

DELIBERAZIONE DI CONSIGLIO N.17 DEL 28/11/2016

OGGETTO: OIV. RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2015

num	consigliere	settori e ambiti di rappresentanza	presente	assente
1	PORRECA Fabio - Presidente	Servizi alle Imprese	X	
2	DE FILIPPO Giuseppe - Vice Presidente	Agricoltura		X
3	ANGELILLIS Luigi	Industria		X
4	BOZZINI Maria Stefania	Commercio		X
5	CAPOBIANCO Maria Pina	Servizi alle Imprese	X	
6	CARMENO Maurizio	Lavoratori		X
7	CARRABBA Raffaele	Agricoltura	X	
8	CASSITTI Maria	Agricoltura	X	
9	CHIRO' Vincenzo	Credito e Assicurazioni	X	
10	DEL FINE Giovanni	Artigianato		X
11	DI CARLO Giuseppe	Industria	X	
12	DI FRANZA Nicola	Trasporti e Spedizioni	X	
13	DI LAURO Maria Giovanna	Commercio	X	
14	ERRICO Michele	Agricoltura		X
15	FABOZZI Massimiliano	Liberi professionisti	X	
16	FESTA Pasqualino	Consumatori	X	
17	FINI Francesco	Turismo	X	
18	GIULIANO Onofrio	Agricoltura		X
19	INNEO Luigi	Altri settori	X	
20	LA TORRE Lucia Rosa	Commercio		X
21	MAZZEO Raffaele	Commercio	X	
22	MERCURI Giorgio	Cooperative	X	
23	MEZZINA Massimo	Industria	X	
24	NATALE Lara	Agricoltura	X	
25	PERDONO' Alfonso	Commercio	X	
26	PRENCIPE Vincenzo	Trasporti e Spedizioni	X	
27	RAMUNNO Carlo Antonio	Artigianato	X	
28	ROSIELLO Paolo	Turismo	X	
29	SCHIAVONE Filippo	Agricoltura	X	
30	STANCA Francesco Saverio	Commercio	X	
31	TROMBETTA Salvatore Antonio	Artigianato	X	
32	VENTURINO Sergio	Servizi alle Imprese		X
33	ZANASI Eliseo Antonio	Industria	X	
		totale	24	9

E' presente, altresì, il collegio dei revisori dei conti come segue:

nominativi	incarico	presenti	Assenti
LEONE Raffaella	Presidente	X	
LAPALORCIA Antonello	Componente		X
RUSSO Massimo	Componente		X

Svolge le funzioni di segretario il dott. Matteo di Mauro, Segretario Generale dell'Ente, assistito per la verbalizzazione dal Vice Segretario Generale, dott. Giuseppe Santoro.

Il Presidente Porreca dà atto della presenza del numero legale e dichiara aperta la discussione.



Riferisce il Presidente.

Tra le funzioni attribuite dal d.lgs. n. 150/2014 all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance nell'ambito del ciclo della performance, emerge quella di audit sull'intero impianto alla base del funzionamento dei sistemi di controllo.

Si tratta di un ruolo che implica anzitutto una funzione di monitoraggio, di verifica e di garanzia del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni nell'Amministrazione di riferimento.

In particolare, ai sensi dell'art. 14 c. 4 lett. a), l'OIV riferisce agli organi di governo e di amministrazione dell'Ente - attraverso una "Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" - sull'attuazione del Ciclo di gestione della Performance 2015 e sul corretto funzionamento del Sistema dei controlli in Camera di Commercio, con l'intento di evidenziare in che fase del ciclo evolutivo si trova il sistema di gestione della performance, cosa è ancora da implementare, cosa è implementato e va migliorato, cosa non è utile alla gestione della performance e, dunque, può essere eliminato. Ciò sia dal punto di vista della utilità dell'impianto messo a punto dalla Camera per pianificare e valutare la performance, sia rispetto alle concrete modalità attraverso le quali è stato reso operativo.

La Relazione rappresenta dunque sia un importante momento di verifica della corretta attuazione del Ciclo, in coerenza con le indicazioni fornite dalle norme e dallo stesso OIV nelle Relazioni precedenti, sia un importante momento di riflessione per gli Organi di governo sui punti di forza da presidiare e sui punti di debolezza da superare.

Tanto premesso, l'OIV della Camera di commercio di Foggia ha ultimato i lavori di redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni 2015 nella seduta del 21 ottobre u.s. (verbale n. 10/2016).

La Relazione, elaborata con il supporto della Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di cui all'art. 14 c. 9 del D.Lgs. 150/2009, ha tenuto conto delle indicazioni della Civit/Anac (delibere nn. 4/2012 e 23/2013) come recepite da Unioncamere per le specificità organizzative ed operative del sistema camerale.

Pertanto la struttura della Relazione, ai sensi dell'art. 14 c. 4 lettera a) del D.Lgs. 150/2009, risponde ai principi di trasparenza, ragionevolezza, attendibilità, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato, oltreché di indipendenza e imparzialità.

In particolare l'OIV ha svolto la sua analisi sui seguenti punti:

- A) CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE, vagliando quindi *Il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)* e il *Modello organizzativo di funzionamento*;
- B) CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY, focalizzando l'analisi sulla *Pianificazione strategica*, sulla *Programmazione operativa*, sul *Piano della performance*, sul *Monitoraggio e reporting in itinere*, sulla *Misurazione e valutazione della performance organizzativa*, sulla *Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane*, sulla *Rendicontazione interna ed esterna* e sulla *Relazione sulla performance*.

Esprimendo, infine, le seguenti *valutazioni sull'idoneità dell'impianto*, con puntuali analisi positive e proposte di miglioramento da attuare.

"L'OIV ha appurato che l'intero impianto del sistema dei controlli e, più in generale, delle modalità di funzionamento del ciclo della performance, è rispondente al quadro normativo vigente, al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) adottato e alle precipue esigenze di funzionalità e di utilità della Camera di commercio di Foggia.

L'Organismo esprime un giudizio positivo sui risultati raggiunti dall'Ente camerale sul livello di maturità del Ciclo della Performance, osservando in linea generale che le criticità emerse derivano essenzialmente da fattori contingenti e non da fattori più strutturali tali da esigere un ripensamento dell'intera architettura del Sistema di misurazione e valutazione o di singole parti di essa.



Il SMVP vigente non ha subito revisioni nel 2015 e risulta adeguato al quadro normativo vigente e all'attuale modello organizzativo e funzionale dell'Ente. Nei contenuti risulta corretto, comprensibile ed esaustivo e risultano altresì interamente soddisfatte le modalità di pubblicazione, relativamente agli obblighi di trasparenza. Il Sistema, per contenuti e tempi, è coerente ed integrato con i sistemi di controllo già esistenti nella Camera di commercio, con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, con lo statuto e il regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi.

L'Organismo quindi, confermando le valutazioni positive espresse analiticamente nel paragrafo 2.1, suggerisce di tener conto - in sede di una prossima revisione del documento e qualora il modello organizzativo in atto lo permetta - delle proposte di miglioramento avanzate in merito ad un più frequente monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi annuali il cui target atteso sia strettamente collegato ad indicatori che coinvolgono il budget assegnato, ad una migliore valutazione dei profili professionali esistenti emergenti dal dizionario delle competenze, ad una individuazione di processi di autovalutazione e covalutazione al fine di un maggiore coinvolgimento del personale nel ciclo di gestione della performance.

Il Modello organizzativo e di funzionamento adottato dall'Ente, osserva l'Organismo, è ormai noto alla struttura camerale e risponde a quanto previsto dal SMVP. Il sistema informativo integrato risulta sufficientemente implementato e l'articolazione strutturale attuata nel 2015 è in grado di massimizzare l'efficacia dei metodi e degli strumenti adottati, in linea con quanto evidenziato dall'Organismo nella Relazione 2014. La maggiore condivisione degli obiettivi prefissati, l'implementazione di operatività e raccordo tra gli uffici posti a supporto alle diverse fasi del ciclo di gestione della performance, il consolidamento del sistema di audit, l'implementazione del sistema di reporting differenziato per livelli di responsabilità, il consolidamento di un modello interattivo tra Segretario Generale, ufficio Controllo di gestione, STP e OIV hanno garantito l'esaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati; hanno agevolato le attività di verifica e valutazione da parte dei soggetti competenti, mentre non hanno ancora garantito del tutto il rispetto della tempistica prescritta nell'attuazione di alcune fasi del ciclo di gestione della performance. L'OIV quindi ritiene necessario che l'Ente individui misure organizzative appropriate per mettere a regime ogni fase di gestione del ciclo.

Quanto all'analisi del Ciclo della Performance, l'OIV - rinviando alle specifiche valutazioni di seguito espresse per ciascuna fase - conferma la valutazione complessivamente positiva del grado di attuazione dei principi e criteri previsti dal D.Lgs. n. 150/2009.

In particolare, per quanto attiene al processo di Pianificazione strategica, dall'analisi effettuata emerge un adeguato livello di commitment utile per l'impostazione dell'analisi strategica, tradotta in outcome ed obiettivi strategici misurati correttamente per target ed indicatori. Essi risultano definiti sulla base del mandato istituzionale, della missione, delle linee politiche di ente e di sistema, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder, oltre che dei risultati del controllo strategico e di quelli rilevati nella Relazione sulla performance 2014 e della pianificazione dell'anno precedente. Tanto al fine di creare un'utile continuità secondo un processo di rolling. L'OIV ha preso atto che il processo di pianificazione è avvenuto in tempi congrui benché non tutti i provvedimenti siano stati adottati nei termini di legge e quindi individua l'opportunità di meglio integrare il processo di pianificazione strategica con il ciclo della performance, sia in riferimento alla chiara ed espressa trasposizione degli elementi che emergono dal processo di pianificazione strategica nei documenti di pianificazione sia rispetto alle fasi ed ai tempi previsti nel SMVP vigente.

La Programmazione operativa risulta in linea con il SMVP. L'OIV rileva esserci un adeguato riscontro nei documenti di programmazione di quanto raccolto in sede di intero processo nonché l'esistenza di coerenza tra gli stessi. La medesima correttezza metodologica e di analisi si riscontra nella fase di pianificazione strategica in merito alle valutazioni di contesto e al coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni. Parimenti adeguata risulta la rappresentazione nel Piano della performance del collegamento tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Il processo di definizione degli obiettivi operativi ed individuali si è svolto in modo più strutturato ed è risultato corretto e coerente al SMV vigente in termini di ruoli, competenze e condivisione con i livelli organizzativi. In merito agli indicatori utilizzati e ai target definiti, l'OIV individua lievi margini di miglioramento in riferimento agli obiettivi organizzativi, considerando utile definire in modo chiaro e sistematico lo specifico ambito da misurare (qualità, input, output, efficienza, efficacia, ecc.) e le risorse



sottese. L'OIV ritiene pure utile determinare sia target qualitativi tesi a evidenziare più chiaramente il significativo miglioramento o il consolidamento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni sia target temporali "data" e con archi di intervallo inferiore all'anno. Inoltre, anche in riferimento agli obiettivi individuali, l'OIV suggerisce un maggiore utilizzo di indicatori commisurabili con valori standard definiti a livello nazionale o almeno nell'ambito del sistema camerale (Pareto).

Allo stesso tempo emerge ancora un livello di criticità per quanto riguarda la corretta tempistica di svolgimento dell'intera fase di programmazione, che pur avviata in tempi congrui si è conclusa oltre i tempi prescritti a causa del notevole slittamento della fase conclusiva di predisposizione del Piano della Performance e quindi anche dell'assegnazione degli obiettivi individuali al Segretario Generale e consequenzialmente a cascata a tutto il personale. L'Organismo ha avuto modo di verificare che lo slittamento temporale è consequenziale alle difficoltà organizzative affrontate dall'Ente in merito alle notevoli e mutevoli esigenze discendenti dal quadro normativo vigente, aggravate nell'anno anche dal trasferimento presso la nuova sede e che, come pure ha verificato, molti degli obiettivi in via di formale predisposizione fossero in realtà già in una fase attuativa, perché individuati e condivisi ad inizio anno, conseguentemente all'assegnazione del budget direzionale. E' quindi auspicabile che l'Ente individui modalità più adeguate all'interno della struttura organizzative che agevolino la predisposizione del Piano della Performance e tali da garantire che anche formalmente l'intera programmazione operativa si avvii e si concluda nel rispetto dei termini permettendo un'adeguata integrità e continuità dell'intera fase di programmazione.

Per quanto riguarda specificatamente il Piano della Performance 2015-2017, l'OIV è stato coinvolto nel processo di predisposizione del documento concludendo positivamente le valutazioni di competenza. Il Piano, infatti, nel suo contenuto e nella sua articolazione, è risultato completo e idoneo da un punto di vista metodologico, coerente con le disposizioni normative e con l'impostazione metodologica descritta nel Sistema di misurazione e valutazione, inclusivo degli ambiti di performance organizzativa ed individuale (art. 8 e 9 del d.lgs. 150/2009) ed in linea con i documenti di programmazione politico-finanziaria e il Programma Triennale della Trasparenza.

Rimandando per le valutazioni di dettaglio alla sezione dedicata, l'OIV rileva che l'Ente ha accolto molti dei suggerimenti proposti nella Relazione 2014 e suggerisce alcuni miglioramenti, stante il superamento della fase di start up, finalizzati a meglio rappresentare le Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione della Performance e rendere più intellegibili i valori di performance. Quanto al Monitoraggio e reporting in itinere, l'OIV ha svolto la sua analisi unicamente sugli obiettivi organizzativi in quanto l'Ente non ha ritenuto monitorare l'attuazione degli obiettivi individuali a causa del ritardo nella formale assegnazione. L'Organismo ritiene superata la fase di start up poiché il processo è stato condotto a livello metodologico correttamente ed in coerenza con quanto previsto nel SMV. Una volta superato il disallineamento temporale della fase di programmazione, il processo di monitoraggio in itinere così strutturato - in riferimento alle fasi, ai tempi, ai soggetti e ai sistemi utilizzati (di audit, di reporting, informatici) - permetterà una idonea, corretta e adeguata valutazione e misurazione della performance, garantendo una puntuale analisi degli scostamenti tra target e attuazione e l'avvio tempestivo di eventuali azioni correttive e di conseguente ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno.

In merito al monitoraggio degli obiettivi individuali, l'OIV osserva che l'Ente potrebbe individuare sistemi semplificati di monitoraggio in itinere, qualora si verificassero ancora importanti slittamenti temporali nella fase di programmazione.

Il processo di Misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato progettato ed attuato con strumenti e metodologie adatte ed efficaci ed in coerenza con quanto definito nel SMV vigente in merito alle fasi, ai tempi e ai soggetti coinvolti. L'OIV ritiene che l'Ente sia sempre più in grado di garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale e di rappresentare in modo adeguato gli scostamenti dei risultati rispetto ai target prefissati e di esplicitarne in maniera chiara le cause. Inoltre, pur ritenendo sufficiente l'utilizzo di indicatori relativi allo stato di salute dell'Ente e di indicatori di outcome in grado di misurare l'impatto delle iniziative realizzate, l'Organismo constata che il livello di efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi procedurali) andrebbe misurato in modo più adeguato e anche con l'ausilio di rilevazioni di benchmarking di cui suggerisce nuovamente il maggior utilizzo.



Quanto definito nel SMVP - ruoli, tempi, procedure - è stato effettivamente messo in atto anche nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale, risultando altresì corretti e adeguati gli strumenti e le metodologie utilizzati in ciascuna fase endoprocessuale. L'attività di analisi ha inoltre registrato l'esistenza di un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale e una adeguata evidenza della misura in cui ciascun livello di responsabilità e ciascun valutato ha concorso al raggiungimento degli obiettivi di Ente. L'OIV ritiene che sussistano invece ancora margini di miglioramento in merito all'individuazione di percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane costruiti in modo chiaro e strutturato sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di sviluppare le professionalità individuali.

L'Ente camerale nel 2015 ha anche consolidato il processo di rendicontazione predisponendo un sistema di reporting interno ed esterno maggiormente strutturato e differenziato, che ha garantito un adeguato ed efficace flusso di informazioni ai vari livelli di interesse e una adeguata intelligibilità dei dati emersi nei vari processi di analisi, nonché agevolato in modo soddisfacente le attività di audit di competenza (OIV, Collegio dei Revisori) e il rispetto della tempistica di legge per la predisposizione e approvazione dei documenti di rendicontazione esterna. Si tratta di un sistema adeguatamente funzionale anche alla redazione dei documenti di pianificazione e programmazione per l'anno successivo. L'OIV valuta positivamente anche l'operato dell'Ente nel coinvolgimento degli stakeholder precipuamente attraverso il sito istituzionale e la sezione Amministrazione trasparente, dando conto della gestione dell'Ente, dell'utilizzo delle risorse e dei risultati raggiunti in relazione alla missione istituzionale.

Infine, per quanto riguarda la Relazione sulla performance, si dà atto della correttezza del processo di redazione e pubblicazione del documento, in coerenza con il quadro normativo vigente. L'OIV ha potuto svolgere nei tempi il processo di verifica propedeutico alla validazione del documento, da cui è emerso tra l'altro che la Camera di commercio, in ottica di integrazione e semplificazione, ha utilizzato anche dati e informazioni derivanti dai diversi processi di rendicontazione interna ed esterna. Inoltre l'OIV valutando positivamente il livello di conformità, attendibilità, comprensibilità e completezza del documento, rileva infine che l'Ente ha fatto proprie le proposte di miglioramento avanzate nella Relazione 2014".

IL CONSIGLIO

UDITA la relazione del Presidente;

VISTO il d.lgs. 150/2009 relativo al ciclo di gestione della performance ed in particolare l'art. 14 concernente le funzioni dell'OIV;

VISTO il vigente regolamento degli uffici e dei servizi ed in particolare il titolo IV - misurazione valutazione e trasparenza della performance e ruolo OIV;

VISTE le indicazioni Civit/Anac (delibere nn. 4/2012 e 23/2013) come recepite da Unioncamere per le specificità organizzative ed operative del sistema camerale.

VISTO il verbale n. 10/2016 dell'OIV, allegato A;

ESAMINATA la Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni per l'anno 2015, allegato B;

a voti unanimi dei presenti espressi per alzata di mano

DELIBERA

di prendere atto della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni per l'anno 2015, come riportata nell'allegato B.

f.to IL SEGRETARIO
(dott. Matteo di Mauro)

f.to IL PRESIDENTE
(dott. Fabio Porreca)



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
VERBALE N° 10/2016

L'anno 2016, il giorno 21 del mese di ottobre alle ore 11.30, in seduta telematica, si è riunito l'OIV, costituito con Deliberazione di Giunta n. 104 del 1 dicembre 2014.

Sono presenti:

1. prof. Ricci Maurizio (Presidente)
2. avv. Belviso Saverio (Componente)
3. dott.ssa Rignanese Maria (Componente)

E' presente, con funzioni di supporto e segreteria, la Struttura tecnica permanente, costituita con deliberazione di Giunta n. 58 del 03.06.2014, nella persona della dott.ssa Antonia Vassalli.

I lavori odierni dell'OIV riguardano le competenze di cui al c. 4 lett. a) dell'art. 14 del d.lgs. 150/2009 ovvero la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Ente per l'anno 2015.

L'Organismo nella scorsa riunione, una volta definiti i criteri e le linee guida da seguire nella stesura della Relazione, ha dato incarico al Presidente, prof. Ricci, di predisporre la bozza del documento.

Pertanto il Presidente, con il supporto della Struttura tecnica, ha provveduto alle verifiche di competenza e quindi a predisporre la bozza di Relazione. Il documento è quindi stato inviato – il 17 ottobre e per il tramite della STP – ai sig.ri Componenti per le opportune valutazioni e condivisioni.

Si procede quindi alle ultime integrazioni ed osservazioni, a seguito dei suggerimenti ricevuti in data odierna durante la riunione.

Si conclude il confronto di merito e l'OIV licenzia la Relazione ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009 ed incarica la STP per gli adempimenti conseguenti.

La Relazione è allegata al presente verbale.

Il Presidente prof. Ricci con mail delle ore 13.32, ritiene che "si possa ritenere chiusa la riunione telematica".

Del che è redatto il presente verbale. Esso è composto da n. 1 pagina scritta sin qui, oltre le firme finali.

f.to IL SEGRETARIO
(dott.ssa Antonia Vassalli)

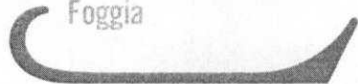
f.to IL PRESIDENTE
(prof. Maurizio Ricci)

f.to IL COMPONENTE
(avv. Saverio Belviso)

f.to IL COMPONENTE
(dott.ssa Maria Rignanese)



Camera di Commercio
Foggia

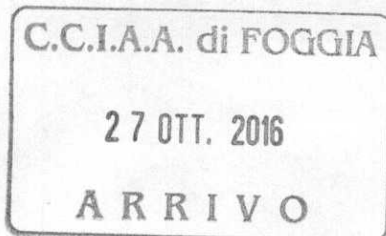


Organismo Indipendente di Valutazione

Al Presidente
della Camera di Commercio




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

Anno 2015



INDICE

1.	PRESENTAZIONE	p. 3
2.	CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE	p. 4
	2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance	p. 4
	2.2 Il modello organizzativo di funzionamento	p. 7
3.	CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	p. 10
	3.1 Pianificazione strategica	p. 10
	3.2 Programmazione operativa	p. 11
	3.3 Il Piano della performance	p. 14
	3.4 Monitoraggio e reporting in itinere	p. 16
	3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	p. 17
	3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane	p. 18
	3.7 Rendicontazione interna ed esterna	p. 20
	3.8 Relazione sulla Performance	p. 21
4.	VALUTAZIONE DELL'IDONEITA' DELL'IMPIANTO: PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	p. 22

1. PRESENTAZIONE

Con la presente relazione l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) espone gli esiti dell'attività di verifica svolta sull'attuazione del Ciclo di gestione della Performance 2015 e sul corretto funzionamento del Sistema dei controlli in Camera di Commercio di Foggia, con l'intento di evidenziare in che fase del ciclo evolutivo si trova il sistema di gestione della performance, cosa è ancora da implementare, cosa è implementato e va migliorato, cosa non è utile alla gestione della performance e, dunque, può essere eliminato. Ciò sia dal punto di vista della utilità dell'impianto messo a punto dalla Camera per pianificare e valutare la performance, sia rispetto alle concrete modalità attraverso le quali è stato reso operativo.

La Relazione rappresenta dunque sia un importante momento di verifica della corretta attuazione del Ciclo, in coerenza con le indicazioni fornite dalle norme e dallo stesso OIV nelle Relazioni precedenti, sia un importante momento di riflessione per gli Organi di governo sui punti di forza da presidiare e sui punti di debolezza da superare.

Le valutazioni dell'OIV non entrano, naturalmente, nel merito delle scelte operate, la cui piena titolarità e responsabilità è degli Organi della Camera e della Dirigenza, per le parti di competenza, ma solamente negli aspetti di compliance, di metodologia e di funzionalità dell'impianto che consente il funzionamento del Ciclo della performance in generale e del sistema dei controlli in particolare, con l'intento di evidenziarne rischi e opportunità e, eventualmente, presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La Relazione, elaborata con il supporto della Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di cui all'art. 14 c. 9 del D.Lgs. 150/2009, ha tenuto conto delle indicazioni della Civit/Anac (delibere nn. 4/2012 e 23/2013) come recepite da Unioncamere per le specificità organizzative ed operative del sistema camerale.

Pertanto la struttura della Relazione, ai sensi dell'art. 14 c. 4 lettera a) del D.Lgs. 150/2009, risponde ai principi di trasparenza, ragionevolezza, attendibilità, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato, oltreché di indipendenza e imparzialità.



3

2. CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLO E SULLA SUA FORMAZIONE

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Nel 2015 l'Ente non ha apportato alcuna modifica al Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (SMVP), approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 83 del 19 luglio 2011 e successivamente revisionato con Deliberazioni di Giunta nn. 47 e 48/2012 (rev. 01) e n. 51/2013 (rev. 02).

Pertanto l'OIV ritiene di confermare essenzialmente le osservazioni e i suggerimenti già espressi nella *Relazione sul funzionamento del sistema dei controlli 2014*.

Sono interamente soddisfatte le modalità di pubblicazione, relativamente agli obblighi di trasparenza, stante l'elaborazione del Sistema in modalità "accountability".

Il Documento risulta adeguato rispetto a quanto previsto dal quadro normativo vigente e dalle linee guida circolarizzate da Unioncamere Nazionale; in relazione ai contenuti esso risulta corretto, comprensibile ed esaustivo.

Infatti la prima Revisione del Documento ha consentito di perfezionare il grado di multidimensionalità del Sistema sia a livello organizzativo che individuale, mentre con la seconda revisione sono stati adeguati alla normativa vigente i criteri utilizzati per la valutazione individuale, rendendoli maggiormente conformi ad una logica di effettiva partecipazione ai programmi di miglioramento della produttività del lavoro con l'intento di misurare i risultati effettivi ed, eventualmente, colmare il gap rispetto a quelli attesi.

Il Sistema di misurazione e valutazione distingue due tipologie di performance:

a) performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati conseguiti dall'Ente camerale nel suo insieme e da sue singole articolazioni organizzative;

b) performance individuale, che prende in considerazione i contributi individuali di coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale in relazione agli obiettivi assegnati alle unità organizzative.

Per la misurazione della performance organizzativa la Camera di Commercio di Foggia ha scelto di adottare, coerentemente con la Delibera 89/2010 CIVIT, la metodologia Balanced Scorecard (BSC), al fine di garantire la visione multidimensionale della programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance, procedendone all'implementazione ed all'integrazione con altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di garantire completezza, trasversalità e sistematicità della misurazione stessa.

Il *Cruscotto degli indicatori* viene elaborato per consentire agli amministratori ed agli stakeholder di monitorare il livello di performance atteso e realizzato, al fine di poter intervenire con opportuni correttivi anche *in itinere*.

Durante le fasi di gestione del ciclo della performance, risulta attuato un sistema di reporting posto a supporto del processo decisionale dei vari soggetti responsabili del governo dell'Ente così da

consentire a questi ultimi la predisposizione di manovre correttive della pianificazione, registrando le cause ed i motivi che hanno determinato gli scostamenti.

A tal riguardo, l'Organismo - pur confermando l'indubbia l'utilità di un più frequente monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi annuali, il cui target atteso sia strettamente collegato ad indicatori che coinvolgono il budget assegnato finalizzato ad efficaci azioni correttive - prende atto che la cadenza periodica semestrale stabilita dal Sistema vigente risulta adeguata all'attuale modello organizzativo e funzionale dell'Ente.

Nel documento del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono sufficientemente specificati i criteri di individuazione degli obiettivi, degli indicatori, dei target e l'impatto che le aree strategiche individuate devono generare rispetto ai bisogni della collettività e del territorio. Tali elementi risultano adeguatamente definiti e misurati dal riferimento a dati, parametri ed indicatori predefiniti, avvalendosi anche di indagini di benchmarking, ove ritenute proficue. A tal proposito, il Sistema MVP dell'Ente adotta la tecnica di Benchmarking «Pareto» sviluppata dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio, un sistema informativo di indicatori di efficienza, efficacia e qualità ai sensi dell'art. 35 DPR 254/2005 ed utilizza, altresì, i dati del Registro Imprese, di Infocamere e dell'ISTAT.

Per quanto concerne, poi, il SMV della performance individuale, l'Organismo constata che il sistema ha correttamente e sufficientemente individuato gli ambiti di misurazione della performance individuale; in riferimento ai dirigenti, alle posizioni organizzative e al rimanente personale.

Anche in tal caso sono stati individuati strumenti, modalità, procedure e criteri utili per la valutazione e misurazione individuale delle performance a ciascun livello di responsabilità.

Nel Sistema sono stati rideterminati, per la dirigenza, le posizioni organizzative e di alta professionalità, il numero degli obiettivi da assegnare, la graduazione dei relativi pesi e la scala di misurazione (deliberazione di Giunta n. 47/2012). In seguito, l'Ente ha ulteriormente revisionato il SMV del personale (deliberazione di Giunta n. 51/2013), con criteri più aderenti e più rispondenti alla logica del dettato normativo, in riferimento all'obbligo di differenziazione delle valutazioni anche con l'applicazione di correttivi legati al livello giuridico di inquadramento, alla ridefinizione delle tipologie di assenze ai fini del calcolo dell'importo individualmente spettante, all'introduzione di nuovi schemi di assegnazione di obiettivi annuali individuali o di gruppo e della relativa valutazione (già oggetto di adozione in uno con quelle introdotte per la dirigenza e per il personale incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità nell'ambito delle decisioni adottate con la deliberazione n. 48/2012).

In definitiva, il Sistema va considerato come un fondamentale strumento di gestione del personale in quanto fornisce informazioni sistematiche ed utili per pianificare e realizzare interventi di sviluppo professionale, di formazione, di mobilità interna ed esterna in funzione di un costante sviluppo organizzativo orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;

- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;
- premiare le eccellenze all'interno della organizzazione;
- motivare i dipendenti al miglioramento continuo.

Con riferimento all'osservazione relativa all'adeguamento del SMVP per la migliore valutazione dei profili professionali esistenti, emergenti dal dizionario delle competenze, l'OIV ritiene che in sede di revisione del Sistema l'Ente possa proficuamente procedere a valorizzare l'integrazione.

Inoltre, l'allegato 9 del SMVP prevede un sistema di misurazione della prestazione lavorativa individuale sia in termini quantitativi che qualitativi (competenze intellettive ed extraintellettive), delineando una serie di parametri, aggregati in tre aree - risultati, competenze, comportamenti - differenziati per il personale di categoria A e B1 e per quello di categoria B3, C e D. A tal riguardo si osserva che l'area delle competenze e dei comportamenti attiene sostanzialmente alle c.d. competenze extra-intellettive, le quali sono un mix di caratteristiche personali (abitudini, immagine di sé, motivazioni, conoscenze capacità) che danno luogo a comportamenti organizzativi valutabili in termini di risultato.

L'OIV suggerisce che, in sede di revisione del Sistema, l'Ente valuti la convenienza ad individuare processi di autovalutazione e covalutazione al fine di un maggiore coinvolgimento del personale nel ciclo di gestione della performance, ferma la responsabilità del Segretario Generale ad assicurare l'applicazione di criteri di uniformità.

Si osserva anche che il SMVP prevede l'utilizzo di adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero Sistema, implementati e costantemente aggiornati così da fornire report per una visione completa e dettagliata del Ciclo di Gestione della Performance nelle sue varie fasi: pianificazione strategica, programmazione operativa, misurazione e controllo, valutazione e rendicontazione trasparente.

Si rileva, altresì, la coerenza ed integrazione del SMVP, per contenuti e tempi, con i sistemi di controllo già esistenti nella Camera di commercio, con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, con lo statuto e il regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi. Si dà atto dell'evidenza fornita nel Sistema alle modalità di integrazione e collegamento tra lo stesso e gli aspetti legati alla trasparenza e al Piano della performance.

La pubblicazione del documento SMVP è avvenuta correttamente e le linee generali del sistema risultano essere coerenti con le caratteristiche distintive dell'organizzazione che vengono illustrate nell'introduzione al sistema stesso. Infatti attraverso quest'ultimo si tende alla valorizzazione del contributo del personale camerale, al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e allo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo.



6

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

Il Modello organizzativo e di funzionamento adottato dall'Ente è noto alla struttura camerale e risponde a quanto previsto dal SMVP vigente in Camera di commercio.

L'Ente è dotato di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance che risulta sufficientemente implementato ed in grado di garantire l'esaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati. Le varie fasi di implementazione dei dati e delle informazioni sono agevolate dall'utilizzo, per lo più a regime, di applicazioni informatiche e dal miglioramento dei processi di scambio delle informazioni tra gli uffici coinvolti. Ciò permette anche un miglioramento della tempistica - non ancora a regime per alcune procedure - e agevola oltremodo l'azione di controllo e valutazione da parte dei soggetti competenti.

L'Ente ha confermato per il 2015 un modello organizzativo che prevede tra gli uffici di staff l'ufficio Controllo di gestione, alle dirette dipendenze del Segretario Generale ed operante in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi, per lo svolgimento delle funzioni di competenza.

Ha inoltre confermato la coincidenza tra ufficio Controllo di gestione e Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV al fine di agevolare il processo di gestione del Ciclo della Performance.

Tale articolazione strutturale risulta adeguata e garantisce l'attuazione dei processi di lavoro, in riferimento alla gestione della performance, tra STP all'OIV e gli uffici ed organismi camerali (obiettivo individuale d'Area 2015 del Segretario Generale).

L'articolazione attuata nel 2015 - che ha appunto visto una maggiore condivisione degli obiettivi prefissati e una implementazione di operatività e raccordo tra l'Ufficio Controllo di gestione, STP, Ufficio Studi, Ufficio Personale e Ufficio ragioneria - permette una massimizzazione dell'efficacia dei metodi e strumenti adottati in linea con quanto evidenziato dall'Organismo nella *Relazione 2014*.

Gli uffici competenti hanno svolto in modo più strutturato le attività di supporto alle diverse fasi del ciclo di gestione performance. L'ufficio Controllo di gestione e la STP hanno garantito un'azione di coordinamento e un corretto e adeguato flusso di informazione con l'OIV. Il sistema di audit - tra Dirigenza e personale della rispettiva area organizzativa e con le Aziende Speciali - ha permesso la valutazione circa la fattibilità degli obiettivi in fase di programmazione. Il sistema di reporting adottato - interno ed esterno - nel 2015 è stato maggiormente differenziato per livelli di responsabilità, agevolando le attività di verifica e valutazione in sede di monitoraggio e rendicontazione da parte dei soggetti competenti.

L'OIV, benché non ancora dotato di un regolamento, opera in modo strutturato e assicura la tracciabilità delle attività svolte attraverso la STP.




Si riporta nelle pagine seguenti la scheda di sintesi del check "Modello di Organizzazione e funzionamento Organismo di Valutazione e della Struttura tecnica permanente".




7

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E LA STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO						
AREE DI CHECK	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
		NO	prevalenza NO	prevalenza SI	SI	
E' stata prevista una Struttura a supporto dell'attività dell'OIV e formalizzate le modalità di funzionamento?	Individuazione di una Struttura tecnica di supporto all'attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione				X	Adeguate
	Individuazione delle professionalità e delle funzioni della Struttura tecnica di supporto				X	Adeguate
	Strutturazione di una modalità di collegamento tra la Struttura tecnica di supporto e (laddove non coincidente) il controllo di gestione				X	Adeguate
	Progettazione e formalizzazione del rapporto tra la struttura tecnica di supporto e gli altri uffici dell'ente			X		Il rapporto in esame potrebbe essere migliorato mediante una implementazione organizzativa (ad esempio una rete di referenti interni) e una calendarizzazione di incontri inerenti alle criticità legate alla valutazione della performance (interscambio e feedback)
Sono state individuate (e formalizzate in un apposito Regolamento) le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione?	Possesso, da parte dei componenti OIV, delle competenze professionali necessarie per ricoprire il ruolo (tecnico-specialistiche; relative al funzionamento del sistema camerale; di base)				X	Selezione dei componenti mediante procedura concorsuale pubblica avviata ad aprile 2014 e conclusa nel mese di dicembre dello stesso anno
	Definizione delle modalità di comunicazione/lavoro tra i componenti OIV e CCCIAA e tra i componenti dell'Organismo (presenza e in "remoto")			X		Creazione di una Sezione telematica dedicata esclusivamente all'OIV per la raccolta di documenti utili allo svolgimento dell'attività istituzionale
	Definizione delle modalità di "tracciabilità" dei documenti prodotti e di quelli di cui l'OIV prende visione per l'espletamento dei propri compiti			X		Prevalentemente adeguata ed in attesa di formalizzazione in un Regolamento dell'OIV
	Definizione delle modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (in presenza o in web conference)			X		Prevalentemente adeguata ed in attesa di formalizzazione in un Regolamento dell'OIV
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per svolgere l'attività di valutazione e controllo strategico			X		Prevalentemente adeguata ed in attesa di formalizzazione in un Regolamento dell'OIV
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per elaborare la proposta di valutazione del Segretario generale			X		Prevalentemente adeguata ed in attesa di formalizzazione in un Regolamento dell'OIV
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni			X		Prevalentemente adeguata ed in attesa di formalizzazione in un Regolamento dell'OIV
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per l'attività di validazione della Relazione sulla performance			X		Prevalentemente adeguata ed in attesa di formalizzazione in un Regolamento dell'OIV
	Esplicitazione di tutti gli elementi sopra riportati all'interno di un Regolamento sul funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione in coerenza con quanto riportato nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione	X				Le modalità di lavoro e tracciabilità delle attività svolte dall'OIV sono adeguate rispetto alle previsioni normative e al SMVP, quantunque non siano state raccolte in un regolamento unico di funzionamento dell'OIV

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E LA STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO						
AREE DI CHECK	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
		NO	Prevalenza NO	Prevalenza SI	SI	
E' stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale?	Elaborazione dell'architettura complessiva (cfr doc. sistema)				X	Rispetto all'anno precedente non ci sono stati cambiamenti e quindi adeguamenti
	Formale adozione dell'architettura nel documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (cfr doc. sistema)				X	Rispetto all'anno precedente non ci sono stati cambiamenti e quindi adeguamenti
	Comunicazione e condivisione contenuti del sistema di misurazione (azioni formative o altri strumenti di comunicazione interna)				X	Rispetto all'anno precedente non ci sono stati cambiamenti e quindi adeguamenti
E' presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance ed è supportato da un idoneo sistema informativo?	Elaborazione e implementazione di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance in grado di garantire l'esattività, la tempestività e l'attendibilità dei dati			X		Il sistema informatico Fe.be. è in fase di integrazione con l'organizzazione degli uffici e loro competenze
	Presenza di un sistema informatico che supporti adeguatamente il sistema informativo			X		Il sistema informatico Fe.be. è in fase di integrazione con l'organizzazione degli uffici e loro competenze
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?	Individuazione e implementazione di una struttura incaricata al Controllo di Gestione			X		Risulta individuata la struttura ma non è stata implementata
	Posizionamento della struttura incaricata al Controllo di Gestione alle dirette dipendenze del Segretario Generale (staff)				X	Adeguata
	Elaborazione delle modalità e dei processi per garantire l'integrazione e il coordinamento della struttura tecnica incaricata al Controllo di gestione con le altre strutture/organi per lo svolgimento delle funzioni assegnate (ufficio personale, ecc)			X		Esiste un'elaborazione sebbene non sia stata formalizzata
	Funzionalità del Controllo di Gestione al monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi/obiettivi (schede monitoraggio avanzamento progetti)				X	Adeguata

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

3.1 Pianificazione strategica

Nella Camera di commercio di Foggia è presente un adeguato livello di commitment nell'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione. L'Organismo ha riscontrato un coinvolgimento ed un impegno diretto dei diversi soggetti - Organi di indirizzo, vertice amministrativo, Dirigenza, OIV, struttura tecnica permanente - che è risultato adeguato al ruolo ricoperto da ciascuno.

Il processo di pianificazione è avvenuto in tempi congrui benché non tutti i provvedimenti siano stati adottati nei termini di legge.

Con deliberazione n. 33 del 17/11/2014 il Consiglio camerale ha approvato la Relazione Previsionale e Programmatica 2015 quale aggiornamento del Programma Pluriennale di mandato, tenendo anche conto delle sopravvenute disposizioni in materia di rappresentazione degli obiettivi programmatici delle amministrazioni pubbliche per "Missioni e Programmi" ai sensi - fra l'altro - del D.p.c.m. 12 dicembre 2012.

Mentre il Piano della Performance 2015-2017, già predisposto a livello di pianificazione strategica, ha subito ritardi nella definizione complessiva che non ne ha permesso la pubblicazione entro il 31 gennaio 2015 (argomento in prosequo approfondito).

La pianificazione strategica è stata supportata da una serie di azioni attraverso le quali sono state raccolte tutte le informazioni sul contesto esterno ed interno.



L'Ente camerale ha tenuto conto delle linee di sistema e di altri atti di programmazione territoriale. Le analisi del contesto economico-istituzionale del territorio hanno permesso di evidenziare le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare, così come le analisi del contesto interno (risorse umane, economiche, strumentali e salute finanziaria dell'amministrazione) hanno permesso di evidenziare adeguatamente punti di forza e di debolezza.

Le esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni alla Camera di commercio sono state garantite attraverso momenti di confronto e coinvolgimento, anche non formalizzati.

Il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni, infatti, si è precipuamente attuato mediante la rappresentanza delle istanze degli stessi negli organi di riferimento, con la partecipazione ad entrambe le fasi di analisi propedeutica e di pianificazione.

La pianificazione strategica ha tenuto conto altresì anche dei risultati del controllo strategico e di quelli rilevati nella Relazione sulla performance dell'anno precedente.

In riferimento alle Aree Strategiche, l'OIV specificatamente prende atto che esse sono state definite sulla base del mandato istituzionale, della missione, delle linee politiche di ente e di sistema, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder. L'individuazione degli

 10 

outcome ha tenuto conto anche delle proposte di quei soggetti esterni alla Camera di commercio che possono concorrere al raggiungimento degli stessi.

Per quanto riguarda gli obiettivi strategici, si ritiene che il processo di individuazione ha ben tenuto conto delle Aree strategiche di riferimento, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder. Coerentemente al SMVP vigente, il processo è stato attuato correttamente dalla Dirigenza e dal vertice amministrativo ed è stato adeguatamente condiviso con i livelli organizzativi. Sono stati presi in considerazione anche gli obiettivi che la Camera di commercio persegue per il tramite delle Aziende speciali. La definizione complessiva ha tenuto conto della multidimensionalità della gestione e dei diversi ambiti della performance.

Nella definizione degli obiettivi strategici (e relativi indicatori e target) l'Ente ha tenuto conto di quanto pianificato nell'anno precedente al fine di creare una continuità secondo un processo di rolling. Gli obiettivi sono stati misurati da indicatori adeguati e i target sono stati riferiti ad un arco temporale determinato, secondo quanto previsto dal SMV.

Infine, dall'analisi effettuata emerge un'adeguata integrazione e collegamento logico tra la pianificazione della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio dell'Ente con l'utilizzo di modelli a supporto dell'analisi strategica, anche con riferimento ad indicatori contenuti nel P.I.R.A.




In riferimento all'integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance, l'Organismo ritiene che sussistono ancora margini di miglioramento sia in riferimento alla chiara ed esplicita trasposizione degli elementi che emergono dal processo di pianificazione strategica nei documenti di pianificazione sia al rispetto delle fasi e dei tempi previsti nel SMVP vigente.

L'Organismo ritiene di essere stato coinvolto adeguatamente e correttamente nel processo di pianificazione. Ha avuto modo - attraverso l'analisi documentale, il supporto della STP, il sistema di audit con il vertice amministrativo e la Dirigenza - di verificare la coerenza e la tenuta generale del processo. Relativamente alla definizione degli obiettivi, l'OIV ha potuto fornire un supporto evidenziando dati, informazioni e valutazioni desunti anche dalle competenti valutazioni e controllo strategici del ciclo precedente.

3.2 Programmazione operativa

Il processo di programmazione operativa 2015 è stato avviato in tempi congrui, ciononostante - come già detto - non si è chiuso il 31 gennaio 2015 a causa del notevole slittamento della fase conclusiva di predisposizione del Piano della Performance.

La Relazione Previsionale e Programmatica è stata approvata con deliberazione di Consiglio n. 33 del 17.11.2014, il Bilancio di Previsione con deliberazione di Consiglio n. 39 del 15.12.2014, il Budget direzione con deliberazione di Giunta n. 3 del 12.01.2015.

  11 

Ai dirigenti si è quindi assegnato il budget direzionale con determinazione del Segretario Generale n. 5 del 14.01.2015. Quindi si è avviato il processo di individuazione degli obiettivi individuali e quello di predisposizione dei piani operativi (ordine di servizio del Segretario Generale n. 6 del 15/04/2015), parte integrante del Piano della Performance 2015.

La fase di programmazione operativa si è conclusa con l'approvazione del Piano della Performance 2015-2017 (deliberazione di Giunta n. 70 del 07/09/2015) e l'assegnazione degli obiettivi individuali 2015 al Segretario Generale (deliberazione di Giunta n. 71 del 07/09/2015) e consequenzialmente a cascata a tutto il personale.

Nello specifico si evidenzia che la RPP, in coerenza con la pianificazione strategica, è stata predisposta sulla base anche delle risultanze del coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni ed esplicitando adeguatamente i programmi/obiettivi da attuare nell'anno. Ai fini della definizione dei programmi/obiettivi si è tenuto conto anche del flusso informativo derivante dai sistemi di controllo esistenti. La RPP non ha delineato analiticamente le risorse assegnate ai diversi programmi operativi, definite comunque nel Preventivo annuale. E' indicata solo la percentuale di risorse utilizzabili rispetto a quelle definite nell'approvando preventivo.

In riferimento al Budget direzionale, esso è stato redatto in coerenza con la RPP e con i dati relativi alla spesa storica, secondo l'utilizzo delle informazioni derivanti dall'attività di controllo degli uffici preposti per lo stanziamento delle risorse in sede di definizione del budget.

L'Ente anche per la programmazione 2015 ha realizzato momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione al fine ai fini della condivisione degli obiettivi.



Il collegamento tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi è stato adeguatamente rappresentato nel Piano della performance, ove si evince, tra l'altro l'adeguata struttura dell'Albero della performance ed il conseguente cascading tra aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.

Il processo di definizione degli obiettivi e piani operativi è risultato coerente al SMV vigente in Camera di commercio in termini di ruoli, competenze e condivisione con i livelli organizzativi (vedi ordine di servizio n. 6 del SG del 15/04/2015).

Rispetto ai tempi, l'Ente non è stato in grado di svolgere le attività di processo secondo una tempistica a regime a causa di difficoltà nell'affrontare le notevoli e mutevoli esigenze discendenti dal quadro normativo vigente, aggravate nell'anno anche dal trasferimento presso la nuova sede, come lo stesso Organismo ha avuto modo all'uopo di verificare.

Infatti l'OIV, nell'ambito delle sue competenze, è stato direttamente coinvolto nella fase di definizione formale del livello operativo del Piano Performance 2015-2017, appurando e valutando le diverse difficoltà emerse nella gestione del processo. In tale ambito l'Organismo ha anche verificato che molti degli obiettivi operativi in via di formale predisposizione fossero in realtà già in una fase attuativa, perché individuati e condivisi ad inizio anno, conseguentemente all'assegnazione del budget direzionale.

Come all'uopo evidenziato, è auspicabile che l'Ente individui modalità operative tali da garantire

 12 

che anche formalmente l'intera programmazione operativa si avvi e si concluda nel rispetto dei termini.

Dall'analisi compiuta, risulta inoltre che l'Ente nel definire gli obiettivi operativi ha tenuto in debita considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance, nonché le esigenze e le aspettative degli stakeholder interni ed esterni.

Nella definizione degli obiettivi operativi, sono stati presi in considerazione anche quelli che la Camera di commercio persegue attraverso le Aziende speciali.

Gli obiettivi operativi risultano misurati e riferiti ad un arco temporale determinato, con una adeguata identificazione dei soggetti responsabili.

Gli indicatori sono stati definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione e risultano coerenti e corretti, benché non risulti in modo chiaro e sistematico lo specifico ambito da misurare (qualità, input, output, efficienza, efficacia, ecc.).

I target sono stati definiti sulla base di una serie di criteri che non sempre validano la coerenza e correttezza metodologica. Si suggerisce di definire i target in modo da determinare più chiaramente il significativo miglioramento o il consolidamento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni, di implementare l'utilizzo di target commisurabili a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale o almeno nell'ambito del sistema camerale (Pareto), di determinare i target temporali con archi di intervallo inferiore all'anno e di implementare l'utilizzo di target data.

L'OIV infine ha verificato la coerenza tra gli obiettivi operativi e azioni e le risorse effettivamente disponibili, benché esse non siano state rappresentate nell'Albero della performance. Si suggerisce di dare corso all'integrazione.




Passando ad illustrare i risultati emersi dal check sugli Obiettivi individuali 2015, l'OIV evidenzia che la definizione degli obiettivi ha preso avvio da un processo negoziato a cascata - tra il Segretario Generale, la Dirigenza, gli incaricati di posizione organizzativa e il personale - realizzatosi, come l'OIV ha avuto modo all'uopo di verificare, in modo più strutturato rispetto al 2014 e con il supporto degli uffici Controllo di Gestione e Personale, ma che non è stato ancora adeguatamente formalizzato.

L'iter di assegnazione degli obiettivi, anch'esso a cascata coerentemente con quanto stabilito nel SMV vigente, ha interessato il Segretario Generale, la Dirigenza, i responsabili di posizioni organizzative e il rimanente personale dell'Ente. Si è concluso in tempi non congrui in quanto imprescindibilmente legato al ritardo nella predisposizione del Piano della Performance. Anche in tal caso, al momento della formale assegnazione molti obiettivi individuali sono risultati in attuazione, perché correttamente individuati e condivisi ad inizio anno.

E' opportuno quindi che l'Ente proceda ad una formale assegnazione nei termini.

L'OIV, altresì, prende atto dell'esistenza di un processo di comunicazione interna formale e strutturato degli obiettivi assegnati ai singoli Centri di responsabilità e Servizi .

Analizzando gli obiettivi, l'OIV registra che la loro definizione è risultata essere strettamente in collegamento con gli obiettivi organizzativi e rispettosa delle previsioni espresse nei singoli sistemi di


 13 

valutazione e misurazione della performance.

Agli obiettivi individuali sono stati associati indicatori e target corretti ed adeguati. I target sono stati definiti in modo tale da rappresentare il miglioramento o il consolidamento della qualità/quantità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni. L'Ente ha anche utilizzato target commisurabili a valori di riferimento derivanti da standard definiti nell'ambito del sistema camerale (Pareto). Si auspica un maggiore utilizzo di indicatori Pareto.

A conclusione, l'OIV evidenzia che si è dato adeguato riscontro nei documenti di programmazione di quanto raccolto in sede di intero processo di programmazione operativa nonché della coerenza esistente tra i vari documenti di programmazione. Ma allo stesso tempo rileva che tale integrazione e continuità, per essere adeguata, debba opportunamente rispettare la tempistica dettata dal SMV e dal quadro normativo vigenti.

L'Organismo quindi suggerisce di individuare modalità più adeguate all'interno della struttura organizzative che agevolino la predisposizione del Piano della Performance.

3.3. Il Piano della performance

L'OIV, pur non entrando nel merito delle scelte della Camera di commercio, è stato coinvolto nel processo di predisposizione del documento valutandone all'uopo la presenza dei requisiti, l'eshaustività, la coerenza e la correttezza metodologica.

L'OIV quindi nella fase conclusiva di predisposizione del Piano ha potuto esprimersi positivamente per la successiva approvazione da parte della Giunta osservando, nella riunione del 3 settembre 2015 (verbale OIV n.9), che *"il documento nel suo contenuto e nella sua articolazione è completo e idoneo da un punto di vista metodologico; è coerente con le disposizioni normative, con l'impostazione metodologica descritta nel Sistema di misurazione e valutazione vigente; copre gli ambiti di performance organizzativa ed individuale (art. 8 e 9 del d.lgs. 150/2009) ed è in linea con i documenti di programmazione politico-finanziaria"*.

Il Piano della Performance 2015-2017 è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 70 del 07/09/2015, oltre i termini di legge per le motivazioni esplicitate nel paragrafo precedente.

Il Piano è stato quindi prontamente pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" sottosezione "Performance", risultando facilmente accessibile e consultabile. L'OIV ha inoltre valutato positivamente le scelte operate dall'Ente per agevolare la conoscenza del documento agli stakeholder interni ed esterni all'Ente. Infatti il documento è stato trasmesso dall'ufficio Controllo di gestione a tutti i dipendenti camerale ed è stato argomento della Giornata della Trasparenza online (indetta ad Ottobre 2015).

Il Piano è caratterizzato da un opportuno bilanciamento tra il documento principale e gli allegati; tutte le sezioni sono complete e rispettano il livello di dettaglio richiesto; sussiste una sufficiente differenziazione del linguaggio utilizzato per le sezioni divulgative rispetto a quelle di maggior



dettaglio.

Il Piano ha positivamente tradotto la mission e la strategia dell'Ente in una adeguata Mappa strategica, rappresentata in specifiche Aree Strategiche, Obiettivi Strategici, Obiettivi operativi e azioni che risultano metodologicamente corretti, sufficientemente esaustivi e comprensibili. E' stata evidenziata una certa trasversalità delle Aree Strategiche e degli Obiettivi Strategici rispetto alle unità organizzative. Risulta chiara e sistematica anche l'interdipendenza fra gli obiettivi strategici e/o tra questi e gli obiettivi operativi. E' adeguatamente rappresentato anche il contributo apportato dalle unità organizzative al raggiungimento degli obiettivi. La qualità degli obiettivi, degli indicatori e dei target tra le diverse unità organizzative è sufficientemente omogenea. Non risulta sistematica ed omogenea la rappresentazione delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi strategici e per gli obiettivi operativi, cosa che, al contrario, risulta per le Aree Strategiche.

E' migliorabile la programmazione inerente la promozione delle pari opportunità.

L'OIV osserva tra l'altro che gli obiettivi organizzativi 2015 sono stati rappresentati anche con l'indicazione del peso - come suggerito dall'OIV *nella Relazione 2014* - e ciò ha permesso una migliore rappresentazione del contributo che ciascun obiettivo apporta per il raggiungimento della strategica camerale.

In riferimento agli "indicatori" essi sono stati definiti e metodologicamente corretti, consentendo di misurare il grado di raggiungimento degli outcome e degli obiettivi strategici ed operativi in modo adeguato. Al riguardo si rinvia ai paragrafi precedenti per le considerazioni di dettaglio.

In riferimento ai "target", l'OIV osserva che essi sono presenti e sono stati associati ad ogni indicatore secondo criteri metodologicamente corretti, al pari dei target triennali previsti per gli obiettivi strategici. I valori storici di riferimento sono stati associati agli obiettivi strategici della dirigenza, mentre continuano a non essere indicati per gli obiettivi strategici ed operativi. Per quanto concerne i valori di benchmark sono stati utilizzati gli indicatori del sistema Pareto, sebbene sia auspicabile introdurre sistematicità e maggiore numerosità.

I piani operativi di attività sono stati adeguatamente delineati nel documento in esame, accogliendo le proposte di miglioramento suggerite dall'OIV *nella Relazione 2014*.

Per ulteriori valutazioni di dettaglio sugli obiettivi 2015, si rinvia alle osservazioni espresse nei paragrafi precedenti.

L'OIV riscontra positivamente che nel Piano sono stati adeguatamente rappresentati le informazioni di sintesi di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni, le analisi di contesto interno ed esterno, il mandato istituzionale e la mission dell'Ente, nonché il quadro sintetico "l'Amministrazione in cifre".

Risulta altresì adeguato il collegamento tra il Piano della performance e il Programma triennale della Trasparenza.

Infine si prende atto che gli uffici hanno provveduto a meglio adeguare l'Albero della Performance alle prescrizioni di Unioncamere e quindi agli applicativi Infocamere in uso.

A conclusione dell'analisi l'Organismo suggerisce i seguenti margini di miglioramento

nell'aggiornamento 2016 del Piano della Performance, a completamento di quanto già proposto nei paragrafi precedenti:

- migliorare l'esposizione di dettaglio delle "Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione della Performance" al fine di rendere più intellegibili i dati;
- valorizzare nelle rappresentazioni dell'Albero della performance lo "stato" dell'anno precedente;
- indicare, per gli obiettivi strategici e per i piani operativi, il budget assegnato;
- migliorare la rappresentazione delle schede degli obiettivi strategici;
- rappresentare in modo descrittivo la coerenza degli obiettivi dirigenziali con gli obiettivi organizzativi.

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

Il processo è stato avviato in notevole ritardo rispetto a quanto previsto dal SMV, poiché il Piano della Performance 2015-2017 è stato approvato i primi di Settembre e l'assegnazione degli obiettivi individuali si è conclusa il 30 Ottobre. Conseguentemente l'Ente ha ritenuto di procedere unicamente al monitoraggio degli obiettivi organizzativi attuati fino al 30 settembre, discostandosi dalle previsioni del SMV che prevede un monitoraggio almeno semestrale sugli obiettivi organizzativi ed individuali.

Dal monitoraggio effettuato non è emersa la necessità di azioni correttive che, dati gli slittamenti temporali delle fasi del ciclo di gestione della performance, non avrebbero potuto essere attivate.

Il Segretario Generale con determinazione n. 198 del 27 Ottobre 2015 ha stabilito che la rilevazione dello stato di attuazione al 30 settembre 2015 degli obiettivi strategici ed operativi di cui al Piano Performance 2015-2017 dovesse essere effettuata dalle competenti unità organizzative entro e non oltre il 6 novembre 2015, prevedendo la conclusione della fase di monitoraggio di competenza dirigenziale entro la metà del mese di Novembre e un coordinamento delle attività da parte dell'Ufficio Controllo di gestione.

Il processo è stato supportato da un sistema di reporting operativo e direzionale - finalizzato a consentire le differenti valutazioni di competenza (Dirigenza, OIV, Giunta) - curato dall'Ufficio Controllo di gestione.

Il monitoraggio ha interessato anche le attività delle Aziende Speciali nella misura in cui gli obiettivi organizzativi dell'Ente sono attuati attraverso la loro collaborazione.

L'Organismo, nella riunione del 27 Novembre (verbale n. 13/2015) attraverso l'audizione della Dirigenza e l'esame documentale della reportistica prodotta, ha quindi proceduto alle valutazioni di competenza in ordine allo stato di avanzamento degli obiettivi organizzativi di cui al Piano Performance 2015-2017.

Il processo si è chiuso con deliberazione n. 8 del 2 febbraio 2016 con cui la Giunta ha valutato positivamente la performance organizzativa dell'Ente al 30 settembre 2015, in quanto lo stato di



raggiungimento degli obiettivi è risultato pienamente in linea con la programmazione strategici ed operativa 2015.

Dall'analisi effettuata l'OIV ritiene superata la fase di start up poiché il processo è stato condotto a livello metodologico correttamente ed in coerenza con quanto previsto nel SMV. Gli strumenti e le metodologie di rilevazione e monitoraggio sono state progettate e attuate ed hanno fornito un efficace supporto al ciclo della performance.

Il sistema di audit attuato e il sistema di reporting predisposto sono risultati adeguati ai diversi livelli decisionali.

I sistemi informatici di Infocamere sono stati utilizzati appieno, superandosi anche in tal senso la fase di start up.

Il processo di monitoraggio ha previsto cadenze periodiche e controlli di processo adeguati, utilizzando anche informazioni derivanti da altri processi, sistemi, fonti a disposizione dell'Ente.

A conclusione, l'Organismo ritiene che, una volta superato il disallineamento temporale della fase di programmazione, il processo di monitoraggio in itinere così strutturato - in riferimento alle fasi ai tempi e ai soggetti - permetta una idonea, corretta e adeguata valutazione e misurazione della performance, garantendo una puntuale analisi degli scostamenti tra target e attuazione e l'avvio tempestivo di eventuali azioni correttive e di conseguenti ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno.

In merito al monitoraggio degli obiettivi individuali, l'Ente potrebbe individuare sistemi semplificati di monitoraggio in itinere, qualora si verificano ancora importanti slittamenti temporali nella fase di programmazione.

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa - in riferimento alle fasi, ai tempi e ai soggetti - è risultato coerente con quanto definito nel SMV vigente.

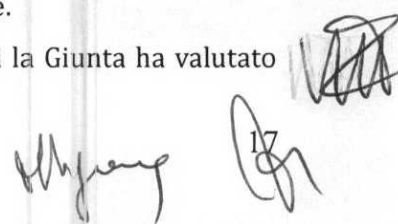
Il processo è stato avviato correttamente dal Segretario Generale con determinazione n. 38 del 10 Febbraio 2016, con cui sono state previste le scadenze temporali di ciascuna fase intermedia e le specifiche responsabilità nell'ambito delle rispettive competenze.

Il processo è stato supportato da un sistema di reporting operativo e direzionale - finalizzato a consentire le differenti valutazioni di competenza (Dirigenza, OIV, Giunta) - curato dall'Ufficio Controllo di gestione.

Il monitoraggio ha interessato anche le attività delle Aziende Speciali nella misura in cui gli obiettivi organizzativi dell'Ente sono attuati attraverso la loro collaborazione.

L'Organismo ha quindi concluso le valutazioni di competenza in ordine allo stato di attuazione degli obiettivi organizzativi di cui al Piano Performance 2015-2017 nella riunione del 3 Maggio 2016 (verbale n. 4/2016) attraverso l'audizione della Dirigenza e l'esame documentale.

Il processo si è chiuso con deliberazione n. 47 del 6 Giugno 2016 con cui la Giunta ha valutato



positivamente la performance organizzativa dell'Ente per l'anno 2015, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2015.

Dall'analisi effettuata l'OIV ritiene che gli strumenti e le metodologie di rilevazione e monitoraggio siano state progettate e attuate efficacemente.

Ogni fase endoprocessuale è stata ben cadenzata e si è servita di un sistema di reporting differenziato e adeguato ai diversi livelli decisionali. L'OIV prende, altresì, atto che l'impiego della piattaforma informatica elaborata da Infocamere è a regime ed ha permesso di utilizzare in modo adeguato i dati emersi.

I dati sono stati poi rielaborati in appositi format - garantendo uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione - per successivi utilizzi da parte dell'Ente.

Il coordinamento di ciascuna fase è stato adeguatamente garantito dal Segretario Generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e della STP.

L'OIV ritiene che l'Ente sia sempre più in grado di garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale. Infatti rileva che la misurazione e valutazione ha interessato non solo lo stato di attuazione di piani e programmi, ma anche il grado di soddisfazione degli stakeholder interni (vedi indagine sul benessere organizzativo) ed esterni all'Ente e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati. E' ritenuto sufficiente l'utilizzo di indicatori relativi allo stato di salute dell'Ente e di indicatori di outcome in grado di misurare l'impatto delle iniziative realizzate, mentre il livello di efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi procedurali) andrebbe misurato in modo più adeguato come pure sarebbe utile anche implementare l'utilizzo di rilevazioni di benchmarking.

Il processo così strutturato ha permesso di rilevare in modo adeguato gli scostamenti dei risultati rispetto ai target prefissati e di esplicitarne in maniera chiara le cause, suggerendo altresì gli interventi correttivi.

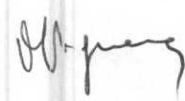
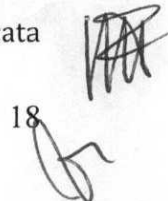
3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane

Quanto definito nel SMVP - ruoli, tempi, procedure - è stato effettivamente messo in atto nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Il processo è stato avviato correttamente dal Segretario Generale con determinazione n. 38 del 10 Febbraio 2016, con cui sono state previste le scadenze temporali di ciascuna fase intermedia e le specifiche responsabilità nell'ambito delle rispettive competenze.

Il processo è stato supportato da un sistema di reporting in coerenza con gli specifici sistemi di misurazione e valutazione.

Nell'attività di misurazione e valutazione è stato seguito un processo gerarchico a cascata

 18 

coerentemente a quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione e nel rispetto dei soggetti e ruoli coinvolti: Giunta, Organismo Indipendente di Valutazione, Segretario Generale e responsabili di unità organizzative (dirigenti e responsabili di servizio), che per il 2015 si è svolto nel seguente modo:

- valutazione del Segretario Generale da parte della Giunta (deliberazione n. 48 del 6/6/2016), su proposta dell'Organismo di Valutazione (verbale OIV n. 4/2016);
- valutazione della dirigenza da parte del Segretario Generale (determinazione n. 162 del 29/06/2016) sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo di Valutazione (verbale OIV n. 4/2016);
- valutazione degli incaricati di posizione organizzativa da parte del Segretario Generale (determinazione n. 163 del 29/06/2016) su indicazione della Dirigenza e presa d'atto dell'OIV;
- valutazione del personale non dirigenziale da parte dei dirigenti d'Area in collaborazione con i responsabili dei servizi e d'intesa con il Segretario Generale per la verifica dell'uniformità di applicazione della metodologia di valutazione. L'Organismo ha quindi preso atto delle valutazioni effettuate e, tra l'altro, ha formalmente certificato il conseguimento dei risultati del progetto finalizzato 2015 (art. 6 CCDI 2013-2015).

L'attività di analisi ha registrato l'esistenza di un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale. I diversi responsabili della valutazione della performance individuale utilizzano, a seconda delle diverse esigenze e dei diversi ambiti da analizzare, anche i dati già rilevati in sede di misurazione della performance organizzativa e i risultati del processo di valutazione della stessa.

Il momento della valutazione rispetta i requisiti definiti dal Sistema e dalla Metodologia di valutazione delle Risorse Umane e quindi dalla integrazione di valutazioni quantitative (obiettivi e risultati) e qualitative (competenze/capacità).



La valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti, del personale titolare di posizioni organizzative e del restante personale si è basata su specifici parametri di valutazione, secondo quanto definito dagli specifici Sistemi.

Risulta adeguatamente evidenziato in che misura ciascun livello di responsabilità e ciascun valutato ha concorso al raggiungimento degli obiettivi di Ente.

Risulta adeguata la misurazione della performance individuale dei Dirigenti e delle PO, in merito alla loro capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

Nelle schede di valutazione risultano sufficientemente esplicitate le cause di eventuali scostamenti rilevati rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali.

L'Ente ha redatto correttamente la graduatoria basata sui differenti livelli di performance conseguiti, ai fini della differenziazione delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale.

  19

L'attribuzione delle premialità risulta essere condizionata dalle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e dalla validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV.

Gli esiti della valutazione risultano essere stati adeguatamente formalizzati nei citati provvedimenti e normalmente comunicati in colloqui, non sempre formalizzati, finalizzati a commentare i risultati raggiunti e i comportamenti tenuti e orientare il valutato verso obiettivi e azioni utili nel futuro.

L'OIV prende atto che non risulta in modo chiaro e strutturato che i percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane vengono costruiti sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di sviluppare le professionalità individuali. Si ritiene pertanto che in tale ambito sussistano margini di miglioramento.

A conclusione, l'OIV riferisce che l'impianto è idoneo anche per lo svolgimento delle funzioni e competenze assegnate dal quadro normativo vigente all'Organismo.

3.7 Rendicontazione interna ed esterna

L'Ente camerale nel 2015 ha consolidato il processo di rendicontazione predisponendo un sistema di reporting interno ed esterno maggiormente strutturato e differenziato, che ha garantito un adeguato ed efficace flusso di informazioni ai vari livelli di interesse.

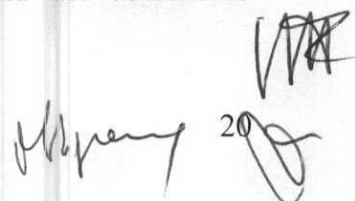
I report operativi e direzionali, predisposti anche utilizzando le piattaforme informatiche e i sistemi informativi integrati, hanno permesso una adeguata intelligibilità dei dati emersi nei vari processi di analisi e agevolato in modo soddisfacente le attività di audit di competenza (OIV, Collegio dei Revisori) e il rispetto della tempistica di legge per la predisposizione e approvazione dei documenti di rendicontazione esterna.

Infatti il Bilancio di Esercizio, corredato dalla Relazione sui risultati, è stato approvato il 29.04.2016 (deliberazione di Consiglio n. 5/2016), mentre la Relazione sulla Performance il 6.6.2016 (deliberazione di Giunta con i poteri del Consiglio n. 49/2016).

Per quanto riguarda la Relazione sulla Performance 2015 la Camera di commercio, in ottica di integrazione e semplificazione, ha utilizzato anche dati e informazioni già riportati nella Relazione sui Risultati allegata al Bilancio d'Esercizio e in più generale dati ed informazioni che, secondo i diversi livelli di competenza, sono stati rilevati a consuntivo dagli uffici camerali e all'uopo riportati in altri provvedimenti dell'Ente.

Si dà atto che il documento è stato presentato all'OIV nella fase di predisposizione, al fine di avviare il processo di verifica propedeutico alla validazione del documento da parte dell'Organismo.

Le verifiche sono documentate nelle carte di lavoro OIV conservate presso la STP e sono state finalizzate a rilevare il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità del documento (attestazione di validazione del 14 giugno 2016).

 20

Si rinvia al paragrafo successivo per gli opportuni approfondimenti.

La Relazione sulla performance è stata pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio e sarà presentata online agli stakeholder nel corso della giornata della trasparenza.

La Camera di Commercio ha continuato a rafforzare il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder precipuamente attraverso il sito istituzionale e la sezione Amministrazione trasparente, dando conto della gestione dell'Ente. Le procedure di accesso e consultazione dei provvedimenti di rendicontazione hanno permesso agli stakeholder interni ed esterni le verifiche sul corretto utilizzo delle risorse, sui risultati raggiunti e relativi scostamenti, sulla loro coerenza con la missione istituzionale.

A conclusione, l'Organismo ritiene che il sistema di reporting interno ed esterno adottato dall'Ente sia adeguatamente funzionale alla redazione dei documenti di pianificazione, programmazione e rendicontazione.

Il sistema di reporting risulta un valido supporto all'OIV per lo svolgimento delle attività di competenza.

3.8 La Relazione sulla Performance

L'Organismo rileva la correttezza del processo di redazione della Relazione sulla performance 2015, attuato in coerenza al quadro normativo vigente.

Il processo di redazione è stato avviato dagli uffici competenti nel secondo trimestre dell'anno in corso, quando sono stati resi disponibili i vari documenti di rendicontazione.

L'OIV è stato coinvolto durante la fase di predisposizione del documento, provvedendo - contestualmente all'avanzamento dei lavori - alle verifiche propedeutiche di competenza finalizzate alla validazione della Relazione dopo la sua approvazione da parte del Consiglio camerale.


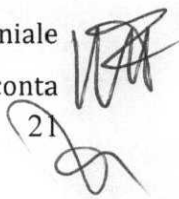
L'Organismo ha quindi potuto rilevare il livello di compliance, di attendibilità e di comprensibilità dello schema di Relazione monitorando e supportando, laddove se ne è riscontrata la necessità, l'attività svolta dagli uffici interessati. Ciò ha consentito, ad approvazione avvenuta (deliberazione di Giunta con i poteri del Consiglio n. 49 del 6.6.2016), di procedere alla validazione del documento in data 14.6.2016.

Entrambi i documenti sono pubblicati regolarmente sul sito istituzionale.

Il processo di verifica è documentato dalle carte di lavoro conservate presso la STP.

Dall'analisi si è appurato che la Relazione risulta completa, comprensibile e sufficientemente esaustiva delle informazioni richieste dalla normativa vigente. Rendiconta sui risultati organizzativi ed individuali raggiunti in linea e in coerenza con i documenti di rendicontazione sulla performance all'uopo condivisi dall'OIV e poi valutati dalla Giunta camerale, utilizzando rappresentazioni grafiche e tabelle coerenti con i contenuti del Piano della performance.

La Relazione presenta un'analisi dei risultati anche dal punto di vista economico patrimoniale coerente ai contenuti della Relazione sui risultati allegata al bilancio e del bilancio stesso. Rendiconta



21

sui risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere in modo sintetico. Fornisce inoltre informazioni sul processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione (fasi, tempi, soggetti, responsabilità) ed evidenzia sufficientemente i punti di forza e le aree di miglioramento dell'intero ciclo di gestione della performance.

A conclusione l'Organismo prende atto che l'Ente ha accolto per lo più le proposte di miglioramento suggerite nella *Relazione 2014* e che la Relazione sarà portata a conoscenza degli stakeholder anche durante la Giornata della Trasparenza programmata per il prossimo autunno, soddisfacendo appieno le esigenze di trasparenza e le prescrizioni di legge.

4. VALUTAZIONE DELL'IDONEITA' DELL'IMPIANTO: PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

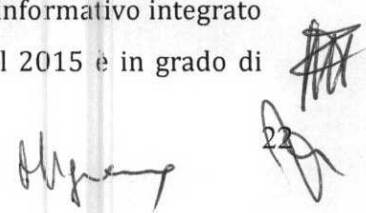
L'OIV ha appurato che l'intero impianto del sistema dei controlli e, più in generale, delle modalità di funzionamento del ciclo della performance, è rispondente al quadro normativo vigente, al Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) adottato e alle precipue esigenze di funzionalità e di utilità della Camera di commercio di Foggia.

L'Organismo esprime un giudizio positivo sui risultati raggiunti dall'Ente camerale sul livello di maturità del Ciclo della Performance, osservando in linea generale che le criticità emerse derivano essenzialmente da fattori contingenti e non da fattori più strutturali tali da esigere un ripensamento dell'intera architettura del Sistema di misurazione e valutazione o di singole parti di essa.

Il SMVP vigente non ha subito revisioni nel 2015 e risulta adeguato al quadro normativo vigente e all'attuale modello organizzativo e funzionale dell'Ente. Nei contenuti risulta corretto, comprensibile ed esaustivo e risultano altresì interamente soddisfatte le modalità di pubblicazione, relativamente agli obblighi di trasparenza. Il Sistema, per contenuti e tempi, è coerente ed integrato con i sistemi di controllo già esistenti nella Camera di commercio, con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, con lo statuto e il regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi.

L'Organismo quindi, confermando le valutazioni positive espresse analiticamente nel paragrafo 2.1, suggerisce di tener conto - in sede di una prossima revisione del documento e qualora il modello organizzativo in atto lo permetta - delle proposte di miglioramento avanzate in merito ad un più frequente monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi annuali il cui target atteso sia strettamente collegato ad indicatori che coinvolgono il budget assegnato, ad una migliore valutazione dei profili professionali esistenti emergenti dal dizionario delle competenze, ad una individuazione di processi di autovalutazione e covalutazione al fine di un maggiore coinvolgimento del personale nel ciclo di gestione della performance.

Il Modello organizzativo e di funzionamento adottato dall'Ente, osserva l'Organismo, è ormai noto alla struttura camerale e risponde a quanto previsto dal SMVP. Il sistema informativo integrato risulta sufficientemente implementato e l'articolazione strutturale attuata nel 2015 è in grado di

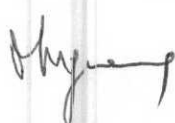
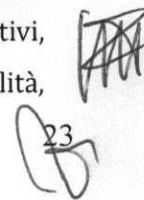


massimizzare l'efficacia dei metodi e degli strumenti adottati, in linea con quanto evidenziato dall'Organismo nella *Relazione 2014*. La maggiore condivisione degli obiettivi prefissati, l'implementazione di operatività e raccordo tra gli uffici posti a supporto alle diverse fasi del ciclo di gestione della performance, il consolidamento del sistema di audit, l'implementazione del sistema di reporting differenziato per livelli di responsabilità, il consolidamento di un modello interattivo tra Segretario Generale, ufficio Controllo di gestione, STP e OIV hanno garantito l'eshaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati; hanno agevolato le attività di verifica e valutazione da parte dei soggetti competenti, mentre non hanno ancora garantito del tutto il rispetto della tempistica prescritta nell'attuazione di alcune fasi del ciclo di gestione della performance. L'OIV quindi ritiene necessario che l'Ente individui misure organizzative appropriate per mettere a regime ogni fase di gestione del ciclo.

Quanto all'analisi del Ciclo della Performance, l'OIV - rinviando alle specifiche valutazioni di seguito espresse per ciascuna fase - conferma la valutazione complessivamente positiva del grado di attuazione dei principi e criteri previsti dal D.Lgs. n. 150/2009.

In particolare, per quanto attiene al processo di Pianificazione strategica, dall'analisi effettuata emerge un adeguato livello di commitment utile per l'impostazione dell'analisi strategica, tradotta in outcome ed obiettivi strategici misurati correttamente per target ed indicatori. Essi risultano definiti sulla base del mandato istituzionale, della missione, delle linee politiche di ente e di sistema, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder, oltre che dei risultati del controllo strategico e di quelli rilevati nella Relazione sulla performance 2014 e della pianificazione dell'anno precedente. Tanto al fine di creare un'utile continuità secondo un processo di rolling. L'OIV ha preso atto che il processo di pianificazione è avvenuto in tempi congrui benché non tutti i provvedimenti siano stati adottati nei termini di legge e quindi individua l'opportunità di meglio integrare il processo di pianificazione strategica con il ciclo della performance, sia in riferimento alla chiara ed espresa trasposizione degli elementi che emergono dal processo di pianificazione strategica nei documenti di pianificazione sia rispetto alle fasi ed ai tempi previsti nel SMVP vigente.

La Programmazione operativa risulta in linea con il SMVP. L'OIV rileva esserci un adeguato riscontro nei documenti di programmazione di quanto raccolto in sede di intero processo nonché l'esistenza di coerenza tra gli stessi. La medesima correttezza metodologica e di analisi si riscontra nella fase di pianificazione strategica in merito alle valutazioni di contesto e al coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni. Parimenti adeguata risulta la rappresentazione nel Piano della performance del collegamento tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Il processo di definizione degli obiettivi operativi ed individuali si è svolto in modo più strutturato ed è risultato corretto e coerente al SMV vigente in termini di ruoli, competenze e condivisione con i livelli organizzativi. In merito agli indicatori utilizzati e ai target definiti, l'OIV individua lievi margini di miglioramento in riferimento agli obiettivi organizzativi, considerando utile definire in modo chiaro e sistematico lo specifico ambito da misurare (qualità,

  23

input, output, efficienza, efficacia, ecc.) e le risorse sottese. L'OIV ritiene pure utile determinare sia target qualitativi tesi a evidenziare più chiaramente il significativo miglioramento o il consolidamento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni sia target temporali "data" e con archi di intervallo inferiore all'anno. Inoltre, anche in riferimento agli obiettivi individuali, l'OIV suggerisce un maggiore utilizzo di indicatori commisurabili con valori standard definiti a livello nazionale o almeno nell'ambito del sistema camerale (Pareto).

Allo stesso tempo emerge ancora un livello di criticità per quanto riguarda la corretta tempistica di svolgimento dell'intera fase di programmazione, che pur avviata in tempi congrui si è conclusa oltre i tempi prescritti a causa del notevole slittamento della fase conclusiva di predisposizione del Piano della Performance e quindi anche dell'assegnazione degli obiettivi individuali al Segretario Generale e consequenzialmente a cascata a tutto il personale. L'Organismo ha avuto modo di verificare che lo slittamento temporale è consequenziale alle difficoltà organizzative affrontate dall'Ente in merito alle notevoli e mutevoli esigenze discendenti dal quadro normativo vigente, aggravate nell'anno anche dal trasferimento presso la nuova sede e che, come pure ha verificato, molti degli obiettivi in via di formale predisposizione fossero in realtà già in una fase attuativa, perché individuati e condivisi ad inizio anno, conseguentemente all'assegnazione del budget direzionale. E' quindi auspicabile che l'Ente individui modalità più adeguate all'interno della struttura organizzativa che agevolino la predisposizione del Piano della Performance e tali da garantire che anche formalmente l'intera programmazione operativa si avvii e si concluda nel rispetto dei termini permettendo un'adeguata integrità e continuità dell'intera fase di programmazione.

Per quanto riguarda specificatamente il Piano della Performance 2015-2017, l'OIV è stato coinvolto nel processo di predisposizione del documento concludendo positivamente le valutazioni di competenza. Il Piano, infatti, nel suo contenuto e nella sua articolazione, è risultato completo e idoneo da un punto di vista metodologico, coerente con le disposizioni normative e con l'impostazione metodologica descritta nel Sistema di misurazione e valutazione, inclusivo degli ambiti di performance organizzativa ed individuale (art. 8 e 9 del d.lgs. 150/2009) ed in linea con i documenti di programmazione politico-finanziaria e il Programma Triennale della Trasparenza.

Rimandando per le valutazioni di dettaglio alla sezione dedicata, l'OIV rileva che l'Ente ha accolto molti dei suggerimenti proposti nella *Relazione 2014* e suggerisce alcuni miglioramenti, stante il superamento della fase di start up, finalizzati a meglio rappresentare le Azioni per il miglioramento del Ciclo di Gestione della Performance e rendere più intellegibili i valori di performance. Quanto al Monitoraggio e reporting in itinere, l'OIV ha svolto la sua analisi unicamente sugli obiettivi organizzativi in quanto l'Ente non ha ritenuto monitorare l'attuazione degli obiettivi individuali a causa del ritardo nella formale assegnazione. L'Organismo ritiene superata la fase di start up poiché il processo è stato condotto a livello metodologico correttamente ed in coerenza con quanto previsto nel SMV. Una volta superato il disallineamento temporale della fase di


24

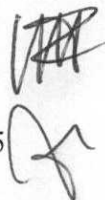
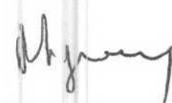
programmazione, il processo di monitoraggio in itinere così strutturato - in riferimento alle fasi, ai tempi, ai soggetti e ai sistemi utilizzati (di audit, di reporting, informatici) - permetterà una idonea, corretta e adeguata valutazione e misurazione della performance, garantendo una puntuale analisi degli scostamenti tra target e attuazione e l'avvio tempestivo di eventuali azioni correttive e di conseguente ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno.

In merito al monitoraggio degli obiettivi individuali, l'OIV osserva che l'Ente potrebbe individuare sistemi semplificati di monitoraggio in itinere, qualora si verificano ancora importanti slittamenti temporali nella fase di programmazione.

Il processo di Misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato progettato ed attuato con strumenti e metodologie adatte ed efficaci ed in coerenza con quanto definito nel SMV vigente in merito alle fasi, ai tempi e ai soggetti coinvolti. L'OIV ritiene che l'Ente sia sempre più in grado di garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale e di rappresentare in modo adeguato gli scostamenti dei risultati rispetto ai target prefissati e di esplicitarne in maniera chiara le cause. Inoltre, pur ritenendo sufficiente l'utilizzo di indicatori relativi allo stato di salute dell'Ente e di indicatori di outcome in grado di misurare l'impatto delle iniziative realizzate, l'Organismo constata che il livello di efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi procedurali) andrebbe misurato in modo più adeguato e anche con l'ausilio di rilevazioni di benchmarking di cui suggerisce nuovamente il maggior utilizzo.

Quanto definito nel SMVP - ruoli, tempi, procedure - è stato effettivamente messo in atto anche nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale, risultando altresì corretti e adeguati gli strumenti e le metodologie utilizzati in ciascuna fase endoprocessuale. L'attività di analisi ha inoltre registrato l'esistenza di un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale e una adeguata evidenza della misura in cui ciascun livello di responsabilità e ciascun valutato ha concorso al raggiungimento degli obiettivi di Ente. L'OIV ritiene che sussistano invece ancora margini di miglioramento in merito all'individuazione di percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane costruiti in modo chiaro e strutturato sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di sviluppare le professionalità individuali.

L'Ente camerale nel 2015 ha anche consolidato il processo di rendicontazione predisponendo un sistema di reporting interno ed esterno maggiormente strutturato e differenziato, che ha garantito un adeguato ed efficace flusso di informazioni ai vari livelli di interesse e una adeguata intelligibilità dei dati emersi nei vari processi di analisi, nonché agevolato in modo soddisfacente le attività di audit di competenza (OIV, Collegio dei Revisori) e il rispetto della tempistica di legge per la predisposizione e approvazione dei documenti di rendicontazione esterna. Si tratta di un sistema adeguatamente funzionale anche alla redazione dei documenti di pianificazione e programmazione per l'anno successivo. L'OIV valuta positivamente anche l'operato dell'Ente nel coinvolgimento degli stakeholder precipuamente attraverso il sito istituzionale e la sezione Amministrazione trasparente,



dando conto della gestione dell'Ente, dell'utilizzo delle risorse e dei risultati raggiunti in relazione alla missione istituzionale.

Infine, per quanto riguarda la Relazione sulla performance, si dà atto della correttezza del processo di redazione e pubblicazione del documento, in coerenza con il quadro normativo vigente. L'OIV ha potuto svolgere nei tempi il processo di verifica propedeutico alla validazione del documento, da cui è emerso tra l'altro che la Camera di commercio, in ottica di integrazione e semplificazione, ha utilizzato anche dati e informazioni derivanti dai diversi processi di rendicontazione interna ed esterna. Inoltre l'OIV valutando positivamente il livello di conformità, attendibilità, comprensibilità e completezza del documento, rileva infine che l'Ente ha fatto proprie le proposte di miglioramento avanzate nella Relazione 2014.

Foggia, 21 ottobre 2016

L'OIV

IL PRESIDENTE

(prof. Maurizio Ricci)

I COMPONENTI

(avv. Saverio Belviso)

(dott.ssa Maria Rignanesi)