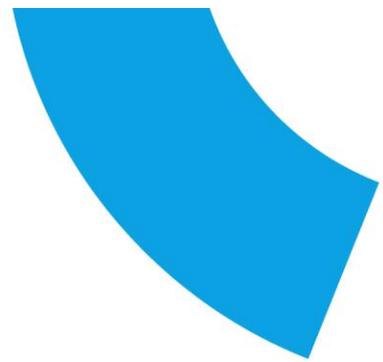




CAMERA DI COMMERCIO
FOGGIA



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 2019



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.14
	3.3 Il Piano della performance _____	p.16
	3.4 Monitoraggio e reporting in itinere _____	p.19
	3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa _____	p.21
	3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane ____	p.24
	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.32



1. PRESENTAZIONE

La presente 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 2019, 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 della Camera di Commercio di Foggia riflessioni sui punti di forza da presidiare e sui punti di debolezza da superare. Le valutazioni dell'OIV non entrano, naturalmente, nel merito delle scelte operate, la cui piena titolarità e responsabilità è degli Organi della Camera e della Dirigenza, per le parti di competenza, ma sono afferenti agli aspetti di compliance, di metodologia e di funzionalità dell'impianto che consentono 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 ed 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.



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

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale in vigore nell'anno 2019 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).

In merito l'OIV ha riscontrato positivamente che il processo di revisione del SMVP, opportunamente rinviato al 2019, è iniziato, come da pianificazione, nel mese di settembre 2019 (verbale OIV n.13 del 02/10/2019), processo che ha coinvolto anche l'Organismo (verbali OIV n.14/2019 e n.15/2019) che ha esaminato le elaborazioni *work in progress* del documento e sulle quali è stata svolta attività di confronto. L'attività di revisione è stata operata anche attraverso un'attenta analisi e comprensione delle Linee guida in merito emanate da Unioncamere con la collaborazione del DFP, al fine di recepire le novità della normativa vigente. Nel processo di aggiornamento del SMVP, l'OIV si era soffermato sull'opportunità di considerare anche le Linee guida n.4 del 28 novembre 2019, attinenti la valutazione partecipativa emanate dal DFP (verbale OIV n.3 del 04 maggio 2020). In merito l'Organismo si è già espresso e ha condiviso l'opportunità di rinviare l'introduzione della valutazione partecipativa in sede di prossimo aggiornamento del SMVP (anno 2021) per la necessità di attendere indicazioni più dettagliate da parte di Unioncamere, in quanto occorre poter recepire strumenti e modalità operative per poter integrare le predette linee guida con le peculiarità del SMVP delle Camere di commercio.

Pertanto, l'Organismo raccomanda l'accoglimento dei suggerimenti di prossima emanazione da parte di Unioncamere per poter inserire la "valutazione partecipativa" come fase attiva del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa della Camera; nello specifico, sarà necessario stabilire la percentuale dell'incidenza della valutazione partecipativa sulla performance organizzativa nel proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Pertanto, alla luce di quanto sopra rappresentato e dal momento che l'attività di aggiornamento si è debitamente conclusa nel 2020, il ciclo della performance 2019 si è basato sul Sistema vigente nell'anno di riferimento.

Quindi anche per il 2019 l'OIV conferma le medesime osservazioni e i suggerimenti già espressi nella Relazione 2018, cui si rimanda per ogni elemento di dettaglio, riportando di seguito solo i punti salienti:

""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.

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 2019.

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.



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:

- 1. rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;*
- 2. ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;*
- 3. premiare le eccellenze all'interno della organizzazione;*
- 4. motivare i dipendenti al miglioramento continuo.*

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.

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"".

In sintesi l'OIV dà atto che anche 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.

In continuità con quanto espresso per l'anno precedente l'OIV ritiene che, la metodologia prevista nel SMV vigente sia stata comunque in grado di rispondere alle mutevoli esigenze determinate dalla particolare congiuntura (avvicinamento al vertice) in cui la Camera ha continuato ad operare per più di un semestre del 2019.



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.

Già da tempo l'Ente si è dotato di un sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance, maggiormente implementato nel 2018 in virtù di una diversa struttura organizzativa (D.G. n.107/2017) - articolata in due Aree dirigenziali e con Servizi ed uffici le cui competenze maggiormente formalizzate ha agevolato i processi di scambio delle informazioni tra gli uffici coinvolti generando miglioramenti nei processi di programmazione, controllo e valutazione da parte dei soggetti competenti. Il Sistema, inoltre, è stato in grado di garantire l'eshaustività e l'attendibilità dei dati e delle informazioni nell'ambito dei singoli processi.

L'articolazione delineata si è consolidata nel corso dell'anno 2019 ed ha inciso positivamente sul modello di funzionamento e sul ciclo di gestione performance, risultando adeguata e garantendo l'attuazione dei processi di lavoro, in riferimento alla gestione della performance. Il modello ha confermato in particolar modo la validità della coincidenza dell'Ufficio Controllo di gestione e della Struttura tecnica permanente dell'OIV che lavora 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.

Pertanto l'Organismo conferma l'efficacia dei metodi e degli strumenti adottati dall'Ente.

Difatti, gli uffici competenti hanno svolto adeguatamente e in modo strutturato le attività di supporto alle diverse fasi del ciclo di gestione performance. In continuità con l'anno precedente 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.

Il modello di funzionamento ed il Sistema informativo, pur garantendo l'eshaustività e l'attendibilità dei dati e delle informazioni nell'ambito dei singoli processi, non sempre è riuscito ad assicurarne la tempestività. In particolare è stata evidenziata qualche difficoltà nella fase della pianificazione che, come meglio esplicitato nei paragrafi successivi, ha comportato uno slittamento dei termini di predisposizione dei documenti da approvare.



Pertanto, per superare alcune difficoltà e per la necessità di adeguarsi a quanto definito dal decreto del 7 marzo 2019 del MISE, il nuovo Segretario Generale titolare ha provveduto a ridefinire la struttura dell'Ente, approvata dalla Giunta camerale con deliberazione n.130 del 20/12/2019, recependo la nuova mappa dei servizi camerali pubblicata da Unioncamere. I nuovi processi sono stati integrati nella piattaforma "Sistema informativo Integrato" (all'interno di Kronos) - utilizzabile da tutte le Camere - che permette di soddisfare il fabbisogno informativo a supporto delle strategie di sistema e della capacità di calcolo di fabbisogni e standard di servizio.

Il rafforzamento del sistema informativo dell'Ente è proseguito anche nel 2020 con l'affidamento, (determinazione S.G. n. 25/2020) alla società *in house* "Si.Camera" del sistema camerale, dei servizi integrati di supporto ovvero degli strumenti per la rilevazione dei costi dei processi, per la gestione del ciclo delle performance, nonché per il monitoraggio ed il confronto tra le camere sugli indici di economicità, efficacia ed efficienza.

La nuova struttura organizzativa approvata - che operativamente ha trovato applicazione nel 2020 - si propone *"di garantire un utilizzo flessibile del personale all'interno degli uffici e la responsabilità del coordinamento assegnato ai responsabili dei servizi e degli uffici oltre che ai dirigenti, anche avvalendosi delle Aziende Speciali (ai sensi dell'art. 2 c. 5 della L. 580/1993), nonché di permettere all'Ente di operare con efficienza nell'ambito del sistema camerale con una più agevole rilevazione e monitoraggio dei costi nella logica di un reale benchmarking di sistema"*.

Una delle novità più significative delineata dalla nuova struttura organizzativa è rappresentata dalla accorpamento nello stesso ufficio delle funzioni relative al ciclo di gestione della performance e la pianificazione strategica, in quanto funzioni strettamente correlate.

Infine, si evidenzia positivamente che con deliberazione n.11/2019 il Consiglio camerale ha adottato ed approvato il Regolamento sul funzionamento dell'Organismo indipendente di Valutazione, in coerenza con l'attuale SMVP e la normativa vigente a garanzia della tracciabilità delle attività svolte dall'OIV.

Pertanto, l'OIV - pur rilevando che la nuova struttura organizzativa che è entrata successivamente in vigore nel 2020 ha migliorato la definizione dei ruoli e delle competenze tra i diversi soggetti - ha riscontrato che il modello organizzativo e di funzionamento dell'Ente vigente nel 2019 è stato comunque in grado di garantire un'adeguata gestione del ciclo della performance anche in un contesto particolare di avvicendamento della Dirigenza.

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	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, approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 11/2019.
	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, approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 11/2019.
	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, approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 11/2019.
	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 regolamento approvato dal Consiglio, con deliberazione n.11/2019 sono state definite le modalità di costituzione, la composizione, la durata ed il funzionamento dell'OIV della Performance della Camera di commercio di Foggia, nonché le funzioni e competenze della Struttura Tecnica Permanente di Supporto. Il regolamento è stato redatto 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 (d.G.C. n. 107/2017). A fine 2019 è stata implementata e ridefinita una nuova struttura organizzativa in vigore dal 2020 (deliberazione di Giunta n.130 del 20/12/2019).
	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 .				X	Adeguata. Con la nuova struttura organizzativa in vigore dal 1 gennaio 2018 le funzioni e le attribuzioni sono state formalizzate e precisate (d.G.C. n. 107/2017). A fine 2019 è stata implementata e ridefinita una nuova struttura organizzativa in vigore dal 2020 (deliberazione di Giunta n.130 del 20/12/2019).
	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

Nell'ambito della fase della pianificazione strategica l'OIV ha riscontrato un buon coinvolgimento dei soggetti interessati: gli Organi di indirizzo, il Vertice amministrativo, la Dirigenza e responsabili di servizio, l'OIV e la struttura tecnica di supporto al Ciclo di Gestione della performance.

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

Il nuovo programma di mandato, approvato dal neo eletto Consiglio camerale nella seduta del'11/02/2019 (D.C.C. n.8/2019), ha assicurato continuità amministrativa in quanto è stata predisposta una Relazione previsionale e programmatica per il 2019 che ha ripreso le considerazioni generali del programma pluriennale degli anni precedenti pur arricchite dal nuovo documento programmatico. Difatti, il processo di definizione degli obiettivi strategici e delle attività operative per l'anno 2019 terrà conto, insieme alle priorità rilevate dal territorio e alle linee strategiche del precedente periodo, ha tenuto altresì conto di quanto disposto dal decreto legislativo n. 219 approvato dal Consiglio dei Ministri il 25 novembre 2016 (in attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n.124), in tema di riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio.

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 stakeholders 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 (avviso pubblico sul sito istituzionale per tutte le categorie di stakeholders con la giornata di consultazione per la programmazione del 12 ottobre 2018, nonché la lettera del Presidente della Camera di commercio ai Presidenti delle Associazioni di categoria e ai Consiglieri camerali di gennaio 2019). Quindi, il coinvolgimento degli stakeholders 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 miglioramento, l'Ente ha avviato un percorso di sviluppo, con il supporto dell'Organismo, delle metodologie e degli strumenti di consultazione 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 stakeholders. 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.

Con riferimento agli obiettivi strategici, si è tenuto conto delle Aree strategiche di riferimento, delle risultanze delle analisi di contesto e del coinvolgimento degli stakeholders. Il processo di individuazione degli obiettivi strategici 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 2019, approvato con deliberazione del Consiglio n. 5 del 14/01/2019).

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



tuttavia evidenziando alcuni rallentamenti dei processi che non hanno permesso di chiudere l'intera fase della pianificazione nella tempistica dovuta (cfr paragrafi successivi).

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 2019, pur avviato in tempi congrui, ha subito slittamenti temporali per le difficoltà organizzative già evidenziate e che sono state generate dalla difficoltà determinate dall'avvicendamento dell'organo politico rinnovato nel mese di dicembre 2018 e di quello del Dirigente di vertice.

Difatti, al fine di garantire continuità amministrativa è stata approvata una Relazione Previsionale e programmatica 2019 provvisoria (d. C. n.18 del 29/10/2018) che riprendeva le linee strategiche del precedente quinquennio.

Il nuovo Consiglio camerale ha successivamente approvato nella seduta dell'11.02.2019 sia il Programma pluriennale di attività 2018/2023 (D.C.C. n. 16/2019) sia l'aggiornamento della R.P.P. (delib. C.C. n.17/2019) in linea con le linee del nuovo mandato della neo insediata Amministrazione. Quest'ultimo documento ha confermato le azioni proposte con la RPP provvisoria e le stesse azioni sono state aggiornate ad invarianza finanziaria e dettagliate solo negli interventi, così come previsti nel documento di bilancio preventivo 2019. Nella RPP 2019 sono state declinate, in coerenza con i documenti di programmazione, le priorità e le linee strategiche attraverso le quali l'Ente intende attuare il proprio intervento nell'economia del territorio.

Pertanto il ritardo nel processo della pianificazione dei documenti sopra emarginati ha determinato anche lo slittamento temporale di approvazione anche del Piano della performance 2019-2021.

In effetti il Segretario Generale f.f., pur avviando nel corso del mese di gennaio il processo di individuazione dei piani operativi da inserire nel Piano performance 2019-2021, ha poi rinviato i lavori per la predisposizione degli obiettivi individuali della dirigenza 2019 da inserire nel Piano performance 2019-2021, tenuto conto delle difficoltà emerse per recepirli in coerenza con la pianificazione e programmazione da parte del neo eletto organo politico amministrativo (cfr verbale OIV n. 1 del 29.01.2019) in via di approvazione (avvenuta in data 11 febbraio 2019).

La fase di Programmazione operativa è quindi proseguita con la predisposizione di una proposta degli obiettivi da assegnare alla dirigenza che ha raccolto le indicazioni del Presidente e che ha comportato il coinvolgimento continuo e costante dell'OIV e dell'Ufficio controllo di gestione (verbale OIV n. 3/2019 e n. 5/2019). L'attività è stata condotta anche attraverso il confronto - ove possibile - con i Responsabili dei Servizi, tra i quali alcuni hanno tuttavia rappresentato delle difficoltà a raccogliere e comunicare le informazioni necessarie alla predisposizione delle schede, determinando un rallentamento delle operazioni.

L'Organismo ha partecipato all'iter di stesura del Piano della performance - che si è concluso con una valutazione positiva sul documento (verbale OIV n. 8 del 09.04.2019) - 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.

L'intera attività si è conclusa con l'approvazione da parte della Giunta con n. 48 del 16.04.2019 del Piano della performance 2019-2021 e l'assegnazione degli obiettivi individuali al Segretario Generale e di conseguenza a cascata al Dirigente di Area I, agli incaricati di posizione organizzativa e al restante personale. Il collegamento tra mandato istituzionale/missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi è stato adeguatamente rappresentato nel Piano della performance, con un'adeguata 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.

In merito alla definizione degli obiettivi operativi si è tenuto conto della multidimensionalità della gestione e dei diversi ambiti della performance, nonché delle esigenze e delle aspettative degli stakeholder interni ed esterni. In linea con quanto previsto dall'art. 19-bis del dlgs n.150/2009 s.m.i. e delle linee guida n.4 /2019 emanate dal DFP l'Organismo, e quindi al fine di accrescere la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione della performance organizzativa, ravvisa l'opportunità che l'Ente possa implementare l'utilizzo di **indicatori di impatto** che rilevano 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.

L'Organismo prende atto positivamente che l'Ente ha accolto il suggerimento fornito nelle precedenti relazioni sulla opportunità di implementare il numero di indicatori per singolo obiettivo strategico, in modo tale che la pesatura risulti maggiormente articolata.

L'Organismo, pur rilevando un minor utilizzo dell'indicatore Kpi20 nella misurazione di un obiettivo, raccomanda l'implementazione di indicatori atti a misurare la qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni secondo un processo di rolling sempre più perfezionato.

I target sono stati definiti sulla base di criteri che validano la coerenza e correttezza metodologica; in particolare essi, accogliendo il suggerimento dell'OIV, sono stati definiti in modo da registrare il significativo



miglioramento o il consolidamento della qualità dei servizi erogati e degli interventi sulla base dell'andamento temporale degli ultimi anni.

Permane qualche problematica relativamente a quanto si rileva nel sistema informatico in sede di monitoraggio intermedio per incongruenze tra Albero della performance del Piano performance e i dati caricati nel sistema operativo dell'Ente, facilmente superabili una volta portate a regime specifiche procedure organizzative.

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.

Rispetto alla tempistica, le attività di processo hanno subito alcuni rallentamenti in quanto, in alcune circostanze della pianificazione operativa, maggior attività di coordinamento delle funzioni. L'OIV auspica che il nuovo assetto organizzativo delineato dal Segretario Generale titolare, che è subentrato dal 1° agosto 2019, con la ridefinizione ed individuazione delle competenze per ogni ufficio, possa portare a regime anche la tempistica dell'attuazione della fase di pianificazione.

Attenzione particolare, a parere dell'Organismo, merita l'implementazione di **indicatori atti ad effettuare la valutazione d'impatto** intesa come valutazione degli *"effetti a lungo termine, positivi e negativi, primari e secondari, previsti o imprevisti, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento di sviluppo"* (cit. Ocse). In questa direzione misurare l'impatto di un progetto partecipativo significa che l'interesse è quello di narrare come il processo abbia contribuito a generare dei cambiamenti significativi delle condizioni di benessere dei cittadini e degli utenti finali.

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 09 aprile 2019 (verbale n. 8/2019), 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 2019-2021 è stato predisposto in ritardo rispetto al termine normativamente previsto (31 gennaio) ed approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 48 del 16/04/2019; il documento 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 ottobre 2019).

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.

Per quanto concerne la promozione delle pari opportunità si è riscontrato l'accoglimento dei suggerimenti dell'Organismo - espressi anche nelle precedenti relazioni - implementando e ridefinendo obiettivi specifici al riguardo.

L'Organismo ritiene consolidata l'impostazione di assegnazione del peso agli obiettivi organizzativi 2019, 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 durante la fase della programmazione, in un processo complesso e difficoltoso in considerazione delle difficoltà emerse sulla definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target (cfr. verbali OIV nn. 1, 2, 4 e 8 del 2019) che ha visto un coinvolgimento considerevole anche dello stesso Organismo.



Persistono le problematiche relative alla trasposizione dei dati nelle piattaforme informatiche, emerse in sede di monitoraggio intermedio (verbale OIV n.13/2019), che, grazie all'azione propulsiva del segretario generale, ha comportato azioni correttive volte all'eliminazione di errori materiali.

L'OIV riscontra positivamente un miglioramento nella selezione degli indicatori, documentato da un maggior utilizzo del KPI 187 (Grado di realizzazione progetto/evento) in sostituzione del KPI 20 (SI/NO).

L'utilizzo più corretto degli indicatori ha altresì agevolato anche i Responsabili dei Servizi/Uffici nel processo di rendicontazione della performance, tenuto conto che gli stessi sono stati direttamente coinvolti nell'attestare il grado di raggiungimento degli obiettivi inerente al periodo di continuo avvicendamento della dirigenza (1 gennaio -31 luglio).

L'OIV valuta positivamente le impostazioni metodologiche correttive adottate dal Segretario Generale in sede di monitoraggio intermedio 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 della tipologia di alcuni KPI. Pertanto l'Organismo in un'ottica di miglioramento raccomanda affinché le difficoltà riscontrate possano essere definitivamente superate, auspicando che la nuova organizzativa camerale (in vigore dal 2020) agevoli il recepimento dei suggerimenti proposti.

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.

L'Organismo ritiene positiva l'implementazione annuale dell'utilizzo degli indicatori Pareto nella misurazione degli obiettivi tenuto conto che le Camere di Commercio, così come prevede il decreto n.219/2016, saranno valutate da un apposito Comitato di valutazione ministeriale, proprio sulla base di tali indicatori rilevati dal sistema di rilevazione per monitorare lo stato di salute della Camera, la sua efficienza e l'efficacia della sua azione sul territorio.

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.

A conclusione dell'analisi l'Organismo valuta positivamente l'integrazione dei documenti programmazione strategica e del programma triennale della trasparenza con il ciclo della performance. L'Organismo, pertanto, ritiene che il processo di pianificazione deve tendere al perfezionamento del processo di redazione della reportistica a suo supporto, in cui sono coinvolti i diversi uffici dell'Ente, al fine di rispettare



in modo più puntuale la tempistica di adozione dei documenti in coerenza con l'intero ciclo della performance.

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

L'avvio del processo di monitoraggio in itinere ha subito uno scostamento rispetto al 2018, per l'esigenza di fotografare e quindi rendicontare lo stato di attuazione degli obiettivi alla fine del periodo di avvicendamento dei tre Dirigenti ovvero al 31 luglio 2019.

Difatti il Segretario Generale in servizio nel mese di luglio, con ordine di servizio datato 11/07/2019, aveva altresì rappresentato l'esigenza di posticipare al mese di settembre la fase del processo del monitoraggio in itinere tenuto conto della tardiva conclusione del processo della programmazione operativa (approvazione Piano performance 16 aprile e assegnazione obiettivi individuali al personale 25 giugno).

Il nuovo Segretario Generale, titolare dal 1° agosto 2019, con ordine di servizio n. 13 del 3 settembre 2019, ha disposto la rilevazione dello stato di attuazione al 31 luglio 2019 degli obiettivi di cui al Piano Performance e degli obiettivi individuali di Ente e di Area/Servizio 2019, quale risultante del contributo offerto ai vari livelli da tutto il personale, riservandosi di procedere al monitoraggio degli obiettivi assegnati al personale dalla dirigenza, in esito al processo medesimo.

Con lo stesso ordine di servizio sono stati individuati i soggetti competenti alla rilevazione (responsabili di Servizio/Ufficio e direttori Aziende Speciali) e le scadenze temporali da rispettare, prevedendo la conclusione della fase di monitoraggio di competenza dirigenziale entro il 19 settembre e la predisposizione dei report da sottoporre all'OIV, da parte dell'Ufficio controllo di gestione.

Il processo si è svolto in modo piuttosto snello evidenziando una prassi ormai consolidata nel tempo. Difatti, l'ufficio Controllo di gestione ha proceduto alle verifiche ed integrazioni dei dati ricevuti, al fine di permettere la validazione da parte del Dirigente di Vertice 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 31 luglio 2019, strettamente collegati al Piano Performance. In questa fase è stata necessaria una prevalidazione dei dati da parte dei centri di responsabilità (PO e Direttore operativi delle Aziende Speciali), stante il loro prioritario coinvolgimento nella fase di programmazione 2019 e nell'attuazione degli obiettivi nel periodo di avvicendamento dirigenziale 1 gennaio/31 luglio 2019.



Nel prosieguo dei lavori sono stati rilevati errori materiali riportati in sede di programmazione (trasposizione dei dati nelle piattaforme informatiche) riguardo ai target prefissati nel misurare alcune azioni, ma prontamente rettificati e condivisi con l'OIV (cfr verbale n.13/2019).

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. 13/2019) - 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 31 luglio 2019, esprimendosi sull'argomento in tal senso:

- condivide che il raggiungimento degli obiettivi di cui al Piano della performance 2019 e degli obiettivi individuali di Ente e di Area/Servizio 2019 è la risultante del contributo offerto ai vari livelli da tutto il personale;
- condivide che i progetti obiettivo individuati a cui collegare l'incremento delle risorse da destinare al trattamento accessorio sono da ritenersi già parte integrante del Piano della Performance 2019 in quanto declinano e coordinano quanto previsto dal Piano della Performance 2019 e dagli obiettivi individuali della Dirigenza, degli Incaricati di posizione organizzativa e del rimanente personale. Pertanto il monitoraggio verrà effettuato a conclusione dell'anno in corso nell'ambito del processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale 2019. Fase ex post”;
- 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 31 luglio 2019;
- ritiene non necessario procedere al monitoraggio in itinere del grado di attuazione degli obiettivi assegnati al personale dalla dirigenza, valutando esaustivo in termini di performance il monitoraggio già effettuato dall'Ente;
- valuta positivamente i risultati del monitoraggio intermedio sul conseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali al 31 luglio 2019, in linea con la programmazione 2019 e con la strategia complessiva dell'Ente e, pertanto, non ritiene necessario l'avvio di azioni correttive volte al rispetto del trend atteso.



In definitiva il processo si è concluso con deliberazione n. 97 del 08 ottobre 2019 con cui la Giunta ha valutato positivamente la performance organizzativa ed individuale, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente al 31 luglio 2019 è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2019.

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.

Per quanto concerne la tempistica, la tardiva conclusione della fase di programmazione operativa e la straordinaria congiuntura dell'avvicendamento al vertice nel 2019 hanno influito sulla conclusione del processo, ma allo stesso tempo ritenuta dall'OIV opportunamente congrua dal punto di vista metodologico. L'OIV, pertanto, valuta positivamente la capacità dell'Ente nel sapersi adattare alle specifiche situazioni congiunturali, pur auspicando e raccomandando un riallineamento della tempistica del processo di monitoraggio in itinere in assenza di situazioni congiunturali e straordinarie.

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa - in riferimento alle fasi, alla tempistica e ai soggetti - nel 2019 è risultato coerente con quanto definito nel SMVP vigente nell'anno di riferimento.

Il Segretario Generale f.f., con ordine di servizio 20.03.2020 con ordine di servizio n.5, ha dato avvio formalmente al “processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale 2019. 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.

Anche per il 2019 si è tenuto conto degli avvicendamenti straordinari nelle posizioni dirigenziali di vertice e di Area (1° gennaio - 31 luglio) e del subentro del nuovo Segretario Generale quale titolare effettiva a far data del 1° agosto 2020.



Per questi motivi nella seduta del 02.10.2019 (verbale OIV n.13/2019), ha effettuato la verifica dei risultati del monitoraggio di performance individuale ed organizzativa al 31 luglio 2019, ritenendo opportuno rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi a quella data per fotografare la fine del periodo di avvicendamento dei tre Dirigenti.

In tale occasione l'OIV ha ritenuto "che per le valutazioni di competenza in merito al grado di raggiungimento in termini di performance dei target attesi degli obiettivi organizzativi di cui al Piano Performance 2019, anche tenuto conto che il Segretario Generale ha iniziato il suo incarico il 1° agosto u.s., sia esaustivo l'esame documentale della reportistica predisposta dall'ufficio Controllo di gestione con l'avallo del Segretario Generale". Inoltre l'OIV "ha valutato positivamente i risultati del monitoraggio intermedio sul conseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali al 31 luglio 2019, in linea con la programmazione 2019 e con la strategia complessiva dell'Ente".

Il processo è proseguito con l'audizione del nuovo Segretario generale (verbale OIV n.6/2020) per il periodo 1 agosto- 31 dicembre 2019, momento in cui l'OIV - dall'esame documentale dei report ricevuti e dal confronto con il Segretario Generale - ha valutato positivamente i risultati del monitoraggio ex post sul conseguimento degli obiettivi organizzativi al 31 dicembre 2019, in linea con la programmazione 2019 e con la strategia complessiva dell'Ente e realizzati anche in collaborazione con le Aziende Speciali.

Il processo si è chiuso con deliberazione n. 74 del 30.07.2020 con cui la Giunta ha preso atto degli esiti del monitoraggio ex post per l'anno 2019 degli obiettivi organizzativi di cui al Piano Performance 2019-2021, ha condiviso le valutazioni positive espresse dall'OIV in merito, ha valutato positivamente la performance organizzativa dell'Ente per l'anno 2019, in quanto il grado di raggiungimento degli obiettivi è risultato pienamente in linea con la programmazione strategica ed operativa 2019.

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 nuovo Segretario Generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e della STP.



L'OIV evidenzia come il particolare contesto di avvicendamento del dirigente di vertice ha richiesto maggiore adattamento e flessibilità da parte dei soggetti coinvolti nelle fasi del processo di misurazione e valutazione della performance dell'anno 2019. Difatti, l'avvicendamento di tre dirigenti fino al 31 luglio ha determinato, come si evince anche dai verbali OIV/2019 un maggiore coinvolgimento degli incaricati di posizione organizzativa e dei centri di responsabilità nel supportare l'attività protesa al raggiungimento degli obiettivi di Ente e di Area. Anche l'attività del nuovo Segretario generale titolare dal 1° agosto 2019, subentrato in una fase in cui molte progettualità dell'anno dovevano ancora concretizzarsi, ha comportato un accrescimento inevitabile delle fasi del processo di rendicontazione della performance organizzativa, ha richiesto un maggiore coinvolgimento e disponibilità e flessibilità da parte dell'ufficio competente al supporto del Segretario Generale e dello stesso Organismo.

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 2019). Inoltre, al fine di garantire un maggiore coinvolgimento degli stakeholder nel processo di misurazione sarà indispensabile un completo recepimento delle linee guida n.4/2019 emanate dal DFP sulla valutazione partecipativa.

E' auspicabile, in un'ottica di miglioramento, un maggiore 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.

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 grazie all'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

Anche nel 2019 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 per effetto degli avvicendamenti verificatisi 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 con ordine di servizio n. 5 del 20 marzo 2020, con cui sono state previste le scadenze temporali di ciascuna fase intermedia e le specifiche responsabilità nell'ambito delle rispettive competenze.

In effetti parte del processo *de facto* è iniziata il 02 ottobre 2019 (verbale OIV n.13/2019) 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 Segretario generale titolare (1°agosto 2019) 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 con il coinvolgimento dell'OIV (verbali n. 13/2019 e n. 6/2020).

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 2019, 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).

Si precisa che, ai sensi del SMVP vigente nel 2019, dell'art.35 del DPR 254/2005, dell'art.14, co 4, lett.e) del D.lgs 150/2009 e del CCNL vigente, la Giunta risulta competente, con il supporto dell'OIV alla valutazione annuale della performance del solo dirigente di vertice e che il Segretario generale, ricevuti dall'OIV gli opportuni elementi di giudizio, sarebbe competente alla valutazione annuale della performance del dirigente d'Area.



Anche per quanto concerne l'anno 2019, la procedura prevista dal SMVP è stata adeguata per necessità alla situazione della Camera di Commercio di Foggia in cui le figure del Segretario Generale e del Dirigente di Area I sono coincidenti e pertanto l'applicazione letterale del sistema di valutazione comporterebbe da parte dell'unico Dirigente un'autovalutazione per le attività svolte ad interim nell'esercizio delle funzioni dirigenziali d'Area. Pertanto, è stato opportuno che la Giunta abbia proceduto direttamente alla valutazione del Segretario Generale sia come dirigente di vertice che di dirigente di Area sulla base delle proposte dell'OIV.

L'Organismo, nella seduta del 02.10.2019 (verbale OIV n.13/2019), ha effettuato la verifica dei risultati del monitoraggio di performance individuale ed organizzativa al 31 luglio 2019, data opportunamente scelta per la rilevazione intermedia al fine di fotografare la fine del periodo di avvicendamento dei tre Dirigenti *pro tempore*.

Nel corso della seduta del 14 e 15 luglio 2020 (verbale OIV n.6/2020) si è concluso il processo di valutazione finale della performance organizzativa ed individuale 2019 e, a seguito dell'audizione del Segretario Generale titolare e da congrua reportistica, l'Organismo ha effettuato la valutazione finale della performance individuale dei tre dirigenti succedutisi fino al 31.07.2019, per la durata del loro incarico, e del Segretario Generale titolare dal 1 agosto 2019, con l'attribuzione dei punteggi relativi alle tre tipologie di obiettivi (Ente, Area, Manageriali), tenendo conto che la normativa vigente a cui si deve fare riferimento per il 2019 (SMVP adottato con delibera n. 83 del 19.7.2011 e smi) non prevede il particolare caso di avvicendamento. Per ciascun dirigente, ovviamente, la valutazione ha tenuto conto della duplice veste di Segretario Generale e Dirigente ad interim dell'Area I.

Il processo si è quindi completato con l'approvazione della Relazione della performance (deliberazione di Giunta con i poteri del Consiglio n. 18/2020) e la sua validazione da parte dell'OIV (verbale n. 7 del 05 agosto 2020).

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 constata che l'intero processo di valutazione è ben strutturato e formalizzato, risultando adeguato anche in un contesto congiunturale straordinario, come quello sopra descritto, ed è stato condotto in modo efficace da parte del Segretario Generale titolare subentrato dal 1° agosto 2019.

Ciascun soggetto interessato per funzioni e competenze è stato adeguatamente coinvolto e la nuova struttura organizzativa in vigore dal 2020, 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. n.6/2020, deliberazione di Giunta n. 75/2020).

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.

L'OIV sottolinea che 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'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 è 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 la direzione intrapresa dall'Ente sia volta al miglioramento della comunicazione tra valutatori e valutati, e sia capace di 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.

A conclusione, l'OIV riferisce che anche per l'anno 2019 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 confermato, 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 per l'anno 2019 ha subito slittamenti temporali a causa dell'emergenza sanitaria verificatasi nel corrente anno. Pertanto, si prende atto delle difficoltà nel rispettare i termini di proroga dei termini di approvazione, fissati da normative appositamente emanate, dei documenti di rendicontazione, tenuto conto della necessità di limitare la presenza del personale negli uffici dell'Ente.

Ciò premesso è utile ricordare che il processo di rendicontazione dell'Ente si avvale 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).

Il Bilancio di Esercizio, corredato dalla Relazione sui risultati, è stato predisposto dalla Giunta camerale nei termini previsti dai decreti di proroga (30 giugno 2020 ai sensi dell'art.107 del D.L. n.18 del 17/3/2020) e successivamente approvato dal Consiglio il 30 luglio 2020 (deliberazione n. 17/2020); la Relazione sulla Performance è stata approvata il 30 luglio 2020 dal Consiglio (deliberazione n.18/2020).



Per la predisposizione della Relazione sulla Performance 2019, a Camera di commercio, in ottica di integrazione e semplificazione, ha utilizzato anche dati e informazioni già riportati nella Relazione sulla gestione e sui Risultati allegata al Bilancio d'Esercizio. Trattasi, nello specifico, di 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.

Per agevolare il processo di verifica propedeutico alla validazione del documento da parte dell'Organismo, il documento è stato presentato allo stesso nella fase di predisposizione.

Le verifiche sono documentate nella "carta dei lavori" OIV conservate presso la STP e sono state finalizzate a rilevare il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità del documento (attestazione di validazione del 6 agosto 2020). 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 stakeholders anche durante la Giornata della Trasparenza che l'Ente ha programmato nell'ultimo trimestre del corrente anno (cfr Piano triennale per la prevenzione della corruzione. Sezione Trasparenza) consentendo di evidenziare eventuali criticità ed a fornire suggerimenti.

In definitiva l'OIV riferisce che la Camera di Commercio, ha stabilizzato il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholders in modo adeguato, migliorando anche la metodologia di rilevazione del questionario predisposto all'uopo per la "Rilevazione del grado di soddisfazione del clima esterno relativo ai servizi erogati dalla Camera di commercio" per l'anno 2019, il cui esito dell'indagine è stato pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente. L'OIV ritiene che possano sussistere ulteriori margini di miglioramento intervenendo nella fase di aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance, 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 stakeholders nella misurazione della performance organizzativa. Le recenti linee guida n.5/2019 sulla valutazione partecipativa emanate dal Dipartimento della funzione e pubblicate a novembre 2019 evidenziano maggiormente tale necessità, considerato che il completo recepimento delle indicazioni del legislatore da parte dell'Ente potrà essere agevolato da dirette indicazioni (Linee guida) di integrazione della stessa normativa da parte di Unioncamere.

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. 5 del 16 e 18 giugno 2020), rispettando il termine e le modalità previste dal legislatore (delibere ANAC n.



1134/2017 e n.2013/2020), prorogato al 30 giugno 2020 a causa dell'emergenza sanitaria (Comunicato del Presidente del 12 marzo 2020). L'attestazione è pubblicata sul sito istituzionale (nell'apposita sezione Amministrazione Trasparente).

L'Organismo ha constatato che risulta pubblicata sul sito istituzionale dell'ente inoltre la Relazione 2019 del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, in cui si dichiara che "il livello di attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione del 2019 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".

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 2019 è stato approvato dal Segretario Generale con determinazione n.184 del 18.6.2019 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 recependo anche le indicazioni di Unioncamere, si è riservato di adeguare gradualmente il Piano alle novità introdotte nel nuovo PNA (novembre 2019), completando l'analisi di tutti i processi mappati con l'adozione del PTPCT 2021-2023, con l'intento di effettuare una valutazione del rischio adottando un approccio qualitativo piuttosto che quantitativo e dando maggior rilievo alla motivazione della valutazione.



Si evidenziano infine le misure adottate nel PTPCT, ritenendo opportuno:

- adeguare il Codice di comportamento vigente alle nuove Linee guida dell'Anac;
- rafforzare il Piano formativo per la prevenzione della corruzione, prevedendo un corso di carattere generale per tutto il personale ed aggiornamenti annuali specialistici sulla normativa anticorruzione.

Emerge che il Piano risulta in linea con le linee guida ANAC e aggiornato all'assetto organizzativo vigente.

L'Organismo ha rilevato la coerenza tra PTPCT e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico - gestionale 2020, in quanto si è tenuto anche conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

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

Il processo di redazione della Relazione sulla performance 2019 è stato avviato dagli uffici competenti in tempi ragionevolmente congrui tenuto conto delle difficoltà riscontrate a causa dell'emergenza sanitaria nell'anno corrente. per questo motivo sono stati prorogati i termini di approvazione della Relazione al 30 luglio 2020 con l'emanazione di appositi decreti .

L'OIV, intervenuto in una fase finale di predisposizione del documento, ha provveduto alle verifiche di competenza finalizzate alla validazione della Relazione (verbale OIV n.7 del 6 agosto 2020), approvata il 30 luglio 2020 dal Consiglio (deliberazione n.18/2020).

Quindi l'Organismo ha potuto rilevare il livello di *compliance*, di attendibilità e di comprensibilità della Relazione, procedendo infine alla validazione della stessa il 6 agosto 2020 (verbale n.7/2020).

Il processo di verifica e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati è documentato dalla "carta dei lavori sulla relazione sulla performance 2019" 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 risulta consolidata pur ravvisando ulteriori margini di miglioramento per recepire completamente quanto espresso nelle linee guida Unioncamere.

In definitiva si riscontra positivamente che 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), per rispondere all'esigenza di fornire una migliore intelligibilità dei dati a favore degli stakeholders.

L'Organismo registra, infine, che la Relazione sulla performance 2019 è stata pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio e sarà presentata agli stakeholders 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.

3.8 La Relazione sulla performance

Il processo di redazione della Relazione sulla performance 2019 è stato avviato dagli uffici competenti in tempi ragionevolmente congrui tenuto conto delle difficoltà riscontrate a causa dell'emergenza sanitaria nell'anno corrente. per questo motivo sono stati prorogati i termini di approvazione della Relazione al 30 luglio 2020 con l'emanazione di appositi decreti .

L'OIV, intervenuto in una fase finale di predisposizione del documento, ha provveduto alle verifiche di competenza finalizzate alla validazione della Relazione (verbale OIV n.7 del 6 agosto 2020), approvata il 30 luglio 2020 dal Consiglio (deliberazione n.18/2020).

Quindi l'Organismo ha potuto rilevare il livello di *compliance*, di attendibilità e di comprensibilità della Relazione, procedendo infine alla validazione della stessa il 6 agosto 2020 (verbale n.7/2020).

Il processo di verifica e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati è documentato dalla "carta dei lavori sulla relazione sulla performance 2019" 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 risulta consolidata pur ravvisando ulteriori margini di miglioramento per recepire completamente quanto espresso nelle linee guida Unioncamere.

In definitiva si riscontra positivamente che 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), per rispondere all'esigenza di fornire una migliore intelligibilità dei dati a favore degli stakeholders.

L'Organismo registra, infine, che la Relazione sulla performance 2019 è stata pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio e sarà presentata agli stakeholders 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.

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

Nel presente paragrafo l'OIV conclude i lavori esprimendo 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 nell'intero documento .

Innanzitutto l'OIV ha constatato che l'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) vigente nell'anno 2019 e alle specifiche esigenze di funzionalità e di utilità della Camera di commercio di Foggia.

L'Organismo ha verificato che l'Ente, ai sensi dell'art dell'art.7 co.1 del d.lgs.150/2009 s.m.i., ha avviato nel corso dell'anno l'attività l'aggiornamento del SMVP vigente, attività incentrata sullo studio della normativa vigente e delle linee guida emanate proprio a fine 2019 dal Dipartimento della Funzione Pubblica. L'aggiornamento del SMVP, supportato dall'Organismo, si è concluso ad aprile 2020, nell'intento di contemperare le norme giuridiche con la peculiarità del sistema camerale e soprattutto con le esigenze dimensionali ed organizzative proprie della Camera di commercio di Foggia.



Pur ritenendo necessaria la revisione del SMVP vigente e in continuità con quanto espresso anche per l'anno precedente l'OIV dà atto che la metodologia nello stesso contemplata sia stata comunque in grado di rispondere alle mutevoli esigenze determinate dalla particolare congiuntura (avvicendamento al vertice) in cui la Camera ha continuato ad operare per più di un semestre del 2019. Ritiene infatti che nel SMVP vigente siano 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.

Per quanto concerne il modello di funzionamento ed il Sistema informativo si rappresenta che, pur garantendo l'eshaustività e l'attendibilità dei dati e delle informazioni nell'ambito dei singoli processi, non sempre è riuscito ad assicurarne la tempestività. Si è, infatti, evidenziata qualche difficoltà nella fase della pianificazione (già ampiamente trattata in precedenza) che ha comportato uno slittamento dei termini di predisposizione dei documenti da approvare.

Pertanto, in una prospettiva di continuo miglioramento della Camera, il nuovo Segretario Generale titolare ha rivisto la struttura dell'Ente (DGC n.130/2019), recependo le indicazioni del decreto del 7 marzo 2019 del Ministero dello sviluppo economico che ha definito il processo di aggiornamento della mappa dei servizi camerali e dei processi e delle attività correlate.

La nuova struttura organizzativa proposta (entrata in vigore dal 2020) intende garantire un utilizzo flessibile del personale, sempre più ridotto, all'interno degli uffici e attribuire in maniera più definita la responsabilità del coordinamento assegnato ai responsabili dei servizi e degli uffici oltre che ai dirigenti. Implementato ne risulta il ciclo della performance con la conseguente ridefinizione dei processi integrati nella piattaforma "Sistema informativo Integrato" in quanto viene favorito il monitoraggio che consente di valutare lo stato di salute della Camera, la sua efficienza e l'efficacia della sua azione sul territorio.

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 merito alla fase della programmazione l'OIV effettua una valutazione complessivamente positiva in quanto 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 stakeholders, oltre che dei risultati del controllo strategico. Si riscontra, inoltre, la coerenza tra i vari documenti della programmazione e il ciclo della performance, pur tuttavia ravvisando margini di miglioramento con riferimento della tempistica delle varie fasi dell'intero processo di programmazione. L'OIV auspica che il coordinamento del nuovo Segretario Generale, anche in virtù del



nuovo assetto organizzativo delineato dallo stesso, con la ridefinizione ed individuazione delle competenze per ogni ufficio, possa riportare a regime anche la tempistica dell'attuazione della fase di pianificazione.

L'Organismo ravvisa ulteriore possibilità d'implementazione della metodologia già utilizzata dall'ente per il coinvolgimento degli stakeholders, ritenendo che la pianificazione strategica risulta più efficace quanto più il processo di valutazione diviene trasparente e partecipato.

In merito agli Obiettivi individuali 2019, l'OIV ha rilevato la permanenza di alcune difficoltà nella loro definizione, in un processo negoziato a cascata che ha comportato il continuo coinvolgimento anche dell'OIV, dell'Ufficio controllo di gestione e, ove possibile, degli Incaricati di posizione organizzativa (giusta verbali richiamati nei relativi paragrafi di approfondimento). Difatti l'Organismo, partecipando all'iter di stesura del Piano della performance, ha potuto appurare le diverse difficoltà emerse nella gestione del processo, trovandosi a svolgere un ruolo di supporto e di propulsione nella definizione formale del documento da sottoporre alla Giunta camerale. E' auspicabile che le difficoltà riscontrate in questa fase della pianificazione possano essere superate grazie al consolidamento della nuova struttura organizzativa dell'ente in vigore dal 2020.

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 stakeholders interni ed esterni. A tal riguardo 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 l'implementazione **di indicatori d'impatto** che rilevano il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

A parere dell'OIV riveste particolare attenzione misurare l'impatto e quindi soffermarsi sull'aspetto conclusivo del processo di cambiamento che caratterizza il ciclo attuativo di un progetto/obiettivo, evidenziando il collegamento tra risorse, azioni, prodotti, risultati ed impatti.

L'OIV ha preso atto che il processo del monitoraggio e *reporting in itinere* ha subito uno scostamento rispetto all'anno precedente per rispondere all'esigenza di fotografare e quindi rendicontare lo stato di attuazione degli obiettivi alla fine del periodo di avvicendamento dei tre Dirigenti *pro tempore* ovvero fino alla data del 31 luglio 2019.

L'Organismo valuta positivamente anche il ricorso a diverse impostazioni metodologiche correttive, adottate dal nuovo Segretario generale titolare nel corso del monitoraggio in itinere, per superare alcune criticità. Si evidenzia altresì una propensione ad attuare monitoraggi continui, anche non formalizzati, per attuare tempestivamente azioni correttive sull'attività di programmazione per l'anno di riferimento. L'OIV, pertanto, valuta positivamente la capacità dell'Ente nel sapersi adattare alle specifiche situazioni congiunturali, pur



auspicando e raccomandando un riallineamento della tempistica del processo di monitoraggio in itinere in assenza di situazioni congiunturali e straordinarie.

In conclusione, l'OIV ritiene 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 per l'anno 2019 il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa è risultato coerente con quanto definito nel SMVP vigente.

Durante il periodo dell'avvicendamento alla dirigenza (1° gennaio- 31 luglio) è stato necessario un maggior coinvolgimento del personale incaricato di posizione organizzativa e dei centri di responsabilità al fine di supportare l'intera attività protesa al raggiungimento degli obiettivi di Ente e di Area. Con l'insediamento del nuovo Segretario generale titolare (dal 1° agosto) è iniziata una nuova fase di riorganizzazione e di direzione dell'ente che ha accelerato i processi in corso per far sì che potessero concretizzarsi diverse progettualità rimaste in una fase solo di avvio o in fase preliminare.

L'Organismo dà atto positivamente che il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa così strutturato ha potuto rilevare, nei tempi adeguati, eventuali scostamenti dei risultati rispetto ai target prefissati e di esplicitarne in maniera chiara le cause, suggerendo tempestivamente gli interventi correttivi. L'OIV valuta, inoltre, positivamente come l'Ente, anche grazie all'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.

In un'ottica di miglioramento verso cui la Camera si è già orientata, l'Organismo raccomanda sia un maggiore utilizzo di **indicatori relativi allo stato di salute** dell'Ente sia di **indicatori di outcome** in grado di misurare l'**impatto** delle iniziative realizzate. Con riferimento agli indicatori d'impatto - capaci di esprimere la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività - è opportuno precisare che gli stessi, oltre a "spiegare" i risultati della *mission* dell'ente, dovranno essere implementati, in maniera graduale, per la misurazione della performance organizzativa in conformità a quanto previsto dalle linee guida n. 4/2019 emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica.

Analogamente a quanto accaduto per l'anno precedente 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 che si sono verificate nel 2019 (si rinvia alle specifiche sezioni di riferimento per gli approfondimenti di merito). 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.

L'intero processo è stato supportato da un adeguato sistema di *reporting* risultando coerente con gli specifici sistemi di misurazione e valutazione.

Con riferimento alla differenziazione delle valutazioni, l'OIV sottolinea che la essa costituisce 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 invita il nuovo Segretario Generale titolare a far sì che la differenziazione dei giudizi possa divenire un'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.

In merito al sistema di *reporting* interno ed esterno l'OIV ha potuto constatare che risulta ben strutturato e differenziato in riferimento ai destinatari e alle fasi di processo, garantendo un adeguato ed efficace flusso di informazioni ai vari livelli di interesse e una adeguata intelligibilità dei dati emersi nei vari processi di analisi. Si registrano slittamenti temporali sul rispetto dei termini di legge per la predisposizione e approvazione dei documenti di rendicontazione esterna stante l'emergenza sanitaria straordinaria ancora in corso quest'anno.

Consolidato risulta anche, nel 2019, il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholders, 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, e che s'integrano con diverse fasi del ciclo della performance.



Per quanto concerne la Relazione sulla performance 2019, si dà atto della correttezza del processo di redazione e di pubblicazione in coerenza al quadro normativo vigente. 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 stakeholders.

Infine l'Organismo ha riscontrato 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.

Pertanto l'Organismo valuta in modo positivo il percorso intrapreso dalla Camera nell'ultimo periodo del 2019 in quanto riscontra una maggiore efficienza dei processi del ciclo della performance mediante l'utilizzo di risorse umane e risorse economiche e finanziarie in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell'Amministrazione.

Foggia, 9 dicembre 2020

Il Titolare OIV

(f.to dott.ssa Maria Rignanese)