RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2017

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), DLgs n. 150/2009)

PREDISPOSTO E APPROVATO DALL'OIV MONOCRATICO		
NOMINATIVO	**FIRMA**	**DATA**
ARCANGELI ANDREA		30/04/2018

ALLEGATI

--

DISTRIBUZIONE DEL DOCUMENTO:

Pubblicazione sul sito web istituzionale

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2017
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), DLgs n. 150/2009)

1 PRESENTAZIONE E INDICE

La presente relazione è redatta dall'OIV ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009, in applicazione delle linee guida di UNIONCAMERE di febbraio 2013 e della Delibera CiVIT n. 23/2013, ed ha lo scopo di analizzare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, evidenziando punti di forza e debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance dell'anno precedente, al fine di identificare aree di miglioramento o di rischio di cui il ciclo della performance in corso e successivo deve tener conto, in un'ottica di miglioramento continuo.

Di seguito, sono riepilogati i principali atti ed eventi che hanno caratterizzato il ciclo della performance nel corso del 2017.

L'Ente camerale, con atto del consiglio n. 112/350 del 14/11/2016, ha adottato, sulla base dei fattori chiave individuati dal Consiglio stesso nella relazione pluriennale, la relazione previsionale e programmatica per l'anno 2017 individuando i relativi programmi e risultati da raggiungere sia per l'Ente camerale sia per l'Azienda Speciale.

Con atto del Consiglio n. 108/341 del 20.12.2016 è stato varato il preventivo economico per l'anno 2017 ed è stato approvato anche il preventivo economico dell'Azienda Speciale.
Successivamente la Giunta camerale, con delibera n.1/1 dell'08/02/2017 ha individuato gli indicatori di risultato mediante i quali misurare la performance complessiva dell'Ente.

La Giunta camerale ha adottato, con provvedimento n.10/52 del 20.12.2016 il budget direzionale assegnandolo al Segretario Generale il quale, a sua volta, lo ha assegnato alla Dirigenza. Nel corso dell'anno si è reso necessario procedere ad alcune variazioni che sono state poi recepite in occasione dell'aggiornamento del preventivo effettuato con atto del Consiglio n. 111/348 del 27/7/2017. Inoltre

Analogamente a quanto avvenuto negli ultimi anni, l'esercizio 2017 è stato caratterizzato da un notevole sforzo in termini di razionalizzazione di risorse umane e finanziarie strettamente connesse alla riduzione del 50% del diritto annuale a fronte di struttura, funzioni e competenze rimaste invariate. Si tratta di riduzioni particolarmente rilevanti in quanto il diritto annuale rappresenta la principale fonte di finanziamento degli Enti camerali, che hanno pesato e pesano particolarmente sulle capacità progettuali del sistema.

La riforma ha confermato alcune funzioni «tradizionali» quali quelle della pubblicità legale, trasparenza e garanzia, fascicolo informatico d'impresa, tutela del consumatore e della fede pubblica, sostegno alla competitività delle imprese e dei territori, informazione economica, aggiungendone di nuove come orientamento al lavoro, inserimento occupazionale dei giovani e *placement*, punto di raccordo tra imprese e PA, creazione di impresa e start up, valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo, supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse solo le attività promozionali direttamente svolte all'estero), competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa, realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza, cui si sommano le previsioni secondo le quali le Camere di Commercio possono svolgere attività in convenzione con enti pubblici e privati su diversi ambiti, nonché attività di supporto ed assistenza alle imprese in regime di libera concorrenza, limitatamente a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale, nel rispetto delle condizioni fissate dalla norma.

Infine, ma non ultimo in termini di importanza, il tema degli **accorpamenti.** Il decreto 8 agosto 2017 del Ministero dello Sviluppo Economico ha previsto al comma 3 dell'art. 4 che i commissari ad acta individuati per ciascun procedimento di accorpamento dessero avvio alla procedura entro 120 giorni dall'entrata in vigore del decreto stesso. La deadline era dunque inizialmente fissata per i primi giorni dell'anno 2018.

Tuttavia la Corte Costituzionale, chiamata a decidere in merito alla costituzionalità del decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 219 a seguito del ricorso presentato da quattro regioni (Puglia, Toscana, Liguria e Lombardia), con sentenza 261/2017 ha dichiarato l'incostituzionalità del comma 4 dell'articolo 3 "nella parte in cui stabilisce che il decreto del Ministro dello sviluppo economico dallo stesso previsto deve essere adottato «sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano», anziché previa intesa con detta Conferenza". Si tratta proprio della norma in base alla quale il Governo ha adottato il decreto ministeriale di riorganizzazione delle Camere di commercio. La procedura di accorpamento pronta per essere definitivamente varata alla fine del 2017 ha così subito un improvviso arresto, cui è seguito un periodo di grossa incertezza segnato dall'attesa delle nuove mosse del MISE. Il decreto atteso è stato adottato il 16 febbraio del corrente anno ed ha confermato nella sua interezza quanto precedentemente disposto, prevedendo però che le procedure di accorpamento partissero dal 1 marzo immediatamente successivo. Pertanto al momento siamo nel pieno della fase che porterà, molto presumibilmente entro la fine del 2018, alla definitiva unione delle Camere di Viterbo e Rieti.

E' indubbio che l'attività dell'Ente connessa alla ridefinizione complessiva del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, definizione formale degli Standard di qualità etc...), già in programma per il 2018, sia condizionata e continui ad esserlo dall'attesa del definitivo compimento del descritto processo di riforma, che produrrà una nuova Camera, con una diversa organizzazione, diversi standard di qualità da seguire, una nuova e più articolata platea di stakeholders da ascoltare, un nuovo e più vasto territorio da presidiare, un numero più elevato di imprese per le quali costituire un saldo punto di riferimento.

1 PRESENTAZIONE E INDICE 2
2 CHECK-UP SULL'ARCHIETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE 4
2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance 4
2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento 7
3 CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY 8
3.1 Pianificazione strategica 8
3.2 Programmazione operativa 9
3.3 Il piano della performance 10
3.4 Monitoraggio, reporting in itinere del ciclo della performance e per l'attuazione degli obblighi di trasparenza. Infrastrutture di supporto. 11
3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa 12
3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane 13
3.7 Rendicontazione interna ed esterna. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione 14
3.8 Definizione e gestione degli standard di qualità 15
3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento 16
4 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE 16
4.1 Livelli di valutazione 16
4.2 Pianificazione attività di follow up 18
APPENDICE A 18

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

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

- Premessa

Nella presente sezione si esprime una valutazione sia sul livello di compliance del Sistema di misurazione e valutazione della performance (presenza di requisiti strutturali richiesti dalle norme), sia sull'adeguatezza di quanto riportato (correttezza, comprensibilità, esaustività del Sistema).
L'Amministrazione risulta informata dei punti di debolezza del Sistema già rilevati e segnalati nelle relazioni precedenti dell'OIV, tuttavia la revisione programmata del "Sistema di Misurazione e Valutazione" non si è realizzata in quanto l'accorpamento con la Camera di commercio di Rieti è andato oltre i termini inizialmente previsti come accennato in precedenza. Alla data odierna l'accorpamento si ritiene che possa concretizzarsi entro l'anno in corso, con conseguente impegno all'aggiornamento immediato del sistema di misurazione e valutazione della performance.

- Punti di controllo

- Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (Sistema) è stato elaborato in modo corretto: sono stati previsti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa;
- Il Sistema è stato elaborato in modo corretto: sono state previste e definite le modalità di misurazione della performance organizzativa;
- Il sistema individuale è stato elaborato in modo da generare degli effetti;
- 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;
- 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;
- 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;
- Sono previsti dall'Ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero sistema di misurazione e valutazione;
- Il sistema è stato elaborato in modalità "accountability", ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto;
- Si prevedono delle modalità strutturate attraverso le quali il Sistema stesso è migliorato.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

L'attuale Sistema vigente nell'Ente riporta gli ambiti di performance organizzativa di cui al DLgs 150/09 art. 8. Per ciascun ambito l'Ente ha individuato gli oggetti e gli strumenti di misurazione della performance organizzativa. Gli oggetti di misurazione sono collegati ad aspetti significativi, in termini strategici rispetto alla "missione" della Camera di Commercio, attraverso il collegamento tra ambiti organizzativi, obiettivi strategici e obiettivi operativi, che a loro volta sono collegati agli obiettivi individuali.
Il Sistema prevede una fase di rendicontazione e trasparenza.

Dalle analisi e dalle verifiche di approfondimento si rileva che:

-la struttura del documento non è conforme a quella indicata dalla delibera n. 104 del 2010 dell'ex CiVIT (la struttura raccomandata dalla CiVIT è ispirata a criteri di chiarezza e trasparenza);
-il modello di misurazione della performance organizzativo adottato può limitare il benchmarking con altre amministrazioni; la delibera CiVIT n. 89 del 2010, premessa la necessità di inserire il modello di misurazione in una prospettiva di miglioramento continua, elenca e raccomanda alcune metodologie di misurazione della performance organizzativa (quali il modello Common Assessment Framework - CAF, Balanced Scorecard, ecc…). Il vantaggio è la disponibilità di un modello sperimentato ed efficace, le cui risultanze possono essere oggetto di confronto con altre realtà;
-il dizionario delle competenze: nel Sistema è indicato che la valutazione è legata anche al comportamento, ma non risulta un dizionario delle competenze con la loro descrizione;
-indicatori e target: non risultano indicati i riferimenti metodologici per caratterizzare correttamente gli indicatori di performance, i requisiti di fattibilità degli indicatori, i test di validazione della qualità degli indicatore e dei target;
-qualità: nel sistema ci sono diversi collegamenti tra obiettivi e standard di qualità. Tuttavia non risultano collegamenti tra il Sistema e il Codice degli standard di qualità per i servizi offerti dall'Ente;
-legge 190/2012: il sistema di misurazione non tiene conto delle indicazioni contenute nella Legge sulla prevenzione della corruzione. L'elaborazione degli obiettivi deve tener conto delle risultanze della valutazione dei rischi e delle misure di mitigazione individuate;
-stakeholder: non sono esplicitate nel Sistema le modalità di coinvolgimento degli stakeholder (anche ai fini della definizione degli obiettivi strategici);
-non risultano definiti indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio;

-non risultano differenziazioni tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi;
-non risultano sistemi di pesi e procedure per il calcolo dei punteggi sintetici individuali;
-non risultano distinzione dei criteri di misurazione e valutazione tra personale dirigente e non dirigente: si raccomanda di prevedere criteri differenti per le due tipologie di personale.

- Valutazione

Il sistema risulta essere implementato. I piani di performance elaborati tengono conto delle indicazioni del Sistema e delle delibere ex CiVIT. Tuttavia, si ritiene che il Sistema necessita di significativi miglioramenti sulla base delle indicazioni contenute nelle delibere ex CiVIT n. 89 e 104 del 2010. **Il livello di valutazione per il Sistema è pari a 2.**

- Raccomandazione

Così come previsto dallo stesso Sistema dell'Ente (§ 9. "..passibile di ulteriori interventi di miglioramento soprattutto per quanto concerne il Sistema di valutazione delle prestazioni individuali…") si riportano le principali raccomandazioni di seguito elencati:
-strutturare e identificare gli indicatori e i target (sia degli ambiti di performance di cui all'art. 8 del Dlgs 150/09 sia degli obiettivi organizzativi e individuali) in conformità con quanto indicato dalla delibera n. 89 del 2010 ex CiVIT (§ 4.2 e seguenti);
-l'adozione di una delle metodologie per la misurazione della performance organizzativa raccomandate dalla delibera n. 89 della CiVIT (CAF, Balanced Scorecard, etc..) assicurerebbe un risultato meno autoreferenziale, più confrontabile con altre realtà, ed una misurazione degli ambiti di cui all'art. 8 del Dlgs 150/09 più adeguata a restituire informazioni utili al miglioramento del ciclo della performance;
-aggiornare il Sistema con le novità contenute nella Legge 190/2012;
-elaborare un dizionario delle competenze con la descrizione dei comportamenti che caratterizzano ciascuna competenza per una valutazione trasparente e obiettiva;
-definizione di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo (descrittori e metriche per la valutazione);
-esplicitare le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere il miglioramento del Sistema nel tempo;
-esplicitare le modalità con cui l'amministrazione collega il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione della risorse umane (formazione, carriera, sistemi premiali..);
-elaborazione degli standard di qualità per i servizi offerti dall'ente e previsione nel Sistema di un collegamento con il ciclo della performance;
-identificazione e definizione delle modalità standard di consultazione degli stakeholder (non solo i cittadini, ma anche i dipendenti, i fornitori, etc…);
-**differenziazione dei giudizi**: definire indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio;
-differenziazione tra **obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi**: nel documento non è esplicitata la distinzione tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi, ai fini del calcolo del punteggio sintetico finale;
-definizione di **sistemi di pesi e procedure per il calcolo dei punteggi sintetici individuali**.

Ai fini di intraprendere un processo di miglioramento del Sistema e per maggiori approfondimenti, si rinvia alla delibera ex CiVIT n. 114 del 2010.

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

- Premessa

Nella presente sezione si esprime una valutazione *sulle modalità con le quali la camera di commercio ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal ciclo della performance.*

- Punti di controllo

-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 e individuale;
-E presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance ed è supportato da un idoneo sistema informativo;
-Esiste una struttura deputata al controllo di gestione ed è inserita nel modello organizzativo affinché operi in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi per un corretto funzionamento;
-Sono state individuate le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'OIV;
-E' stata prevista una struttura a supporto dell'OIV e sono state formalizzate le modalità di funzionamento.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Il ciclo della performance (definizione obiettivi, assegnazione, valutazione, etc…) avviene attraverso un software che opera all'interno della intranet della camera di commercio. Tutti i dipendenti dell'ente sono coinvolti e partecipano al funzionamento del ciclo della performance.
Nell'ente è presente una struttura di controllo di gestione che svolge un monitoraggio periodico (trimestrale). L'esito del monitoraggio è utilizzato per l'analisi degli scostamenti e per la definizione delle eventuali variazioni degli obiettivi strategici e operativi.
L'ente è dotato di una Struttura tecnica di supporto.
-Il monitoraggio del ciclo della performance avviene con rilevazione trimestrale tramite fogli excel;
-Modalità di funzionamento dell'OIV: l'ente nel 2017 non aveva ancora adottato un proprio regolamento per il funzionamento dell'OIV, tuttavia detto regolamento è stato deliberato dalla Giunta camerale in data con delibera n. 1.2.
-Struttura tecnica di supporto: la struttura tecnico di supporto attualmente è costituita da una sola risorsa non a tempo pieno.

- Valutazione

L'Architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale è operativa ed è verificata. Continua a necessitare di opportuni miglioramenti per mettere a sistema il processo e rendere pienamente efficace il ciclo della performance in termini di valutazione. Di seguito si elencano le principali raccomandazioni. **Il livello di valutazione dei controlli interni e dello stato di implementazione del ciclo della performance è 3**.

- Raccomandazione

-L'implementazione di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance, già segnalata nella precedente relazione dell'OIV, è stata realizzata nel primo trimestre 2018 e sarà a regime a partire dal trimestre successivo

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

In questa sezione sono riportate le principali considerazioni riguardanti la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della performance dell'Ente, in seguito alle verifiche realizzate:

- sulla coerenza e sulla tenuta generale della fase del ciclo della performance;
- sulla correttezza metodologica e sulla completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del ciclo della performance (valutazione del sistema di controllo interno implementato previsto per la fase del ciclo della performance).

Per i punti di controllo delle aree oggetto di verifica si rinvia al questionario allegato alle linee guida di Unioncamere di cui in appendice.

3.1 Pianificazione strategica

- Premessa

Valutazione della fase che inizia con l'analisi strategica e le attività propedeutiche alla programmazione pluriennale (analisi di contesto, coinvolgimento di stakeholder interni e esterni, etc…), per passare alla individuazione delle aree strategiche (e outcome), degli obiettivi strategici (con relativi indicatori e target) e alla relativa allocazione delle risorse.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Analisi strategica ed attività di supporto alla programmazione annuale;
-Individuazione delle aree strategiche e degli outcome;
-Individuazione degli obiettivi strategici;
-Allocazione delle risorse;
-Sistema integrato.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Dalle verifiche risultano le seguenti aree di miglioramento:
-analisi strategica ed attività di supporto della programmazione annuale: non risulta una procedura formalizzata che prevede periodicamente la realizzazione di analisi del contesto economico istituzionale mirate ad individuare le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare. Identica procedura dovrebbe essere formalizzata per l'analisi del contesto interno per agevolare la pianificazione strategica;
-individuazione delle aree strategiche e degli outcome sulla base di una metodologia di coinvolgimento degli stakeholder definita;
-individuazione degli obiettivi strategici: gli indicatori non risultano in prevalenza definiti secondo quanto previsto dal Sistema.

- Valutazione

Il **ciclo della performance** (o una fase di esso) è operativo per la maggior parte delle fasi. Il ciclo della performance produce risultati utili che sono utilizzati dall'Ente ai fini del miglioramento della performance. E' svolto in modo quasi del tutto conforme alla normativa di riferimento. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

I **controlli interni** sono definiti e implementati; sono attivi per diverse fasi del ciclo. Possono essere soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **Analisi strategica ed attività di supporto della programmazione annuale**: definire, formalizzare e mettere a sistema una metodologia per l'analisi strategica di supporto alla programmazione annuale e una analisi del contesto interno per agevolare la pianificazione strategica.
La definizione di standard di qualità potrebbe aiutare a realizzare le indagini e le analisi degli scostamenti per tener conto di come le imprese e gli altri stakeholder in generale percepiscono la camera di commercio in termini di qualità.
- **Individuazione degli outcome**: definire una metodologia standard da seguire per l'individuazione degli outcome (tempi, ruoli e soggetti…)
- **Individuazione degli obiettivi strategici**: utilizzare test di fattibilità degli indicatori. Vedi raccomandazione § 2.1. Individuare forme di condivisione del processo di definizione dei target con i portatori di interesse (ad esempio: acquisizione delle informazioni attraverso il sito istituzionale, incontri con gli stakeholder in occasione di eventi istituzionali, ecc..). Assicurare coerenza tra obiettivi, indicatori e target in modo da assicurare coerenza e analisi di confronto con quanto previsto con gli anni precedenti. Prevedere, anche in una fase successiva a valle della riforma degli enti camerali, l'individuazione di modelli di simulazione finanziaria a supporto dell'analisi strategica.

In generale, lo spirito delle raccomandazioni è definire, implementare e mettere a sistema un quadro di riferimento metodologico che assicuri continuità e accountability nel tempo.
Parte della metodologia deve avere come oggetto le modalità di coinvolgimento degli portatori di interessi interni ed esterni, i criteri per la definizione degli outcome, degli obiettivi, degli indicatori e dei target.

3.2 Programmazione operativa

- Premessa

Verifica della coerenza del processo di programmazione seguito dall'Ente.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Attività a supporto della programmazione annuale;
-Definizione degli obiettivi e piani operativi;
-Definizione delle risorse;
-Definizione degli obiettivi individuali;
-Sistema integrato.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

L'amministrazione risulta rispettare le fasi del processo. Si rileva il collegamento di tutti gli obiettivi operativi a quelli strategici.

Dalle verifiche risulta che l'Ente ha migliorato ulteriormente i criteri per l'individuazione degli obiettivi pervenendo all'individuazione di obiettivi maggiormente misurabili, effettivamente collegati agli obiettivi strategici e utili alla misurazione della performance organizzativa.
Continuare con il miglioramento delle seguenti aree:
-Definizione degli obiettivi, indicatori e dei target;
-definizione delle risorse;
-Definizione degli obiettivi individuali.

- Valutazione

il **ciclo della performance** (o una fase di esso) è operativo per la maggior parte delle fasi. Il ciclo della performance produce risultati utili che sono utilizzati dall'Ente ai fini del miglioramento della performance.. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

La maggior parte dei **controlli interni** sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **Definizione degli obiettivi e piani operativi**: continuare, consolidare e formalizzare l'attività di miglioramento (esempio: definizione di obiettivi misurabili, e effettivamente collegati agli obiettivi strategici e utili ai della misurazione della performance dell'Ente; individuazione di indicatori puntuali tali da consentire l'oggettiva misurazione delle dimensioni diverse degli obiettivi operativi: indicatori di input, efficienza, qualità, economico finanziari, ecc..); Verificare che gli indicatori e i target sono stati definiti utilizzando le **schede di riscontro previste dalla normativa** e quindi dalle delibere ex CiVIT (vedi delibera ex CiVIT in merito di cui in appendice A.): prevedere un audit operativo e di conformità sulla attività svolte;
- **definizione delle risorse umane:** esplicitazione delle risorse da destinare ai programmi operativi. Si segnala che dal 2018 l'Ente ha ottemperato a tale raccomandazione.
- **definizione degli obiettivi individuali:** prevedere (nel Sistema non risulta esplicitato) una metodologia di negoziazione degli obiettivi tra posizioni organizzative e individuali; coerentemente con la raccomandazione precedente, si suggerisce di definire criteri per l'individuazione di obiettivi che consentano l'effettivo collegamento tra performance organizzativa e individuale: valorizzare il contributo di ciascuno (performance individuale) e collegarlo alla performance organizzativa.

3.3 Il piano della performance

- Premessa

Valutazione del livello di compliance del documento (esistenza dei requisiti strutturali richiesti dalla norma) e il livello di adeguatezza metodologica, comprensibilità ed esaustività dei contenuti.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Trasparenza;
-Aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi;
-Indicatori;
-Target;
-Piani operativi di attività;
-Rappresentazione del piano della performance delle informazioni derivanti dal processo di pianificazione e programmazione della camera di commercio;

-Collegamento con altri documenti.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Fatti salvo i **rilievi già espressi in materia di obiettivi, indicatori e target** (criteri metodologici con cui sono definiti e loro verifica con le tabelle di Test di cui alla delibera CiVIT n. 89 del 2010), il piano della performance rappresenta i requisiti strutturali richiesti dalla normativa (obiettivi trasparenza, obiettivi prevenzione della corruzione, codificazione obiettivi, collegamento con altri documenti). I piani della performance sono pubblicati sistematicamente sul sito web istituzionale dell'ente (sezione Amministrazione Trasparente).

- Valutazione

Il **ciclo della performance** (o una fase di esso) è operativo per la maggior parte delle fasi. Il ciclo della performance produce risultati utili e significativi che sono utilizzati dall'Ente ai fini del miglioramento della performance. E' svolto in modo quasi del tutto conforme alla normativa di riferimento. **Il livello di valutazione è pari a 4**.

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **Definizione degli obiettivi e piani operativi**: si raccomanda che siano individuati con i criteri di cui alla delibera 89 del 2010 della ex CiVIT;
- attivare **meccanismi di benchmarking** per la definizione dei target (e quindi per il miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti);
- **trasparenza**: curare la rappresentazione dei contenuti (anche con tecniche infografiche) per migliorare la chiarezza e la comprensione dei contenuti da parte degli stakeholder e dei cittadini;

3.4 Monitoraggio, reporting in itinere del ciclo della performance e per l'attuazione degli obblighi di trasparenza. Infrastrutture di supporto.

- Premessa

Verifica della correttezza e l'idoneità del processo di monitoraggio e reporting. Verifica dell'adeguatezza dei sistemi informativi a supporto del funzionamento del ciclo della performance e dell'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione (delibera ex CiVIT 23/2013).

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Strumenti, ambito e metodologie di monitoraggio e reporting.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Sono elementi di forza del processo la periodicità e l'analisi del risultato del monitoraggio. Il controllo di gestione è utilizzato per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e obiettivi operativi.
La distribuzione della responsabilità in materia di gestione degli obblighi di trasparenza (invio dati, pubblicazione dati, supervisione e monitoraggio) non genera conflitti di interesse.

Possono rappresentare criticità o aree oggetto di miglioramento:
-l'assenza di un sistema informatizzato **integrato ai fini della misurazione della performance, del raggiungimento degli obiettivi di promozione della pari opportunità e del rispetto degli obblighi di trasparenza** di cui al Dlgs 150/09 e del Dlgs 33/2013;
- la pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente di tutte le tipologie dei dati avviene con inserimento manuale.

- Valutazione

Il controllo di gestione è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **monitoraggio:** fare analisi di opportunità al fine di individuare e implementare un sistema informatizzato integrato per il monitoraggio e la gestione della performance, degli obblighi di trasparenza e degli obiettivi di promozione della pari opportunità;

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

- Premessa

Verifica del livello di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-*Performance organizzativa.*

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Si riscontra l'effettiva messa in atto di quanto definito nel Sistema (sebbene il Sistema non sia pienamente conforme alle indicazioni previste dalla normativa) ed una effettiva misurazione dell'impatto delle iniziative realizzate dall'ente e del grado di soddisfazione degli stakeholder.

Premesse le considerazioni già espresse circa il modello di misurazione della performance organizzativo adottato dall'Ente, si rappresentano le principali criticità o aree oggetto di miglioramento:
- analisi scostamenti;
- benchmarking;
- monitoraggio con analisi degli scostamenti.

- Valutazione

La misurazione della performance organizzativa è operativa e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- Definizione di una **metodologia per le analisi degli scostamenti** tra risultati conseguiti e obiettivi programmati al fine di individuare le opportunità e le criticità riscontrate in relazione al contesto interno ed esterno di riferimento in cui l'ente ha operato;
- **utilizzo sistematico delle risultanze dei monitoraggi** anche al fine di aggiornare e completare l'applicazione del Sistema e/o favorire sue personalizzazioni;
- **definizione e revisione gli obiettivi di performance** organizzativa tenendo conto delle **risultanze della mappatura di rischi di corruzione,** di cui al piano triennale della prevenzione della corruzione;
- **rilevazione di dati di benchmarking** rispetto agli obiettivi di performance, al fine di individuare target orientati al miglioramento della qualità delle attività poste in essere dall'Ente.

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

- Premessa

Verifica del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane: in particolare *del processo* di *assegnazione degli obiettivi*, dell'*adeguatezza* delle *modalità di assegnazione degli obiettivi e* della *coerenza con le disposizioni del Sistema,* dell'*adeguatezza delle modalità di comunicazione della valutazione e dell'esito, in termini di differenziazioni dei giudizi.* L'OIV riferisce sui *i risultati dell'indagine sul grado di condivisione del Sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico.* L'OIV valuta anche *la congruità dei processi formativi e dei piani di miglioramento individuali (impatto del sistema sull'accrescimento delle competenze individuali).*

- Aree oggetto dei punti di controllo

- *Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane;*
- *Sistema premiante e sviluppo delle risorse umane.*

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Risulta esistere un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale. Gli obiettivi del Segretario generale sono coerenti con gli obiettivi di performance dell'Ente. I responsabili di posizioni organizzative sono valutati sulla base di obiettivi coerenti con quelli strategici. Il punto di forza è la gestione del processo di assegnazione e valutazione tramite piattaforma informatizzata che garantisce un processo gerarchico a cascata degli obiettivi. Gli obiettivi sono assegnati da una fascia di dipendenti 50% - 100%, tramite colloquio con il valutatore (sebbene il processo negoziale tra posizioni organizzative e personale non sempre avviene).

I rilievi riscontrati che denotano aree di miglioramento sono:
-l'individuazione degli indicatori e dei target;
-differenziazioni dei giudizi;
-obiettivi individuali o di gruppo;

-l'utilizzo dei risultati al fine di orientare il personale verso sviluppi futuri e percorsi di formazione professionale;
-comunicazione dei risultati ai collaboratori;
-valutazione dei superiori gerarchici.

- Valutazione

La misurazione della performance individuale è operativa e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

-Individuazione di indicatori in linea con i requisiti definiti dalla norma e dalle delibere ex CiVIT (devono permettere una misurazione limitando al massimo gli elementi di soggettività ai fini della valutazione);
-avviare il monitoraggio periodico per la **rilevazione dei "saperi specialistici" e delle competenze interne.**
-rendere più chiaro **il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi individuali** assegnati al personale;
-rappresentare e/o motivare il **grado di differenziazione dei giudizi.**

3.7 Rendicontazione interna ed esterna. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

- Premessa

Di seguito è valutato *il processo di rendicontazione interna ed esterna dell'Ente.*

- Aree oggetto dei punti di controllo

Tutte le fasi del processo.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Nell'ente è presente un adeguato sistema di reporting, direzionale e organizzativo.
La trasmissione della documentazione ai fini degli adempimenti è svolta nel rispetto dei termini previsti dalla Legge (relazione sulla performance, validazione, etc..).
La fase che denota un'area di miglioramento è quella collegata alla predisposizione del report strategico.

- Valutazione

Il processo di reporting, è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

I **controlli interni** sono definiti e implementati e sono attivi per diverse attività della fase. Possono essere soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione
  Nessuna

3.8 Definizione e gestione degli standard di qualità

- Premessa

Di seguito è valutato *il processo di gestione degli standard di qualità, con particolare riferimento alle misurazioni attuate dall'amministrazione.*

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Standard qualità.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Non risulta un documento formale con la codifica degli standard di qualità dei servizi (o di una parte di essi) offerti dall'Ente. Tuttavia l'Ente ogni anno svolge delle indagini di *customer citizen* attraverso le quali valutare l'immagine della Camera presso gli utenti e il livello di soddisfazione di quest'ultimi relativamente alla qualità dei servizi erogati. Dall'indagine condotta nel 2017 è emerso che il 75% degli intervistati si ritiene soddisfatto dei servizi offerti dalla Camera. Nonostante l'assenza di un documento formale con standard di qualità che consentirebbe la misurazione tramite approccio metodologico nel tempo della qualità, le risultanze delle varie indagini di *customer* sono normalmente utilizzate per migliorare il ciclo di gestione della performance.

- Valutazione

Questa fase **ciclo della performance** è operativo in modo limitato. Può produrre risultati da utilizzare per il miglioramento della performance; può non essere svolto in modo conforme alla normativa di riferimento in molti casi; Anche se non risultano evidenze di Standard di qualità dei servizi dell'Ente codificati in un documento formalmente approvato, risultano servizi erogati che devono rispettare determinati standard. Il Sistema risulta non prevedere indicazioni in termini di controllo. **Il livello di valutazione è pari a 2.**

I controlli interni possono essere definiti e/o pianificati, anche solo informalmente. Non necessariamente sono operativi. **Il livello di valutazione è pari a 2.**

- Raccomandazione

- Definire in modo formale Standard di qualità per le attività svolte dall'Ente (in ottica di graduale implementazione gli standard possono essere riferiti anche solo ad alcune attività: ad esempio del servizio di sportello al pubblico). Si rinvia alle indicazioni della ex CiVIT, delibera n. 88 del 2010: "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art. 1, c 1, del D. Lgs 20/12/2009, n. 198) e delibera n. 3 del 2012.
- Definire/Curare il raccordo tra i processi di definizione degli Standard, del Piano della performance e del Programma sulla trasparenza.

3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento

- Premessa

L'OIV, nella elaborazione delle valutazioni, ha tenuto conto del graduale processo di implementazione della normativa di riferimento sulla performance e dei recenti interventi legislativi di diretto impatto per il sistema camerale.

- Raccomandazione

Di seguito si elencano solo alcune delle principali raccomandazioni già espresse nel presente documento:

- Aggiornare il **Sistema di misurazione** e valutazione della performance;
- Continuare nell'individuazione di obiettivi, indicatori coerenti con la natura della missione dell'Ente e target più "sfidanti";
- definire una **metodologia per il report del controllo strategico**;
- definire **meccanismi di benchmarking** per la definizione degli obiettivi, indicatori e target;
- adozione formale di **Standard di qualità** per le attività svolte dall'Ente;
- implementare un sistema **informatizzato integrato per il monitoraggio** e la gestione della performance, degli obblighi di trasparenza e degli obiettivi di promozione della pari opportunità. Si rileva comunque che detta implementazione è avvenuta nel I trimestre 2018;
- realizzazione di **analisi degli scostamenti** e valutazioni per individuare le opportunità e le criticità riscontrate.

Al fine di rappresentare al meglio e contestualizzare la valutazione e le raccomandazioni, in particolare quelle relative alla elaborazione degli obiettivi, indicatori e target, l'OIV prende atto delle criticità che le Camere di commercio devono gestire nella fase di integrazione delle linee programmatiche di cui alla relazione pluriennale, che hanno una pianificazione quinquennale, con la logica triennale del piano della performance (come la traduzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target su base triennale).

4 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE

La raccolta dei dati è avvenuta utilizzando la "check list" allegata alla delibera di Unioncamere e il questionario della delibera ex CiVIT n. 23 del 2013, compilati dall'amministrazione a seguito del confronto con la STS.

L'OIV, ha operato valutando le azioni intervenute rispetto alle raccomandazioni formulate nella relazione di funzionamento sul ciclo della performance 2016.
Laddove si sono resi necessari approfondimenti e/o verifiche, ha proceduto a riunioni di confronto e di approfondimento con l'amministrazione, in particolare con la STS, per l'acquisizione delle evidenze.

4.1 Livelli di valutazione

Di seguito sono descritti gli indicatori e i livelli di valutazione adottati per la misurazione e valutazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, del ciclo di gestione della performance.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 95% - 100%

Il livello valutazione 5 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che il punto di controllo o i punti di controllo (d'ora un poi PDC) sono pienamente soddisfatti per tutte le aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

Il **Sistema** è stato elaborato in modo pienamente conforme alla norma. Il Sistema è sistematicamente oggetto di valutazione attraverso una metodologia e approccio professionale per individuare e implementare adeguamenti normativi e gestionali.

Il ciclo della performance (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è pienamente operativo; produce risultati significativi[1] e rilevanti[2] e sono utilizzati dall'Ente per il continuo miglioramento della performance dell'Ente. E' svolto in modo pienamente conforme alla normativa di riferimento.

Tutti **controlli interni** sono implementati e attivi. Sono soggetti a sistematica valutazione al fine di implementare azioni di miglioramento per avere la ragionevole certezza della loro efficacia e che il ciclo della performance sia svolto **conformemente al Sistema**. I risultati della valutazione sono utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 85% - 94%

Il livello valutazione 4 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti nella maggioranza delle aree significative ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

Il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall'Ente ed è oggetto di valutazione periodica al fine di individuare interventi di adeguamento alla norma e alle esigenze gestionali. Sono presenti poche non conformità del Sistema alla normativa di riferimento e non sono significative.

Il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è operativo per la maggior parte delle fasi. Il ciclo della performance produce risultati utili e significativi che sono utilizzati dall'Ente ai fini del miglioramento della performance. E' svolto in modo quasi del tutto conforme alla normativa di riferimento.

La maggior parte dei **controlli interni** sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 75% - 84%

Il livello valutazione 3 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono stati soddisfatti per molte aree di verifica significative ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall'Ente, sebbene sono presenti diverse non conformità alla normativa di riferimento;

il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi;

I **controlli interni** sono definiti e implementati; sono attivi per diverse fasi del ciclo. Possono essere soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

---

[1] Risultati **significativi:** capacità di soddisfare le attese.
[2] Risultati **rilevanti**: la loro assenza può influenzare la performance.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 40% – 74%

Il livello valutazione 2 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti in alcune aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall'Ente e il ciclo della performance è operativo. Sono presenti numerose e significative non conformità alla normativa di riferimento;

il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è operativo, anche se non in tutte le sue fasi. Può produrre risultati da utilizzare per il miglioramento della performance; può non essere svolto in modo conforme alla normativa di riferimento in molti casi;

i **controlli interni** sono definiti e implementati, anche se non per tutte le fasi del ciclo. I risultati dei controlli non sono utilizzati per il miglioramento del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 6% – 39%

Il livello di valutazione 1 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti in poche aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

il **Sistema** è stato elaborato ma non necessariamente approvato dall'Ente. Gran parte delle attività previste dalla normativa solo sono pianificate;

il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) può essere operativo o solo pianificato; se è operativo nella maggior parte dei casi, anche per aspetti significativi e rilevanti, può non essere svolto in modo conforme alla normativa di riferimento;

i **controlli interni** possono essere definiti e/o solo pianificati, anche solo informalmente. Non necessariamente sono operativi. I risultati dei controlli non sono utilizzati per il miglioramento del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 0% – 5%.

Il livello di valutazione 0 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti per nessuno o per un numero minimo e non significativo di aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

non è presente nessun **Sistema**;

il **Ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) non è operativo e non è pianificato;

non sono previsti **controlli interni** ai fini del funzionamento del ciclo della performance.

4.2 Pianificazione attività di follow up

La formulazione delle raccomandazioni si è concentrata sugli aspetti ritenuti più significativi ai fini del miglioramento del funzionamento del Sistema e del ciclo di performance; l'OIV ha adottato un approccio compatibile con una implementazione graduale della normativa di riferimento da parte dell'Ente, che tenesse conto dei recenti interventi normativi che hanno interessato le Camere di commercio e di cui nel paragrafo 1.

L'OIV si riserva di procedere ad una verifica di follow-up, attraverso analisi ad hoc e audit, sull'implementazione delle azioni di miglioramento.

APPENDICE A
RIFERIMENTI E FONTI DELLE EVIDENZE

1) Linee guida sul processo di analisi del ciclo della performance di Unioncamere di febbraio 2013 per la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
2) DLgs 150/09 e s.m.i.;
3) Delibera CiVIT n. 89/2010 Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
4) Delibera CiVIT n. 104/2010 Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance;*
5) Delibera CiVIT n. 114/2010 Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
6) Delibera CiVIT n. 23/2013 e Allegato 1 compilato dall'Amministrazione: "Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente";
7) Linee guida su Ruolo, funzioni e composizione degli OIV e indicazioni per la loro istituzione nelle camere di commercio;
8) Relazione sulla performance 2016 e documento di Validazione;
9) Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente;
10) Piano triennale integrato di prevenzione della corruzione, per la trasparenza e l'integrità e performance 2016-2018 2017-2019 e 2018-2020;
11) Allegato 8 Delibera Giunta n. 4.22 del 19.04.2018 "Relazione sui risultati e sulla gestione 2017;
12) Allegato A Atto Consiglio n. 97.219 del 01.12.2014 "Relazione pluriennale";
13) Allegato A Atto Consiglio n. 106.338 del 18.11.2016 "Relazione previsionale programmatica";