viene avviato nei tempi giusti?	PO.1.01	Avvio del processo di programmazione in modo tale che la RPP sia redatta entro il 31 ottobre			x		

PO.2 - Nella redazione della RPP si tiene conto anche delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder?	PO.2.01	Predisposizione della RPP sulla base anche delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni e esterni			x		
PO.3 - Nella RPP si riportano i programmi/obiettivi che l'Ente intende attuare nell'anno?	PO.3.01	Esplicitazione nella RPP dei programmi/obiettivi di Ente che si intendono attuare nell'anno				x	
PO.4 - Nella definizione dei programmi/obiettivi, si tiene conto delle risultanze dei sistemi di controllo esistenti?	PO.4.01	Adeguate considerazione, ai fini della programmazione e definizione dei programmi/obiettivi, del flusso informativo derivante dai sistemi di controllo esistenti			x		
PO.5 - Vengono realizzati momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione?	PO.5.01	Comunicazione interna dei documenti di programmazione ai fini della condivisione degli obiettivi			x		
PO.6 - Esiste un legame tra i vari elementi della pianificazione e programmazione ed è adeguatamente rappresentato?	PO.6.01	Collegamento tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi e trappresentazione del collegamento nel Piano della performance			x		

II.2 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.7 - C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione?	PO.7.01	Rispetto dei vari ruoli definiti nel Sistema di misurazione (obiettivi operativi: PO, dipendenti) per il processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi operativi		x			I soggetti, la tempistica e i ruoli di definizione e ridefinizione degli obiettivi operativi non sono stati ancora formalizzati all'interno di un apposito documento.
PO.8 - Il processo di ridefinizione degli obiettivi operativi è condiviso con i livelli organizzativi adeguati?	PO.8.01	Condivisione del processo di ridefinizione degli obiettivi operativi con i livelli organizzativi adeguati			x		
PO.9 - Nella definizione degli obiettivi operativi, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance?	PO.9.01	Attenzione alla multidimensionalità della gestione e agli ambiti della performance (art. 8 D.Lgs 150/09) nella definizione degli obiettivi operativi		x			
PO.10 - La definizione degli obiettivi operativi si basa sulle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni?	PO.10.01	Definizione degli obiettivi operativi sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder esterni			x		
	PO.10.02	Definizione degli obiettivi operativi sulla base delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza)			x		

PO.11 - Nella definizione degli obiettivi operativi, vengono presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le aziende speciali?	PO.11.01	Definizione di obiettivi annuali perseguibili dalle Aziende Speciali					Non esistono Aziende Speciali
PO.12 - Gli obiettivi operativi sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato (1 anno)?	PO.12.01	Gli obiettivi operativi sono determinati in modo da essere misurabili attraverso indicatori il cui algoritmo è definito.			x		
	PO.12.02	Definizione di obiettivi operativi chiaramente riferiti ad un arco temporale determinato			x		
PO.13 - Nei Piani operativi sono chiaramente identificati i soggetti responsabili e i tempi di avvio e conclusione delle attività?	PO.13.01	Chiara definizione, nei piani operativi, delle responsabilità organizzative		x			
	PO.13.02	Chiara definizione, nei piani operativi, della tempistica di avvio e conclusione delle azioni		x			
PO.14 - Gli indicatori sono definiti in modo tale da consentire di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi relativamente a più ambiti (qualità, in put, output, efficienza, efficacia, ecc.)?	PO.14.01	Individuazione di indicatori di input che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi		x			
	PO.14.02	Individuazione di indicatori di efficienza che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi		x			
	PO.14.03	Individuazione di indicatori di efficacia che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi			x		
	PO.14.04	Individuazione di indicatori di qualità che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi		x			

	PO.14.05	Individuazione di indicatori economico-finanziari che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi (andamento economico finanziario e stato di salute dell'ente)	x				
	PO.14.06	Individuazione di indicatori di output che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi				x	
PO.15 - Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione?	PO.15.01	Utilizzo di schede anagrafiche degli indicatori	x				
	PO.15.02	Realizzazione di un test di fattibilità degli indicatori relativi agli obiettivi operativi	x				
	PO.15.03	Realizzazione di un test di validazione della qualità degli indicatori relativi agli obiettivi operativi	x				
	PO.15.04	Realizzazione di un audit interno sistematico sulle caratteristiche tecniche degli indicatori	x				
PO.16 - I target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica?	PO.16.01	Definizione dei target in modo da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni			x		
	PO.16.02	Commisurazione dei target ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale		x			
	PO.16.03	Definizione dei target sulla base di un processo di condivisione con gli stakeholder interni ed esterni			x		

	PO.16.04	Realizzazione di un audit interno sistematico sulle caratteristiche tecniche dei target	x				
--	----------	---	---	--	--	--	--

II.3 - DEFINIZIONE DELLE RISORSE

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.17 - Si esplicitano nella RPP le risorse da destinare ai programmi?	PO.17.01	Esplicitazione di indicazioni sulle risorse da destinare ai programmi (RPP)				x	
	PO.17.02	Assegnazione delle risorse per la realizzazione dei programmi/obiettivi attribuiti alle singole responsabilità				x	
PO.18 - La redazione del Budget è coerente con le informazioni derivanti da altri documenti/attività della Camera (RPP, controllo di gestione, ecc)?	PO.18.01	Coerenza del Budget Direzionale con la RPP			x		Coerenza tra allegato B e RPP
	PO.18.02	Redazione del Budget sulla base della spesa storica			x		Quando non ci sono altri elementi o circostanze rilevanti da un punto di vista contabile che inducano a previsioni differenti
	PO.18.03	Utilizzazione di informazioni derivanti dall'attività di controllo di gestione per lo stanziamento delle risorse in sede di Budget			x		
PO.19 - Il Budget direzionale è approvato nei termini di legge?	PO.19.01	Approvazione del Budget Direzionale da parte della Giunta entro il 31 Dicembre				x	
PO.20 - C'è coerenza tra obiettivi operativi/azioni e le risorse effettivamente disponibili?	PO.20.01	Correlazione di obiettivi operativi alla quantità e qualità delle risorse disponibili			x		

II.4 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.21 - Al fine di definire gli obiettivi individuali, sono state identificate le aree sulle quali apportare miglioramenti?	PO.21.01	Identificazione delle aree sulle quali apportare dei miglioramenti ai fini dell'individuazione di obiettivi individuali		x			Il Piano della performance 2012 non definisce gli obiettivi individuali. La valutazione delle prestazioni individuali è stata realizzata attraverso una metodologia preesistente, attualmente in corso di sostituzione, cui si riferiscono i dati inseriti in tabella.
PO.22 - La definizione degli obiettivi individuali prende avvio da un processo negoziale tra i vari soggetti interessati (a cascata)?	PO.22.01	Avvio di un processo negoziale tra segretario generale e dirigenti		x			
	PO.22.02	Avvio di un processo negoziale tra dirigenti e posizioni organizzative		x			
	PO.22.03	Avvio di un processo negoziale tra posizioni organizzative e personale		x			
PO.23 - Gli obiettivi individuali sono assegnati a tutti i dirigenti e le P.O. fino a tutto il personale camerale entro un termine tale da orientare effettivamente le azioni?	PO.23.01	Assegnazione obiettivi a tutti i dirigenti e tutto il personale responsabile di unità organizzativa	x				
	PO.23.02	Assegnazione di obiettivi (individuali o di gruppo) al personale		x			
	PO.23.03	Assegnazione degli obiettivi individuali in tempi congrui (tali da consentire lo svolgimento dell'attività e tali da orientare effettivamente le azioni)		x			
PO.24 - E' possibile individuare con chiarezza il contributo del singolo alla realizzazione degli	PO.24.01	Chiara individuazione del contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi		x			

obiettivi?		complessivi				
PO.25 - Sono previsti momenti di condivisione e comunicazione interna degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi?	PO.25.01	Esistenza di un processo di comunicazione interna formale e strutturato degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi			x	
PO.26 - Sono definiti degli indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali?	PO.26.01	Definizione di indicatori per gli obiettivi individuali		x		
PO.27 - Gli Indicatori sono sempre associati a target?	PO.27.01	Definizione di target per gli indicatori		x		
PO.28 - I target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica?	PO.28.01	Definizione di target sulla base di valori di riferimento derivanti da un'analisi di benchmarking interna e/o esterna all'ente		x		

II.5 - SISTEMA INTEGRATO

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PO.29 - Esiste reale integrazione tra il processo di programmazione e il ciclo della performance?	PO.29.01	Trasposizione degli elementi che emergono dal processo di programmazione operativa nei documenti di programmazione (RPP, Budget, Piano della performance, ecc.)			x		

	PO.29.02	Integrazione e continuità tra programmazione operativa (D.P.R. 254/2005) e ciclo della performance			x	
	PO.29.03	Coerenza della RPP con il Programma Pluriennale (e aggiornamento dei contenuti)				x
	PO.29.04	Coerenza/Identità tra il Piano della performance e la RPP			x	
	PO.29.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente		x		I soggetti, la tempistica e i ruoli di definizione e ridefinizione degli obiettivi operativi non sono stati ancora formalizzati all'interno di un apposito documento.

3.3 Il Piano della performance

Nel piano della performance 2012-2014, sono presenti e prevalentemente corrette dal punto di vista della coerenza e correttezza metodologica, le informazioni sulla Camera di Commercio di Oristano, sul contesto di riferimento (interno ed esterno), sul mandato istituzionale e la missione dell'Ente, sulla performance organizzativa dell'Ente e sul processo seguito.

La Camera di Commercio di Oristano, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, ha individuato per il triennio 2012-2014 quattro Aree strategiche così suddivise:

1. Pubblica Amministrazione per le Imprese
2. Territorio e sviluppo locale
3. Regolazione del mercato
4. Trasparenza, dialogo, comunicazione

Le aree strategiche sono state identificate assumendo a riferimento le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale produce sull'ambiente di riferimento. Per ciascuna area strategica, l'Ente ha identificato mediante la predisposizione di apposite schede gli obiettivi (strategici e operativi) che intende raggiungere, gli indicatori e i target sul triennio di riferimento; sulla base di tali schede la misurazione e valutazione dell'effettivo raggiungimento dell'obiettivo (performance).

INDIVIDUAZIONE DELLE AREE STRATEGICHE E DEGLI OUTCOME

Nel Piano non sono stati esplicitati gli *outcome* (associati alle aree strategiche). Si tratta di un aspetto su cui intervenire a partire dal prossimo ciclo di pianificazione. L'individuazione di indicatori di impatto (*outcome*) presenta ancora delle difficoltà di applicazione, principalmente a causa della complessità dello scenario di riferimento in cui molteplici fattori, spesso indipendenti dall'azione dell'Ente camerale, concorrono ad interferire in maniera determinante sui risultati.

OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici e operativi sono presenti e formulati in maniera sufficientemente corretta. Gli obiettivi strategici sono rappresentati mediante schede analitiche all'interno delle quali viene fornita una breve descrizione del programma, da svolgere nell'arco nel triennio 2012-2014 e vengono individuati gli indicatori che servono a monitorare lo stato di attuazione del programma. Per ogni indicatore sono poi definiti il valore 2011 e i target attesi per il triennio 2012-2014.

Anche gli obiettivi operativi sono rappresentati mediante schede analitiche all'interno delle quali vengono indicati, rispettivamente: l'area strategica di riferimento, l'obiettivo strategico al quale sono collegati, gli indicatori e i pesi, i target, le risorse finanziarie e umane previste. Si suggerisce l'indicazione puntuale delle risorse finanziarie e umane impiegate, al fine di misurare, in termini di costi e ore lavoro, l'ammontare delle risorse assorbite da ciascun obiettivo. Tale dato consentirebbe inoltre l'attribuzione di un peso ad ogni obiettivo operativo, determinando così il contributo di ciascuno al raggiungimento della strategia. Allo stato attuale infatti la correlazione logica tra gli obiettivi strategici e i relativi obiettivi operativi appare spesso debole.

INDICATORI

Agli obiettivi sono associati degli indicatori che, nella maggior parte dei casi risultano costruiti in maniera corretta; è esplicitato l'algoritmo di calcolo ed è possibile verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi. Gli indicatori presenti non consentono di misurare in maniera esaustiva tutti gli ambiti della performance; nella maggior parte dei casi, infatti, si rilevano indicatori di output/efficacia, mentre risultano in numero ridotto quelli relativi all'efficienza e alla qualità. Si segnala infine l'opportunità di individuare per ciascun obiettivo strategico un indicatore sintetico che consenta di misurare l'avanzamento della strategia nell'arco del triennio.

TARGET

Sono presenti target triennali per tutti gli obiettivi strategici e target annuali per gli obiettivi operativi, definiti nella maggior parte dei casi sulla base dei valori storici. Nei casi in cui non è stato possibile basarsi su valori storici il target è stato definito e condiviso con i Responsabili di servizio.

PIANI OPERATIVI DI ATTIVITA'

Non sono presenti all'interno del Piano. Dalla dimensione strategica si passa direttamente a quella operativa, con l'individuazione degli obiettivi operativi. Sarebbe opportuno redigerli al fine di definire le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti coinvolti).

IL PIANO DELLA PERFORMANCE

AREE DI CHECK	Cod - Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)				NOTE
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
PP.1 - TRASPARENZA : Il Piano viene pubblicato sul sito ed è facilmente accessibile e consultabile, in ottica di trasparenza ed è leggibile?	PP.1.0 1	Rispetto tempistica di legge per la redazione (31 gennaio)		x					
	PP.1.0 2	Pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "Valutazione, trasparenza e merito"		x				x	
	PP.1.0 3	Bilanciamento tra corpo del testo ed allegati					x		
	PP.1.0 4	Differenziazione del linguaggio utilizzato per le sezioni divulgative rispetto a quelle di maggior dettaglio					x		
PP.2 - AREE STRATEGICHE, OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI OPERATIVI:	PP.2.0 1	Aree strategiche e outcome		x			x		Mancano gli outcome
	PP.2.0 2	Obiettivi strategici triennali						x	

	PP.2.1 2	Individuazione degli obiettivi e degli indicatori assegnati al personale dirigenziale							Non sono presenti dirigenti
	PP.2.1 3	Integrazione degli obiettivi operativi con gli obiettivi individuali dei dirigenti							
	PP.2. 14	Obiettivi di promozione delle pari opportunità	x		x				
PP.3 - INDICATORI: Sono presenti, metodologica mente corretti e consentono di misurare il grado di raggiungiment o di outcome, obiettivi strategici/ope rativi?	PP.3.0 1	Indicatori di outcome	x		x				
	PP.3.0 2	Indicatori per gli obiettivi strategici		x				x	
	PP.3.0 3	Indicatori per gli obiettivi operativi		x				x	
	PP.3.0 4	Indicatori di input (es. risorse utilizzate)		x		x			
	PP.3.0 5	Indicatori di processo (es. stato di avanzamento attività)		x			x		
	PP.3.0 6	Indicatori di output (es. numero di pratiche lavorate)		x				x	
	PP.3.0 7	Indicatori di customer satisfaction		x		x			
PP.4 - TARGET: Sono presenti per ogni indicatore, definiti secondo criteri metodologica mente corretti?	PP.4.0 1	Target per gli indicatori		x				x	
	PP.4.0 2	Target triennali per gli obiettivi strategici		x				x	
	PP.4.0 3	Valori storici di riferimento (assenza valore anno precedente vs trend storico pluriennale)		x				x	
	PP.4.0 4	Valori di benchmark	x		x				

PP.5 - PIANI OPERATIVI DI ATTIVITA': Sono presenti, costruiti correttamente e consentono di individuare le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti coinvolti)?	PP.5.0 1	Piani operativi di attività	x		x				
	PP.6.0 1	Presentazione del Piano e di un indice		x				x	
PP.6 - RAPPRESENTAZIONE NEL PIANO DELLA PERFORMANCE E DELLE INFORMAZIONI DERIVANTI DAL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO: Sono presenti, formulate in maniera corretta dal punto di vista metodologico, completa, chiara e comprensibile anche ad un lettore esterno?	PP.6.0 2	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni		x			x		
	PP.6.0 3	Quadro sintetico "l'amministrazione in cifre"		x			x		
	PP.6.0 4	Informazioni sul mandato istituzionale e missione		x				x	
	PP.6.0 5	Albero della performance		x				x	
	PP.6.0 6	Informazioni sull'analisi del contesto esterno		x				x	
	PP.6.0 7	Informazioni sull'analisi del contesto interno		x				x	
	PP.6.0 8	Informazioni sul cascading da obiettivi strategici ad obiettivi operativi	x			x			
	PP.6.0 9	Integrazione tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi		x					

	PP.6.1 0	Informazioni su fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano		x		x		
	PP.6.1 1	Informazioni sul processo che garantisce la coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio		x		x		
	PP.6.1 2	Informazioni sulle azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance		x		x		
PP.7 - COLLEGAMENTO CON ALTRI DOCUMENTI: E' previsto ed evidenzia adeguatamente e le correlazioni tra i vari documenti del ciclo di gestione della performance?	PP.7.0 1	Collegamento fra Piano e Programma triennale della trasparenza	x		x			
	PP.7.0 2	Collegamento fra Piano e Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione	x		x			La metodologia di valutazione e misurazione della performance applicata nel 2012, non ancora definita all'interno di apposito documento ufficiale, risulta essere molto semplificata e in fase di revisione/miglioramento

3.4 Monitoraggio (performance organizzativa) e reporting in itinere.

Si rileva che l'attività di monitoraggio sulla performance organizzativa è stata svolta soltanto a conclusione del Ciclo ai fini della rendicontazione dei risultati raggiunti dall'Ente e della redazione della Relazione sulla Performance; in itinere non è stato effettuato alcun monitoraggio sul grado di attuazione degli obiettivi (strategici e operativi) di *performance* organizzativa.

L'attività di monitoraggio è stata effettuata mediante la somministrazione a tutto il personale camerale, ad opera dell'Ufficio Programmazione e Controllo di gestione, delle schede sugli obiettivi strategici e operativi, suddivise per Servizio/Ufficio (Servizio Affari Generali – Uffici Provveditorato, Economato e Risorse Umane, Servizio Contabilità e Finanza – Ufficio Ragioneria, Servizio Anagrafico e Certificativo, Ufficio Promozione Economica, Ufficio Regolazione del Mercato, Ufficio Segreteria, Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione). Le schede compilate dai vari Servizi/Uffici sono state riconsegnate (in formato elettronico e in formato cartaceo con le firme dei Responsabili di Servizio e di procedimento per le attività di competenza) all'Ufficio Programmazione e controllo di gestione che ha provveduto poi a monitorarle determinando, sulla base delle informazioni fornite, la percentuale di *performance* organizzativa raggiunta.

E' necessario che l'Ente preveda per il Ciclo successivo degli *step* di monitoraggio periodici, temporalmente definiti, e che la raccolta dei dati avvenga entro un termine predefinito. Tale processo formalizzato di verifica, sfruttando quanto emerso dall'attività di monitoraggio, sarebbe inoltre utile per l'aggiornamento degli obiettivi dell'ente (*feedback* operativo) e orientare i comportamenti in un'ottica di miglioramento della performance dell'Ente.

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MP.1 - Gli strumenti e le metodologie di monitoraggio sono state progettate e attuate e forniscono un efficace supporto al ciclo della performance?	MP.1.01	Utilizzo, da parte del Controllo di Gestione, di schede/strumenti per il monitoraggio in itinere e la misurazione del grado di attuazione degli obiettivi di performance organizzativa (strategica ed operativa) (monitoraggio obiettivi-indicatori-target)				x	
	MP.1.02	Utilizzo, ai fini del monitoraggio, dei sistemi informativi adottati		x			
	MP.1.03	Monitoraggio in itinere misurazione del grado di attuazione degli obiettivi dei Dirigenti (monitoraggio obiettivi-indicatori-target) ai fini della misurazione delle performance					Non sono presenti dirigenti
	MP.1.04	Monitoraggio in itinere misurazione del grado di attuazione degli obiettivi delle Posizioni Organizzative (monitoraggio obiettivi-	x				

		indicatori-target) ai fini della misurazione delle performance					
	MP.1.05	Supporto del monitoraggio della performance di un modello/strumento ad hoc (BSC, CAF, Prism, macroambiti, modello personalizzato, etc.)			x		
MP.2 - Il processo di monitoraggio prevede cadenze periodiche e controlli di processo?	MP.2.01	Presenza, nel processo di controllo, di step di monitoraggio periodici temporalmente predefiniti	x				
	MP.2.02	Aggiornamento tempestivo degli obiettivi nel momento in cui lo scenario interno o esterno si modifica in maniera sostanziale	x				
	MP.2.03	Inibizione della possibilità di modificare il dato dopo una certa soglia temporale	x				
	MP.2.04	Utilizzo del processo di monitoraggio per eventuali aggiornamenti degli obiettivi (feedback operativo)	x				
	MP.2.05	Raccolta dei dati per il monitoraggio entro i primi 15 gg del mese successivo alla chiusura del periodo di riferimento dello step di monitoraggio	x				
	MP.2.06	Esistenza di un processo formalizzato di verifica ed audit dei dati di monitoraggio	x				
MP.3 - Il sistema di Monitoraggio è allargato anche alle aziende speciali e alle partecipate e copre tutti gli ambiti di misurazione della performance?	MP.3.01	Estensione dell'attività di monitoraggio anche alle attività realizzate dalle Aziende Speciali come controllo esterno	x				La Camera non ha Aziende Speciali
	MP.3.02	Estensione dell'attività di monitoraggio anche alle attività/obiettivi realizzate dalle "partecipate"	x				
	MP.3.03	Realizzazione, ai fini della misurazione della performance, del monitoraggio dello stato di attuazione di piani e programmi			x		

	MP.3.04	Realizzazione, ai fini della misurazione della performance, del monitoraggio del livello di efficienza nell'impiego delle risorse	x				
	MP.3.05	Realizzazione, ai fini della misurazione della performance, del monitoraggio della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (output)			x		
	MP.3.06	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio della Qualità delle prestazioni e servizi erogati (output/qualità)			x		
	MP.3.07	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio della Qualità Percepita (Customer Satisfaction)	x				
	MP.3.08	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio del benessere organizzativo	x				
	MP.3.09	Realizzazione, ai fini della misurazione delle performance, del monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	x				
	MP.3.10	Ai fini della misurazione delle performance viene realizzato il monitoraggio dell'attività ordinaria				x	
MP.4 - Il sistema di reporting in itinere supporta il processo decisionale dei vari attori?	MP.4.01	Invio dei report intermedi di monitoraggio alla Giunta e al Segretario Generale (Reporting Direzionale)	x				
	MP.4.02	Invio dei report intermedi di monitoraggio ai Dirigenti (Reporting Operativo)	x				
	MP.4.03	Utilizzo dei risultati del processo di valutazione per orientare i comportamenti del			x		

vertice politico amministrativo verso il miglioramento della performance

		dell'amministrazione					
	MP.4.04	Utilizzo dei risultati del processo di valutazione per orientare i comportamenti della dirigenza verso il miglioramento della performance dell'amministrazione					Non sono presenti dirigenti
	MP.4.05	Utilizzo dei risultati del processo di valutazione per orientare i comportamenti del personale verso il miglioramento della performance dell'amministrazione			x		
MP.5 - Il sistema di Reporting in itinere utilizza le informazioni derivanti da altri processi/sistemi/fonti a disposizione dell'ente?	MP.5.01	Rappresentazione, attraverso il sistema di Reporting in itinere, delle informazioni prodotte dal Sistema di Pianificazione e Controllo	x				Non è stata effettuata attività di monitoraggio in itinere
	MP.5.02	Coerenza tra la periodicità del Reporting in itinere e gli step di monitoraggio	x				
	MP.5.03	Natura diversificata dell'informazione oggetto del reporting in itinere (non solo economico-finanziaria)	x				
	MP.5.04	Utilizzo, nel Reporting in itinere, di strumenti per rilevare le cause di eventuali scostamenti circa il raggiungimento degli obiettivi	x				
	MP.5.05	Rilevazione, attraverso il Reporting in itinere, delle informazioni relative alla performance dei vari livelli organizzativi (Reporting istituzionale per l'ente, Reporting Direzionale per le Aree, Reporting Operativo per le unità operative, etc.)	x				
	MP.5.06	Il sistema di Reporting del Controllo di gestione economico-finanziario in itinere si basa su analisi effettuate tramite analisi per indici	x				
	MP.5.07	Alimentazione del sistema di reporting in itinere attraverso le	x				

informazioni derivanti dal modello di misurazione

		delle performance adottato (BSC, CAF, Prism, macroambiti, modello personalizzato, etc.)				
	MP.6.01	Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente	x			

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa (ex post).

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MV.1 - Quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione viene effettivamente messo in atto nel processo?	MV.1.01	Assegnazione della responsabilità della rilevazione dei dati in coerenza con quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione			x		La metodologia di valutazione e misurazione della performance applicata nel 2012, non ancora definita all'interno di apposito documento ufficiale, risulta essere molto semplificata e in fase di revisione/miglioramento
	MV.1.02	Svolgimento del processo di misurazione (fasi e tempi) in coerenza con quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione			x		
MV.2 - Si procede alla misurazione della performance organizzativa nel suo complesso (outcome, output, efficienza, ecc.)?	MV.2.01	Misurazione dell'impatto delle iniziative realizzate dall'ente (outcome)	x				
	MV.2.02	Misurazione del grado di soddisfazione degli stakeholder dell'ente			x		
	MV.2.03	Misurazione dello stato di attuazione di piani e programmi (in termini di fasi e tempi, degli standard qualitativi previsti e delle risorse assorbite dei programmi)			x		
	MV.2.04	Misurazione del livello di efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi dei procedimenti)		x			
	MV.2.05	Misurazione della quantità delle prestazioni e dei					x

		servizi erogati (output)					
	MV.2.06	Utilizzo, ai fini della rilevazione della performance organizzativa, di indicatori relativi allo stato di salute dell'ente	x				
MV.3 - Ai fini della misurazione della performance si procede alla rilevazione di dati di benchmarking?	MV.3.01	Rilevazione di dati di benchmarking (trasversalmente alle tipologie di misurazione sopra indicate)		x			
MV.4 - Si rilevano gli scostamenti dei risultati rilevati rispetto ai target prefissati e se ne esplicitano le cause?	MV.4.01	Rilevazione degli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato e programmato			x		
	MV.4.02	Esplicitazione delle cause di eventuali scostamenti dei risultati rispetto a quanto pianificato e programmato e suggerimento di interventi correttivi		x			
MV.5 - Al fine di tradurre i dati rilevati in informazioni utili alla valutazione della performance, si coinvolgono i soggetti che, a vario titolo, operano nell'ente?	MV.5.01	Coinvolgimento della dirigenza, delle P.O, ecc. nella fase di "traduzione" dei dati risultanti dal processo di misurazione della performance organizzativa		x			
MV.6 - I dati emersi dal processo di misurazione e valutazione vengono rielaborati in appositi format affinchè l'ente possa in seguito usufruirne ?	MV.6.01	Costruzione ed elaborazione di format ad hoc al fine di utilizzare i dati emersi dal processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	x				

3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane

V.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE							
AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MVI.1 - C'è un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale?	MVI.1.01	Utilizzo e rielaborazione dei dati rilevati in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa		x			<p>Nell'ente non sono presenti dirigenti. I dati relativi alla valutazione delle P.O. riguardano il sistema di valutazione attualmente in uso.</p>
MVI.2 - Il Segretario Generale è valutato sulla base di determinati parametri, così come definito nel SMVP dell'ente?	MVI.2.01	Misurazione della performance individuale del Segretario generale, sulla base di quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione della performance	x				
MVI.3 - I Dirigenti e le Posizioni Organizzative sono valutati sulla base di una serie di parametri, così come definito dalla norma e riportato in dettaglio nel SMVP dell'ente?	MVI.3.01	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basata su indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità					<p>Nell'ente non sono presenti dirigenti</p>
	MVI.3.02	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata su indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità	x				
	MVI.3.03	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basata sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali					
	MVI.3.04	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali	x				

	MVI.3.05	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basata sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate				
	MVI.3.06	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate			x	
	MVI.3.07	Misurazione della performance individuale dei Dirigenti basate sulla capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi				Nell'ente non sono presenti dirigenti
	MVI.3.08	Misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basate sulla capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi		x		
MVI.4 - Il personale viene valutato sulla base di una serie di parametri, così come definito dalla norma e riportato in dettaglio nel SMVP dell'ente?	MVI.4.01	Misurazione della performance individuale del personale basata sul raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali		x		I dati relativi alla valutazione del personale si riferiscono al sistema di valutazione attualmente in uso.
	MVI.4.02	Misurazione della performance individuale del personale basata sulla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'unità organizzativa di appartenenza e sulle competenze manageriali e professionali dimostrate			x	
MVI.5 - Quanto definito nel SMVP viene rispettato ed attuato in sede di valutazione della performance individuale?	MVI.5.01	Applicazione, nel processo di valutazione, del sistema di valutazione formalmente adottato per il personale dirigenziale (ruoli/tempi/procedure; schede di valutazione; procedure di conciliazione; etc.)				

	MVI.5.02	Applicazione, nel processo di valutazione, del sistema di valutazione formalmente adottato per il personale non-dirigenziale (ruoli/tempi/procedure; schede di valutazione; procedure di conciliazione; etc.)		x			
MVI.6 - Si esplicitano le cause di eventuali scostamenti rilevati rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali?	MVI.6.01	Esplicitazione, con la valutazione della performance individuale, delle cause di eventuali scostamenti circa il raggiungimento degli obiettivi e suggerimento di interventi correttivi	x				
MVI.7 - Sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, viene stilata una graduatoria al fine di differenziare le valutazioni individuali?	MVI.7.01	Redazione di una graduatoria basata sui differenti livelli di performance conseguiti, ai fini della differenziazione delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale			x		
MVI.8 - La valutazione dei vari livelli organizzativi viene svolta secondo un processo gerarchico a cascata e sulla base di quanto previsto nel SMVP dell'ente?	MVI.8.01	Effettuazione della valutazione del segretario generale da parte della Giunta, sulla base degli elementi di giudizio forniti dall'Organismo di Valutazione (e secondo quanto previsto nel SMVP)			x		
	MVI.8.02	Effettuazione della valutazione della dirigenza da parte del Segretario Generale (secondo quanto previsto nel SMVP)					
	MVI.8.03	Effettuazione delle valutazioni delle posizioni organizzative da parte dei dirigenti (secondo quanto previsto nel SMVP)				x	
	MVI.8.04	Effettuazione della valutazione del personale non dirigenziale da parte dei dirigenti e delle P.O. (secondo quanto previsto nel SMVP)				x	
							Sì. I dati relativi alla valutazione del personale si riferiscono al sistema di valutazione attualmente in uso.

V.2 SISTEMA PREMIANTE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

AREE DI CHECK	Cod_Req	REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
			NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
MVI.9 - La retribuzione di risultato si attribuisce sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale?	MVI.9.01	Attribuzione della retribuzione di risultato sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale del segretario generale (secondo i criteri stabiliti nel SMVP)			x		La valutazione delle prestazioni individuali è stata realizzata attraverso una metodologia preesistente, attualmente in corso di sostituzione. I dati riportati in tabella si riferiscono a tale metodologia
	MVI.9.02	Attribuzione della retribuzione di risultato sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle P.O. (secondo i criteri stabiliti nel SMVP)			x		
	MVI.9.03	Attribuzione della retribuzione di risultato sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale (secondo i criteri stabiliti nel SMVP)		x			
	MVI.9.04	Erogazione della retribuzione di risultato solo in seguito al positivo accertamento dell'organo competente del raggiungimento degli obiettivi				x	

MVI.10 - I risultati del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono comunicati agli interessati al fine di orientarli verso sviluppi futuri?	MVI.10.01	Realizzazione di colloqui finali al fine di comunicare gli esiti della valutazione, commentare i risultati raggiunti e i comportamenti tenuti e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro		x			
MVI.11 - I percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane vengono costruiti sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di sviluppare le professionalità individuali?	MVI.11.01	Utilizzo degli esiti del processo di valutazione della performance individuale per lo sviluppo delle professionalità individuali (percorsi di formazione)	x				
	MVI.11.02	Utilizzo delle risultanze della valutazione delle competenze per lo sviluppo di percorsi di crescita professionale		x			

3.7 Rendicontazione interna ed esterna

REQUISITI DI PROCESSO	Valutazione				NOTE
	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
Utilizzo, ai fini della rendicontazione interna, di un reporting Direzionale (Giunta e Segretario Generale)	x				
Utilizzo, ai fini della rendicontazione interna, di un reporting operativo (dirigenti)	x				
Approvazione del bilancio d'esercizio entro i termini di legge (aprile)	x				
Redazione, in allegato al bilancio d'esercizio, della Relazione sui risultati				x	
Predisposizione della Relazione sulla performance da parte del Segretario Generale e approvazione da parte degli Organi dell'ente				x	
Utilizzo, per la predisposizione della Relazione sulla performance, anche di dati e informazioni già riportati nella Relazione sui risultati				x	
Utilizzo, per la predisposizione della Relazione sulla performance, dei dati rilevati dal controllo di gestione				x	
Utilizzo, per la predisposizione della Relazione sulla performance, dei dati e delle informazioni forniti dai documenti di programmazione finanziaria e di bilancio				x	
Presentazione della Relazione sulla performance all'OIV per l'avvio del processo di verifica propedeutico alla validazione del documento				x	
Attuazione, da parte dell'OIV, con il supporto della struttura tecnica, del processo di verifica della Relazione sulla performance al fine di rilevarne il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità				x	
Validazione della Relazione sulla performance				x	

Publicazione della Relazione sulla performance nella sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito istituzionale dell'ente				x	
Momenti di incontro e confronto con i cittadini, le associazioni di categoria, ecc per la presentazione agli Stakeholders degli obiettivi, dei risultati e delle risorse impiegate nella gestione ("Giornate della Trasparenza")		x			
Predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli da parte dell'OIV				x	
Elaborazione, da parte dell'OIV, del report sul controllo strategico	x				Allo stato attuale non è stato ancora elaborato da parte dell'OIV il <i>report</i> sul controllo strategico
Utilizzo, per la predisposizione del report, dei dati forniti dai documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	x				
Utilizzo, per la predisposizione del report, dei dati riportati nella Relazione sulla performance	x				
Utilizzo, per la predisposizione del report, dei dati riportati nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema dei controlli	x				
Utilizzo, per la predisposizione del report, delle informazioni emerse dai colloqui tenuti con la dirigenza	x				
Comunicazione, attraverso il Report sul controllo strategico, di informazioni che evidenziano lo "stato di salute" dell'ente in relazione ad alcune variabili (economiche, organizzative, livello di efficienza e efficacia dei servizi)	x				
Utilizzo, nel report sul controllo strategico, di indicatori e dati rilevati attraverso il Sistema Informativo Pareto	x				
Esplicitazione, attraverso il report sul controllo strategico, di un giudizio sintetico sul livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati (% obiettivi pienamente realizzati, % obiettivi parzialmente realizzati, ecc)	x				
Esplicitazione, attraverso il report sul controllo strategico, di un giudizio sintetico sulle modalità attraverso le quali sono stati conseguiti gli obiettivi strategici	x				

Esplicitazione, attraverso il report sul controllo strategico, di eventuali fattori di criticità (causa del mancato raggiungimento degli obiettivi) e delle proposte per la rimozione degli stessi	x				
Funzionalità dei documenti di rendicontazione (interna e esterna) per la predisposizione dei documenti di pianificazione e programmazione			x		
Funzionalità e supporto dei documenti di rendicontazione (interna e esterna) all'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)			x		
Rispetto delle fasi, dei tempi e dei soggetti definiti nel Sistema di misurazione e valutazione dell'ente		x			

3.8 La Relazione sulla performance

LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

AREE DI CHECK	Cod_Req	Compliance/Requisiti strutturali	Valutazione compliance (presenza del singolo requisito)		Valutazione (esaustività e adeguatezza metodologica del singolo requisito)				NOTE
			NO	SI	NO	In prevalenza NO	In prevalenza SI	SI	
RP.1 - E' possibile rilevare la correttezza del processo di redazione?	RP.1.01	Redazione della Relazione sulla Performance nei termini di legge (30 giugno)		X					
RP.2 - La Relazione fornisce informazioni sintetiche e soddisfa le esigenze di lettura e comprensibilità da parte degli stakeholder?	RP.2.01	Indice e presentazione		X					
	RP.2.02	Sezione di sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni		X					
	RP.2.03	Informazioni relative al contesto esterno di riferimento nel quale si è svolta l'azione dell'amministrazione		X					X
	RP.2.04	Informazioni relative all'amministrazione (risorse umane, economiche, ecc.)		X					X

	RP.2.05	Informazioni relative ai risultati raggiunti (sintesi del numero di obiettivi strategici e operativi raggiunti, ecc.)		x				x	
	RP.2.06	Informazioni relative alle criticità e opportunità rilevate dall'amministrazione		x				x	
RP.3 - Si rendiconta sui risultati organizzativi raggiunti?	RP.3.01	Sezione "Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti"		x					
	RP.3.02	Albero della performance	x					x	
	RP.3.03	Albero della performance; esplicitazione e adeguata rappresentazione della performance complessiva registrata dall'amministrazione nell'anno (modalità grafiche; sintesi dei risultati; ecc)		x				x	
	RP.3.04	Albero della performance; esplicitazione di aree strategiche e outcome		x			x		Non sono esplicitati gli outcome

	RP.3.05	Albero della performance: esplicitazione di obiettivi strategici		x				x	
	RP.3.06	Albero della performance: esplicitazione di obiettivi e piani operativi		x			x		Non sono stati redatti piani operativi
RP.3 - Si rendiconta sui risultati organizzativi raggiunti?	RP.3.07	Risultati raggiunti relativamente alle Aree strategiche e agli obiettivi strategici		x			x		
	RP.3.08	Aree strategiche: esplicitazione di outcome associati e dei relativi indicatori	x		x				
	RP.3.09	Obiettivi strategici; esplicitazione di indicatori per gli obiettivi strategici		x				x	
	RP.3.10	Obiettivi strategici: esplicitazione dei target (valori attesi) per gli indicatori		x				x	
	RP.3.11	Obiettivi strategici; esplicitazione dei risultati ottenuti (consuntivo indicatori)		x				x	
	RP.3.12	Obiettivi strategici; esplicitazione di dati relativi agli scostamenti rispetto ai target		x			x		
	RP.3.13	Obiettivi strategici; grado (valore %) di raggiungimento		x				x	
	RP.3.14	Obiettivi strategici; esplicitazione delle cause dell'eventuale mancato raggiungimento		x				x	

RP.3.15	Obiettivi strategici; esplicitazione dei dati relativi alle risorse umane previste ed impiegate		x			x		
RP.3.16	Obiettivi strategici; esplicitazione dei dati relativi alle risorse economiche stanziare ed impiegate	x		x				
RP.3.17	Allegato alla Relazione in cui sono riportate le tabelle relative agli obiettivi strategici		x				x	
RP.3.18	Risultati raggiunti relativamente agli Obiettivi e Piani Operativi		x				x	
RP.3.19	Obiettivi operativi; esplicitazione di indicatori per gli obiettivi operativi		x				x	
RP.3.20	Obiettivi operativi; esplicitazione dei target (valori attesi) per gli indicatori		x				x	
RP.3.21	Obiettivi operativi; esplicitazione dei risultati ottenuti per gli indicatori (a consuntivo)		x				x	
RP.3.22	Obiettivi operativi; esplicitazione di dati relativi agli scostamenti rispetto ai target		x			x		
RP.3.23	Obiettivi operativi: grado (valore %) di raggiungimento		x				x	
RP.3.24	Obiettivi operativi; esplicitazione delle cause dell'eventuale mancato raggiungimento		x				x	
RP.3.25	Obiettivi operativi; esplicitazione dei dati relativi alle risorse umane previste ed impiegate		x			x		

	RP.3.26	Obiettivi operativi: esplicitazione dei dati relativi alle risorse economiche stanziare ed impiegate per gli obiettivi operativi		x				x		
	RP.3.27	Obiettivi operativi; individuazione delle strutture e dei soggetti responsabili		x				x		
	RP.3.28	Allegato alla Relazione in cui sono riportate le tabelle relative agli obiettivi operativi		x					x	
	RP.3.29	Esplicitazione dei risultati conseguiti rispetto a quanto pianificato e programmato nel Programma triennale della trasparenza		x				x		
	RP.3.30	Esplicitazione dei risultati conseguiti in relazione agli Standard di qualità dei servizi		x				x		
RP.4 - Si rendiconta sui risultati individuali raggiunti?	RP.4.1	Risultati raggiunti relativamente agli Obiettivi individuali	x			x				
	RP.4.2	Esplicitazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, articolati per tipologia di personale (dirigenti, posizioni organizzative, dipendenti, ...)	x			x				
	RP.4.3	Esplicitazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, articolati per aree organizzative, uffici, ecc.	x			x				
	RP.4.4	Esplicitazione di ulteriori elementi informativi	x			x				
RP.5 - La Relazione evidenzia un'analisi dei risultati anche dal punto di vista	RP.5.1	Sezione "Risorse, efficienza ed economicità"		x					x	

economico patrimoniale?	RP.5.2	Informazioni di bilancio e dei risultati raggiunti in termini di efficienza ed economicità delle risorse		x				x		
	RP.5.3	Quantificazione e presenza di informazioni utili per documentare il calcolo degli eventuali risparmi sui costi	x		x					
RP.6 - Si rendicontano i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere?	RP.6.01	Sezione "Pari opportunità e bilancio di genere"								
	RP.6.02	Obiettivi di promozione delle pari opportunità e di genere	x		x					
	RP.6.03	Allegato alla Relazione in cui si riporta un Prospetto relativo alle pari opportunità e al bilancio di genere	x		x					
RP.7 - La Relazione fornisce informazioni sul processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione (fasi, tempi, soggetti, responsabilità)?	RP.7.01	Sezione "Il processo di redazione della Relazione sulla performance"		x						
	RP.7.02	Definizione delle fasi del Processo		x						x
	RP.7.03	Definizione dei soggetti responsabili di ciascuna fase del Processo		x						x
	RP.7.04	Definizione della tempistica del processo		x						x
RP.8 - La Relazione evidenzia i punti di forza e le aree di miglioramento dell'intero ciclo di gestione della performance?	RP.8.01	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance		x				x		
	RP.8.02	Evidenza della presenza/assenza di integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio						x		

RP.8.03	Elenco dei documenti/atti adottati nell'ambito del ciclo di gestione della performance		x					x
RP.8.04	Esplicitazione, per ciascun documento, della data di approvazione, di pubblicazione e di aggiornamento (eventuale)		x					
RP.8.05	Esplicitazione, per ciascun documento, del link da cui è possibile effettuare il download		x					

Oristano 28 giugno 2013

Prof. Giuseppe Melis – Presidente

Dott. Salvatore Micali – Componente

Dott. Remigio Sequi – Componente