



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 2018

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.21
	3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane ____	p.23
	3.7 Rendicontazione interna ed esterna _____	p.27
	3.8 Relazione sulla Performance _____	p.30
4.	VALUTAZIONE DELL'IDONEITA' DELL'IMPIANTO: PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO _____	p.31

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 2018 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 di gestione 2018, in coerenza con le indicazioni fornite dalle norme e dallo stesso OIV nelle Relazioni precedenti, nonché per consentire agli Organi di governo sia istituzionali che amministrativi riflessioni 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 non entrano, naturalmente, nel merito delle scelte operate, la cui piena titolarità e responsabilità è degli Organi della Camera e della Dirigenza, per le parti di competenza, ma solamente negli aspetti di compliance, di metodologia e di funzionalità dell'impianto che consente il funzionamento del Ciclo della performance in generale e del sistema dei controlli in particolare. L'intento è 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 indicazioni della Civit/Anac (delibere nn. 4/2012 e 23/2013), come recepite da Unioncamere per le specificità organizzative ed operative del sistema camerale.

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

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

2.1 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).

In merito l'OIV osserva che la revisione del SMVP, programmata per il 2018, è stata in corso d'anno rinviata dal Segretario Generale f.f. all'anno successivo stante la tardiva emanazione da parte di Unioncamere delle Linee guida per il sistema camerale; linea guida che assumono notevole importanza nell'ambito dell'aggiornamento del SMVP, in virtù della necessità di adottare comportamenti conformi da parte delle Camere di commercio. L'OIV ha quindi preso atto e condiviso il rinvio al 2019 (verbale OIV n.12/2018), tenuto conto che la revisione del SMVP implica un accurato lavoro da parte dell'Ente che vede il coinvolgimento anche dell'OIV al fine della corretta applicazione della normativa vigente.

Pertanto in tale sede l'OIV ritiene di confermare le osservazioni e i suggerimenti già espressi nelle Relazione sul funzionamento del sistema dei controlli 2017 - di seguito richiamati - fermo restando 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 e alla luce delle peculiarità organizzative del sistema camerale e delle metodologie già utilizzate.

L'Organismo per il 2017 rilevava: *"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 2018.

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."

L'OIV in conclusione dà atto che nel Sistema vigente sono ben definite le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance, i tempi e le modalità di svolgimento, i soggetti che partecipano alle varie fasi e le relative responsabilità, anche in relazione all'adeguatezza e alla correttezza delle scelte operate sulla base della coerenza con le fasi del ciclo della performance.

L'OIV ritiene che, fermo restando la necessità nel 2019 da parte dell'Ente camerale di avviare il processo di revisione del SMVP secondo un iter procedimentale che coinvolgerà anche l'OIV, la metodologia prevista nel SMV vigente sia stata in grado di rispondere alle mutevoli esigenze determinate dalla particolare congiuntura in cui la Camera si è trovata ad operare nel 2018.

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 nel 2018 maggiormente implementato in virtù della nuova struttura organizzativa - in vigore dal 1 gennaio 2018 (deliberazione di Giunta n.107/2017) - articolata in due Aree dirigenziali (anziché tre) e con Servizi ed uffici le cui competenze sono state riviste anche alla luce delle nuove e diverse funzioni assegnate dal d.lgs. 219/2016.

L'OIV prende atto che la formalizzazione di alcune specifiche e distinte competenze tra uffici ha permesso un significativo miglioramento della tempistica e delle azioni di programmazione, controllo e valutazione da parte dei soggetti competenti, nonché agevolato i processi di scambio delle informazioni tra gli uffici coinvolti sebbene in tal caso sussistano margini di miglioramento.

Il Sistema è in grado di garantire l'esaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati e delle informazioni nell'ambito dei singoli processi. Le varie fasi di implementazione dei dati e delle informazioni sono agevolate dall'utilizzo, sempre più a regime, di applicazioni informatiche.

Tra gli elementi di novità che hanno inciso positivamente sul modello di funzionamento e sul ciclo gestione performance si segnala una puntualizzazione di funzioni e attribuzioni all'ufficio Controllo di gestione 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, nell'ambito del Servizio V, dell'ufficio "Programmazione e rendicontazione" in cui sono state accorpate le attività inerenti le fasi di programmazione e rendicontazione del ciclo di gestione della performance. L'Ente ha poi confermato la coincidenza dell'Ufficio Controllo di gestione e della Struttura tecnica permanente dell'OIV alle dirette dipendenze del Segretario Generale ed operante in modo integrato e coordinato sia con le altre strutture/organi sia con l'OIV, per lo svolgimento delle funzioni di competenza nell'ambito del processo di gestione del Ciclo della Performance.

L'articolazione delineata risulta adeguata e garantisce l'attuazione dei processi di lavoro, in riferimento alla gestione della performance. Agevola la realizzazione delle azioni secondo le modalità e la tempistica

prescritte dal quadro normativo vigente e permette una maggiore condivisione degli obiettivi prefissati e una implementazione di operatività e raccordo tra l'Ufficio Controllo di gestione e Struttura tecnica permanente OIV, Ufficio Personale e Ufficio Programmazione e rendicontazione, che è opportuno si consolidi nell'esercizio successivo.

Pertanto 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.

In riferimento alle modalità di funzionamento dell'Organismo indipendente di Valutazione, il lavoro e la tracciabilità delle attività svolte dall'OIV risultano adeguate rispetto alle previsioni normative e al SMVP. Nel 2018 (verbale OIV n. 12 del 29 novembre) è stata predisposta la proposta di regolamento che disciplina le modalità di costituzione, la composizione, la durata ed il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance della Camera di commercio di Foggia, nonché le funzioni e competenze della Struttura Tecnica Permanente di Supporto. Il regolamento è stato approvato dal Consiglio camerale ad inizi 2019 (deliberazione n. 11/2019) in coerenza con SMVP e in attuazione del quadro normativo vigente.

L'Organismo ritiene altresì che l'adozione del regolamento OIV da parte dell'Ente camerale possa sortire effetti positivi sul nuovo modello organizzativo e di funzionamento già dall'esercizio successivo, assicurando maggiormente la tracciabilità del ruolo e delle responsabilità tra i soggetti coinvolti. La decisione dell'Ente di dotarsi di un regolamento rappresenta un punto di forza per la Camera di commercio di Foggia nella logica del Legislatore di rendere il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni delle Amministrazioni pubbliche adeguato e maturo nell'ambito del quadro normativo vigente.

In definitiva, l'OIV rileva positivamente che l'Ente, con un modello organizzativo e di funzionamento rimodulato in virtù della nuova struttura organizzativa, definendo ruoli, competenze e responsabilità tra i soggetti che partecipano alle varie fasi del processo, è stato in grado di garantire - anche in un contesto di riferimento come il 2018 - un'adeguata gestione del ciclo della performance.

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 è stato sufficientemente formalizzato nel 2018 con l'introduzione della nuova struttura organizzativa (deliberazione di Giunta n. 107/2017) nonché adeguatamente richiamato nel regolamento di funzionamento dell'OIV predisposto a fine 2018 (verbale n. 12/2018). 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 ad agosto 2017 e conclusasi a febbraio 2018 (deliberazione di Giunta n.9/2018).
	Definizione delle modalità di comunicazione/lavoro tra i componenti OIV e CCCIAA e tra i componenti dell'Organismo (presenza e in "remoto")				X	Adeguate e formalizzate nel regolamento di funzionamento dell'OIV, predisposto nel 2018 (verbale n. 12/2018) e in approvazione nel 2019.
	Definizione delle modalità di "tracciabilità" dei documenti prodotti e di quelli di cui l'OIV prende visione per l'espletamento dei propri compiti				X	Adeguate e formalizzate nel regolamento di funzionamento dell'OIV, predisposto nel 2018 (verbale n. 12/2018) e in approvazione nel 2019.
	Definizione delle modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (in presenza o in web conference)				X	Adeguate e formalizzate nel regolamento di funzionamento dell'OIV, predisposto nel 2018 (verbale n. 12/2018) e in approvazione nel 2019.
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per svolgere l'attività di valutazione e controllo strategico				X	Adeguate
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per elaborare la proposta di valutazione del Segretario generale				X	Adeguate
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per la redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni				X	Adeguate
	Individuazione delle modalità di lavoro utili per l'attività di validazione della Relazione sulla performance				X	Adeguate
	Esplicitazione di tutti gli elementi sopra riportati all'interno di un Regolamento sul funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione in coerenza con quanto riportato nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione				X	Le modalità di lavoro e tracciabilità delle attività svolte dall'OIV sono adeguate rispetto alle previsioni normative e al SMVP. Nel 2018, con verbale n. 12 del 29 novembre, è stata predisposta la proposta di regolamento che disciplina le modalità di costituzione, la composizione, la durata ed il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance della Camera di commercio di Foggia, nonché le funzioni e competenze della Struttura Tecnica Permanente di Supporto. Il regolamento è stato approvato dal Consiglio camerale ad inizi 2019 (deliberazione n. 11/2019) in coerenza con SMVP e in attuazione del quadro normativo vigente.

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

AREE DI CHECK	REQUISITI STRUTTURALI	Valutazione				NOTE
		N O	Prevalen za NO	Prevalen za 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 implementato in virtù della nuova struttura organizzativa in vigore dal 1 gennaio 2018, garantendo una adeguata eshaustività e attendibilità dei dati e delle informazioni e un miglioramento della tempistica e delle azioni di programmazione, controllo e valutazione, nonché agevolando i processi di scambio delle informazioni che sono suscettibili ancora di miglioramento.
	Presenza di un sistema informatico che supporti adeguatamente il sistema informativo				X	Adeguato e sempre più a regime
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	Adeguata. Con la nuova struttura organizzativa in vigore dal 1 gennaio 2018 le funzioni e le attribuzioni sono state formalizzate e precisate (deliberazione di Giunta n. 107/2017).
	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	Adeguata. Con la nuova struttura organizzativa in vigore dal 1 gennaio 2018 le funzioni e le attribuzioni sono state formalizzate e precisate (deliberazione di Giunta n. 107/2017).
	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

L'OIV appura un livello di commitment dell'Ente adeguato in quanto soddisfa l'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione.

Il processo di pianificazione è avvenuto in tempi congrui permettendo l'adozione dei relativi provvedimenti nei termini di legge. Il coinvolgimento e l'impegno diretto dei diversi soggetti - Organi di indirizzo, Vertice amministrativo, Dirigenza e Responsabili di Servizio, OIV, Struttura tecnica permanente - è risultato adeguato al ruolo ricoperto da ciascuno. Pertanto, in questo senso l'Organismo dà atto del contributo fattivo da parte di tutti i soggetti dell'Ente e del ruolo centrale del Segretario Generale.

Difatti, il Programma Pluriennale di mandato è stato aggiornato con la Relazione Previsionale e programmatica 2018, approvata dal Consiglio con deliberazione n. 16 del 27/11/2017.

Il Piano della performance 2018-2020, già predisposto a livello di pianificazione strategica, in questa annualità non ha subito ritardi nella definizione complessiva che ne ha permesso la pubblicazione in prossimità dei termini previsti dal legislatore, recependo pertanto le indicazioni fornite dall'OIV nelle precedenti Relazioni.

La pianificazione strategica è stata supportata da una serie di azioni per realizzare analisi di contesto interno ed esterno propedeutiche all'avvio del processo di pianificazione strategica dell'Ente.

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.

Nell'ambito dell'attività di analisi strategica le esigenze e aspettative degli stakeholder interni ed 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 del 26 settembre 2017, nonché avviso pubblico sul sito istituzionale per tutte le categorie di stakeholder con la giornata di consultazione per la programmazione del 4 ottobre 2017). Quindi, il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni è avvenuto mediante la rappresentanza delle istanze degli stessi negli organi di riferimento, con la partecipazione ad entrambe le fasi di analisi propedeutica e di pianificazione.

In un'ottica di implementazione della metodologia utilizzata, l'Ente potrebbe sviluppare, con il supporto dell'Organismo, ulteriori metodi e strumenti di consultazione da ricercare nell'ambito dell'innovazione tecnologica e di quella collegata all'attuale comunicazione sociale.

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. 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, nel rispetto del SMVP vigente. La definizione complessiva ha tenuto conto della multidimensionalità della gestione e dei diversi ambiti della performance.

Nella definizione degli obiettivi strategici (a cui si associano 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. (Allegato n. 6 al Bilancio Preventivo 2018).

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, rispettando le fasi e i tempi previsti nel SMVP vigente.

L'Organismo ritiene di essere stato coinvolto adeguatamente e correttamente nel processo di pianificazione. Ha potuto verificare la coerenza e la tenuta del processo anche attraverso l'analisi documentale ed il supporto della STP, nonchè ha partecipato al processo di pianificazione 2018 inerente alcune progettualità dell'anno tramite il sistema di audit con il Vertice amministrativo.

In merito 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 2018 non solo è stato avviato in tempi congrui, ma per la prima volta si è anche concluso nei termini previsti dal legislatore portando a regime la fase di pianificazione e programmazione.

Ciò denota anche un'adeguata e tempestiva azione propulsiva e di coordinamento delle attività da parte del Segretario Generale formalizzata in specifici provvedimenti emanati in tempi congrui e nel rispetto di quanto stabilito nel SMV - in merito alle fasi, ruoli e soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance - che ha permesso, a sua volta, agli organi politici di emanare i provvedimenti di competenza nei tempi.

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, gli Organi camerali hanno aggiornato il Programma Pluriennale di mandato con la predisposizione della Relazione previsionale e programmatica 2018 (deliberazione di Consiglio n. 16 del 27 novembre 2017). Quindi la Dirigenza ha provveduto a indicare gli obiettivi strategici (e i relativi indicatori e target) alla base della programmazione operativa 2018 (Documento di verifica delle condizioni per l'integrazione delle risorse decentrate 2018, approvato in allegato ai provvedimenti di Giunta concernenti la costituzione delle risorse decentrate per l'anno 2018). La Giunta, quindi, con deliberazione n. 97 del 4 dicembre 2017, ha redatto e predisposto il Preventivo 2018 (successivamente approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 26 del 18.11.2017). Tempestivamente il Segretario Generale con ordine di servizio n. 17 del 7 dicembre 2017 ha formalizzato il processo di individuazione dei piani operativi da inserire nel Piano della performance 2018-2020, invitando i responsabili di servizio, il personale degli uffici di staff e i direttori operativi delle Aziende Speciali in raccordo con i dirigenti di riferimento, a formulare in tempi ristretti ipotesi di obiettivi operativi e azioni con relativi indicatori e target in attuazione e in coerenza con la pianificazione e programmazione già definita nei provvedimenti emanati dagli organi politici.

La fase di Programmazione operativa è quindi proseguita con la redazione e l'approvazione del budget con determinazione Presidenziale di urgenza n. 11 del 28.12.2017 (ratificata con deliberazione di Giunta n. 2 del 05.02.2018) e la conseguenziale assegnazione del budget ai Dirigenti (determinazione del Segretario Generale n. 310 del 29.12.2017), concludendosi con l'approvazione del Piano della Performance 2018 - 2020 (deliberazione di Giunta n. 8 del 05.02.2018) e l'assegnazione degli obiettivi individuali 2018 al Segretario Generale (deliberazione di Giunta n. 7 del 05.02.2018) e di conseguenza a cascata al Dirigente di Area I, 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 esplicitando adeguatamente i programmi/obiettivi da attuare nell'anno.

Ai fini della definizione dei programmi/obiettivi si è tenuto conto anche del flusso informativo derivante dai sistemi di controllo esistenti. La RPP non ha delineato analiticamente le risorse assegnate ai diversi programmi operativi, definite comunque nel Preventivo annuale, 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 2018 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 opportunamente 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 (cfr. anche ordine di servizio n. 17 del 7 dicembre 2017).

Rispetto ai tempi, l'Ente nel 2018 è stato in grado di svolgere le attività di processo secondo una tempistica adeguata e a regime, avvalendosi della definizione dei ruoli e competenze nell'ambito del nuovo assetto organizzativo.

L'Organismo ha partecipato all'iter di stesura del Piano della performance - che si è concluso il 29 gennaio 2018 con una valutazione positiva sul documento (verbale OIV n. 1/2018) - programmando alcuni incontri con gli uffici preposti. In tal modo ha appurato e valutato le diverse difficoltà emerse nella gestione del processo, svolgendo un ruolo di supporto e di propulsione nella definizione formale del documento da sottoporre alla Giunta camerale.

Dall'analisi compiuta, risulta 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. In tal senso l'Organismo, in un'ottica di miglioramento, per accrescere la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione della performance organizzativa, secondo quanto disposto dall'art. 19-bis del d.lgs n. 150/2009, ravvisa l'opportunità che l'Ente, con il supporto dell'OIV, implementi l'utilizzo di indicatori di outcome che possano rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

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.).

L'Organismo ritiene utile riportare il suggerimento già fornito nella Relazione 2017, ovvero 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. Ravvisa inoltre l'opportunità di un minor utilizzo dell'indicatore Kpi20 nella misurazione di un obiettivo, affiancato in ogni caso da altri aggiuntivi, laddove possibile, volti a misurare la qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni. Inoltre, l'OIV suggerisce l'utilizzo corretto di KPi capaci di misurare in termini percentuali lo stato di avanzamento delle attività associate a tali tipi di indicatori.

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.

Si rileva una coerenza tra gli obiettivi operativi e azioni e le risorse effettivamente disponibili, che però sono state rappresentate esclusivamente per gli obiettivi strategici.

L'Organismo infine ha avuto modo di verificare che le incongruenze emerse in corso d'anno tra Albero della performance 2018 approvato e quello caricato sulla piattaforma informatica sono imputabili ad un naturale processo di consolidamento del nuovo assetto organizzativo.

In merito agli Obiettivi individuali 2018, l'OIV evidenzia che la loro definizione 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 (verbali OIV nn 1,2,4,5), in modo più strutturato rispetto all'anno precedente e con il supporto degli uffici Controllo di Gestione e Personale, e che nel 2018 risulta adeguatamente formalizzato anche in virtù della definizione della nuova struttura organizzativa e la conseguenziale ridefinizione ed individuazione delle competenze per ogni ufficio.

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, concludendosi in tempi congrui.

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), per quanto l'OIV ne auspica un maggiore utilizzo.

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.

L'Organismo dà atto che l'integrazione e continuità è avvenuta nel 2018 nel rispetto della tempistica dettata dal SMVP e dal quadro normativo vigente, recependo anche i suggerimenti dell'OIV espressi nelle Relazioni degli anni precedenti.

L'OIV auspica che l'Ente possa consolidare il rispetto della tempistica di legge negli esercizi successivi nonché migliorare la formalizzazione di alcuni elementi (indicatori e target) contenuti nel documento di programmazione.

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.

L'Organismo quindi nella fase conclusiva di predisposizione del Piano, ha potuto esprimersi nella seduta del 29 gennaio 2018 (verbale n. 1/2018), con una valutazione complessivamente positiva, pur prendendo atto contestualmente che, a completamento del documento esaminato e prima della sua approvazione da parte dell'organo competente, sarebbero state apportate delle modifiche successive sull'Albero della performance per recepire alcune indicazioni dell'OIV.

Il Piano della Performance 2018-2020 è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 8 del 05/02/2018, in prossimità dei termini normativamente previsti (31 gennaio).

Il Piano è stato pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente", sottosezione "Performance", risultando facilmente accessibile e consultabile.

L'OIV ha inoltre valutato positivamente le scelte operate dall'Ente per agevolare la conoscenza del documento agli stakeholder interni ed esterni all'Ente; il documento, infatti, è stato argomento anche della Giornata della Trasparenza on line (indetta il 28 settembre 2018).

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 2018, l'OIV ha osservato che potrebbe essere implementata la programmazione inerente la promozione delle pari opportunità, realizzata ad oggi con l'approvazione del Piano delle azioni positive.

L'Organismo ritiene consolidata l'impostazione di assegnazione del peso agli obiettivi organizzativi 2018, permettendo in tal modo una migliore rappresentazione del contributo che ciascun obiettivo apporta per il raggiungimento della strategica camerale.

In riferimento agli "indicatori", essi consentono di misurare il grado di raggiungimento degli outcome e degli obiettivi strategici ed operativi in modo adeguato. Sono stati definiti nella fase iniziale della programmazione e rettificati in alcuni casi in corso d'anno a seguito di incongruenze rilevate sull'albero della performance e che hanno richiesto impostazioni correttive da parte del Segretario Generale, finalizzate a consentire di misurare in termini percentuali lo stato di avanzamento dell'attività associate a tipologie di KPI con orizzonte temporale annuale o di natura finanziaria. (cfr. verbale nn. 7, 8, 9, 2018). L'OIV ritiene possibile, in alcuni casi, ancora margini di miglioramento attuabili attraverso la previsione di indicatori maggiormente qualificati per misurare il grado di attuazione di ogni singolo obiettivo (si rinvia ai paragrafi precedenti per le considerazioni di dettaglio).

In riferimento ai "target", l'OIV osserva che essi sono presenti e sono stati associati ad ogni indicatore. 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.

A riguardo l'Organismo ritiene che l'Ente camerale potrebbe implementare la propria capacità di identificare indicatori idonei a valutare la performance organizzative ed individuale attraverso il confronto con altri enti camerali, per cluster omogenei di riferimento delle Camere di commercio.

I piani operativi di attività anche nel 2018 sono stati adeguatamente delineati nel documento in esame. Per

ulteriori valutazioni di dettaglio sugli obiettivi 2018, 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.

L'OIV valuta positivamente le impostazioni metodologiche correttive adottate dal Segretario Generale in corso d'anno che hanno consentito di superare le difficoltà emerse a seguito di incongruenze sia tra l'Albero della performance approvato e quello caricato sulla piattaforma informatica sia dell'orizzonte temporale di riferimento o della tipologia di alcuni KPI.

L'Organismo auspica che le difficoltà riscontrate possano essere superate facilmente portando a regime le impostazioni metodologiche adottate in sede di monitoraggio, tenuto conto che il nuovo assetto organizzativo camerale agevola il recepimento dei suggerimenti proposti.

A conclusione dell'analisi l'Organismo suggerisce i seguenti specifici margini di miglioramento nell'aggiornamento 2019 del Piano della Performance, a completamento di quanto già emerso nei paragrafi precedenti:

- migliorare la programmazione inerente la promozione delle politiche di genere;
- tener conto nella fase di predisposizione del Piano della performance 2019 delle impostazioni metodologiche correttive adottate dal Dirigente di vertice e condivise dall'OIV, nel corso del ciclo di gestione 2018, relativamente alla sezione "Albero della performance" per fronteggiare le incongruenze emerse tra quello approvato ad inizio anno e quello caricato successivamente sulla piattaforma informatica;
- in ordine agli obiettivi operativi e strategici dell'Albero della Performance, portare a regime, secondo un processo di rolling già in atto, le impostazioni metodologiche e i suggerimenti espressi dall'OIV anche nelle Relazioni precedenti e già in gran parte adottati nel corso del 2018 in merito all'orizzonte temporale di riferimento e alla tipologia di KPI utilizzati;
- consolidare, altresì, il rispetto della tempistica raggiunta nel 2018.

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

Il processo è stato avviato tempestivamente a fine giugno 2018 rispettando quanto previsto dal SMV, pienamente in linea con le scadenze temporali del ciclo di gestione della performance 2018 e superando così il gap degli anni precedenti imprescindibilmente collegato alla chiusura della fase di programmazione in ritardo. Tuttavia la conclusione del processo ha subito un lieve slittamento temporale rispetto alla tempistica programmata dal Segretario Generale, a causa delle difficoltà emerse nel monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi organizzativi di cui al Piano Performance 2018. Difficoltà condivise con lo

stesso Organismo (verbale nn. 8 e 9/2018) e di cui ne ha preso atto anche la Giunta in occasione delle valutazioni di competenza in ordine alla performance organizzativa ed individuale dell'Ente al 30 giugno 2018.

Il Segretario Generale, con ordine di servizio n. 17 del 22 giugno 2018, ha dato avvio al “processo di valutazione della performance organizzativa e individuale 2018. Fase in itinere” disponendo la rilevazione dello stato di attuazione al 30 giugno 2018 degli obiettivi di cui al Piano Performance 2018-2020, nonché degli obiettivi individuali di Ente e di Area/Servizio 2018, riservandosi di procedere al monitoraggio 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 l'11 luglio e un coordinamento delle attività da parte dell'Ufficio Controllo di gestione.

Il processo, nella prima fase, si è svolto in modo piuttosto snello evidenziandosi anche una maggiore collaborazione da parte degli uffici nel rilevare i dati. Quindi l'ufficio Controllo di gestione ha proceduto alle verifiche ed integrazioni dei dati ricevuti, al fine di permettere la validazione dirigenziale e quindi poter procedere, in un secondo momento e nella logica di un processo di rilevazione a cascata, anche alla predisposizione delle schede inerenti l'attuazione degli obiettivi individuali di Ente/Area/Servizio al 30 giugno 2018, strettamente collegati al Piano Performance. Tuttavia nei lavori di trasposizione dei dati di sintesi del monitoraggio organizzativo nella piattaforma informatica, per la predisposizione dei report di competenza, sono emerse difficoltà che hanno inciso particolarmente sulla chiusura della fase in itinere e la predisposizione dei documenti di rendicontazione e valutazione (cfr verbale OIV n. 7/2018) comportando uno slittamento dei tempi e l'introduzione di azioni correttive e metodologiche da parte del Segretario Generale. Le azioni correttive adottate hanno in tal modo permesso di chiudere il processo in tempi adeguati (verbale OIV n. 9/2018 e deliberazione di Giunta 84 del 3 settembre 2018).

L'OIV rileva che 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.

Quindi l'Organismo (verbale n. 9/2018) - verificata la congruenza e la veridicità dei dati di sintesi emersi dall'esame documentale e dal quadro di sintesi esposto dal Segretario Generale nel corso delle audizioni ed appurata la correttezza della metodologia utilizzata - ha concluso le valutazioni di competenza in ordine ai risultati organizzativi ed individuali raggiunti al 30 giugno 2018, esprimendosi sull'argomento in tal senso:

- condivide che il raggiungimento degli obiettivi di cui al Piano della performance 2018 e degli obiettivi individuali di Ente e di Area/Servizio 2018 è la risultante del contributo offerto ai vari livelli da tutto il personale;
- prende atto che molteplici attività ed azioni sono state attuate direttamente dalle Aziende Speciali o in collaborazione con le medesime;

- concorda nel non ritenere valorizzabili alcuni risultati poiché i valori sono significativamente rilevabili solo a fine anno o le azioni sono da attuarsi nel II semestre dell'anno (da programmazione o per l'intervento di fattori esogeni) e che, conseguentemente, tali elementi non entrano nel calcolo della performance al 30 giugno 2018;
- prendendo atto del grado di attuazione degli obiettivi organizzativi ed individuali monitorati, valuta positivamente i risultati del monitoraggio intermedio sul conseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali al 30 giugno 2018, in linea con la programmazione 2018 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 50% a valere sulla produttività e retribuzione di risultato dell'anno 2018, 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. 84 del 3 settembre 2018 con cui la Giunta ha valutato positivamente la performance organizzativa ed individuale, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente al 30 giugno 2018 è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2018.

Pertanto, l'OIV ritiene che il processo di monitoraggio così strutturato - in riferimento alle fasi, ai tempi e ai soggetti - permetta una idonea, corretta e adeguata valutazione e misurazione della performance organizzativa e individuale, 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. 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'Organismo rileva positivamente il miglioramento della tempistica, che nel 2018 è valutata a regime, in quanto imprescindibilmente collegata alla conclusione della fase di programmazione nei termini previsti dal SMV e dalla normativa vigente.

L'OIV prende atto che il rallentamento della fase conclusiva del processo del monitoraggio e reporting in itinere, comunque conclusosi in tempi congrui, è determinato da fattori rinvenibili nella fase di programmazione, comprensibile in un periodo di formalizzazione di competenze tra uffici. L'Organismo auspica che le impostazioni metodologiche correttive adottate dal Segretario Generale sull'Albero della performance 2018 e condivise dall'Organismo siano accolte e consolidate nella programmazione del 2019, così da permettere anche un consolidamento della tempistica del processo di monitoraggio in itinere.

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 - nel 2018 è risultato coerente con quanto definito nel SMV vigente.

Il Segretario Generale f.f. con ordine di servizio n. 17 del 21 gennaio 2019 ha dato avvio formalmente al “processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale 2018. Fase ex post”, 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 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.

Per il 2018 si è tenuto conto degli avvicendamenti straordinari nelle posizioni dirigenziali di vertice e di Area, per l'effetto della cessazione dal servizio per collocamento a riposo del Dirigente Area I e del Segretario Generale f.f. (rispettivamente dal 14 marzo e dal 17 settembre 2018) e del subentro in comando di un Dirigente esterno, con funzioni di Segretario Generale f.f. e Dirigente Area I dal 17 settembre.

Pertanto le straordinarie circostanze innanzi descritte hanno portato l'Organismo ad effettuare il monitoraggio sugli obiettivi, audendo il Segretario Generale f.f. - prossimo al collocamento a riposo - in riferimento all'attuazione al 30 giugno e al 30 agosto (sedute del 1 e 30 agosto -verbali nn. 8 e 9/2018) e il Dirigente di vertice - subentrato in comando il 17 settembre - in riferimento all'attuazione al 31.12.2018 (sedute del mese di febbraio e marzo – verbali nn. 2, 4 e 6/2019).

Quindi l'Organismo, in esito al processo di monitoraggio sul grado di attuazione degli obiettivi 2018 – dall'esame documentale dei report e dall'audizione dei Dirigenti di vertice – ha appurato la correttezza della metodologia utilizzata dall'Ente nel processo di valutazione performance organizzativa e ha verificato la congruenza e veridicità dei dati di sintesi, valutando positivamente i risultati del monitoraggio ex post sul conseguimento degli obiettivi organizzativi 2018, in linea con la programmazione 2018 e con la strategia complessiva dell'Ente.

Il processo si è chiuso con deliberazione n. 46 del 16 aprile 2019 con cui la Giunta ha preso atto degli esiti del monitoraggio ex post per l'anno 2018 degli obiettivi organizzativi di cui al Piano Performance 2018-2020, ha condiviso le valutazioni positive espresse dall'OIV in merito, ha valutato positivamente la performance organizzativa dell'Ente per l'anno 2018, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2018.

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 un congruo 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 ampiamente garantito dal Segretario Generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e della STP.

In particolare l'OIV rileva che l'Ente nel 2018 si è trovato in una congiuntura particolare che ha richiesto un maggiore adattamento e flessibilità da parte dei soggetti coinvolti nelle fasi del processo di misurazione e valutazione della performance 2018. Difatti, il subentro del dirigente di vertice in comando nell'ultimo trimestre dell'anno, quindi nella fase conclusiva delle progettualità 2018, ha comportato un accrescimento inevitabile delle fasi del processo, avviato formalmente e doverosamente ad inizio 2019, con un ampio esame documentale ed un maggiore coinvolgimento anche degli incaricati di posizione organizzativa, nonché una maggiore disponibilità e flessibilità da parte dell'ufficio competente al supporto del Segretario Generale e dello stesso Organismo, come si evince dai verbali OIV citati.

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 2018). L'Organismo, come già espresso in precedenza, ritiene che al fine di garantire un maggiore coinvolgimento degli stakeholder nel processo di misurazione è necessario un utilizzo appropriato di indicatori da prevedere già nella fase di pianificazione e programmazione.

E' ritenuto sufficiente l'utilizzo di indicatori relativi allo stato di salute dell'Ente e di indicatori di outcome in grado di misurare l'impatto delle iniziative realizzate, mentre sarebbe utile implementare l'utilizzo di rilevazioni di benchmarking.

In un'ottica di miglioramento, l'Organismo ritiene che l'Ente camerale potrebbe implementare la propria capacità di identificare, già nella fase di pianificazione e programmazione, indicatori idonei a valutare la performance organizzativa anche mediante il confronto con altri enti camerali e lo svolgimento di attività di benchmarking, per cluster omogenei di riferimento delle Camere di commercio.

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, per quanto necessaria, debba considerarsi solo un dato di riferimento.

Pertanto l'Organismo dà atto positivamente che il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa così strutturato permette 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.

Inoltre, l'OIV valuta positivamente come l'Ente sia stato in grado di portare avanti il processo di misurazione e valutazione in maniera esaustiva in una fase di straordinarie circostanze di avvicendamento dirigenziale. Dà atto che l'Ente – anche in virtù del nuovo assetto organizzativo in cui sono formalizzati i ruoli e le competenze degli uffici coinvolti nel processo - ha gestito in modo flessibile e adeguato situazioni critiche ed ha garantito integrità e trasparenza al processo di misurazione e valutazione della performance, mettendo in atto preventivamente opportune misure organizzative, coinvolgendo anche l'OIV in modo adeguato.

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 - ha subito per alcuni aspetti delle variazioni rispetto alle previsioni ordinamentali in quanto nel corso del 2018 si sono verificati avvicendamenti straordinari nelle posizioni dirigenziali di vertice e di Area, di seguito meglio esplicitate.

L'OIV è indotto a ritenere il processo congruo e coerente anche nella fattispecie considerata in quanto osserva e rispetta la normativa vigente. L'OIV dà atto positivamente che i soggetti coinvolti sono stati in grado di gestire la situazione congiunturale straordinaria.

Formalmente il processo è stato avviato dal Segretario Generale f.f. con ordine di servizio n. 17 del 21 gennaio 2019, con cui sono state previste le scadenze temporali di ciascuna fase intermedia e le specifiche responsabilità nell'ambito delle rispettive competenze. Tuttavia, come meglio si specificherà, il processo de facto è iniziato il 30 agosto 2018 (verbale OIV n. 9/2018) in quanto l'OIV e il Dirigente di Vertice in servizio a quella data hanno ritenuto necessario garantire maggiore trasparenza e tracciabilità, agevolando in tal modo tutti i soggetti coinvolti, in un processo che andava a svolgersi e si sarebbe chiuso in un contesto particolare di avvicendamento dirigenziale.

La fase di misurazione e valutazione della performance individuale nel suo complesso è stata condotta dal Dirigente di vertice in comando dal 17 settembre 2018 e dall'OIV , nell'ambito delle rispettive competenze, ed ha richiesto un particolare contributo e una maggiore operosità - nell'ambito delle rispettive funzioni e competenze - da parte dell'Ufficio controllo di gestione, dell'Ufficio personale e degli incaricati di posizioni organizzativa, nonché un particolare coinvolgimento da parte dell'OIV (verbali nn. 9/2018 - 2, 4, 6, 9 del 2019).

Il processo è stato supportato da un adeguato sistema di reporting e pur subendo in alcuni casi rallentamenti, dettati dalla naturale difficoltà di valutazione da parte del Dirigente di vertice che è subentrato soltanto nella fase conclusiva dell'attuazione degli obiettivi 2018, è risultato coerente 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).

Secondo le previsioni ordinamentali vigenti - SMVP vigente (deliberazione n. 83 del 19.7.2011 e smi), art. 35 del DPR 254/2005, art. 14 c. 4 lett. e), del d.lgs. 150/2009 e CCNL vigente - la Giunta 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 del dirigente 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 alla propria Area con il coinvolgimento dell'OIV secondo quanto stabilito dal SMVP.

Tuttavia, nello specifico - in considerazione del collocamento a riposo del Dirigente Area I (il 13 marzo 2018) e della necessaria assunzione da parte del Dirigente di vertice dell'incarico anche di Dirigente dell'Area I, del collocamento a riposo del Segretario Generale f.f. (il 16 settembre 2018) e successivamente del subentro in comando di altro Dirigente che oltre ad assumere la responsabilità dell'Area I ha assunto anche l'incarico di Segretario facente funzioni dal 17 settembre 2018 - l'applicazione pedissequa ordinamentale avrebbe comportato, per le valutazioni decorrenti dal periodo successivo al 14 marzo, un'autovalutazione conflittuale da parte dei Dirigenti per le attività svolte nell'esercizio delle funzioni dirigenziali d'Area.

Pertanto le straordinarie circostanze innanzi descritte hanno indotto l'OIV ad adottare misure per agevolare il più possibile il processo di valutazione e hanno fatto sì che la Giunta procedesse direttamente alla valutazione dei dirigenti (Segretario Generale e Dirigente Area I) sulla base delle proposte dell'OIV, fermo restando la valutazione del Dirigente di Area I (sino al 13 marzo) da parte del Segretario Generale.

Quindi l'Organismo, come risulta dal verbale n. 6/2018, in prossimità del pensionamento del dirigente di vertice, in corso di audizione, ha dato atto dell'attuazione da parte del Dirigente degli obiettivi organizzativi ed individuali al 30 agosto - con consequenziale proposta alla Giunta di valutazione della performance individuale sia come Segretario Generale f.f. sia come Dirigente Area I per l'anno 2018 - precisando che le valutazioni effettuate al riguardo sarebbero state richiamate nella valutazione finale al 31.12.2018 di tutta la dirigenza in servizio nell'anno (le predette valutazioni infatti risultano recepite nel verbale OIV n. 6/19 che concludono il processo di valutazione della dirigenza di competenza OIV). Nella medesima seduta l'OIV ha poi fornito al Segretario Generale f.f. indicazioni per la valutazione della performance individuale del Dirigente dell'Area I già cessato dal servizio, per il periodo di permanenza in servizio (1° gennaio - 13 marzo). L'OIV quindi ha completato le attività di competenza il 28 marzo 2019 (verbale n.6/2019), procedendo analogamente con l'audizione e la valutazione del Dirigente in comando (sia in qualità di Segretario Generale f.f. che di Dirigente di Area I) per il periodo 17 marzo/31 dicembre 2018.

In riferimento agli incaricati di posizione organizzativa e al personale, il processo è stato gestito dal Dirigente di vertice in comando dal 17 settembre 2018 che si è avvalso - oltre che degli uffici di competenza - particolarmente della collaborazione dei responsabili di servizio e del coinvolgimento dell'OIV nelle funzioni di competenza, in considerazione del suo subentro in Camera di commercio nell'ultimo trimestre 2018.

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

- valutazione della performance individuale sia del Segretario Generale f.f. in servizio dal 1° gennaio al 16 settembre 2018 sia del Segretario Generale f.f. in servizio dal 17 settembre al 31 dicembre 2018, come effettuata dalla Giunta (deliberazione n. 47 del 16/04/2019), su proposta dell'Organismo di Valutazione (verbali OIV n. 9/2018 e n. 6/2019);
- valutazione della performance individuale del Dirigente di Area I e vice Segretario Generale (in servizio fino al 13 marzo 2018) da parte del Segretario Generale f.f. , sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo di valutazione (verbale n. 9./2018) e condivise dalla Giunta (deliberazione n. 47 del 16/04/2019).
- valutazione della performance individuale sia del Dirigente di Area I ad interim nel periodo 14 marzo-16 settembre 2018 sia di quello successivo nel periodo 17 settembre-31 dicembre 2018, condivise dalla Giunta (deliberazione n. 47 del 16/04/2019), su proposta dell'Organismo di Valutazione (verbali OIV n. 9/2018 e n. 6/2019);
- valutazione degli incaricati di posizione organizzativa da parte del Segretario Generale f.f. in comando sino al 31 marzo 2019 e certificazione dell'OIV sul livello di conseguimento degli obiettivi individuali (verbale OIV nn. 6 e 9/2019) formalizzata con provvedimento del successivo Segretario Generale (det n. 147 del 24.05.2019).
- valutazione del rimanente personale da parte del Dirigente di vertice n comando sino al 31 marzo 2019. 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. 6/2019).

Il processo si è quindi completato con l'approvazione della Relazione della performance (deliberazione di Giunta con i poteri del Consiglio n. 64/2019) e la sua validazione da parte dell'OIV (verbale n. 11 del 28 maggio 2019).

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 adeguato anche in un contesto congiunturale straordinario come quello sopra descritto. E' stato condotto in modo efficace anche nella fase conclusiva di formalizzazione dei provvedimenti da parte del Segretario Generale in convenzione subentrato dal 1 aprile 2019.

Ciascun soggetto interessato per funzioni e competenze è stato adeguatamente coinvolto e la nuova struttura organizzativa, con la definizione formale di ruoli e competenze tra i soggetti, ne ha agevolato l'andamento permettendo l'assolvimento delle funzioni da parte dell'Organismo in modo maggiormente adeguato.

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

La valutazione dei Segretari Generali f.f., 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, con le relative eccezioni di seguito esplicitate riguardo la Dirigenza.

Infatti l'OIV, nel tener conto delle situazioni e delle circostanze che non hanno consentito ad alcun dirigente la presenza in servizio per tutto l'anno, ha preso atto che il vigente sistema di misurazione e valutazione della dirigenza prevede unicamente metodologie da applicare a situazioni standardizzate.

Pertanto, l'OIV, pur richiamando la scala di misurazione utilizzata dall'Ente ai fini della valutazione della performance individuale, ha suggerito alla Giunta misure volte ad agevolare il sistema di attribuzione dei punteggi. In particolare, l'OIV ha convenuto che il livello di performance corrispondente al grado di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali andasse positivamente considerato in relazione al trend della programmazione annua, con conseguente assegnazione del punteggio massimo ove il dirigente cessato dal servizio o subentrato avesse conseguito nel periodo di permanenza in servizio risultati in linea con la medesima programmazione (cfr verbali OIV n. 9/2018 e n.6/2019, deliberazione di Giunta n. 47/2019).

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.

Risulta adeguata la misurazione della performance individuale dei Dirigenti e delle PO, in merito alla loro capacità di valutare i propri collaboratori attraverso una discreta differenziazione giudizi, in considerazione che le valutazioni espresse dal Segretario Generale sugli Incaricati di posizione organizzativa, prossime al valore massimo, sono stati premianti del notevole sforzo da parte degli Incaricati di PO, in una fase straordinaria di avvicendamento al vertice, per il loro affiancamento alla direzione in molteplici situazioni.

Con riferimento alla differenziazione dei giudizi, l'OIV ritiene che le valutazioni delle competenze e dei comportamenti organizzativi debbano essere sempre più orientate alla crescita delle competenze professionali.

La differenziazione delle valutazioni costituisce, altresì, una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 150/2009. Il SMVP funziona bene allorché le valutazioni risultano necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nell'Ente.

L'Organismo suggerisce che, con l'insediamento del Segretario Generale di nomina ministeriale, la differenziazione diventi espressione di un orientamento organizzativo da condividere tra i soggetti valutatori e, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo. L'OIV ritiene possibile prevedere incontri destinati alla calibrazione degli approcci valutativi poiché lo sforzo di promuovere una condivisione metodologica attraverso l'interazione fra i valutatori incrementa l'attenzione sul sistema, tende a favorire un

controllo incrociato sia sulla programmazione che sui risultati e contribuisce a prevenire il prodursi di distorsioni nel processo di valutazione.

L'OIV dà atto che 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.

Gli esiti della valutazione risultano essere adeguatamente formalizzati nei citati provvedimenti. L'OIV rileva che, una volta superato il momento contingente, sarà possibile - come l'Organismo ha avuto modo di esprimersi nelle Relazioni precedenti - meglio formalizzare alcuni momenti di comunicazione tra valutatori e valutati, nonché individuare percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane che tengano conto delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e delle finalità connesse allo sviluppo delle professionalità individuali.

L'OIV prende atto positivamente della capacità dell'Ente di gestire adeguatamente e di rispettare la tempistica dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance individuale dell'anno 2018 pur in una convulsa fase di riorganizzazione e di avvicendamento dirigenziale e in attesa della nomina ministeriale del nuovo Dirigente di vertice.

A conclusione, l'OIV riferisce che per l'anno 2018 quanto definito nel SMVP vigente è stato rispettato pur con un adattamento necessitato dalle situazioni particolare di avvicendamento della dirigenza in corso d'anno.

L'Ente ha dimostrato, quindi, un adeguato grado di maturità nella capacità di gestire le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, in relazione al ruolo ed alle responsabilità della dirigenza e della Giunta camerale, che con il supporto dell'OIV hanno gestito situazioni critiche e straordinarie nel rispetto sostanziale delle disposizioni vigenti (SMVP e d. lgs. n. 150/2009).

3.7 Rendicontazione interna ed esterna

Il processo di rendicontazione dell'Ente risulta consolidato ormai da tempo avvalendosi di un sistema di reporting interno ed esterno 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 dal Consiglio il 16 aprile 2019 (deliberazione n. 16/2019); la Relazione sulla Performance è stata approvata il 27 maggio 2019 dalla Giunta con i poteri del Consiglio (deliberazione n.64/2019) cui sarà sottoposta per la ratifica nella prossima riunione.

Per quanto riguarda la Relazione sulla Performance 2018 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 28 maggio 2019). 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. 15/2019) consentendo di evidenziare eventuali criticità ed a fornire suggerimenti.

Nel 2018 si è proceduto alla rilevazione del Clima esterno, prevista ad anni alterni. Difatti nel corso del 2018 l'Ente ha predisposto un nuovo questionario, condiviso anche dall'Organismo (verbale OIV n. 11/2018), e ha effettuato la "Rilevazione del grado di soddisfazione del clima esterno relativo ai servizi erogati dalla Camera di commercio anno 2018". L'esito della rilevazione è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, che ha previsto una Giornata di presentazione dei risultati dell'indagine di customer nel mese di ottobre del corrente anno.

A conclusione l'OIV riferisce che la Camera di Commercio ha continuato a consolidare il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder in modo adeguato, per quanto sussistono ancora margini di miglioramento soprattutto nella fase di pianificazione, in considerazione della volontà del legislatore, espressa nell'introduzione dell'art. 19-bis nel d.lgs. n. 150/2019, di rafforzare maggiormente il ruolo degli stakeholder nella misurazione della performance organizzativa.

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.

L'OIV, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 14, c. 4, lett. g, del d.lgs. n. 150/2009, ha reso l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi 2018 da parte dell'Ente relativi alla trasparenza (verbale OIV n. 7 del 29 marzo 2019), rispettando i termini e le modalità previste dal legislatore (delibere ANAC n.

1134/2017 e n. 141/2019). L'attestazione è pubblicata sul sito istituzionale (nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente).

L'Organismo inoltre, nella seduta del 29 gennaio 2019 (verbale n.1/2019), ha preso atto della Relazione 2018 del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, in cui si dichiarava che "il livello di attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del 2018 è sostanzialmente buono, grazie anche al monitoraggio periodico delle misure effettuato semestralmente dai responsabili dei servizi su appositi report e che non si rilevano aspetti di criticità". La Giunta ne ha preso atto nella seduta dell'11 febbraio 2019 (deliberazione n. 22/2019).

L'Ente, con determinazione del Segretario Generale n. 251 del 18/12/2013, ha recepito gli obblighi di pubblicazione sanciti dal d.lgs. n. 33/2013 ai fini di un corretto adempimento degli stessi da parte dell'Ente. Successivamente, con ordine di servizio n. 15 del 12/6/2018, preso atto delle modifiche apportate dal d.lgs n. 97/2016, il Segretario Generale/Responsabile PCT, ha individuato i nuovi obblighi di pubblicazione e i relativi responsabili della pubblicazione. A seguito della ridefinizione nuova struttura organizzativa, è stato istituito l'ufficio Anticorruzione e Trasparenza nell'ambito del Servizio Affari generali e Personale, con funzioni di supporto al Segretario Generale, designato Responsabile PCT, per gli adempimenti in materia della prevenzione della corruzione. I responsabili delle posizioni organizzative/centri di responsabilità collaborano, inoltre, con l'ufficio competente nella gestione dei rischi che attengono alle aree di proprie competenze. In merito, l'OIV, cogliendo il suggerimento Anac, invita l'Ente a rivalutare periodicamente il rischio dei propri processi, anche attraverso l'attivazione di gruppi di lavoro che affrontino tale attività secondo la logica del risk management.

Per quanto concerne le modalità di pubblicazione on line dei dati, l'OIV ha riscontrato che sono pubblicati in apposita sezione del sito denominata "Amministrazione Trasparente", raggiungibile da un link chiaramente identificabile dall'etichetta posta nella home page del sito camerale ww.fg.camcom.gov.it.

L'Organismo dà atto che l'Ente ogni anno procede altresì alla revisione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Ente. L'aggiornamento effettuato nell'anno 2018 è stato approvato dal Segretario Generale con determinazione n. 284 del 29.11.2018 ed è pubblicato sul sito istituzionale (nell'apposita sezione di Amministrazione Trasparente).

L'Organismo prende atto che l'Ente ha la mappatura dei processi (determinazione del Segretario Generale n. 193 del 22.11.2013) e che provvederà ad approvarne una nuova, per adeguarsi alle disposizioni del nuovo decreto di ridefinizione dei servizi emanato recentemente (il 7 marzo 2019) dal Ministero dello sviluppo economico, su proposta di Unioncamere.

Per quanto sopra esposto, l'Organismo rileva che il sistema di reporting interno ed esterno adottato dall'Ente è da ritenersi 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.

L'Organismo valuta positivamente il livello di efficienza raggiunto dall'Ente del sistema di reporting interno

ed esterno, anche in considerazione dell'assolvimento da parte dell'Ente dei compiti in materia di trasparenza per ottemperare alle prescrizioni di normative in continuo aggiornamento.

L'OIV ritiene che il sistema nel suo complesso costituisca un valido supporto 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 2018 attuato in coerenza al quadro normativo vigente.

Il processo di redazione è stato avviato dagli uffici competenti non appena 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 (verbale OIV n. 10 /2019), approvata il 27 maggio 2019 dalla Giunta camerale con i poteri del Consiglio (deliberazione n. 64/2019), cui sarà sottoposta per la ratifica nella prossima riunione.

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. I risultati dell'analisi sono stati riportati in una scheda di sintesi. Ciò ha consentito, una volta approvata la Relazione, di procedere alla validazione del documento il 28 maggio 2019 (verbale OIV n. 11/2019), corredato della relativa scheda di sintesi, rispettando altresì il termine di legge (30 giugno). Tutti i documenti sopra citati 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.

Con l'analisi effettuata si evidenzia che la Relazione risulta completa, comprensibile ed esaustiva delle informazioni richieste dalla normativa vigente anche attraverso l'utilizzo di modalità grafiche/statistiche. 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 raggiunti in termini di efficienza ed economicità delle risorse anche dal punto di vista economico patrimoniale in coerenza con i risultati del bilancio stesso.

La sezione inerente i risultati raggiunti in tema di pari opportunità e di genere è stata ulteriormente implementata in riferimento solo ad alcuni aspetti specificati nelle linee guida Unioncamere. L'OIV osserva il permanere di qualche difficoltà in merito alla rendicontazione a livello di performance di obiettivi specifici in tema di pari opportunità e di genere, poiché non previsti in fase di programmazione.

A conclusione, l'Organismo prende atto che gran parte delle osservazioni formulate nel corso del processo

di redazione della Relazione sono state accolte (verbali OIV nn. 9, 10, 11 del 2019).

Il documento risulta maggiormente adeguato al dettato delle Linee guida Unioncamere, recependo in maniera congrua anche la reportistica e le rappresentazioni grafiche inerenti la performance organizzativa (a livello di Area Strategica, Obiettivi strategici, Piani operativi) ed individuale (Dirigenza). La maggiore integrazioni della citata reportistica nelle specifiche sezioni della relazione permette di rispondere all'esigenza di fornire una migliore intelligibilità dei dati a favore degli stakeholder.

L'Organismo registra, infine, che la Relazione sulla performance 2018 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, soddisfacendo appieno le esigenze di trasparenza e le prescrizioni di legge.

In definitiva, l'OIV dà atto che l'Ente - con il nuovo assetto organizzativo, che ha meglio definito le competenze di ciascun ufficio - è riuscito a garantire, anche in una fase particolare e delicata di avvicendamento dirigenziale, la correttezza del processo di predisposizione del documento, il livello di conformità dei contenuti nonché il rispetto della tempistica.

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

Il paragrafo che segue va ad effettuare una valutazione complessiva dell'idoneità del sistema dei controlli interni dell'Ente e, per quanto non espresso, si rinvia all'ampia trattazione degli argomenti nei rispettivi paragrafi esplicitati nella presente Relazione.

L'OIV ha constatato 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.

L'OIV ritiene che - fermo restando la necessità nel 2019 da parte dell'Ente camerale di avviare il processo di revisione del SMVP secondo un iter procedimentale che implica un accurato lavoro ed anche il coinvolgimento dello stesso Organismo - la metodologia prevista nel SMV vigente sia stata in grado di garantire l'eshaustività, la tempestività e l'attendibilità dei dati e delle informazioni nell'ambito dei singoli processi. Il Sistema vigente è risultato altresì rispondente alle mutevoli esigenze della Camera in una particolare congiuntura determinata dall'avvicendamento della dirigenza e dall'entrata in vigore nel 2018 della nuova struttura organizzativa dell'Ente. Le varie fasi di implementazione dei dati e delle informazioni sono agevolate dall'utilizzo, sempre più a regime, di applicazioni informatiche.

L'OIV in conclusione dà atto che nel Sistema vigente sono ben definite le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance, i tempi e le modalità di svolgimento, i soggetti che partecipano alle varie fasi e le relative responsabilità, anche in relazione all'adeguatezza e alla correttezza delle scelte operate sulla base della coerenza con le fasi del ciclo della performance.

L'Ente è dotato di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance che risulta nel 2018 maggiormente implementato in virtù della nuova struttura organizzativa. Il nuovo assetto organizzativo risulta infatti adeguato e garantisce l'attuazione dei processi di lavoro, permette anche una maggiore condivisione degli obiettivi prefissati e un'implementazione di operatività e raccordo tra gli uffici che è opportuno consolidare nell'esercizio successivo.

L'OIV prende atto che il coordinamento del Segretario Generale nel 2018 ha assunto un ruolo determinante e di riferimento all'interno dell'Ente e la formalizzazione di alcune specifiche e distinte competenze tra uffici ha permesso un significativo miglioramento della tempistica e delle azioni di programmazione, controllo e valutazione da parte dei soggetti competenti, nonché agevolato i processi di scambio delle informazioni tra gli uffici coinvolti.

L'OIV ritiene che l'adozione del Regolamento dell'OIV (predisposto nell'anno ed approvato nel 2019) rappresenti un punto di forza per la Camera di commercio di Foggia in quanto assicura la tracciabilità del ruolo dell'OIV e delle responsabilità tra i soggetti coinvolti, nella logica del Legislatore di rendere il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni delle Amministrazioni pubbliche adeguato e maturo nell'ambito del quadro normativo vigente.

In definitiva, l'OIV rileva positivamente che l'Ente, con un modello organizzativo e di funzionamento rimodulato in virtù della nuova struttura organizzativa, che ha definito ruoli, competenze e responsabilità tra i soggetti che partecipano alle varie fasi del processo, è stato in grado di garantire - anche in un contesto di riferimento come il 2018 - un'adeguata gestione del ciclo della performance.

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 si è riscontrato un livello di commitment utile per l'impostazione dell'analisi strategica.

Il processo di pianificazione è avvenuto in tempi congrui permettendo l'adozione dei relativi provvedimenti nei termini di legge. Il coinvolgimento e l'impegno diretto dei diversi soggetti - Organi di indirizzo, Vertice amministrativo, Dirigenza e Responsabili di Servizio, OIV, Struttura tecnica permanente - è risultato adeguato al ruolo ricoperto da ciascuno. Pertanto, in questo senso l'Organismo dà atto del contributo fattivo da parte di tutti i soggetti dell'Ente.

Dall'analisi effettuata emerge che gli obiettivi strategici risultano definiti sulla base del mandato istituzionale, della missione, delle linee politiche di ente e di sistema, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholder, oltre che dei risultati del controllo strategico. In riferimento all'integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance, l'Organismo prende atto positivamente che gli elementi emersi dal processo di pianificazione strategica sono stati adeguatamente trasposti nei documenti di pianificazione, rispettando le fasi e i tempi previsti nel SMVP vigente.

L'Organismo valuta positivamente che nel 2018 la fase di programmazione è stata portata a regime in quanto il processo di programmazione operativa è stato avviato e concluso in tempi congrui. Emerge quindi un'adeguata e tempestiva azione propulsiva e di coordinamento delle attività da parte del Dirigente di vertice - formalizzata in specifici provvedimenti emanati in tempi congrui e nel rispetto di quanto stabilito nel SMV - che ha permesso, a sua volta, agli organi politici di emanare i provvedimenti di competenza nei tempi.

Dall'analisi compiuta in riferimento alla programmazione operativa, risulta che l'Ente nel definire gli obiettivi operativi ha tenuto in debita considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance. Ha altresì considerato le esigenze e le aspettative degli stakeholder interni ed esterni. In tal senso l'Organismo individua margini di miglioramento per accrescere la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione della performance organizzativa (secondo quanto disposto dall'art. 19-bis del d.lgs n. 150/2009), attraverso la possibilità di implementare, con il supporto dell'OIV, l'utilizzo di ulteriori indicatori di outcome atti a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

In merito agli Obiettivi individuali 2018, l'OIV evidenzia che la loro definizione 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.

L'OIV auspica, in riferimento alla fase di programmazione operativa, che l'Ente - incrementando l'utilità del nuovo assetto organizzativo e portandolo a regime negli esercizi successivi - possa consolidare il rispetto della tempistica di legge negli esercizi successivi nonché migliorare la formalizzazione di alcuni elementi (indicatori e target) contenuti nei documenti di programmazione.

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, rispettando la tempistica dettata dal SMVP e dal quadro normativo vigente.

L'OIV, nell'ambito delle sue competenze, è stato direttamente coinvolto nella fase di definizione formale del livello operativo del Piano Performance 2018-2020, 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 SMVP, 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. Dall'analisi effettuata sul Piano della performance 2018 - rinviando per gli approfondimenti alle specifiche valutazioni effettuate nei paragrafi precedenti - l'Organismo ritiene di suggerire i seguenti specifici margini di miglioramento nell'aggiornamento 2019 del Piano della Performance:

- migliorare la programmazione inerente la promozione delle politiche di genere;
- tener conto nella fase di predisposizione del Piano della performance 2019 delle impostazioni metodologiche correttive adottate dal Dirigente di vertice e condivise dall'OIV, nel corso del ciclo di gestione 2018, relativamente alla sezione "Albero della performance" del documento;
- in ordine agli obiettivi operativi e strategici dell'Albero della Performance, portare a regime, secondo un processo di rolling già in atto, le impostazioni metodologiche e i suggerimenti espressi dall'OIV anche nelle Relazioni precedenti e già in gran parte adottati nel corso del 2018 in merito all'orizzonte temporale di riferimento e alla tipologia di KPI utilizzati;
- consolidare, altresì, il rispetto della tempistica raggiunta nel 2018.

Il processo del monitoraggio e reporting in itinere, avviato tempestivamente rispettando quanto previsto dal SMV, è risultato pienamente in linea con le scadenze temporali del ciclo di gestione della performance 2018, superando così il gap degli anni precedenti.

L'Organismo valuta positivamente anche l'adozione di impostazioni metodologiche correttive adottate nel corso del monitoraggio in itinere per superare alcune criticità.

L'OIV ritiene, quindi, che gli strumenti e le metodologie di rilevazione e monitoraggio sono stati progettati e attuati ed hanno fornito un efficace supporto al ciclo della performance.

Anche il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa - in riferimento alle fasi, ai tempi e ai soggetti - nel 2018 è risultato coerente con quanto definito nel SMV vigente. Gli strumenti e le metodologie di rilevazione e monitoraggio sono state progettate e attuate efficacemente. Il processo di monitoraggio così strutturato ha permesso una idonea, corretta e adeguata valutazione e misurazione della performance organizzativa.

In particolare, l'OIV rileva che l'Ente nel 2018 si è trovato in una congiuntura particolare che ha richiesto un maggiore adattamento e flessibilità da parte dei soggetti coinvolti. Difatti il processo è stato avviato formalmente e doverosamente dal Dirigente di vertice in comando ad inizio 2019 ma, per gli avvicendamenti dirigenziali verificatesi nel 2018, l'Organismo ha effettuato il monitoraggio sugli obiettivi al 30 giugno, al 30 agosto e al 31 dicembre 2018. Inoltre il subentro del dirigente di vertice in comando nell'ultimo trimestre dell'anno, quindi nella fase conclusiva delle progettualità 2018, ha comportato un accrescimento inevitabile delle fasi del processo, con un ampio esame documentale ed un maggiore coinvolgimento dei centri di responsabilità e dello stesso Organismo.

L'OIV prende atto che l'Ente è in grado di garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale. In un'ottica di miglioramento, l'Organismo, pur ritenendo soddisfacente 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, ritiene possibile ulteriori margini di miglioramento attuabili già in fase di programmazione, con adeguato supporto dell'OIV, implementando gli indicatori atti a valutare la performance organizzative ed individuale mediante attività di benchmarking, per cluster omogenei di riferimento di altre Camere di commercio.

Pertanto l'OIV, per quanto sopra emarginato, ha valutato positivamente come l'Ente in tale contesto sia stato in grado di portare avanti il processo di misurazione e valutazione in maniera esaustiva, gestendo situazioni critiche e garantendo integrità e trasparenza al processo di misurazione e valutazione della performance con opportune misure organizzative.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale ha subito per alcuni aspetti delle variazioni rispetto alle previsioni ordinamentali per effetto degli avvicendamenti straordinari nelle posizioni dirigenziali di vertice e di Area verificatesi nel 2018. Per gli approfondimenti di merito si rinvia alle specifiche considerazioni esposte nel rispettivo paragrafo. In ogni caso l'OIV è indotto a ritenere il processo congruo e coerente anche nella fattispecie considerata in quanto osserva e rispetta la normativa vigente.

L'attività di analisi ha registrato l'esistenza di un collegamento tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale e un'adeguata evidenza della misura in cui ciascun livello di responsabilità a ciascun valutato ha concorso al raggiungimento degli obiettivi di Ente, degli obiettivi assegnati a gruppi di dipendenti e di quelli indicati nei progetti finalizzati.

Il processo è stato supportato da un adeguato sistema di reporting e pur subendo in alcuni casi rallentamenti, dettati dalla naturale difficoltà di valutazione da parte del Dirigente di vertice in comando che è subentrato soltanto nella fase conclusiva dell'attuazione degli obiettivi 2018, è risultato coerente con gli specifici sistemi di misurazione e valutazione.

Nell'attività di misurazione e valutazione individuale è stato seguito un processo gerarchico a cascata coerentemente a quanto previsto dal SMV e nel rispetto dei soggetti e dei ruoli coinvolti, pur considerando le relative eccezioni riguardo la valutazione della Dirigenza atte ad intercettare le straordinarie circostanze di avvicendamento della stessa nel corso del 2018. L'Organismo, al fine di garantire maggiore trasparenza e tracciabilità al processo di valutazione della performance individuale in una situazione straordinaria, è stato indotto a considerare misure adeguate e, a suo parere, atte ad agevolare il processo stesso e nel contempo le ha sottoposte alla valutazione della Giunta che le ha condivise nei documenti di competenza. In particolare, l'OIV ha proposto alla Giunta la valutazione della dirigenza (Segretario Generale e Dirigente Area I) avvicendatasi nel 2018 e ha altresì convenuto che il livello di performance corrispondente al grado di raggiungimento degli obiettivi dirigenziali fosse misurato sulla base del trend della programmazione annua dell'Ente. La fase di misurazione e valutazione della performance individuale è stata condotta dal Dirigente di vertice e dall'OIV, nell'ambito delle rispettive competenze, ed ha richiesto un particolare contributo ed una maggiore operosità - nell'ambito delle rispettive funzioni e competenze - dei centri di responsabilità e dello stesso Organismo.

L'OIV, infine, ritiene che, una volta superato il momento contingente, sarà possibile meglio formalizzare alcuni momenti di comunicazione tra valutatori e valutati, nonché individuare percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane che tengano conto delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e delle finalità connesse allo sviluppo delle professionalità individuali.

In un'ottica di miglioramento e al fine di rafforzare l'efficacia del SMVP, l'Organismo ritiene opportuno suggerire che, con l'insediamento del Segretario Generale di nomina ministeriale, la differenziazione delle valutazioni diventi progressivamente espressione di un orientamento organizzativo da condividere tra i soggetti valutatori e, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo.

A conclusione, l'OIV riferisce che per l'anno 2018 quanto definito dall'ordinamento vigente è stato rispettato pur con un adattamento necessitato dalle situazioni particolare di avvicendamento della dirigenza in corso d'anno. L'Ente ha dimostrato, quindi, un adeguato grado di maturità nella capacità di gestire le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, in relazione al ruolo ed alle responsabilità della dirigenza e della Giunta camerale, che con il supporto dell'OIV hanno gestito situazioni critiche e straordinarie nel rispetto sostanziale delle disposizioni vigenti (SMVP e d. lgs. n. 150/2009).

In merito al processo di rendicontazione dell'Ente, l'Organismo dà atto che il sistema di reporting interno ed esterno 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 e una adeguata intelligibilità dei dati emersi nei vari processi di analisi. Si registra positivamente il rispetto della tempistica di legge per la predisposizione e approvazione dei documenti di rendicontazione esterna nonostante la particolare congiuntura in cui l'Ente ha operato nel 2018.

L'OIV riscontra positivamente il consolidamento del dialogo e del coinvolgimento degli stakeholder, le procedure di accesso e consultazione dei provvedimenti di rendicontazione - precipuamente attraverso la sezione Trasparenza del sito istituzionale - che consentono di verificare il corretto utilizzo delle risorse, i risultati raggiunti e relativi scostamenti, la loro coerenza con la missione istituzionale.

L'Organismo valuta altresì positivamente il livello di efficienza raggiunto dall'Ente del sistema di reporting interno ed esterno, anche in considerazione dell'assolvimento da parte dell'Ente dei compiti in materia di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza, per ottemperare alle prescrizioni di normative in continuo aggiornamento.

Per quanto concerne la Relazione sulla performance 2018, si dà atto della correttezza del processo di redazione e di pubblicazione in coerenza al quadro normativo vigente. L'Organismo ha proceduto in tempi congrui alla validazione del documento da cui è emerso che l'Ente, in un'ottica di integrazione e semplificazione, ha utilizzato anche i dati derivanti dai diversi processi di rendicontazione interna ed esterna. Il documento risulta adeguato al dettato delle Linee guida Unioncamere e presenta una confacente integrazione della reportistica e delle rappresentazioni grafiche inerenti la performance organizzativa (a livello di Area Strategica, Obiettivi strategici, Piani operativi) ed individuale (Dirigenza), fornendo in tal modo una migliore intelligibilità dei dati a favore degli stakeholder.

In definitiva, l'OIV dà atto che l'Ente è riuscito a garantire, anche in una fase particolare e delicata di avvicendamento dirigenziale, la correttezza del processo di predisposizione del documento, il livello di conformità dei contenuti nonché il rispetto della tempistica.

Foggia, 24 luglio 2019

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