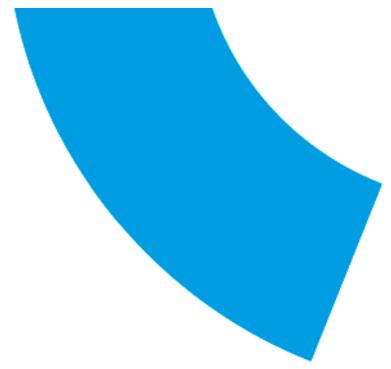




CAMERA DI COMMERCIO
FOGGIA



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 2017

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.11
	3.1 Pianificazione strategica	p.11
	3.2 Programmazione operativa	p.13
	3.3 Il Piano della performance	p.16
	3.4 Monitoraggio e reporting in itinere	p.18
	3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	p.20
	3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane	p.22
	3.7 Rendicontazione interna ed esterna	p.24
	3.8 Relazione sulla Performance	p.25
4.	VALUTAZIONE DELL'IDONEITA' DELL'IMPIANTO: PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	p.27

1. PRESENTAZIONE

La presente Relazione sulla performance è finalizzata all'analisi da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) degli esiti dell'attività di verifica svolta sull'attuazione del Ciclo di gestione della Performance 2017 e sul corretto funzionamento del Sistema dei controlli in Camera di Commercio di Foggia.

La Relazione, redatta ai sensi del comma 4, lett. a), art.14 del D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i, assume rilevanza per la verifica della corretta attuazione del Ciclo, in coerenza con le indicazioni fornite dalle norme e dallo stesso OIV nelle Relazioni precedenti, ma anche per un importante momento di riflessione per gli Organi di governo sia istituzionali che amministrativi sui punti di forza da presidiare e sui punti di debolezza da superare.

La Relazione mira ad evidenziare, nella fase del ciclo evolutivo del sistema di gestione della performance, le implementazioni possibili, quelle già avvenute e da migliorare. 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.

Le valutazioni dell'OIV attengono agli 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 al fine di presentare proposte di ulteriore sviluppo e integrazione.

La Relazione, elaborata con il supporto della Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di cui all'art. 14 c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/2009 ha tenuto conto delle linee guida 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.

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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance

In Camera di Commercio di Foggia è ancora vigente il 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 per il 2017 le osservazioni e i suggerimenti già espressi nella Relazione sul funzionamento del sistema dei controlli 2016, evidenziando, altresì, che in buona parte dovranno essere riconsiderati e armonizzati con gli ulteriori elementi di valutazione in linea con gli indirizzi programmatici stabiliti dalla nuova normativa vigente. A tal riguardo l'OIV evidenzia che risulta necessario procedere ad una tempestiva revisione del SMVP per adeguarsi alle disposizioni del D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, che ha modificato ed integrato il testo del decreto legislativo n.150/2009. Revisione che vedrà il coinvolgimento diretto dell'OIV al fine della corretta applicazione della normativa vigente alla luce delle peculiarità organizzative del sistema camerale e delle metodologie già utilizzate, anche con il supporto di Unioncamere.

In merito al SMVP vigente nella Camera, l'OIV ritiene che risultano interamente soddisfatte le modalità di pubblicazione relativamente agli obblighi di trasparenza, stante l'elaborazione del Sistema in modalità "accountability".

Con la prima revisione del Documento si è perfezionato 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 adottato dalla Camera 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 la metodologia Balanced Scorecard (BSC), ma nel tempo il sistema camerale ha optato per una metodologia ad albero che sarà meglio codificata nella revisione del sistema.

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 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 - ha già condiviso nelle Relazioni precedenti una metodologia consolidata, che prevede il monitoraggio in itinere con cadenza semestrale e, ove occorra, con procedure semplificate, stabilita dal Sistema vigente, risultando maggiormente 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 per rispondere alla normativa vigente nell'anno 2017.

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 valutare la necessità di una integrazione, anche in considerazione della preannunciata definizione degli ambiti prioritari di intervento delle Camere di commercio, come richiesto già dal d.lgs n. 219/2016.

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, 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.

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, sempre più a regime, di applicazioni informatiche. Si consolidano i processi di scambio delle informazioni tra gli uffici coinvolti a vantaggio di un miglioramento della tempistica - non ancora a regime per alcune procedure - e delle azioni di controllo e valutazione da parte dei soggetti competenti.

Il modello organizzativo alla fine del 2017 è stato oggetto di revisione, in linea con le valutazioni già emerse nel 2016 con riguardo alle modifiche della struttura organizzativa che tenesse conto anche delle nuove e diverse funzioni assegnate dal d.lgs. 219/2016.

Quindi a dicembre 2017 la Giunta ha definito la nuova struttura organizzativa con decorrenza gennaio 2018 articolata in due aree dirigenziali, anziché tre.

Tra gli elementi di novità introdotti con il nuovo assetto organizzativo – riguardo al modello di funzionamento e ciclo gestione performance – si segnala una puntualizzazione di funzioni e attribuzioni all'ufficio Controllo di gestione (dal 2018 tra l'altro denominato “Ufficio controllo di gestione e Struttura Tecnica permanente) e all'ufficio Personale che formalizza in un certo senso una serie di attività de facto già poste in essere dagli uffici. Come pure si segnala l'introduzione di un nuovo ufficio nell'ambito del Servizio V “Gestione finanziaria, programmazione e rendicontazione – responsabile posizione organizzativa (nuova denominazione) che è appunto l'ufficio Programmazione e rendicontazione che ha accorpato tutte le attività inerenti alla programmazione e rendicontazione.

Quindi, l'Ente ha confermato 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.

Anche la coincidenza tra ufficio Controllo di gestione e Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV è stata confermata, 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 del Segretario Generale anche per il 2017, poiché l'assetto organizzativo richiede di consolidare i processi in atto anche al fine di agevolare la realizzazione delle azioni secondo le modalità e la tempistica prescritte dal quadro normativo vigente).

L'articolazione, così attuata, ha permesso 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. L'Organismo prende atto di una massimizzazione dell'efficacia dei metodi e strumenti adottati dall'Ente.

Gli uffici competenti hanno svolto adeguatamente e in modo 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 – è consolidato, rispettando il criterio di differenziazione per livelli di responsabilità e quindi agevolando le attività di verifica e valutazione in sede di monitoraggio e rendicontazione da parte dei soggetti competenti. L'OIV non si è 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”.

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, sebbene non completamente formalizzato, risulta adeguato e garantisce l'attuazione dei processi di lavoro, in riferimento alla gestione della performance, tra STP all'OIV e gli uffici ed organismi camerali.
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 a settembre 2017 e conclusa nel mese di febbraio 2018
	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
	Definizione delle modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (in presenza o in web conference)				X	adeguata
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per svolgere l'attività di valutazione e controllo strategico				X	adeguata
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per elaborare la proposta di valutazione del Segretario generale				X	adeguata
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni				X	adeguata
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per l'attività di validazione della Relazione sulla performance				X	adeguata
Explicitazione 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	Il SMVP vigente è quello 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). Nel 2017 è stata consolidata l'attuazione.	
	Formale adozione dell'architettura nel documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (cfr doc. sistema)				X	Il SMVP vigente è quello 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)	
	Comunicazione e condivisione contenuti del sistema di misurazione (azioni formative o altri strumenti di comunicazione interna)					X	Il SMVP vigente è quello 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). Già opportunamente condiviso.
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'eshaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati				X	Il sistema informativo integrato è maggiormente consolidato rispetto all'anno precedente, garantendo una adeguata eshaustività e attendibilità dei dati. La tempistica richiede ancora un margine di miglioramento nella fase della pianificazione.	
	Presenza di un sistema informatico che supporti adeguatamente il sistema informativo					X	E' stata superata la fase di start up per il sistema informatico Febe.; la fase di integrazione con l'organizzazione degli uffici e loro competenze risulta sufficientemente consolidata.
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 per carenza di personale	
	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'adeguata 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

Il livello di commitment dell'Ente è adeguato soddisfacendo l'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione. L'Organismo ha appurato 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.

Il Programma Pluriennale di mandato è stato aggiornato con la Relazione Previsionale e programmatica 2017, approvata dal Consiglio con deliberazione n. 18 del 28.11.2016 e successivamente modificata con deliberazione n. 5 del 3 aprile 2017. Con quest'ultima deliberazione sono stati approvati i progetti "Punto Impresa Digitale" e "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni" che hanno consentito l'aumento del 20% del diritto annuale, autorizzato dal MISE e previa condivisione da parte della Regione Puglia, così come previsto dal decreto legislativo n. 219/2016.

Il Piano della performance 2017-2019, già predisposto a livello di pianificazione strategica, anche in questa annualità ha subito ritardi nella definizione complessiva che non ne ha permesso la pubblicazione entro il 31 gennaio 2017 (argomento in proseguito 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 formalizzati, ad esempio con richieste di suggerimenti e contributi sulla programmazione delle attività da attuare a favore del territorio (lettera del Presidente della Camera di commercio ai Presidenti delle Associazioni di categoria e ai Consiglieri camerali, nonché avviso pubblico sul sito istituzionale per tutte le categorie di stakeholder con la giornata di consultazione per la programmazione del 20 ottobre 2017).

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 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.

La rappresentazione degli obiettivi è stata trasposta in schede di sintesi che descrivono gli obiettivi ed evidenziano adeguatamente gli elementi di misurazione (indicatore, algoritmo, peso, stato, target), in ossequio alle linee guida Unioncamere.

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 prende atto che gli elementi emersi dal processo di pianificazione strategica sono stati adeguatamente trasposti nei documenti di pianificazione.

Per quanto riguarda il rispetto delle fasi e dei tempi previsti nel SMVP vigente, si registra un miglioramento significativo benché non ancora adeguato, con particolare riferimento alla mancata predisposizione ed approvazione del Piano della performance in tempi congrui.

L'Organismo ritiene di essere stato coinvolto adeguatamente e correttamente nel processo di pianificazione. Ha avuto modo, attraverso l'analisi documentale ed il supporto della STP, di verificare la coerenza e la tenuta generale del processo. L'OIV, attraverso il sistema di audit con il vertice amministrativo e la Dirigenza ha partecipato, altresì, al processo di pianificazione 2017 inerente i progetti per la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione dei servizi alle imprese - "Punto Impresa Digitale" e "Orientamento al lavoro e alle professioni" - alla realizzazione dei quali è stato destinato

l'aumento del 20% del diritto annuale per le annualità 2017-2018-2019, ai sensi della legge di riforma vigente, che ha comportato successivamente la modifica e l'integrazione della RPP 2017.

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 2017 è stato avviato in tempi congrui, ciononostante - come già detto - non si è chiuso il 31 gennaio 2017 a causa dello slittamento, sostanzialmente identico (un giorno in meno) rispetto all'anno precedente, della fase conclusiva di predisposizione del Piano della Performance.

Infatti, il Segretario Generale con propria determinazione n. 43 ha avviato nel mese di febbraio 2017 il processo di individuazione dei piani operativi da inserire nel Piano della performance, invitando i dirigenti a formulare in tempi ristretti ipotesi di indicatori, algoritmi e target per misurare le performance delle Aree strategiche e degli Obiettivi strategici già individuati (budget), con l'eventuale aggiunta, se ritenuta necessaria, di ulteriori Obiettivi strategici.

La Relazione Previsionale e programmatica è stata approvata con deliberazione di Consiglio n. 18 del 28.11.2016 (e successivamente modificata con deliberazione n. 5 del 3/04/2017), il Bilancio di Previsione con deliberazione di Consiglio n. 20 del 22.12.2016, il Budget direzione con determinazione Presidenziale di urgenza n. 14 del 23.12.2016 (ratificata con deliberazione di Giunta n. 6 del 06.02.2017).

Ai dirigenti si è quindi assegnato il budget direzionale con determinazione del Segretario Generale n. 10 del 13.01.2017. Quindi si è avviato il processo di individuazione degli obiettivi individuali e quello di predisposizione dei piani operativi (determinazione del Segretario Generale n. 43 del 15/02/2017), parte integrante del Piano della Performance 2017.

La fase di programmazione operativa si è conclusa con l'approvazione del Piano della Performance 2017-2019 (deliberazione di Giunta n. 42 del 05.06.2017) e l'assegnazione degli obiettivi individuali 2017 al Segretario Generale (deliberazione di Giunta n. 41 del 05.06.2017) e di conseguenza a cascata alla Dirigenza, agli incaricati di posizione organizzativa e al restante 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.

La stesura della Relazione ha tenuto conto della riforma sancita in via definitiva dal Decreto legislativo n. 219 del 25/11/2016, delineando le priorità e le strategie attraverso le quali l'Ente camerale ha inteso convergere il proprio intervento nell'economia del territorio, alla luce dei nuovi contesti normativi vigenti.

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, in quanto si rinvia ad altri documenti di programmazione previsti dalla vigente normativa con particolare riguardo al Budget Direzionale e al livello strategico del Piano della Performance.

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 2017 ha realizzato momenti di condivisione interna dei documenti di programmazione 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, che risulta adeguatamente implementato sia nei contenuti che nella rappresentazione grafica delle schede "Aree strategiche" ed "Obiettivi strategici", in ossequio alle linee guida Unioncamere; presenta inoltre un'adeguata struttura dell'Albero della performance e del 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 determinazione del Segretario Generale n. 43 del 15/02/2017).

Rispetto ai tempi, l'Ente non è stato ancora in grado di svolgere le attività di processo secondo una tempistica a regime, sebbene si registra un miglioramento dei tempi per le diverse fasi in oggetto. Lo stesso Organismo ha preso atto che i ritardi siano particolarmente imputabili alle difficoltà derivanti dalla riduzione di personale ed alle difficoltà derivanti dal quadro normativo mutevole.

L'OIV, nell'ambito delle sue competenze, è stato direttamente coinvolto nella fase di definizione formale del livello operativo del Piano Performance 2017-2019, appurando e valutando le diverse difficoltà emerse nella gestione del processo e svolgendo un ruolo di supporto e di propulsione nella definizione formale del documento da sottoporre alla Giunta camerale. L'Organismo infatti ha partecipato all'iter di stesura del documento, attraverso una serie di incontri prestabiliti con l'ufficio preposto alla redazione del Piano performance. Nel mese di maggio 2017 l'Organismo si è riunito per analizzare e discutere il Piano stesso (verbali OIV n. 3 e 4/2017).

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 già suggerito in precedenza, è auspicabile che l'Ente individui modalità operative tali da garantire che anche formalmente l'intera programmazione operativa 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.). Inoltre, l'OIV ritiene utile suggerire, in un'ottica di continuo miglioramento, la previsione, solo per alcuni obiettivi strategici della Camera, di un maggior numero di indicatori per singolo obiettivo strategico, in modo tale che la pesatura risulti maggiormente articolata. In particolare, ci si riferisce alla previsione di un minor utilizzo dell'indicatore Kpi20 o che lo stesso possa pesare del 25 o 50% nella misurazione di un obiettivo, affiancato da altri aggiuntivi e più espressivi, laddove possibile, volti a misurare la qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni.

I target sono stati definiti sulla base di una serie di criteri che validano la coerenza e correttezza metodologica. Accogliendo il suggerimento dell'OIV, l'Ente ha definito 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. Ciò nonostante, l'attribuzione di valori di target uniformi su più annualità non consente di valutare performance di miglioramento nel triennio di riferimento, conseguibili invece mediante valori di target incrementativi rispetto all'anno precedente in un'ottica di obiettivi sfidanti. Quindi, a tal fine l'OIV suggerisce 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 rivedere i target temporali.

L'OIV infine ha verificato la coerenza tra gli obiettivi operativi e azioni e le risorse effettivamente disponibili, che sono state rappresentate esclusivamente per gli obiettivi strategici.

In riferimento ai risultati emersi dal check sugli Obiettivi individuali 2017, 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 all'anno precedente e con il supporto degli uffici Controllo di Gestione e Personale, ma che nel 2017 non è stato ancora adeguatamente formalizzato. Come già anticipato in precedenza, con la definizione della nuova struttura organizzativa e la conseguenziale ridefinizione ed individuazione delle competenze per ogni ufficio (in vigore dal 2018), si formalizza il processo di definizione degli obiettivi già in essere.

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, sebbene la tempistica sia migliorata rispetto all'anno precedente; il ritardo è imprescindibilmente legato alla tardiva 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 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 dell'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 ancora 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 è stato coinvolto nel processo di predisposizione del documento, svolgendo un'azione spesso propulsiva e di supporto al fine di una agevole e snella definizione formale del documento.

Con l'analisi del Piano Performance, l'OIV ne ha valutato la presenza dei requisiti, l'eshaustività, la coerenza e la correttezza metodologica del documento in coerenza con il quadro normativo vigente e le linee guida Unioncamere (così come risulta dai verbali OIV n. 3 e 4/2017).

L'OIV quindi nella fase conclusiva di predisposizione del Piano ha potuto esprimersi con una valutazione complessivamente positiva, pur prendendo atto del parziale accoglimento dei rilievi e delle annotazioni sul documento in esame, predisposti dallo stesso Organismo nella seduta dell'11 maggio 2017 (verbale n. 4/2017).

Il Piano della Performance 2017-2019 è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione di Giunta n. 42 del 05/06/2017, oltre i termini di legge per le motivazioni già esplicitate nel paragrafo precedente.

Il Piano è stato quindi prontamente pubblicato (14 giugno 2017) 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; il documento, infatti, è stato argomento della Giornata della Trasparenza on line (indetta il 29 settembre 2017).

Il Piano è caratterizzato da un adeguato 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 metodologicamente corretti, sufficientemente esaustivi e comprensibili. La mappa strategica risulta altresì implementata con schede di sintesi che rappresentano adeguatamente ciascun elemento (descrizione dell'obiettivo, risorse disponibili, indicatore, algoritmo, peso, stato, target), come richiesto dalle linee guida Unioncamere.

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.

Anche per il 2017, l'OIV ritiene che potrebbe essere implementata la programmazione inerente la promozione delle pari opportunità.

L'OIV ritiene consolidata l'impostazione di assegnazione del peso agli obiettivi organizzativi 2017, permettendo in tal modo 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. L'OIV ritiene che esistono, in alcuni casi, ancora margini di miglioramento attuabili attraverso la previsione di un maggior numero di indicatori per la misurazione di un singolo obiettivo (vd. suggerimenti OIV verbale n.4/2017). Al riguardo si rinvia ai paragrafi precedenti per le considerazioni di dettaglio (par. 3.2).

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 anche agli obiettivi strategici ed operativi a livello organizzativo, accogliendo i suggerimenti dell'Organismo. Per quanto concerne i valori di benchmark sono stati utilizzati gli indicatori del sistema Pareto, anche se l'OIV ritiene possibile implementarne l'utilizzo (argomento approfondito in seguito vd par. 3.5).

I piani operativi di attività anche nel 2017 sono stati adeguatamente delineati nel documento in esame. Per ulteriori valutazioni di dettaglio sugli obiettivi 2017, 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; inoltre, si prende atto che, in riferimento all'Albero della Performance, possa ritenersi consolidato l'adeguamento alle prescrizioni di Unioncamere e quindi agli applicativi Infocamere in uso.

A conclusione dell'analisi l'Organismo suggerisce i seguenti specifici margini di miglioramento nell'aggiornamento 2018 del Piano della Performance, a completamento di quanto già emerso nei paragrafi precedenti:

- migliorare l'analisi del contesto interno in riferimento alle politiche di genere;
- migliorare il rispetto, anche sotto l'aspetto formale, della tempistica inerente le fasi e i tempi del Ciclo di gestione della Performance in riferimento alla programmazione operativa e la definizione dei soggetti coinvolti;
- in ordine agli obiettivi strategici ed operativi, migliorare la capacità di tener conto maggiormente, secondo un processo di rolling, degli esiti derivanti dai monitoraggi in itinere dell'anno precedente degli obiettivi raggiunti sia in termini di quantità che di qualità.

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

Il processo è stato avviato inevitabilmente in ritardo rispetto a quanto previsto dal SMV, poiché il Piano della Performance 2017-2019 è stato approvato i primi di giugno e l'assegnazione degli obiettivi individuali si è conclusa a fine luglio.

Per tali motivazioni l'Ente ha accolto adeguatamente i suggerimenti dell'Organismo- forniti nelle precedenti Relazioni sui controlli interni - con riferimento all'adozione di forme semplificate di monitoraggio in itinere in presenza di slittamenti temporali nella fase di programmazione formale. Pertanto, l'adozione di una forma semplificata si è rivelata una metodologia efficace ed utile da applicare anche a regime per rispondere alle diverse esigenze del sistema camerale.

Ciò ha permesso di procedere al monitoraggio in itinere del grado di attuazione degli obiettivi organizzativi ed anche individuali per apportare eventuali ed opportune correzioni agli obiettivi assegnati.

Il Segretario Generale, con ordine di servizio n. 15 del 4 ottobre 2017, ha disposto la rilevazione dello stato di attuazione al 30 settembre 2017 degli obiettivi strategici di cui al Piano Performance 2017-2019 e degli obiettivi individuali di Ente e di Area/Servizio 2017, quale risultante del contributo offerto ai vari livelli da tutto il personale, riservandosi di procedere al monitoraggio del grado di attuazione degli obiettivi operativi di cui al Piano Performance 2017 e degli obiettivi assegnati al personale dalla dirigenza, in esito al processo medesimo.

Con il medesimo ordine di Servizio sono stati individuati - sia per gli obiettivi organizzativi sia per gli individuali - i soggetti competenti e le scadenze temporali da rispettare, prevedendo la conclusione della fase di monitoraggio di competenza dirigenziale entro la metà del mese di Ottobre e un coordinamento delle attività da parte dell'Ufficio Controllo di gestione.

Il processo è stato supportato da un adeguato ed implementato 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 26 Ottobre (verbale n. 8/2017) in esito all'audizione della Dirigenza ed all'esame documentale della reportistica prodotta, ha appurato la correttezza delle metodologie utilizzate dall'Ente nel “processo di valutazione performance organizzativa ed individuale 2017. Fase in itinere” e ha verificato la congruenza e veridicità dei dati di sintesi.

Ha quindi proceduto alle valutazioni di competenza in ordine ai risultati organizzativi ed individuali raggiunti al 30 settembre 2017 esprimendosi tra l'altro in tal senso:

- valuta positivamente l'adozione da parte dell'Ente di forme semplificate di monitoraggio in itinere in presenza di slittamenti temporali nella fase di programmazione formale;
- condivide che il raggiungimento degli obiettivi strategici di cui al Piano della performance 2017 e degli obiettivi individuali di Ente e di Area/Servizio 2017 è la risultante del contributo offerto ai vari livelli da tutto il personale;
- ritiene non necessario procedere al monitoraggio in itinere del grado di attuazione degli obiettivi operativi di cui al Piano Performance 2017 e degli obiettivi assegnati al personale dalla dirigenza, valutando esaustivo in termini di performance il monitoraggio già effettuato dall'Ente;
- valuta positivamente i risultati del monitoraggio intermedio sul conseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali al 30 settembre 2017, in linea con la programmazione 2017 e con la strategia complessiva dell'Ente e, pertanto, non ritiene necessario l'avvio di azioni correttive volte al rispetto del trend atteso;
- ritiene che nulla osta all'erogazione di un acconto pari al 70% a valere sulla produttività e retribuzione di risultato dell'anno 2017, rinviando il saldo all'approvazione della Relazione sulla Performance per il medesimo anno, atteso i livelli di performance raggiunti.

Il processo quindi si è chiuso con deliberazione n. 92 del 7 novembre 2017 con cui la Giunta ha valutato positivamente la performance organizzativa ed individuale, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente al 30 settembre 2017 è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2017.

Pertanto, l'Organismo ritiene che 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 organizzativa ed individuale, 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.

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.

L'OIV, infine, valuta positivamente l'adozione consolidata di forme semplificate da parte dell'Ente, nel rispetto del SMV vigente, anche in merito al monitoraggio in itinere degli obiettivi individuali.

L'Organismo rileva positivamente per l'anno 2017 un avanzamento sulla tempistica del processo di monitoraggio in itinere, auspicando già per il 2018 in un'ottica di miglioramento e sulla scorta della metodologia già consolidata, un avvio del processo stesso entro il primo semestre dell'anno in corso.

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.

La fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale 2017 ha avuto avvio il 29 gennaio 2018 con l'audizione della Dirigenza da parte del precedente OIV (verbale n. 1/2018) per agevolare i lavori dell'attuale Organismo; il precedente OIV, attraverso una prima e sommaria analisi, basata sui dati disponibili a preconsuntivo, valutava sostanziale il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali 2017, in quanto in linea con la programmazione e con la strategia complessiva dell'Ente.

Quindi con ordine di servizio n. 4 del 1 febbraio 2018 il Segretario Generale ha disposto le modalità operative per la conclusione del "processo di valutazione della performance organizzativa e individuale 2017. Fase ex post".

Il processo è stato supportato da un adeguato 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 6 Aprile 2018 (verbale n. 3/2018), in esito all'audizione della Dirigenza già avviata dal precedente Organismo (verbale n.1/2018) ed all'esame documentale della reportistica prodotta (verbale n. 3/2018), ha appurato la correttezza delle metodologia utilizzata dall'Ente nel "processo di valutazione performance organizzativa ed individuale 2017. Fase ex post" e ha verificato la congruenza e veridicità dei dati di sintesi.

Ha quindi concluso le analisi di competenza in ordine ai risultati organizzativi ed individuali raggiunti nel 2017, valutando positivamente i risultati del monitoraggio ex post sul conseguimento degli obiettivi organizzativi al 31 dicembre 2017.

Il processo si è chiuso con deliberazione n. 36 del 10 aprile 2018 con cui la Giunta ha valutato positivamente la performance organizzativa dell'Ente per l'anno 2017, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2017.

Dall'analisi effettuata l'OIV ritiene che gli strumenti e le metodologie di rilevazione e monitoraggio siano state progettate e attuate efficacemente. Il processo di monitoraggio così strutturato - in riferimento alle fasi ai tempi e ai soggetti - ha permesso una idonea, corretta e adeguata valutazione e misurazione della performance organizzativa in coerenza con quanto previsto nel SMV.

Ogni fase endoprocessuale è stata ben cadenzata e si è servita di un sistema di reporting differenziato e adeguato ai diversi livelli decisionali.

I dati sono stati poi rielaborati in appositi format - anche attraverso l'impiego della piattaforma informatica elaborata da Infocamere - garantendo uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione e un processo di interscambio delle informazioni tra i diversi uffici.

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 prende atto che l'Ente è in grado di garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale. Infatti, rileva che la misurazione e valutazione ha interessato sia lo stato di attuazione di piani e programmi che il grado di soddisfazione degli stakeholder esterni all'Ente e la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati (come risulta dall'indagine sul clima esterno 2016). Si auspica che a livello di pianificazioni si proceda ad un maggiore utilizzo di indicatori relativi allo stato di salute dell'Ente, di indicatori di outcome e di benchmarking, in modo che in sede di monitoraggio si possa procedere alle correlate misurazioni e valutazioni.

L'OIV prende atto che, in considerazione della particolare congiuntura del contesto economico ed organizzativo, la misurazione del livello di efficienza nell'impiego delle risorse (contenimento dei costi e ottimizzazione dei tempi procedurali), per quanto necessaria, debba considerarsi solo un dato di riferimento.

L'Ente camerale potrebbe implementare la propria capacità di identificare indicatori idonei a valutare la performance organizzative ed individuale anche mediante il confronto con altri enti camerali e lo svolgimento di attività di benchmarking, anche attraverso la promozione di incontri trasversali con altri enti camerali.

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa così strutturato permette, quindi, di rilevare in modo adeguato eventuali scostamenti dei risultati rispetto ai target prefissati e di esplicitarne in maniera chiara le cause, suggerendo altresì gli interventi correttivi.

L'OIV prende atto positivamente che l'Ente è stato in grado di garantire il processo in modo strutturato in

considerazione della particolare congiuntura del contesto economico, organizzativo e normativo vigente. Inoltre l'OIV ha avuto modo di valutare come l'Ente sia stato in grado di portare avanti il processo di misurazione e valutazione in modo tempestivo ed esaustivo in una fase di riorganizzazione delle funzioni dirigenziali e del ruolo dell'OIV anche per il susseguirsi del collocamento a riposo di due Dirigenti.

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

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale - in riferimento ai ruoli, tempi, procedure - è risultato coerente con quanto definito nel SMVP.

Il processo è stato avviato correttamente dal Segretario Generale con ordine di servizio n. 4 del 1 febbraio 2018 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 adeguato 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 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).

In particolare, la Giunta - ai sensi del SMVP organizzativa ed individuale (vedi deliberazione n. 83 del 19.7.2011 e smi), dell' art. 35 del DPR 254/2005, dell'art. 14 c. 4 let. e) del d.lgs. 150/2009, e del CCNL vigente - è competente, con il supporto dell'OIV - alla valutazione annuale della performance del dirigente di vertice. Il Segretario Generale, quindi – ricevuti dall'OIV gli opportuni elementi di giudizio - è competente alla valutazione annuale della performance dei dirigenti d'area, nonché degli incaricati di posizione organizzativa su indicazione della Dirigenza e presa d'atto dell'OIV. Infine la Dirigenza è competente alla valutazione del personale assegnato alle singole Aree con il coinvolgimento delle PO e dell'OIV secondo quanto stabilito dal SMVP.

Tuttavia, in considerazione del collocamento a riposo del Segretario Generale dal 1.1.2018 – l'OIV per il 2017 (verbale n. 3 del 6 aprile 2018) ha altresì proceduto a valutare la performance individuale del Vice Segretario Generale/ Dirigente Area II, proponendo alla Giunta anche l'esame della valutazione annuale della performance del Vice Segretario Generale (attualmente Segretario Generale ff). A sua volta il Segretario Generale ff ha proceduto a valutare il Dirigente d'Area I sulla base delle indicazioni fornite dall'OIV (verbale OIV n.3/ 2018), nonché gli incaricati di posizione organizzativa con il coinvolgimento dell'OIV secondo il SMVP e non della Dirigenza stante il collocamento al riposo anche del Dirigente di Area I dal 14 marzo 2018. Infine le valutazioni del personale sono state effettuate tenendo conto delle indicazioni delle PO e della certificazione dell'OIV.

In particolare il processo a cascata è avvenuto nei seguenti termini:

- valutazione del Segretario Generale da parte della Giunta (deliberazione n. 37 del 10/04/2018), su proposta dell'Organismo di Valutazione (verbale OIV n. 3/2018);
- valutazione del Vice Segretario Generale da parte della Giunta (deliberazione n. 37 del 10/04/2018), su proposta dell'Organismo di Valutazione (verbale OIV n. 3/2018) valutazione del dirigente Area I da parte del Segretario Generale f.f. (determinazione n. 90 del 16/05/2018) sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo di Valutazione (verbale OIV n. 3/2018);
- valutazione degli incaricati di posizione organizzativa da parte del Segretario Generale f.f. (determinazione n. 91 del 16/05/2018) e la certificazione dell'OIV sul livello di conseguimento degli obiettivi individuali (verbale n. 6/2018)
- valutazione del rimanente personale da parte del Dirigente di vertice (per le medesime motivazioni sopra citate) su proposta dei responsabili dei servizi. L'Organismo ha quindi certificato ai sensi dell'art. 37 CCNL del 22.01.2004 il livello di conseguimento degli obiettivi individuali e di gruppo (verbale n. 6/2018) e quello dei risultati dei progetti finalizzati 2017 (verbale OIV n. 4/2018).

Il processo si è concluso, a fronte delle valutazioni espresse e la validazione della Relazione sulla performance, con determinazione del Segretario Generale f.f. n. 94 del 17 maggio 2018.

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.

L'OIV rileva positivamente che l'intero processo di valutazione è ben strutturato e formalizzato, risultando maggiormente adeguato per l'assolvimento delle funzioni da parte dell'Organismo stesso con suo maggior coinvolgimento (verbali OIV nn. 3, 4, 5 e 6), nonché condotto in maniera tempestiva ed efficace.

Il momento della valutazione rispetta quindi 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, degli obiettivi assegnati a gruppi di dipendenti e di quelli indicati nei progetti finalizzati.

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.

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.

L'OIV prende atto del miglioramento, nel rispetto dei tempi e in tutte le sue fasi, dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance individuale dell'anno 2017 - che ha comportato anche la puntuale approvazione e validazione della Relazione sulla performance - rispettando i termini di legge e portando avanti la misurazione e valutazione in modo tempestivo ed esaustivo in una fase di riorganizzazione delle funzioni dirigenziali e del ruolo dell'OIV anche per il susseguirsi del collocamento a riposo di due Dirigenti e del subentro del nuovo Organismo di Valutazione della Performance.

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. Come già espresso nelle precedenti Relazioni, sarebbe opportuno formalizzare alcuni momenti della fase finale della valutazione in argomento.

L'OIV prende atto che nel 2017 i percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane hanno tenuto conto anche delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e, soprattutto delle finalità connesse allo sviluppo delle professionalità individuali.

A conclusione, l'OIV riferisce che nel 2017 quanto definito nel SMVP vigente è stato rispettato ed attuato, in termini di effettiva e concreta applicazione ed operatività, in sede di valutazione della performance individuale.

3.7. Rendicontazione interna ed esterna

L'Ente camerale ha da tempo consolidato il processo di rendicontazione avvalendosi di un sistema di reporting interno ed esterno che risulta ben strutturato e differenziato in riferimento ai destinatari e alle fasi di processo, garantendo 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 ed agevolato in modo soddisfacente le attività di audit di competenza (OIV, Collegio dei Revisori) ed il rispetto della tempistica di legge per la predisposizione e approvazione dei documenti di rendicontazione esterna.

Il Bilancio di Esercizio, corredato dalla Relazione sui risultati, è stato approvato il 26 aprile 2018 (deliberazione di Consiglio n. 4/2018), la Relazione sulla Performance il 26 aprile 2018 (deliberazione di Consiglio n. 5/2018).

Per quanto riguarda la Relazione sulla Performance 2017 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. In via generale, ci si riferisce a 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 15 maggio 2018).

Si rinvia al paragrafo successivo per gli opportuni approfondimenti.

Il Bilancio di Esercizio e la Relazione sulla performance sono stati pubblicati sul sito istituzionale della Camera di commercio e saranno presentati agli stakeholder anche durante la Giornata della Trasparenza che l'Ente ha programmato nel mese di ottobre del corrente anno (cfr Piano triennale per la prevenzione della corruzione. Sezione Trasparenza. deliberazione di Giunta n. 4/2018), consentendo di evidenziare eventuali criticità ed a fornire suggerimenti.

Nel 2017 non si è proceduto alla rilevazione del Clima esterno, prevista ad anni alterni. Difatti nel corso del 2017 è stata presentata la "Rilevazione del grado di soddisfazione del clima esterno 2016". Nel 2018 si provvederà a rilevare il clima esterno e successivamente (nel 2019) si provvederà a presentare i risultati 2018 (cfr la citata delibera di Giunta n.4/2018 nel 2018).

A conclusione l'OIV riferisce che la Camera di Commercio ha continuato a rafforzare il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni in modo adeguato.

Le procedure di accesso e consultazione dei provvedimenti di rendicontazione – precipuamente attraverso la sezione Trasparenza del sito istituzionale - hanno permesso agli stakeholder le verifiche sul corretto utilizzo delle risorse, sui risultati raggiunti e relativi scostamenti, sulla loro coerenza con la missione istituzionale.

Il sistema di reporting interno ed esterno adottato si può ritenere adeguatamente funzionale anche alla redazione dei documenti di pianificazione, programmazione e rendicontazione ed evidenzia lo "stato di salute" dell'Ente in relazione ad alcune variabili economiche, organizzative, del livello di efficienza e di efficacia dei servizi dell'Ente. Rappresenta altresì 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 2017, attuato in coerenza al quadro normativo vigente.

Il processo di redazione è stato avviato dagli uffici competenti nel mese di marzo 2018, 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 (verbali OIV n. 4 e 5 /2018).

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 Consiglio n. 5/2018 del 26 aprile 2018), di procedere alla validazione del documento il 15 maggio 2018 (verbale OIV n. 6/2018), rispettando altresì il termine di legge (30 giugno).

Entrambi i documenti sono stati pubblicati regolarmente sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente - Performance".

Il processo di verifica e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati 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.

La sezione inerente i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere è stata ulteriormente implementata in riferimento ad alcuni aspetti specificati nelle linee guida Unioncamere. In merito, l'OIV osserva permanere qualche difficoltà in merito alla rendicontazione a livello di performance di obiettivi specifici in tema di pari opportunità e di genere che non sono stati misurati (con indicatori e target) in fase di programmazione .

A conclusione, l'Organismo prende atto che gran parte delle osservazioni formulate dall'OIV nel corso del processo di redazione della Relazione e le proposte di miglioramento suggerite sono state condivise e accolte dall'Ente camerale.

In particolare, è stata meglio rappresentata l'attuazione degli obiettivi e con il valore consuntivato della performance non solo a livello di Area strategica, ma anche per i livelli di Obiettivi strategici, di Obiettivi e dei Piani operativi. Ciò ha permesso di adeguarsi sia al dettato delle Linee guida Unioncamere in materia di redazione del documento in argomento, ma anche soprattutto di rispondere ad esigenze di migliore intelligibilità dei dati agli stakeholder.

L'Organismo registra, infine, che la Relazione sulla performance 2017 è stata pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio e sarà presentata agli stakeholder anche durante la Giornata della Trasparenza

che l'Ente ha programmato nel mese di ottobre del corrente anno (cfr Piano triennale per la prevenzione della corruzione. Sezione Trasparenza. deliberazione di Giunta n. 4/2018), 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 Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMVP) adottato e alle specifiche esigenze di funzionalità e di utilità della Camera di commercio di Foggia.

I risultati raggiunti dall'Ente camerale sul livello di maturità del Ciclo della Performance sono adeguati, pur evidenziandosi ancora alcune criticità che derivano essenzialmente da fattori contingenti e non da fattori più strutturali.

Nel 2017 il SMVP risulta adeguato al quadro normativo vigente prima delle novità introdotte dal citato decreto 74/2017 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.

Alla fine del 2017 l'Ente camerale, con deliberazione di Giunta n. 107 del 4/12/2017, ha revisionato la struttura organizzativa complessa della Camera di commercio di Foggia, per rispondere alle nuove e diverse funzioni assegnate dal d.lgs. 219/2016. Pertanto, con decorrenza 1 gennaio 2018 si è resa necessaria la revisione dell'attuale assetto organizzativo al fine di individuare due sole aree dirigenziali anziché tre, quale conseguenza necessaria della riduzione a due unità della dotazione organica di qualifica dirigenziale.

L'OIV prende atto che il modello organizzativo e di funzionamento vigente è coerente con il SMVP adottato, è ancora adeguato, nonché noto alla struttura camerale.

Il sistema informativo integrato risulta sufficientemente implementato e l'articolazione strutturale attuata nel 2017 risulta consolidata ed adeguata e in grado di massimizzare l'efficacia dei metodi e degli strumenti adottati.

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, il consolidamento 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 (pianificazione) del ciclo di gestione della performance.

L'OIV quindi ritiene che l'Ente, con la suddetta revisione della struttura organizzativa entrata in vigore dal 2018, abbia previsto delle misure organizzative maggiormente appropriate per mettere a regime ogni fase di gestione del ciclo. In definitiva, l'articolazione così revisionata della struttura organizzativa, permetterà una maggiore e più puntuale condivisione degli obiettivi prefissati e una implementazione di operatività e raccordo tra i diversi uffici dell'Ente camerale.

Inoltre, tenuto conto che, alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, gli OIV forniscono, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia e affidabilità al SMVP, è opportuno che la revisione del SMVP tenga conto di un requisito essenziale per la sua efficacia, ovvero la condivisione, fra OIV e amministrazione, delle modalità ottimali per consentire all'Organismo il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti e alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi.

Pertanto, l'Organismo ritiene opportuno procedere anche all'adozione di un Regolamento al fine di disciplinare in maniera compiuta in particolar modo la composizione, la nomina e le funzioni dell'OIV, tenendo conto delle esigenze organizzative di questo Ente e per dare sistematicità al complesso quadro normativo che interessa il suo funzionamento.

Per quanto concerne l'analisi del Ciclo della Performance, l'OIV - rinviando alle specifiche valutazioni di seguito espresse per ciascuna fase – conferma una 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 stakeholders, oltre che dei risultati del controllo strategico e di quelli rilevati nella Relazione sulla performance 2016 e della pianificazione dell'anno precedente; tanto al fine di creare un'utile continuità secondo un processo di rolling.

In riferimento all'integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance, l'Organismo prende atto che gli elementi emersi dal processo di pianificazione strategica sono stati adeguatamente trasposti nei documenti di pianificazione.

Per quanto riguarda il rispetto delle fasi e dei tempi previsti nel SMVP vigente, si registra un miglioramento significativo benché non ancora adeguato, con particolare riferimento alla mancata predisposizione ed approvazione del Piano della performance in tempi congrui.

L'OIV rileva l'opportunità di meglio integrare il processo di pianificazione strategica con il ciclo della performance.

La Programmazione operativa risulta in linea con il SMVP vigente. L'OIV rileva esserci un'adeguatezza e coerenza tra i documenti di programmazione. 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 strutturato ed è risultato corretto e coerente al SMV vigente in termini di ruoli, competenze e condivisione con i livelli organizzativi. L'OIV registra una implementazione grafica e di contenuti delle schede "Aree strategiche" ed "Obiettivi strategici", oltre che un'adeguata struttura dell'Albero della performance e del conseguente cascading tra aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.

L'OIV ha pure verificato che 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.

L'OIV, nell'ambito delle sue competenze, è stato direttamente coinvolto nella fase di definizione formale del livello operativo del Piano Performance 2017-2019, appurando e valutando le diverse difficoltà emerse nella gestione del processo e svolgendo un ruolo di supporto e di propulsione nella definizione formale del documento da sottoporre alla Giunta camerale. Ha quindi concluso positivamente le valutazioni di competenza riguardo al suo contenuto e alla sua articolazione, valutando il Piano 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.

Inoltre, l'OIV ritiene consolidato l'adeguamento alle prescrizioni di Unioncamere, con particolare riferimento alla mappa strategica e all'albero della performance che risultano implementati in quegli elementi che rendono adeguata la rappresentazione del contributo che ciascun obiettivo apporta al raggiungimento della strategia camerale.

Per quanto concerne gli indicatori, essi 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.).

Inoltre, l'OIV ritiene utile suggerire, in un'ottica di continuo miglioramento, la previsione, solo per alcuni obiettivi strategici della Camera, di un maggior numero di indicatori per singolo obiettivo strategico, in modo tale che la pesatura risulti maggiormente articolata. Nello specifico, ci si riferisce alla previsione di affiancare all'indicatore che misura la realizzazione del progetto nell'anno considerato (Kpi20) altri aggiuntivi e più espressivi, laddove possibile - volti a misurare la qualità dei servizi erogati e degli interventi

sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni - nonché di limitare l'utilizzo di indicatori meramente finanziari.

Anche per il 2017, l'OIV ritiene che potrebbe essere implementata la programmazione inerente la promozione delle pari opportunità.

Quanto al Monitoraggio e reporting in itinere, l'OIV ha svolto la sua analisi sugli obiettivi organizzativi ed individuali, appurando che il processo è stato condotto a livello metodologico correttamente ed in coerenza con quanto previsto nel SMV, pur nell'adozione di forme semplificate – suggerite e condivise dallo stesso Organismo negli esercizi precedenti - che hanno consentito di superare adeguatamente la fase di start up anche in merito al monitoraggio in itinere degli obiettivi individuali.

L'Organismo ritiene che il processo di monitoraggio in itinere così strutturato - in riferimento alle fasi, ai tempi, ai soggetti e ai sistemi utilizzati ed implementati (di audit, di reporting, informatici) - permette 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.

L'Organismo rileva positivamente per l'anno 2017 un avanzamento sulla tempistica del processo di monitoraggio in itinere, auspicando già per il 2018 in un'ottica di miglioramento e sulla scorta della metodologia già consolidata, un avvio del processo stesso entro il primo semestre dell'anno in corso.

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 ritiene opportuno suggerire, in un'ottica di continuo miglioramento, la previsione, solo per alcuni obiettivi strategici della Camera, di un maggior numero di indicatori per singolo obiettivo strategico, in modo tale che la pesatura risulti maggiormente articolata. In particolare, ci si riferisce alla previsione di un minor utilizzo dell'indicatore Kpi20 o che lo stesso possa pesare del 25 o 50% nella misurazione di un obiettivo, affiancato da altri aggiuntivi e più espressivi, laddove possibile, volti a misurare la qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni.

L'OIV prende atto positivamente che l'Ente è stato in grado di garantire il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale in modo strutturato in considerazione della particolare congiuntura del contesto economico, organizzativo e normativo vigente. Inoltre l'OIV ha avuto modo di valutare come l'Ente sia stato in grado di portare avanti il processo di misurazione e valutazione in modo tempestivo ed esaustivo in una fase di riorganizzazione delle funzioni dirigenziali e del ruolo dell'OIV anche per il susseguirsi del collocamento a riposo di due Dirigenti.

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, degli obiettivi assegnati a gruppi di dipendenti e di quelli indicati nei progetti finalizzati.

L'OIV rileva positivamente non solo che l'intero processo di valutazione sia ben strutturato e formalizzato, risultando maggiormente adeguato per l'assolvimento delle funzioni da parte dell'Organismo stesso con suo maggior coinvolgimento.

L'OIV prende atto che, anche nel 2017, i percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane hanno tenuto conto anche delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e, soprattutto, delle finalità connesse allo sviluppo delle professionalità individuali.

Il processo di rendicontazione è da ritenersi consolidato. Il sistema di reporting interno ed esterno è strutturato e differenziato in riferimento ai destinatari e alle fasi di processo, garantendo 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 la Giornata della trasparenza on line, 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.

La Relazione sulla performance risulta maggiormente adeguata, sia nella rappresentazione grafica che nei contenuti, al dettato delle linee guida Unioncamere, mediante una più completa evidenza dell'attuazione degli obiettivi e del relativo valore consuntivato della performance per ogni livello (strategico ed operativo); tanto al fine di rispondere ad esigenze di migliore intelligibilità dei dati agli stakeholder.

L'OIV osserva che, sebbene la sezione inerente i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere sia stata ulteriormente implementata in riferimento ad alcuni aspetti specificati nelle linee guida Unioncamere, permane qualche difficoltà in merito alla rendicontazione a livello di performance di obiettivi specifici in tema di pari opportunità e di genere in quanto gli stessi non sono stati previsti in fase di

programmazione.

In conclusione, l'OIV valutando positivamente il livello di conformità, attendibilità, comprensibilità e completezza del documento, rileva che l'Ente ha fatto proprie le proposte di miglioramento avanzate nella Relazione 2016.

Foggia, 17 luglio 2018

Il Titolare dell'OIV
(dott.ssa Maria Rignanese)