

UNIONCAMERE

# GLI ORGANISMI INDIPENDENTI DI VALUTAZIONE NELLE CAMERE DI COMMERCIO

LINEE GUIDA SU RUOLO, FUNZIONI E  
COMPOSIZIONE DEGLI OIV E INDICAZIONI  
PER LA LORO ISTITUZIONE NELLE CAMERE  
DI COMMERCIO

MARZO 2012

# INDICE

---

PREMESSA.....	2
1. INQUADRAMENTO NORMATIVO: LE FONTI CHE REGOLAMENTANO IL FUNZIONAMENTO DELL'OIV NELLE CAMERE DI COMMERCIO.....	4
1.1 L'OIV nel d.lgs. n. 150 del 2009 e gli elementi di continuità con il DPR. n. 254 del 2009 .....	4
1.2 I documenti interni che regolano l'operato dell'OIV nelle Camere di commercio .....	8
2. IL RUOLO E LE FUNZIONI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE NEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	11
2.1 La funzione di monitoraggio e verifica dell'idoneità e della funzionalità del ciclo della performance (FUNZIONE DI <i>AUDIT</i> ) .....	11
2.1.1 La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni .....	15
2.1.2 La validazione della Relazione sulla <i>performance</i> .....	20
2.2 La valutazione e il controllo strategico.....	21
2.3 La proposta di valutazione del Segretario Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato .....	24
2.4 Le ulteriori funzioni di verifica e promozione.....	25
2.5 Le funzioni e le attività dell'OIV nel ciclo della <i>performance</i> .....	25
3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO DELL'OIV.....	28
3.1. Le competenze professionali dell'OIV .....	28
3.2. La composizione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (monocratico o collegiale) .....	30
3.3 Il modello di funzionamento (dedicato o in forma associata).....	31
3.4 La struttura tecnica di supporto (STS) .....	32
3.5 Le modalità operative di funzionamento dell'OIV nella Camera di commercio .....	34

## PREMESSA

---

Nel processo di riforma della Pubblica Amministrazione, che ha messo al centro dei sistemi dei controlli il concetto di *performance* e della sua misurazione quale leva per il raggiungimento di alti standard di servizio, gioca un ruolo chiave l'Organismo Indipendente di Valutazione della *Performance*.

Tale Organismo costituisce per le Camere di commercio non solo il frutto di un obbligo normativo, ma anche un importante supporto al processo di governo e di rendicontazione.

La novità del suo posizionamento all'interno delle Camere di commercio – con competenze solo in parte coincidenti con quelle dei Nuclei di Valutazione – rende necessario definire con completezza flussi procedurali e sistemi decisionali che consentano di valorizzare appieno il ruolo di tale Organismo.

Occorre, pertanto, elaborare e, quindi, adottare un'architettura complessiva e coerente di processi e di metodi di decisione attraverso i quali l'attività di misurazione e valutazione:

- del livello di attuazione delle strategie decise dagli organi e il loro impatto sui bisogni del territorio;
- del livello di efficienza ed efficacia raggiunti dai servizi alle imprese;
- dell'apporto della dirigenza e delle altre professionalità al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- dell'insieme dei fenomeni il cui presidio costituisce l'elemento di base per un ottimale funzionamento dell'ente, quali i costi dei processi,

possa avvenire sulla base di una verifica e un monitoraggio continuo della coerenza, della fattibilità, dell'adeguatezza e idoneità metodologica, della funzionalità e, chiaramente, anche della conformità alla norma della misurazione e valutazione stessa. Nel nuovo assetto normativo tale verifica viene affidata ad un nuovo soggetto: l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (di seguito OIV).

L'istituzione dell'OIV è un adempimento conseguente all'adozione del ciclo della *performance* e, quindi, all'adeguamento a quanto previsto dal d.lgs. n. 150 del 2009; adeguamento che richiede una rivisitazione, e in parte una sistematizzazione, di processi, ruoli e soggetti che intervengono nel processo di pianificazione e controllo, o meglio ancora nel ciclo della *performance*. L'OIV, in particolare, sostituisce integralmente l'organismo di cui all'articolo 35 del DPR n. 254 del 2005, che prima dell'adeguamento al d.lgs. n. 150 del 2009 svolgeva nelle Camere di commercio una funzione di supporto agli organi per la valutazione e controllo strategico. L'OIV subentra dunque, come detto, con funzioni solo in parte sovrapponibili a quanto prima svolto dall'organismo di cui all'articolo 35 del DPR n. 254 del 2005.

Il d.lgs. n. 150 del 2009 stabilisce puntualmente le funzioni che l'OIV deve svolgere all'interno del ciclo della *performance*; indicazioni che, però, possono essere declinate all'interno della realtà organizzativa

delle Camere di commercio grazie anche al margine di autonomia interpretativa che viene affidato ad esse al pari degli enti locali. Questo consente di definire un ruolo dell'OIV che, seppure pienamente conforme ai principi indicati dalla norma, possa rispondere alle specifiche esigenze di funzionalità delle Camere di commercio.

È necessario, quindi, che le Camere individuino e collochino con esattezza il ruolo e le funzioni che questo nuovo organismo dovrà svolgere, nonché definiscano in modo chiaro quale composizione e quali competenze professionali devono essere possedute dai componenti dell'OIV. Tutto ciò per evitare che si proponano prassi e procedure attribuite all'OIV non idonee al nuovo assetto e, soprattutto, che l'istituzione dell'OIV si riduca ad un adempimento formale, compromettendo la sua funzionalità ed utilità per la Camera di commercio e creando "costi burocratici" non richiesti dalla normativa né dalle esigenze di governo dell'ente camerale.

Con questa finalità gli organi dell'Unioncamere, con il supporto tecnico della Consulta dei Segretari Generali, hanno approvato le seguenti linee guida, all'interno delle quali vengono fornite delle indicazioni sul ruolo, le funzioni e la composizione degli OIV e degli indirizzi per la loro istituzione nelle Camere di commercio.

In particolare, nel primo capitolo si delinea il quadro normativo in cui si colloca l'OIV, evidenziando quale ruolo svolge tale organismo all'interno del nuovo assetto tracciato dal processo di riforma e sottolineando le novità che emergono dall'applicazione della nuova normativa.

Il secondo capitolo contiene, invece, le indicazioni sulle funzioni che tale organismo deve svolgere nelle Camere di commercio per rispondere a quanto richiesto dalla normativa e, soprattutto, per rispondere alle esigenze di funzionalità degli enti camerali. Ruolo, funzioni, ma anche "prodotti" dell'attività dell'OIV e loro collocazione temporale all'interno del ciclo di pianificazione e controllo delle Camere di commercio.

Nel terzo capitolo si entra, infine, nello specifico del modello organizzativo, della modalità di funzionamento dell'OIV e delle competenze professionali necessarie per svolgere le funzioni attribuite.

# 1. INQUADRAMENTO NORMATIVO: LE FONTI CHE REGOLAMENTANO IL FUNZIONAMENTO DELL'OIV NELLE CAMERE DI COMMERCIO

---

Il ruolo, le competenze e le funzioni svolte dall'OIV sono disciplinate dalla norma, ed in particolare dal d.lgs. n. 150 del 2009. Tale complesso di indicazioni viene poi, su espresso richiamo normativo<sup>1</sup>, definito in concreto dalla CiVIT, che espleta la sua funzione di indirizzo attraverso la redazione e l'emanazione di apposite delibere.

Con tali delibere, in particolare, la CiVIT fornisce indicazioni su un ampio numero di tematiche relativamente all'attuazione del ciclo della *performance*; indicazioni che sono “... rivolte alle amministrazioni indicate nell'art. 2 del d.lgs. n. 150 del 2009... nonché alle Camere di commercio sulla base del protocollo stipulato tra CiVIT e Unioncamere<sup>2</sup>”. Tale risultato è frutto di una interlocuzione che è stata formalizzata all'interno del protocollo<sup>3</sup> tra l'Unioncamere e la CiVIT che ha come obiettivo, tra gli altri, quello della definizione delle linee di intervento e delle azioni più idonee per realizzare i principi della Riforma in tema di “Misurazione, Valutazione e Trasparenza della *Performance*” nelle Camere di commercio. In tale protocollo, in particolare, è previsto che l'Unioncamere definisca le linee guida per il funzionamento degli OIV sulla base degli indirizzi elaborati dalla Commissione.

Indirizzi che le Camere di commercio devono, poi, acquisire attraverso una serie di atti e, quindi, attraverso l'approvazione dei relativi documenti che andranno a regolamentare il funzionamento del ciclo della *performance* ed, in particolare, l'OIV.

## 1.1 L'OIV nel d.lgs. n. 150 del 2009 e gli elementi di continuità con il DPR. n. 254 del 2009

Il d.lgs. n. 150 del 2009 pone come attore centrale del processo di misurazione e valutazione della *performance* l'OIV. In particolare all'articolo 7<sup>4</sup>, si afferma che agli “ ... *Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14 compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ...*”.

Il ruolo e le funzioni degli OIV vengono poi disciplinati specificatamente dall'articolo 14; articolo che, seppure non richiamato espressamente come norma ai cui principi le Camere di commercio, al pari degli

---

<sup>1</sup> Art. 13, commi 5 e 6 del d.lgs. n. 150/2009

<sup>2</sup> Si prenda a riferimento, ad esempio, la delibera n. 4 del 2012.

<sup>3</sup> Stipulato nel maggio del 2010.

<sup>4</sup> Norma ai cui principi gli enti locali e, quindi, anche le Camere di commercio, devono adeguarsi.

enti locali, devono adeguarsi, fornisce indicazioni che completano e rendono coerente l'articolato quadro che norma l'attuazione del ciclo della *performance*. In tale articolo si stabilisce che il nuovo organismo sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, disciplinati dal d.lgs. n. 286 del 1999 ed esercita, in piena autonomia, tutta una serie di compiti elencati in modo dettagliato al comma 4, mantenendo l'attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del d.lgs. n. 286 del 1999<sup>5</sup>.

Il d.lgs. in questione, in particolare, all'art. 1, comma 3, consentiva alle Camere di commercio, al pari degli enti locali, di "... *adeguare le normative regolamentari.*..." alle disposizioni del decreto; adeguamento che di fatto si è sostanziato attraverso l'emanazione del DPR n. 254 del 2005 ed, in particolare, per quanto riguarda la valutazione e il controllo strategico, attraverso l'articolo 35.

Tale articolo attribuisce a questa tipologia di controllo il compito di evidenziare gli scostamenti delle attività e dei risultati rispetto ai programmi individuati e agli standard prefissati, con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali. L'attività, inoltre, è finalizzata ad individuare eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

Quattro sono gli elementi nella nuova normativa che contraddistinguono l'attività, la funzione e la composizione dell'OIV, ma che non costituiscono una novità rispetto a quanto già in essere con i precedenti Nuclei operanti nelle Camere di commercio; in particolare:

- la posizione<sup>6</sup> di autonomia e indipendenza che consente all'OIV di espletare più efficacemente le funzioni affidate, tra le quali quelle di fornire agli organi elementi di valutazione per il Segretario Generale o di relazionare agli organi in via diretta sui risultati del controllo strategico;
- l'esercizio del controllo strategico. Anche in questo caso tale esercizio non rappresenta una novità, almeno dal punto di vista normativo, in quanto tale funzione è disciplinata dall'articolo 35 del DPR n. 254 del 2005;
- l'opzione, lasciata agli enti, di decidere se dotarsi di un OIV singolarmente o in forma associata<sup>7</sup>;
- la composizione dell'OIV che può essere monocratica o collegiale, in questo caso composta da 3 persone<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Il d.lgs. n. 286 del 1999, all'articolo 6, comma 1, disciplina la valutazione e il controllo strategico, attribuendo a questa tipologia di controllo un'attività di "... *analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate, le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi.*..."

<sup>6</sup> Nel comma 8 dell'articolo 14, del d.lgs. n. 150 del 2009, vengono riportati tutti gli elementi di incompatibilità.

<sup>7</sup> Art. 14, comma 1.

Nella nuova normativa, a differenza della precedente, vengono, però, esplicitati i requisiti professionali che devono essere posseduti dagli OIV, i quali devono caratterizzarsi per “... *l’elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche*”.

Il d.lgs. n. 150/09, poi, stabilisce che le amministrazioni pubbliche, nel nominare gli OIV, devono rispettare i requisiti che la CIVIT, sulla base dell’art. 13, comma 6, lettera g) provvede a definire. E la CIVIT, nel 2010, con la delibera n. 4, ha con precisione enunciato tutti i requisiti professionali, le competenze tecniche e le capacità richieste per svolgere le funzioni attribuite agli OIV.

---

## **BOX DI APPROFONDIMENTO**

### **IL PARERE CIVIT SULLA NOMINA DEGLI OIV NELLE CAMERE DI COMMERCIO (estrapolato dalla risposta inviata ad una Camera di commercio)**

La CIVIT, in ragione della posizione differenziata che gli enti camerali hanno rispetto all'attuazione della riforma voluta dal d.lgs. n. 150/2009, non è tenuta all’adozione del parere ex articolo 13, comma 6, del d.lgs. n. 150/2009", sulla nomina dei componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Camera di commercio interessata. Tuttavia, laddove dovessero pervenire da parte delle Camere di commercio gli atti deliberativi riguardanti la costituzione degli OIV, saranno forniti suggerimenti sulle scelte adottate in tal senso.

---

Altro elemento di continuità con il DPR 254 del 2005 riguarda la proposta che l’OIV deve fare all’organo di indirizzo politico-amministrativo in merito alla valutazione annuale del dirigente di vertice, che nelle Camere di commercio corrisponde alla figura del Segretario Generale.

Qui, però, si introducono due elementi di differenziazione: la valutazione viene effettuata sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale<sup>9</sup> e la proposta di valutazione non deve essere elaborata anche per la dirigenza, come previsto, invece, dall’articolo 35 del DPR n. 254 del 2005.

Le novità sostanziali riguardanti il ruolo e la funzione dell’OIV emergono, tuttavia, dalla lettura dello schema e delle logiche che hanno guidato la stesura nella nuova norma, in particolare dell’articolo 14, in cui vengono elencate, in modo particolareggiato, le funzioni e i compiti attribuiti all’OIV.

---

<sup>8</sup> Art. 14, comma 8.

<sup>9</sup> Prevista e disciplinata dall’articolo 7.

---

## BOX DI APPROFONDIMENTO

### I COMPITI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* (ART.14, COMMA 4)

- a. monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b. comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13;
- c. valida la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e. propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
- f. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13;
- g. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
- h. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

---

La principale novità rispetto al passato riguarda, in particolare, il nuovo ruolo che l'OIV deve svolgere nell'ente; si tratta di un ruolo che non prevede l'intervento diretto dell'Organismo sui singoli aspetti della gestione, al fine di apprezzarne gli esiti in termini di output realizzati, come avveniva in precedenza, ma che implica anzitutto una funzione di monitoraggio e verifica di "idoneità" dell'intero impianto metodologico posto dall'Ente alla base del funzionamento del ciclo della *performance*. Monitoraggio che si avvicina molto, come delineato nel capitolo successivo, alla funzione di *internal auditing* e che ha come effetto la produzione di una comunicazione tempestiva agli organi della Camera e ai soggetti deputati al controllo (in caso di criticità) e, comunque, di una relazione annuale.

Tale attività di verifica e monitoraggio diventa, per alcuni aspetti, anche:



- una funzione di “certificazione” vera e propria, come nel caso della validazione della Relazione sulla *performance* o dell’attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità;
- una funzione di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, così come definiti ed applicati nell’Ente.

L’ulteriore novità riguarda, infine, la funzione di verifica o di promozione e cura di alcuni strumenti e tematiche quali:

- le pari opportunità;
- le indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

## **1.2 I documenti interni che regolano l’operato dell’OIV nelle Camere di commercio**

Il funzionamento dell’OIV implica la definizione di un complesso insieme di compiti, azioni, responsabilità; tutti questi elementi devono essere acquisiti e formalizzati all’interno degli appositi atti che regolamentano il funzionamento “organizzativo” della Camera di commercio tra cui, in particolare:

- a. il regolamento di nomina e funzionamento dell’OIV;
- b. Il regolamento sull’organizzazione degli uffici e dei servizi;
- c. il sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

I primi due documenti discendono dalla potestà regolamentare di cui le Camere di commercio dispongono e attraverso la quale sono abilitate a tradurre le norme generali adattandole in termini “organizzativi e di funzionamento”. Il terzo documento è disciplinato invece da una specifica previsione normativa contenuta nel d.lgs. n. 150 del 2009<sup>10</sup>.

Ogni documento ha una funzionalità diversa. È necessario, però, che i contenuti di tali documenti siano perfettamente coerenti al fine di evitare sovrapposizioni, incongruenze e, quindi, generare inutili complicazioni.

---

<sup>10</sup> L’art. 7 prevede che le amministrazioni adottino “... con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

## **Il Regolamento di nomina e funzionamento dell'OIV**

La Camera definisce gli elementi che devono guidare l'articolazione, la nomina e il funzionamento dell'OIV all'interno di un apposito regolamento; nella delibera di approvazione del regolamento vengono, inoltre, riportati i requisiti professionali e le modalità che devono guidare la nomina dell'OIV. Di seguito si riporta un possibile schema delle informazioni da inserire nel Regolamento.

---

### **BOX DI APPROFONDIMENTO**

#### **I CONTENUTI PRESENTI NEL REGOLAMENTO DI NOMINA E FUNZIONAMENTO DELL'OIV**

- a. Composizione (organo monocratico o collegiale; organo dedicato o associato)
  - b. Requisiti richiesti per i componenti dell'OIV (requisiti generali, competenze, conoscenze e professionalità, ecc.)
  - c. Durata in carica e revoca
  - d. Compiti e funzioni dell'OIV
  - e. Funzionamento (rapporti e interazioni con gli uffici della Camera, tempistica, report da emettere, strumenti da utilizzare, ecc.)
- 

## **Il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi**

La Camera di commercio modifica il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi nelle parti che sono inerenti all'OIV. Analogamente dovranno essere modificate tutte le parti del Regolamento che riguardano il processo e il sistema dei controlli.

## **Il documento sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Un terzo documento, introdotto dal d.lgs. n. 150 del 2009, concerne il Sistema di misurazione e valutazione<sup>11</sup>. Non si tratta solo di un adempimento normativo; quello che emerge è il suo valore strumentale. L'elaborazione del documento rappresenta, infatti, il momento ufficiale per delineare, in modo chiaro ed esaustivo, tutte le azioni e le fasi che compongono il processo di programmazione e valutazione ed individuare i ruoli e le responsabilità di tutti i soggetti implicati, compreso lo stesso OIV; il tutto collegato all'impostazione metodologica e agli strumenti utili per il funzionamento del sistema di misurazione e valutazione.

---

<sup>11</sup> Si vedano le "Linee Guida Unioncamere sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*"- Tale documento è accessibile attraverso il sito *Performance e Accountability* all'indirizzo [www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

## PUNTI PRINCIPALI E SINTESI DELLE INDICAZIONI

- L'OIV è disciplinato dall'art 14 del d.lgs. n. 150 del 2009.
- Il protocollo sottoscritto con la CiVIT consente all'Unioncamere di elaborare le linee guida per il funzionamento degli OIV.
- La norma conferma parzialmente alcune funzioni già svolte dai precedenti organismi, ma traccia anche un nuovo ruolo e nuove funzioni, tra le quali emerge quella di *audit* sull'intero impianto alla base del funzionamento dei sistemi di controllo.
- Le Camere adeguano e normano il funzionamento e l'operato dell'OIV attraverso il Regolamento sul funzionamento degli OIV, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, che deve essere modificato nelle parti necessarie. È evidente la necessità che ci sia coerenza e continuità tra tutti questi documenti.

## 2. IL RUOLO E LE FUNZIONI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE NEL CICLO DELLA PERFORMANCE

---

In coerenza con quanto stabilito dalla norma, e sulla base delle specificità che caratterizzano le Camere di commercio, le attività dell'OIV possono essere iscritte in tre principali tipologie di funzioni che riguardano:

- a. il monitoraggio, e la verifica sull'idoneità, dell'intero impianto (sia per ciò che riguarda la struttura, che per quanto attiene al funzionamento) che consente il corretto svolgersi del ciclo della *performance*;
- b. la valutazione e il controllo strategico;
- c. la proposta di valutazione del Segretario Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

### 2.1 La funzione di monitoraggio e verifica dell'idoneità e della funzionalità del ciclo della performance (FUNZIONE DI AUDIT)

Nella sua funzione più innovativa, e strategica, si richiede all'OIV non di intervenire direttamente sui singoli aspetti della gestione, al fine di apprezzarne gli esiti in termini di output realizzati, ma – anzitutto – di svolgere azioni di monitoraggio, verifica e garanzia del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni.

Svolgere tale funzione significa, naturalmente, monitorare e valutare il funzionamento dell'intero ciclo della *performance*, dalla fase di definizione degli obiettivi – che vengono esplicitati nel Piano della *performance* – alla fase della rendicontazione, che trova nella Relazione sulla performance uno dei momenti di completamento.

Il contenuto della funzione rende assimilabile l'OIV ad un organismo di *Internal Auditing*, in particolare nelle competenze definite di *Compliance Audit* e di *Operational Audit* (si veda il *box* di approfondimento tecnico di seguito riportato).

---

#### BOX DI APPROFONDIMENTO

##### LA FUNZIONE INTERNAL AUDITING

*“L'Internal Auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance (verifica) e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore*

---

---

aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance.”<sup>12</sup>

Il *Financial Auditing* è una funzione volta a verificare l'esistenza e l'adeguatezza di un sistema di controllo interno idoneo a valutare l'attendibilità delle informazioni desumibili dal bilancio. Consiste nell'insieme di interventi di accertamento rivolti alla verifica delle operazioni aziendali, sotto il profilo contabile e finanziario.

Il *Compliance Auditing* si riferisce alle attività volte a verificare che il sistema dei controlli interni sia attivo e rispondente a quello istituzionalmente preventivato.

L'*Operational Auditing* fa riferimento all'attività volta all'analisi e alla valutazione delle procedure istituite all'interno dell'azienda, oltreché all'attività di verifica dell'esistenza, della funzionalità e dell'adeguatezza dei sistemi di controllo interno. Persegue l'obiettivo di accertamento dei presupposti di una efficace e efficiente gestione in termini di impiego e conservazione delle risorse aziendali, nonché di conformità a regole e standard predefiniti.

---

Affinché tale funzione espliciti la sua piena potenzialità, ed utilità per la Camera di commercio, devono quindi attuarsi, a cura dell'OIV, tre diverse, anche se strettamente interconnesse, prospettive che qui vengono rilette sotto la logica dell'*internal auditing*. In particolare:

- la prima, che si può definire di *Compliance Audit*, è volta ad assicurare la coerenza e la conformità tra il sistema dei controlli e di rendicontazione interna ed esterna della Camera di commercio (in cui rientrano anche tutti gli obblighi inerenti la “trasparenza”), i documenti di regolamentazione e formalizzazione (tra i quali il documento sul sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, il Piano della performance, il Programma triennale della trasparenza e la Relazione sulla *performance*) e quanto previsto dalla normativa di diretto riferimento in materia, espressa anche attraverso le delibere elaborate dalla CIVIT e, laddove realizzate, dalle linee guida Unioncamere. In sostanza in quest'ambito si verifica e in alcuni casi, specificatamente previsti dalla norma, si attesta e si valida che le indicazioni e le disposizioni contenute nelle diverse fonti normative - *in primis* nel d.lgs. n. 150 del 2009, ma anche nelle fonti contrattuali e regolamentari – relative ai sistemi dei controlli, siano state correttamente applicate nella forma e nella sostanza. A titolo di esempio, si può prendere a riferimento il processo di valutazione della *performance* individuale; la giurisprudenza, ma anche le logiche organizzative, richiede che ci sia una preventiva definizione degli obiettivi e delle modalità attraverso le quali tali obiettivi devono essere oggettivamente misurati; si richiede, inoltre, che tali obiettivi siano preventivamente comunicati

---

<sup>12</sup> Definizione ufficiale dell'*Institute of Internal Auditors*.

alla dirigenza e al personale affinché si possa indirizzare i comportamenti organizzativi verso la direzione voluta dall'ente. A tale riguardo l'analisi di *compliance* si sostanzia nella verifica che quanto previsto dalle norme, e ribadito dalla giurisprudenza, sia rispettato nei vari documenti e nel processo stesso e, quindi, che nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* venga descritto nel paragrafo sul processo la fase relativa alla comunicazione preventiva degli obiettivi ad inizio anno, che sia presente la scheda di valutazione della *performance* individuale e che tale scheda contenga i campi necessari (ad esempio data e firma di comunicazione/ricezione degli obiettivi); l'analisi, inoltre, deve verificare che tale scheda sia realmente consegnata alla dirigenza e al personale all'inizio dell'anno e venga firmata per ricezione, che ci sia un collegamento tra la misurazione della *performance* individuale con quella organizzativa e, che, quindi, ci sia un collegamento/evidenza con gli obiettivi riportati nel Piano della *performance*, e così via;

- la seconda è volta ad assicurare e valutare adeguatezza, coerenza, affidabilità e idoneità di sistemi, processi/procedure, metodi (codificazione) e metodologie individuate in rapporto agli obiettivi di funzionalità previsti dal ciclo della *performance*; in sostanza la verifica viene effettuata sulla tenuta complessiva (in termini, ad esempio, di approcci e metodologie individuate, di processi - ossia di azioni, soggetti e ruoli definiti - di sistemi di reportistica elaborati per supportare i processi decisionali dei vari soggetti che sono responsabili della pianificazione e controllo) dell'architettura che è stata progettata e sulla base della quale l'intero impianto funziona; tale verifica si colloca all'interno della funzione di *Operational Audit*. Sempre a titolo di esempio, si può fare riferimento all'attuazione di sistemi quali quello relativo alla *Balanced Scorecard*; in questo caso si analizza la sua idoneità metodologica verificando la sua integrazione e correlazione con le varie metodologie volte alla misurazione, ad esempio, della qualità percepita, e in quest'ultimo caso si verifica che quanto individuato sia corretto dal punto di vista metodologico, che l'approccio utilizzato e la relativa impostazione per la sua attuazione e analisi dei dati sia funzionale ai processi decisionali che vengono operati nel ciclo della *performance* e così via;
- la terza, anch'essa riconducibile alla funzione di *Operational Audit*, è volta, infine, ad assicurare che l'intero impianto sia realmente operativo e svolga, dunque, le funzioni per cui è preposto: in sostanza se il sistema è utile. In questo caso la verifica ha come oggetto, ad esempio, la completezza e la tempestività dei report prodotti e la loro reale utilità e utilizzabilità da parte dei soggetti decisionali preposti, con vari ruoli, al processo di pianificazione e controllo della Camera di commercio; si verifica, quindi, nel caso dell'emergere di variabili, interne o esterne, non previste che possono incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi operativi o degli obiettivi strategici, se la dirigenza o l'organo, per le parti di loro competenza e decisione, sono informati nei

tempi congrui e idonei per l'attivazione di azione correttiva o di una modifica degli obiettivi stessi e così via. Il rischio, infatti, è quello di mettere in piedi un sistema strutturato, un impianto complesso che, però, non funzioni come previsto e che comporti un'inutile burocratizzazione all'interno dell'ente senza creare valore aggiunto.

Dei risultati di tale triplice verifica l'OIV risponde in primo luogo agli organi di governo e di amministrazione della Camera di commercio, anche attraverso un'attività di reportistica finalizzata ad evidenziare le criticità e, quindi, ad orientare le azioni di miglioramento sulle aree a maggiore priorità di intervento.

Per operare tali verifiche l'OIV accede, con il supporto della Struttura Tecnica di supporto<sup>13</sup>, alle informazioni e ai dati richiedendoli in modo strutturale o, all'occorrenza, direttamente agli uffici camerali, prevedendo, ad esempio, delle audizioni con la dirigenza.

In particolare, in coerenza a quanto previsto dalla norma, l'OIV annualmente:

- valida la Relazione sulla *performance*. È un'attività a valle dell'elaborazione della Relazione sulla *performance* e si colloca entro i primi sei mesi dell'anno successivo a quello sul quale si effettua la Relazione;
- elabora una Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli (avvalendosi, come detto, delle verifiche di *audit* sopra indicate). In questo caso tale attività si deve, naturalmente, collocare al termine del ciclo della *performance* e prima che si avvii il nuovo ciclo, ossia in un periodo dell'anno che si posiziona tra giugno e settembre (il ciclo della *performance* inizia a settembre dell'anno n-1, con l'avvio della fase di pianificazione, e si conclude a giugno dell'anno n + 1, con la rendicontazione e la valutazione della *performance* individuale);
- attesta il rispetto degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; attività contestuale alla Relazione di cui sopra.

Questi sono tre momenti formali in cui l'OIV è chiamato, su espressa previsione normativa, a dare evidenza della propria attività attraverso opportuni documenti. Oltre a questi momenti, naturalmente, l'OIV struttura le modalità più idonee per monitorare il funzionamento del processo; ad esempio utilizza degli indicatori attraverso i quali misura la tempestività della reportistica annuale.

---

<sup>13</sup> Si rimanda al paragrafo 3.4 per l'analisi più puntuale delle funzioni svolte da tale struttura.

### 2.1.1 La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni

La Relazione sul funzionamento complessivo<sup>14</sup> del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (di seguito Relazione) costituisce il documento all'interno del quale vengono riportati i risultati dell'attività di monitoraggio sull'insieme di elementi che consentono al ciclo della *performance* di operare con efficacia. Tale documento è destinato agli Organi e al Segretario Generale e deve:

- evidenziare i punti di forza e di debolezza dell'intero impianto e, quindi, le aree a maggiore priorità di intervento;
- evidenziare il livello di attuazione del Sistema all'interno della Camera di commercio.

Si sottolinea il valore strumentale di tale Relazione che deve consentire alla Camera di commercio di orientare e, quindi, adottare le azioni volte a rimuovere le criticità più rilevanti e, più in generale, a consentire un miglioramento continuo e/o una manutenzione nel tempo di quanto necessario per un corretto funzionamento del ciclo della *performance* e per un reale supporto ai processi di *governance* dell'ente camerale.

Per tale motivo la Relazione si colloca<sup>15</sup> al termine di ogni ciclo della *performance*, ossia dopo, o comunque in misura concomitante, la rendicontazione. La Relazione diviene così:

- un "contenitore" in cui si riporta, in modo strutturato, la sintesi del monitoraggio e dell'analisi di tutti i momenti di vita dell'intero ciclo appena concluso;
- un punto di riflessione e di evidenziazione delle aree a maggiore priorità sulle quali la Camera deve intervenire per migliorare (o anche semplicemente per mantenere) i sistemi di misurazione e valutazione a supporto del funzionamento del nuovo ciclo che sta per iniziare.

Rimane, come previsto dalla normativa, la funzione di segnalazione tempestiva delle criticità.

---

#### BOX DI APPROFONDIMENTO

##### LA NATURA DELLE CRITICITÀ SECONDO IL PARERE DELLA CIVIT<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Relazione prevista dall'art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. n. 150 del 2009. La struttura e i contenuti sono oggetto di approfondimento nella delibera CIVIT n. 4 del 2012.

<sup>15</sup> Per una più puntuale collocazione temporale si rimanda al paragrafo 2.4.

<sup>16</sup> Estratto dalla risposta della CIVIT al quesito in tema di obbligo di denuncia alla Corte dei conti di cui all'art. 1 comma 3 della Legge n. 20/1994 e obbligo di comunicazione previsto dall'art. 14 comma 4 lett. b) del d.lgs. n. 150/2009.



---

“... con riferimento alla competenza indicata dal comma 4, lettera b), dell’articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009, la Commissione è dell’avviso che la segnalazione di criticità da parte dell’OIV consista, normalmente, nell’individuazione e comunicazione di disfunzioni di portata generale, attinenti all’applicazione del d.lgs. n. 150/2009 e di atti della Commissione, relative all’andamento complessivo dell’amministrazione...”

---

Ai fini della dell’elaborazione della Relazione l’OIV effettua due tipologie di analisi<sup>17</sup>:

- la prima ha come oggetto i documenti previsti dal ciclo della *performance*;
- la seconda ha come oggetto il funzionamento del Sistema nella Camera di commercio.

Dal punto di vista documentale devono essere, in particolare, analizzati:

#### **A. Il piano della *performance***

Si tratta del documento<sup>18</sup> nel quale la Camera di commercio esplicita, nei confronti dei propri *stakeholder*, gli obiettivi che intende raggiungere e con quali azioni e risorse. L’OIV analizza il Piano, inserendo le proprie osservazioni e valutazioni nella Relazione, dal punto di vista della:

- completezza e idoneità: viene analizzata la completezza (*compliance*) e l’idoneità (qualità) del Piano, valutandone sia la coerenza con le disposizioni normative, sia l’idoneità da un punto di vista metodologico. Un esempio di analisi di *compliance* riguarda la verifica che il Piano della *performance* sia completo nella rappresentazione di tutti gli esiti dei diversi livelli della pianificazione, con l’evidenziazione, anche attraverso delle modalità grafiche (albero della *performance*), dei nessi esistenti tra: aree strategiche, obiettivi strategici, obiettivi operativi, piani ed azioni. Un ulteriore esempio riguarda la verifica della presenza degli indicatori e dei relativi *target* che misurano le *performance* di tutta l’attività, ad impatto interno ed esterno, della Camera di commercio. Dal punto di vista dell’analisi dell’idoneità metodologica, invece, la valutazione, sempre a titolo di esempio, va a verificare se gli *outcome* inseriti misurano realmente gli impatti delle azioni della Camera di commercio, ossia se gli indicatori individuati sono corretti e se i fenomeni economici o di altra natura che vengono misurati attraverso tali indicatori sono realmente influenzabili dall’azione della Camera di commercio, oppure che gli obiettivi strategici

---

<sup>17</sup> Per una più approfondita individuazione dell’articolazione e dei contenuti della Relazione si invia alle linee guida Unioncamere sulla “Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni” che al momento della redazione delle presenti linee guida è in corso di elaborazione.

<sup>18</sup> Cfr. “il Piano della *performance*: guida operativa alla redazione del documento in termini di contenuto e di processo”, redatta da Unioncamere con il supporto scientifico di Universitas Mercatorum. La guida operativa è accessibile dal sito “*Performance e Accountability*” all’indirizzo [www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

siano tali e non siano, invece, obiettivi operativi o che descrivono azioni o norme. Più in generale, sempre a titolo di esempio, la verifica è, invece, sulla capacità del Piano di rappresentare, in modalità comunicativa alle imprese e agli altri *stakeholder*, cosa la Camera intende fare nei successi tre anni e quali risultati intende raggiungere;

- coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*: viene verificato il livello di coerenza tra l'articolazione e i contenuti del Piano e l'impostazione metodologica descritta nel Sistema di misurazione; in sostanza ciò che viene inserito (ambiti) nel Piano deve essere misurato, e, quindi, descritto nelle sue modalità di funzionamento all'interno del Sistema. A titolo di esempio, se nel Piano sono stati inseriti degli indicatori attraverso i quali si misura il livello di efficienza, efficacia e qualità dei servizi alle imprese, nel documento con il quale si descrive il Sistema deve essere presentata la spiegazione di come si misurano gli ambiti (regole generali: descrizione, algoritmo di calcolo, target) e quale tipologia di indicatori viene utilizzata (indicatori di qualità erogata, indicatori di output, etc.) per la misurazione;
- coerenza con il Programma triennale per la trasparenza: viene verificata la coerenza degli obiettivi di trasparenza riportati nel Piano e quelli definiti nel Programma triennale.

## **B. Il sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Si tratta del documento<sup>19</sup> che la Camera di commercio adotta "*una tantum*", salvo eventuali edizioni di aggiornamento, per descrivere e formalizzare l'architettura complessiva contenente i principi, gli approcci, i modelli, le metodologie e il processo (ossia le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le relative responsabilità), che consentono all'ente di misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale in una modalità integrata. In relazione al Sistema, l'OIV nella Relazione esprime il proprio giudizio sulla:

- completezza e idoneità: viene verificata la completezza e l'idoneità dell'architettura del Sistema e del documento che lo descrive, valutandone sia la coerenza con le disposizioni normative e le indicazioni fornite in merito dall'Unioncamere, sia l'idoneità da un punto di vista metodologico. A titolo di esempio, viene verificata (analisi di *compliance*) la presenza della descrizione del processo utile per misurare e valutare la *performance* organizzativa e individuale e, più precisamente, le fasi, i soggetti, e la relativa funzione e responsabilità. Si analizza, quindi, la sua idoneità metodologica

---

<sup>19</sup> Previsto dall'art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009. Cfr. "Linee Guida per la definizione del Sistema e la redazione del documento", redatte da Unioncamere con il supporto scientifico di Universitas Mercatorum. Le linee guida sono accessibili tramite il sito "*Performance e Accountability*" all'indirizzo [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it)

(analisi di qualità) verificando, ad esempio, che la sequenza delle fasi sia coerente e funzionale, dal punto di vista temporale e dal punto di vista dei soggetti che intervengono (organi, dirigenza, personale, OIV);

- coerenza con il Piano della *performance*: viene verificato che quanto riportato nel Sistema trovi poi conferma nel Piano della *performance* della Camera di commercio. Si fa riferimento, ad esempio, alla verifica che gli indicatori contenuti nel Piano coprano effettivamente tutti gli ambiti di misurazione previsti nel Sistema, oppure che obiettivi, indicatori e target siano rispondenti alle caratteristiche definite nel Sistema, e così via. Un altro esempio, più di portata generale, è quello relativo agli approcci e modelli selezionati dalla Camera di commercio ai fini della misurazione e valutazione della *performance*. I modelli utilizzati, BSC o CAF o altro, devono essere adeguatamente descritti nel Sistema e devono trovare evidenza nel Piano;
- verifica del miglioramento: l'OIV verifica, nel momento in cui la Camera provvede a definire un nuovo Sistema o, comunque, ad aggiornare/modificare quello redatto in un primo momento, che siano stati apportati dei miglioramenti al sistema stesso, sia per quanto riguarda l'architettura che per ciò che concerne l'operatività. A titolo di esempio, se la Camera introduce la misurazione del benessere organizzativo, occorre verificare come tale misurazione entra nel ciclo della *performance*, se i risultati che emergono dall'indagine vengono utilizzati e, quindi, generano degli effetti e così via.

### **C. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**

Si tratta del documento nel quale la Camera di commercio esplicita i propri impegni relativamente all'attuazione di quanto previsto dalla disciplina in materia di trasparenza e integrità<sup>20</sup>.

All'analisi documentale è necessario però aggiungere le osservazioni volte ad evidenziare la reale operatività di quanto prospettato nei documenti stessi. Questo richiede l'individuazione da parte dell'OIV di un approccio e di una modalità attraverso i quali analizzare il reale funzionamento di quanto progettato e formalizzato nei documenti; questo comunque implica una interlocuzione diretta con la Camera di commercio.

I risultati di tale analisi vengono riportati nella Relazione in cui, insieme ad altre informazioni, si evidenziano quelle relative a:

- il livello di operatività reale di quanto è stato progettato e formalizzato nel documento sul sistema di misurazione nel ciclo della *performance*;

---

<sup>20</sup> Si cfr. le delibere CIVIT n. 6 e 105 del 2010, n. 2 del 2012.

- l'utilizzo dei dati che emergono dal processo di valutazione della *performance* organizzativa e individuale per orientare le scelte di miglioramento o per lo sviluppo del personale;
- il grado di tempestività e affidabilità dei dati utilizzati per la misurazione;
- l'adeguatezza e la reale operatività dell'infrastruttura di supporto, ossia del sistema informativo e/o informatico utilizzato per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della *performance*.

Una sezione importante della Relazione riguarda inoltre il tema della trasparenza. L'OIV svolge nel corso dell'anno un'attività di *audit* sul processo di elaborazione e attuazione del Programma triennale, nonché sulle misure di trasparenza adottate dalla Camera di commercio. I risultati dei controlli confluiscono nella Relazione annuale sul Sistema.

In particolare l'OIV:

- Valuta il funzionamento del processo di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità:
  - o indicando se l'amministrazione ha effettivamente adottato il Programma e, in caso negativo, le motivazioni addotte dall'amministrazione per la mancata adozione;
  - o individuando se il Programma è stato adottato, le criticità riscontrate nell'attuazione dello stesso (verifica del funzionamento del procedimento di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati, e del processo posto in essere per la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e per l'integrità, quali le Giornate per la trasparenza);
  - o verificando il ruolo ricoperto dagli *stakeholder* interni e esterni nelle diverse fasi di attuazione del Programma;
  - o prendendo in considerazione l'attuazione delle misure per la rilevazione del livello di interesse dei cittadini e degli *stakeholder* e del sistema di monitoraggio interno sul Programma.
- Prende visione dei risultati del monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" dei siti istituzionali, a cura del Responsabile della trasparenza.

L'OIV è chiamato, inoltre, a valutare:

- il processo di definizione degli standard di qualità; nel caso in cui non siano stati adottati dall'Ente, l'OIV deve richiederne i motivi ed, eventualmente, le azioni che l'ente intende porre in essere per ovviare a tale omissione;
- le modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* messe in atto dalla Camera.

Ai fini della Relazione annuale l'OIV adotta e utilizza dei sistemi di *check* attraverso i quali traccia e misura il livello di evoluzione e di reale operatività dell'intero ciclo della performance e dei sistemi di controllo in particolare.

### 2.1.2 La validazione della Relazione sulla *performance*<sup>21</sup>

La validazione della Relazione sulla *performance* è l'azione svolta dall'OIV sul documento attraverso il quale la Camera di commercio, come previsto dalla nuova norma, rendiconta i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati<sup>22</sup>. Tale validazione costituisce uno degli elementi fondamentali per la verifica del corretto funzionamento del ciclo di gestione della *performance*.

In particolare l'OIV, nel validare la Relazione sulla *performance*, ne attesta<sup>23</sup>:

- la **conformità** (*compliance*) rispetto alle disposizioni contenute nel Decreto e alle indicazioni contenute nelle Linee guida Unioncamere sulla Relazione sulla *performance*<sup>24</sup>; a titolo di esempio, la conformità è analizzata attraverso la verifica, che si sostanzia in un atto di validazione, che la Relazione contenga tutte le informazioni richieste dalla norma e dalle delibere CiVIT, che siano presenti, quindi, sempre a titolo di esempio, i risultati raggiunti, che siano stati evidenziati gli scostamenti e le motivazioni di tali scostamenti;
- l'**attendibilità** dei dati e delle informazioni; in questo caso si verifica, ad esempio, che i risultati riportati nella Relazione, in merito ai risultati conseguiti sulla *performance* dei servizi, si basino su dati che abbiano una fonte attendibile e che siano in qualche modo tracciati e conservati. Al riguardo si possono utilizzare i vantaggi offerti dai sistemi informatici attraverso i quali molti processi delle Camere vengono gestiti: procedure interne di gestione o servizi alle imprese. In questo caso si possono tracciare i dati attraverso le opportune modalità informatiche ed averne evidenza al momento della richiesta;
- la "**comprensibilità**" per i cittadini e le imprese, ossia la capacità di rappresentare in modo chiaro i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assunti (*accountability*); è la parte più tecnicamente complessa, ma fondamentale in quanto si entra nel vivo della capacità di un ente di "essere trasparente". In questo caso, ad esempio, si può ipotizzare il ricorso alla tecnica del *focus group*,

---

<sup>21</sup> Articolo 14, comma 4, lettera c), del d.lgs. n. 150 del 2009.

<sup>22</sup> La Relazione sulla performance è disciplinata dall'art. 10, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 150 del 2009.

<sup>23</sup> Si cfr la delibera CiVIT n. 6 del 2012.

<sup>24</sup> In corso di elaborazione al momento dell'approvazione e pubblicazione delle presenti linee guida.

costituito da un campione rappresentativo di imprese che vengono chiamate ad esprimere, in modo strutturato, il loro giudizio sulla comprensibilità delle informazioni contenute nella Relazione relativamente all'albero della *performance*, sulla chiarezza delle modalità grafiche adottate, etc.

## **2.2 La valutazione e il controllo strategico**

Una ulteriore e strategica funzione che l'OIV svolge, in coerenza con quanto previsto dalla norma, riguarda l'attività di controllo strategico, riletta alla luce del nuovo assetto dei controlli.

La valutazione e controllo strategico è l'attività di supporto al processo decisionale degli Organi politico-amministrativi della Camera di commercio e con questa finalità deve consentire:

- nella fase di pianificazione, di verificare la congruità delle scelte operate;
- nella fase di attuazione dei programmi, ossia durante l'esercizio, di evidenziare le esigenze di modifiche da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione;
- nella fase finale del ciclo della performance, ossia nella fase di rendicontazione, di evidenziare il livello di conseguimento degli obiettivi individuati in sede di pianificazione e programmazione e delle modalità messe in atto per raggiungere le *performance* attese (risorse economiche e strumentali, azioni, etc.) e, quindi, di fornire elementi per consentire di intervenire sulle criticità o per modificare la pianificazione strategica di lungo periodo.

### **La valutazione e il controllo strategico nella fase della pianificazione**

Nella fase di pianificazione, l'OIV può supportare gli organi nella definizione degli obiettivi evidenziando dati, informazioni e valutazioni desunti dal report sul controllo strategico elaborato per il ciclo della pianificazione e controllo precedente. A titolo di esempio, si può riportare come alcune aree mostrino segnali di "sofferenza", evidenziati dal mancato raggiungimento dei risultati negli anni precedenti, e quindi si segnala la necessità di una rivisitazione degli obiettivi o del risultato atteso.

### **La valutazione e il controllo strategico nella fase di attuazione dei programmi**

Per svolgere la funzione di valutazione e controllo strategico nella fase di attuazione dei programmi, l'OIV individua e attiva dei sistemi attraverso i quali può acquisire informazioni su eventuali criticità che causano, o potrebbero causare, il mancato raggiungimento degli obiettivi strategici. Di tali elementi l'OIV informa gli organi.

Si sottolinea la necessità di attivare dei sistemi di monitoraggio in itinere, sempre ai fini del controllo strategico, che:

- producano elementi informativi utili per gli organi della Camera;
- siano compatibili con l'effettiva capacità dell'ente di produrre informazioni;
- generino report realmente fruibili, privilegiando la sinteticità e la focalizzazione sulle informazioni essenziali;
- non si sovrappongano con gli altri sistemi di monitoraggio finalizzati a produrre dati ed informazioni per altre finalità, come, ad esempio, i dati prodotti dal controllo di gestione.

A tal fine, ad esempio, l'OIV richiede una reportistica trimestrale volta ad evidenziare solo le criticità che possono, appunto, causare il mancato raggiungimento degli obiettivi strategici. Informativa che mette in grado l'OIV di produrre una tempestiva comunicazione agli organi della Camera con la conseguente definizione di nuovi obiettivi strategici o la loro modifica (anche ai fini dei cambiamenti da apportare al Piano della *performance* e agli altri documenti di bilancio).

### **La valutazione e il controllo strategico nella fase di rendicontazione**

L'OIV svolge, in questa fase, un'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'ente nel suo complesso, volta ad analizzare ed evidenziare gli eventuali scostamenti delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi individuati dal Consiglio e, soprattutto, rispetto agli obiettivi e ai *target* di *performance* attesi, al fine di individuare azioni di miglioramento, ovvero eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

In caso di scostamento, l'analisi deve, infatti, specificare le cause alla base dello stesso, accertando in particolare se gli scostamenti siano imputabili all'incongruenza degli obiettivi prefissati, oppure alla insufficienza e inappropriata delle risorse, umane finanziarie e strumentali, destinate o, infine, alla carente azione attuativa dei dirigenti competenti.

In particolare, l'OIV elabora un sintetico report utilizzando:

- i dati che emergono dalla Relazione sulla *performance* prodotta dall'Ente, dei quali, però, dovrà darne lettura in ottica di controllo strategico;
- i dati che emergono dalla relazione sul sistema complessivo dei controlli.

A titolo di esempio, come più ampiamente riportato poi nel *box* di approfondimento sul format e contenuti del report di valutazione e controllo strategico, si analizza e si rendiconta agli organi la percentuale di obiettivi raggiunti, esprimendo, invece, un giudizio sintetico sulle motivazioni del mancato raggiungimento dei risultati attesi. Giudizio che viene elaborato dopo aver sentito la dirigenza per raccogliere le informazioni e i "fatti" che hanno causato il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Anche in questo caso, si sottolinea l'esigenza della sinteticità e del valore segnaletico dei contenuti del report. Una prolissità e una ridondanza di informazioni non consentirebbe di veicolare con efficacia le

informazioni verso gli organi della Camera, caricando, invece, le strutture operative dell'Ente di una mole di lavoro derivante dal fatto di generare dati non necessari.

Si riportano di seguito, nel *box* di approfondimento, i possibili punti di sviluppo del Report riportante gli esiti della valutazione e del controllo strategico.

---

## **BOX DI APPROFONDIMENTO**

### **FORMAT E CONTENUTI REPORT VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO**

#### **I. PREREQUISITI: IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI**

In questo paragrafo si riporta un giudizio sintetico che informa sul livello di funzionamento del sistema dei controlli. Si prendono a riferimento i contenuti elaborati per la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli.

#### **II. LO STATO DI SALUTE DELL'ENTE**

In questo paragrafo sono inserite le informazioni che evidenziano lo "stato di salute" dell'ente in relazione ad alcune variabili (economiche, organizzative, livello di efficienza, efficacia dei servizi). A tale fine si utilizzano anche gli indicatori e i dati che emergono dal Sistema informativo Pareto.

#### **III. LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

In questo paragrafo viene inserito un giudizio sintetico, supportato da dati quantitativi, sul livello di conseguimento degli obiettivi posti nella fase di pianificazione. Si utilizzano, al riguardo, i dati che emergono dalla Relazione sulla *performance*.

#### **IV. LE MODALITA' DEL CONSEGUIMENTO**

Questo paragrafo contiene un giudizio sintetico, anche in questo caso supportato da dati quantitativi, sulle modalità attraverso le quali sono stati conseguiti gli obiettivi strategici (azioni, risorse impiegate, etc.).

#### **V. IDENTIFICAZIONE DEI FATTORI OSTATIVI**

Infine in questo paragrafo sono segnalati gli eventuali fattori di criticità che sono stati causa del mancato raggiungimento degli obiettivi e le proposte per la loro rimozione.

---

Con tale report l'OIV soddisfa la funzione di misurazione e valutazione della *performance* dell'ente nel suo complesso<sup>25</sup> e la funzione di valutazione e controllo strategico.

---

<sup>25</sup> Prevista dall'art. 7, comma 1, lett. a), del d.lgs. n. 150 del 2009.



## 2.3 La proposta di valutazione del Segretario Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato

L'OIV, per supportare la Giunta nella sua attività di valutazione del Segretario Generale, elabora una proposta in base ai risultati raggiunti e valutati attraverso le specifiche tecniche e metodologie individuate all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale<sup>26</sup>.

---

### BOX DI APPROFONDIMENTO

#### GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE<sup>27</sup>

- Obiettivi organizzativi predeterminati, misurati attraverso indicatori di *performance* organizzativa (e relativi target);
- specifici obiettivi individuali assegnati al Segretario Generale, misurati attraverso indicatori di *performance* individuale (e relativi target);
- qualità del contributo assicurato alla *performance* generale dell'ente, in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate, ivi compresa la capacità di valutazione del personale dirigente o di diretta responsabilità.

---

La proposta di valutazione è effettuata solamente per il Segretario Generale; per la dirigenza e per il personale l'attività dell'OIV si esplica attraverso la verifica della correttezza e idoneità dell'intero impianto alla base dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Ai fini dei contenuti della proposta di valutazione, l'OIV:

- utilizza i dati sul raggiungimento degli obiettivi raccolti con l'ausilio della Struttura tecnica di supporto che interagisce con il controllo di gestione;
- effettua un'audizione al Segretario Generale;

---

<sup>26</sup> Che, si ricorda, deve essere elaborato e formalmente adottato dalla Camera di commercio ai sensi dell'articolo 7 del Decreto.

<sup>27</sup> Tali elementi sono tratti, e adattati alle Camere di commercio, dall'articolo 9, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009.

- sente gli organi della Camera, solitamente nella figura del Presidente, per acquisire gli elementi di valutazione relativamente alle competenze manageriali dimostrate durante l'anno e oggetto della valutazione.

Tutti questi elementi sono certificati all'interno della scheda di valutazione strutturata secondo quanto disposto nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

## **2.4 Le ulteriori funzioni di verifica e promozione**

L'OIV è preposto, inoltre, alla verifica, promozione e alla cura dell'applicazione di alcuni strumenti che sono funzionali all'attuazione del ciclo della *performance*:

- le pari opportunità e il bilancio di genere<sup>28</sup>;
- le indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la valutazione della rilevazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale<sup>29</sup>.

## **2.5 Le funzioni e le attività dell'OIV nel ciclo della *performance***

Per produrre un effetto e svolgere una reale utilità per la Camera di commercio, l'attività dell'OIV, e in particolare l'elaborazione dei documenti richiesti, deve svolgersi in "sincronizzazione" con il ciclo della *performance* e, quindi, con il ciclo della pianificazione e controllo dell'ente camerale.

Con tale finalità in questo paragrafo si riprendono le azioni, le funzioni, gli atti formali che devono essere svolti dall'OIV (descritti nei paragrafi precedenti) e si collocano gli stessi all'interno del ciclo della programmazione e controllo della Camera di commercio.

### **I fase - Pianificazione e programmazione (settembre-dicembre anno n-1)**

Nella fase di pianificazione e programmazione che va da settembre a dicembre, l'OIV svolge una funzione di controllo strategico ex ante.

---

<sup>28</sup> Si cfr. le linee guida elaborate dall'Unioncamere e presenti sul sito "*Performance e Accountability*" già citato.

<sup>29</sup> Al riguardo è previsto dall'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150 del 2009 che tali indagini vengano svolte sulla base di apposti modelli forniti dalla CIVIT.

## **II fase - Attuazione del programma e monitoraggio (gennaio – dicembre anno n)**

Nella fase di attuazione (che va da gennaio a dicembre) di quanto previsto in fase di programmazione, l'OIV svolge la propria funzione su due livelli:

- Il primo riguarda la verifica che il sistema dei controlli funzioni; a tale fine l'OIV attiva delle modalità attraverso le quali è in grado di individuare le eventuali criticità di "funzionamento" (FUNZIONE DI AUDIT SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE), quali, ad esempio, l'elaborazione, e il monitoraggio, di indicatori di processo che misurano la "puntualità" dei dati e dei report prodotti rispetto a quanto progettato e formalizzato nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- Il secondo livello consiste nella verifica che non ci siano elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi strategici (FUNZIONE DI CONTROLLO STRATEGICO) tramite l'utilizzo di un'apposita reportistica<sup>30</sup>; i risultati di tale verifica sono oggetto di informativa agli organi.

## **III Fase - Valutazione della *performance* organizzativa ed individuale e rendicontazione (febbraio-giugno anno n+1)**

Al termine del ciclo di pianificazione e del ciclo di gestione della *performance*, l'OIV svolge la propria funzione attraverso le seguenti azioni:

- valida la relazione sulla *performance*;
- elabora la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione e integrità dei controlli;
- elabora l'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- elabora il Report sulla valutazione e il controllo strategico;
- fornisce elementi a supporto del processo di valutazione del Segretario Generale.

---

<sup>30</sup> Si veda il paragrafo 2.2.

## PUNTI PRINCIPALI E SINTESI DELLE INDICAZIONI

1. Le funzioni svolte dall'OIV possono essere ricondotte a tre principali tipologie:

**A. Monitoraggio e verifica dell'idoneità e della funzionalità del ciclo della performance (funzione di audit)**

Nell'espletamento di tale funzione l'OIV:

- elabora annualmente una Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli;
- attesta il rispetto degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- valida la Relazione sulla performance.

**B. Valutazione e controllo strategico**

Attraverso questa attività l'OIV:

- verifica la congruità delle scelte operate (fase di pianificazione);
- evidenzia le esigenze di modifiche da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione (fase di attuazione dei programmi);
- evidenzia il livello di conseguimento degli obiettivi individuati in sede di pianificazione e programmazione e delle modalità messe in atto per raggiungere le performance attese (fase di rendicontazione).

**C. Proposta di valutazione del Segretario Generale per l'attribuzione della retribuzione di risultato**

La proposta di valutazione è effettuata solamente per il Segretario Generale; per la dirigenza e per il personale l'attività dell'OIV si esplica attraverso la verifica della correttezza e idoneità dell'intero impianto alla base dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale.

2. L'attività dell'OIV, e in particolare l'elaborazione dei documenti richiesti, deve svolgersi in modo "sincronizzato" con il **ciclo della performance** e, quindi, con il ciclo della pianificazione e controllo dell'ente camerale.

### 3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO DELL'OIV

---

Il modello organizzativo e di funzionamento, comprese le competenze professionali possedute dai componenti, costituiscono un elemento fondamentale per una reale efficacia ed operatività dell'OIV. In particolare, gli aspetti da approfondire riguardano:

- le competenze professionali necessarie per svolgere le funzioni e le attività;
- la composizione dell'OIV (organo monocratico o collegiale);
- la modalità di funzionamento (organo dedicato o in funzione associata);
- la struttura tecnica di supporto (di seguito anche STS).

La Camera di commercio, nel prendere decisioni sulla costituzione dell'OIV, tiene conto degli aspetti sopra elencati, valutandoli in modo interdipendente.

#### 3.1. Le competenze professionali dell'OIV

Per svolgere le funzioni richieste, soprattutto quelle più innovative, delineate nei precedenti capitoli, è necessario il possesso di specifiche competenze e professionalità. La loro individuazione è fondamentale per orientare la scelta delle professionalità che dovranno operare come OIV nelle Camere di commercio.

---

#### COMPETENZE PROFESSIONALI

Per **COMPETENZE** si intende quell'insieme di conoscenze (**SAPERE**) e abilità (**SAPER FARE**) necessarie a svolgere una certa funzione e determinati compiti.

Per **PROFESSIONALITÀ**, concetto direttamente collegato a quello di competenza, si intende l'acquisizione, tramite il proprio iter di studi e le proprie esperienze lavorative, di determinate competenze, capacità e atteggiamenti.

Il possesso di entrambi i requisiti, tra loro correlati, costituisce per qualsiasi soggetto un elemento indispensabile per poter svolgere efficacemente il proprio ruolo e le funzioni da questo richieste.

---

Quello che si riporta di seguito è un elenco delle competenze che costituisce il "bagaglio professionale" che l'OIV deve possedere al proprio interno e che dovranno essere accertate, nel momento dell'individuazione delle figure professionali da nominare, attraverso l'analisi del curriculum vitae e, quindi, il possesso di titolo

di studio, esperienze lavorative o, anche, pubblicazioni in materia e tutto quanto sia ritenuto utile per evidenziare il reale possesso delle competenze necessarie (ad esempio tramite colloqui).

In particolare si evidenziano tre tipologie di competenze professionali:

1. Competenze tecnico-specialistiche; sono l'insieme delle conoscenze, abilità ed esperienze maturate necessarie per svolgere lo specifico ruolo richiesto dall'OIV. Rientrano qui le conoscenze relative a:
  - a. i sistemi di *management*;
  - b. i sistemi di pianificazione;
  - c. il controllo strategico e il controllo di gestione e le relative metodologie di misurazione;
  - d. i metodi di misurazione e valutazione della performance organizzativa, con particolare riferimento ai vari ambiti di misurazione previsti dal Decreto (*customer satisfaction*, sistemi di analisi dei costi, benessere organizzativo, sistemi di *benchmarking*, etc.);
  - e. i metodi di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
  - f. le tecniche di analisi di bilancio.
  
2. Competenze e professionalità riguardanti il funzionamento dell'ente camerale e, più in generale, il sistema Camerale; anche questo ambito è di fondamentale importanza per il corretto funzionamento dell'OIV nelle Camere di commercio. La complessità delle funzioni demandate agli OIV, infatti, richiede una buona conoscenza, e possibilmente una diretta esperienza, maturata su tutta una serie di caratteristiche e peculiarità dell'ente in cui essi si trovano ad operare. Nel caso della Camera di commercio, dunque, all'interno dell'OIV dovranno essere presenti conoscenze e competenze relative a:
  - a. la normativa attinente i sistemi di controllo nelle Camere;
  - b. l'assetto organizzativo e il funzionamento delle Camere di commercio;
  - c. le attività e i servizi svolti;
  - d. le principali aree di intervento;
  - e. il sistema di contabilità in vigore;
  - f. il sistema camerale nel suo complesso;

oltre a tutte le altre conoscenze necessarie per operare all'interno di organizzazioni con peculiarità specifiche, come le Camere di commercio e il sistema camerale in generale.

3. Competenze di base: rientrano in questo terzo ambito tutti quei requisiti basilari, che supportano i soggetti chiamati a svolgere il delicato ruolo richiesto agli OIV e che vanno dalla padronanza degli elementi fondamentali inerenti il funzionamento di un sistema pubblico, alle "abilità" strumentali

al miglior assolvimento del ruolo stesso che toccano ambiti quali la gestione di relazioni, la negoziazione, la proattività nella ricerca delle soluzioni, ed anche l'interazione con i sistemi informatici, necessari per la gestione dei dati e delle informazioni acquisite.

### **3.2. La composizione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (monocratico o collegiale)**

Il Decreto<sup>31</sup>, confermando la legislazione precedente, lascia alle amministrazioni la valutazione sulla scelta tra organismo monocratico, composto quindi da un unico soggetto, o collegiale, ovvero composto da 3 membri (il numero dispari è dovuto alla necessità di avere una maggioranza in caso di non accordo tra i vari componenti).

La scelta tra le due opzioni può essere, quindi, operata sulla base di una serie di considerazioni volte ad ottenere il maggior beneficio al costo minore. In particolare, si ritiene che le considerazioni debbano essere svolte rispetto alle seguenti variabili:

- a. le dimensioni e la complessità della struttura organizzativa dell'ente camerale: è naturale che la scelta sarà coerente e funzionale a questi elementi;
- b. l'esigenza di procedere a soluzioni volte ad assicurare un contenimento dei costi; un'esigenza di questo tipo è assicurata dalla scelta monocratica, ma naturalmente questo è uno degli aspetti da considerare, non l'unico;
- c. la necessità di assicurare una pluralità di competenze professionali tali da soddisfare le esigenze di carattere multidisciplinare richieste all'organismo; senza dubbio un'esigenza di questo tipo è facilmente soddisfatta dalla scelta di un organo collegiale, all'interno del quale è più facile riuscire a condensare le competenze, le conoscenze e le professionalità richieste dalla norma e, di conseguenza, necessarie per ricoprire il ruolo richiesto.

La Camera di commercio provvederà a riportare nella delibera per l'approvazione del Regolamento sul funzionamento dell'OIV le motivazioni che hanno portato alla scelta dell'una o l'altra opzione.

---

<sup>31</sup> D.lgs. n. 150/2009, articolo 14, comma 7.

### 3.3 Il modello di funzionamento (dedicato o in forma associata)

La possibilità di prevedere un organismo associato viene confermata direttamente dal decreto, che prevede che “ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della *performance*”<sup>32</sup>.

La singola Camera di commercio, dunque, oltre a prevedere la composizione del proprio OIV, potrà decidere se adottare un Organismo “dedicato”, cioè nominato esclusivamente per il singolo Ente, o uno condiviso tra più Camere (“forma associata”); le motivazioni che potrebbero condurre a questa seconda opzione potrebbero essere:

- la necessità del contenimento dei costi e/o la difficoltà di reperire le professionalità adatte. Si tratta, infatti, di una soluzione per assicurare la presenza di una pluralità di competenze professionali e consentire, nello stesso tempo, un contenimento dei costi di gestione; si supererebbe in questo modo la difficoltà di scegliere tra un OIV monocratico, che risponde all’esigenza di contenimento dei costi e un OIV collegiale, che generalmente può assicurare la presenza di competenze multidisciplinari;
- la scelta di utilizzare il confronto e la costruzione di un percorso comune (*benchmarking*) per aumentare la qualità del processo; in questo caso, pur mantenendo le prerogative relative ai sistemi decisionali, che chiaramente rimangono in capo alla Camera, si sviluppa un percorso comune di crescita (vedi box di approfondimento).

Le condizioni che potrebbero favorire la scelta della “forma associata” sono la vicinanza geografica (regionale), le affinità strutturali (numero imprese iscritte) o organizzative, ecc.

Si dovrà, comunque, favorire l’adozione di “forme associate” tra più Camere.

---

#### BOX DI APPROFONDIMENTO

##### L’ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE IN FORMA ASSOCIATA

L’adozione dell’OIV in forma associata richiede un’attenta progettazione e lo sviluppo di due elementi:

- Il primo è relativo al Ciclo della *performance*;

---

<sup>32</sup> D.lgs. n. 150/2009, articolo, 14, comma 1.



- 
- Il secondo è relativo al funzionamento dell'OIV e della struttura tecnica di supporto.

### **CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il presupposto del funzionamento di un unico OIV si basa chiaramente sull'adozione, da parte di tutte le Camere di commercio che fanno parte del "gruppo", del ciclo della *performance* e della sua gestione in modo omogeneo. È necessario, in particolare modo:

- impostare ed attuare un ciclo della *performance* condiviso e uniforme, per ciò che riguarda le fasi, i temi, i criteri, i principi, i soggetti coinvolti, la tempistica, gli output;
- elaborare ed adottare uno schema/format comune del Piano della *Performance* (all'interno del quale i contenuti saranno poi, chiaramente, diversificati per ciascuna Camera di commercio in relazione alla propria pianificazione);
- elaborare e adottare un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale condiviso e uniforme; le Camere di commercio interessate, dunque, adotteranno lo stesso processo, la stessa metodologia di misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale, individuando quindi le stesse tipologie di obiettivi, indicatori e target e definendo le stesse schede di valutazione per ciò che riguarda la valutazione della performance individuale.

### **FUNZIONAMENTO DELL'OIV**

In parallelo, e sulla base del modello di funzionamento del ciclo della *performance* (requisito di base indispensabile) occorre poi stabilire e delineare, in maniera condivisa e comune, i seguenti elementi:

- le funzioni e le competenze dell'OIV;
- le funzioni della struttura tecnica di supporto;
- le modalità di funzionamento dell'OIV e come entra in contatto con le Camere di commercio.

---

### **3.4 La struttura tecnica di supporto (STS)**

Per la sua attività, l'Organismo indipendente di valutazione deve poter contare su di un supporto tecnico stabile, in possesso di una adeguata professionalità ed esperienza nei campi in cui si sviluppa la propria azione.

Ciascuna Camera di commercio, in relazione alla complessità della propria organizzazione, individua la figura tecnica di supporto; laddove, per le dimensioni e la complessità dell'Ente, sia necessario dare una stabile struttura a tale supporto, l'Ente ne definisce la collocazione nell'organizzazione e i rapporti con gli altri uffici e organismi operanti nell'ente stesso.

Tale collocazione deve, naturalmente, rispondere ad una esigenza di razionalizzazione delle strutture organizzative che, in enti di ridotte dimensioni come quelli delle Camere di commercio, spinge ad operare delle scelte che massimizzino le risorse a disposizione, evitando l'aumento di costi e l'aumento della complessità organizzativa.

Per tale motivo si può, ad esempio, far coincidere la STS con l'unità che svolge l'attività di controllo di gestione. Come si evidenzia dai contenuti dei paragrafi successivi l'attività svolta dalla STS è, infatti, in parte sovrapponibile con quella svolta dal controllo di gestione e, comunque, può utilizzare gli stessi processi di lavoro.

L'autonomia, richiesta dalla norma, che è funzionale all'attività di verifica o, a maggior ragione, di validazione, viene garantita:

- dalla funzione svolta dall'OIV, che rimane comunque titolare di tali processi;
- dalla chiara e netta separazione delle funzioni che vengono svolte dalla STS/controllo di gestione distinguendo nei contenuti e nella loro formalizzazione quelle realizzate a supporto dell'OIV da quelle che vengono realizzate a supporto degli altri soggetti dell'Ente camerale. A titolo di esempio, si richiama l'attività di valutazione e controllo strategico che l'OIV svolge e i cui esiti relaziona in via diretta agli organi della Camera.

### Principali compiti e funzioni

In generale, l'unità di supporto assicura all'OIV l'ausilio strumentale necessario per lo svolgimento dei compiti di cui all'art. 14 del Decreto e funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni (salvo chiaramente laddove queste funzioni siano svolte dalla stessa STS). Entrando nello specifico, l'unità supporta l'OIV nelle attività di:

- monitoraggio e audit sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli;
- valutazione e controllo strategico;
- elaborazione della proposta di valutazione del Segretario Generale.

In queste attività la STS, sulla base delle indicazioni dell'OIV, reperisce le informazioni e i dati necessari, li elabora ai fini della reportistica, ne verifica l'attendibilità delle fonti, l'uniformità e la tempestività di produzione, segnalando le eventuali criticità.

La STS, inoltre, supporta operativamente l'OIV:

- attraverso l'elaborazione della documentazione, e la sua formalizzazione e archiviazione negli atti della Camera, con la quale si dà evidenza dell'operato dell'OIV; tra questi si riporta, a titolo di esempio, l'elaborazione dei verbali o la tenuta delle carte dei lavori che l'OIV redige ai fini della validazione della Relazione sulla *performance*;
- la messa a disposizione dei documenti (quali, ad esempio, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*) e la comunicazione all'OIV delle modifiche che intervengono su tali documenti.

La STS, infine, nella sua funzione più "ampia" può supportare e coadiuvare i diversi soggetti che operano nella Camera di commercio per quanto riguarda:

- l'aggiornamento dei contenuti del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- le attività svolte per l'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- lo svolgimento delle attività necessarie per l'elaborazione e l'attuazione del Piano della *performance*.

### **3.5 Le modalità operative di funzionamento dell'OIV nella Camera di commercio**

Il nuovo ruolo affidato agli OIV richiede un coinvolgimento più attivo di tale soggetto esterno nel ciclo della pianificazione e controllo della Camera di commercio. Occorre mediare questa esigenza funzionale con le esigenze di reale operatività e fattibilità delle modalità selezionate anche in ragione della necessità di un contenimento dei costi. In sostanza, quello che deve guidare sono le esigenze di contenuto dell'attività da svolgere che potranno poi essere formalizzate attraverso opportune modalità che ne garantiscano la tracciabilità e l'evidenza anche di fronte a controlli di terzi.

Gli incontri in "presenza" rimangono chiaramente indispensabili in alcuni momenti del ciclo di vita della pianificazione e controllo della Camera di commercio, ma potrà essere di supporto la piena potenzialità offerta dai sistemi informatici, quali la *web conference*, per svolgere degli incontri "in remoto".

Stesso supporto al funzionamento dell'OIV può venire dall'utilizzo della posta elettronica. In particolare, l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata (PEC) può essere un utile strumento per la gestione dei flussi documentali e l'archiviazione degli stessi e può agevolare molto l'OIV nello svolgimento dei propri compiti. Altro strumento di condivisione può essere la *intranet* della Camera di commercio; si può prevedere,

dunque, la possibilità di pubblicare e “far girare” sulla *intranet* i materiali prodotti dall’OIV, insieme a quelli prodotti dalla Camera e di cui l’OIV, per assolvere ai propri compiti, deve prendere atto e/o valutare e/o validare.

In tutti i casi è necessario, comunque, individuare una modalità attraverso la quale le “interazioni” vengono formalizzate. Ogniqualvolta si realizza, ad esempio, un incontro, in remoto o in presenza, è necessario che questo sia tracciato attraverso la redazione di appositi verbali, per i quali la Camera di commercio prevede uno specifico format; in generale, all’interno di questi documenti dovranno essere riportate alcune informazioni *standard* quali la data e il luogo (fisico o virtuale) dell’incontro, i nomi dei partecipanti, i temi trattati nel corso dell’incontro, le eventuali decisioni prese o criticità rilevate. Ciascun partecipante all’incontro dovrà provvedere a firmare il verbale. Nel caso in cui la riunione si sia tenuta non in presenza, ma, ad esempio, tramite una *web conference*, dovrà essere previsto un modello di verbale in formato elettronico, che potrà essere validato dai vari componenti ed inviato alla Camera di commercio attraverso, sempre a titolo di esempio, l’utilizzo della PEC, oppure un verbale su base cartacea che i componenti degli OIV provvederanno a firmare successivamente.

La Camera di commercio dovrà, inoltre, prevedere, come già detto in relazione alle attività svolte dalla STS, delle modalità di archiviazione di tutti i documenti (ufficiali, carte di lavoro, etc) che via via i componenti dell’OIV andranno a produrre, oltre che elaborare un meccanismo che consenta di sistematizzare gli atti e i documenti prodotti, affinché ne venga lasciata traccia e, soprattutto, affinché siano facilmente consultabili all’interno della Camera stessa.

## PUNTI PRINCIPALI E SINTESI DELLE INDICAZIONI

1. I **requisiti** che i componenti dell'OIV devono possedere riguardano:
  - a. Competenze e professionalità richieste dalle specificità del ruolo
  - b. Competenze e professionalità riguardanti il funzionamento dell'ente camerale e più in generale il sistema Camerale
  - c. Conoscenze e competenze di base
  
2. Le opzioni che la Camera di commercio ha rispetto alla **composizione** dell'OIV:
  - a. Organo monocratico o collegiale
  - b. Organo dedicato o associato; particolare attenzione a riguardo va posta in quanto la scelta della forma associata implica non solo la costituzione di un OIV comune, ma anche la progettazione ed elaborazione di un percorso comune di sviluppo del ciclo della *performance* al fine di gestire, in modo uniforme, procedure e conseguenti documenti (quali il sistema di misurazione e valutazione della *performance*), nonché l'individuazione e attuazione di metodologie per la misurazione della *performance*.
  
3. La **Struttura tecnica di supporto** deve assicurare all'OIV il supporto metodologico e strumentale per lo svolgimento dei compiti di cui all'art. 14 del Decreto e funzionare da "interfaccia tecnica" tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.
  
4. Attenzione alle **modalità operative** attraverso le quali i componenti dell'OIV realizzano i compiti e le funzioni che sono attribuite loro (prevedere incontri periodici, in presenza o in remoto; tracciare e verbalizzare le decisioni prese e i temi trattati; gestire e archiviare adeguatamente i flussi documentali).