

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,  
trasparenza ed integrità dei controlli interni**

*(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g, D. Lgs. 150/2009)*

Aggiornamento 2017

1. Presentazione e indice
  
2. Check - up sull'architettura del sistema dei controlli e sulla sua formazione
  - 2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance
  - 2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento
  
3. Check - up sulle fasi del ciclo della Performance e sugli strumenti di accountability
  - 3.1 Pianificazione strategica
  - 3.2 Programmazione operativa
  - 3.3 Il Piano della performance
  - 3.4 Monitoraggio e reporting in itinere
  - 3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa
  - 3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane
  - 3.7 Rendicontazione interna ed esterna
  - 3.8 La Relazione sulla Performance
  - 3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento

## **1. Presentazione e indice**

La “Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” (di seguito Relazione) prevista dal D. Lgs. 150/2009 all’art. 14 lett. a) è redatta dall’Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) al fine di rendicontare in merito al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli.

La presente relazione sintetizza e conclude le attività di monitoraggio dell’OIV sul ciclo della performance e viene comunque predisposta in un’ottica di miglioramento continuo dell’intero sistema.

Inoltre fornisce un giudizio sintetico sulla coerenza delle metodologie e sulle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida di Unioncamere e alle Delibere dell’ANAC (ex CIVIT), secondo un formato snello, chiaro e di facile intelligibilità, rispondendo ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell’approccio utilizzato.

## **2. Check-up sull’architettura del sistema dei controllo e sulla sua formazione**

### **2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance**

L’Ente camerale è dotato di un Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale consolidato negli anni e periodicamente rafforzato e migliorato.

Il Sistema risulta adeguato rispetto a quanto previsto dal quadro normativo vigente, dalle linee guida di Unioncamere ed in merito ai contenuti è corretto, comprensibile, esaustivo e rispetta la multidimensionalità del sistema sia a livello organizzativo sia individuale.

Nel documento del sistema di misurazione e valutazione sono 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 da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

Adeguati supporti informatici per la gestione dell’intero sistema di misurazione e valutazione vengono 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.

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

- rendere l’organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell’utenza;
- ottimizzare l’impiego delle risorse disponibili, anche in un’ottica di risparmio della spesa pubblica;
- premiare le eccellenze all’interno della organizzazione;

- motivare i dipendenti al miglioramento continuo.

## **2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione e la relativa architettura del sistema dei controlli sono stati debitamente resi noti all'intera struttura camerale. Tutte le fasi di implementazione dei dati e di produzione dei report sono gestite attraverso un confronto costante con il personale; così come appare molto ben strutturata la fase di rilevazione infrannuale e finale dei risultati raggiunti.

Il processo di gestione del Ciclo della Performance è seguito dall'ufficio "Controllo di gestione e Valutazione strategica", pienamente dedicato all'impostazione, al controllo e alla corretta esecuzione di tutto il Sistema, ed ai monitoraggi infrannuali e finali degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente.

L'ufficio presidia anche tutte le attività del Controllo di Gestione così da garantire la migliore integrazione tra le strutture dell'ente e le varie fasi del ciclo della performance.

- Pianificazione Strategica e Programmazione operativa: l'ufficio si occupa di predisporre tutte le informazioni necessarie a supportare la pianificazione strategica e la programmazione operativa. Per quanto riguarda la fase di pianificazione vengono effettuate analisi del contesto istituzionale, esterno ed interno ed il raccordo con le risorse economiche. Il supporto alla programmazione operativa avviene mediante incontri con le differenti aree della struttura, ai fini della valutazione circa la fattibilità degli obiettivi e del relativo collegamento con il Sistema incentivante.

- Monitoraggio: la tempestività della raccolta dei dati relativi allo stato di raggiungimento dei piani e dei programmi è fondamentale per garantire agli organi un'adeguata analisi sull'andamento complessivo e sulle eventuali modifiche da apportare.

- Misurazione e rendicontazione: la performance conseguita risulta dall'elaborazione attraverso specifici indicatori (economico-finanziari, risultato, personale) e sistemi di report differenziati per soggetto o destinazione (target raggiunti, obiettivi strategici o operativi).

L'Ufficio Controllo di gestione e Valutazione strategica fornisce, inoltre, un adeguato supporto alle attività svolte dall'OIV anche tracciando e conservando tutta la documentazione prodotta.

## **3. Check-up sulle fasi del ciclo della Performance e sugli strumenti di accountability**

### **3.1 Pianificazione strategica**

Il livello di commitment nell'attività di analisi strategica è adeguato e sufficiente per l'impostazione della fase di pianificazione. Si riscontra un buon coinvolgimento dei soggetti interessati: gli organi, il vertice amministrativo, la dirigenza, l'OIV e la struttura tecnica di supporto al Ciclo di Gestione della performance.

Con riferimento alla tempistica, il processo di pianificazione è annualmente correttamente avviato nei tempi congrui per garantire il rispetto della scadenza fissata dalla normativa per l'approvazione da parte della Giunta del piano della performance triennale.

Il processo di pianificazione è accompagnato dall'impiego di strumenti di analisi volti a valutare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di ogni progetto connesso al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, nella definizione della Mappa Strategica e del Cruscotto degli Indicatori degli obiettivi strategici triennali ed infine con la predisposizione del Piano Triennale della Performance.

Il coinvolgimento degli Stakeholder esterni è avvenuto mediante prassi consolidate ma limitate al rapporto con la rappresentanza negli organi degli Stakeholder di riferimento sia in fase di analisi propedeutica alla pianificazione che in fase di pianificazione stessa.

Annualmente vengono svolte indagini di Customer satisfaction, sempre più complete e volte a misurare la soddisfazione degli utenti non solo nell'ambito delle attività anagrafiche, ma relativamente a tutto l'insieme dei servizi offerti alle imprese.

L'Ente ha garantito un adeguato livello di coerenza tra le aree strategiche, la missione della Camera e le politiche desumibili dai documenti di programmazione politico finanziari. Le modalità di definizione degli outcome sono metodologicamente corrette basate anche sulle analisi di contesto e soprattutto sullo studio dell'andamento della strategia sulla base di quanto rendicontato annualmente nelle relazioni sulla performance.

L'individuazione degli obiettivi strategici è in linea con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione e si adattano inoltre al processo di rotazione su base triennale, che prevede la contestualizzazione degli stessi dal triennio all'anno. Ad ogni obiettivo corrisponde un target di raggiungimento che viene fissato sulla base delle attività di pianificazione e di confronto e studio dei risultati dell'anno precedente.

Si rileva una corretta ed avanzata integrazione tra la pianificazione della performance e tutte le fasi di programmazione economico finanziaria e di bilancio dell'ente con l'utilizzo di modelli a supporto dell'analisi strategica. In particolare, gli indicatori definiti nel PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, documento programmatico di natura contabile redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012, contestuale al bilancio di previsione e allegato allo stesso, illustrano il contenuto di ciascun programma di spesa ed espongono informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi del bilancio. Considerato che esso deve riportare gli indicatori ed i target per quantificare gli obiettivi e che gli scopi e le finalità informative di tale documento coincidono in gran parte con il Piano della performance, gli indicatori utilizzati sono quelli del cruscotto strategico che poi vengono declinati in obiettivi operativi con ricadute su tutta la struttura organizzativa. Questa modalità operativa consente alla Camera di rendicontare in modo puntuale l'utilizzo delle risorse assegnate a ciascun obiettivo e gli eventuali scostamenti, definendo quindi una precisa correlazione tra programmazione contabile e di bilancio e pianificazione operativa.

Nella Relazione sulla Performance sono annualmente elencati anche gli elementi di debolezza che l'Ente intende superare, così da garantire una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo, e così da adottare le logiche del miglioramento continuo quali parti fondanti la cultura gestionale dell'ente.

### **3.2 Programmazione operativa**

Tale processo si attua nel tempo e si conclude e concretizza con la redazione della sezione dedicata agli obiettivi operativi del Piano della performance dal quale si evince la corretta struttura dell'albero della performance e il conseguente cascading tra aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.

Nella fase di definizione di programmi e degli obiettivi è ben strutturata la correlazione con gli altri livelli di programmazione già esistenti nell'Ente.

Tutti gli obiettivi operativi – sono annualmente tra 150 e 200 - ai fini della successiva misurazione, sono associati a specifici indicatori espressi tramite idonei algoritmi di calcolo a loro volta associati a specifici target annuali e quando possibile anche semestrali.

A livello di dimensione annuale ed operativa degli obiettivi esiste un diretto collegamento con la performance individuale per cui alcuni obiettivi operativi afferenti all'Albero della performance sono oggetto di valutazione ai fini della corresponsione della produttività. Tali obiettivi sono sottoposti ad uno specifico ed attento monitoraggio e sono ovviamente associati a specifici indicatori e relativi target particolarmente sfidanti.

### **3.3 Il Piano della performance**

Analizzando il piano della performance si rileva un adeguato livello di compliance del documento e di adeguatezza metodologica, comprensibilità, esaustività dei contenuti. Si rileva una corretta applicazione della metodologia sfruttata per l'analisi delle aree strategiche, degli outcome, degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi, inoltre talvolta gli obiettivi strategici e operativi sono trasversali a più unità organizzative.

Il documento risulta pubblicato e facilmente accessibile tramite la pagina web "Performance" della sezione "Amministrazione Trasparente" presente nel sito istituzionale. E' caratterizzato da un opportuno bilanciamento tra il documento principale e gli allegati, tutte le sezioni sono complete e rispettano il livello di dettaglio richiesto.

Tra i contenuti del Piano della Performance, sono presenti le sezioni relative ai dati generali sull'andamento dell'Ente: Amministrazione in cifre, Chi siamo, Cosa facciamo, la fase di gestione del ciclo della performance e il relativo piano di miglioramento.

Nel Piano della Performance sono altresì presenti gli obiettivi e gli indicatori che adottano le misure contenute nei Programmi per la Trasparenza e l'integrità.

### **3.4 Monitoraggio e reporting in itinere**

Annualmente il grado di attuazione degli obiettivi strategici e operativi è misurato su base semestrale, così come previsto dal sistema di valutazione; le rilevazioni sono in genere eseguite in corso d'anno con stato di avanzamento infrannuale a settembre ed a febbraio/ marzo dell'anno successivo per la rilevazione dei risultati completi.

L'intero processo di monitoraggio si è rivelato particolarmente utile per valutare e riesaminare la programmazione e procedere all'aggiornamento degli stessi obiettivi

### **3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Lo svolgimento del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa è basato sulla elaborazione di un sistema di indicatori strategici, a ciascuno dei quali viene attribuita una specifica ponderazione rispetto alla rilevanza dello stesso, così da ottenere dalla media ponderata legata alle percentuali di risultato conseguite per ciascun obiettivo, così da arrivare ad una misurazione unitaria della performance organizzativa dell'Ente.

E' stato verificato un processo di coinvolgimento dei dirigenti, dei titolari di posizioni organizzative e degli altri livelli organizzativi affinché i risultati del processo di misurazione della performance organizzativa si traducano realmente in informazioni utili per la valutazione finale della performance.

Gli scostamenti rispetto ai target prefissati sono rilevati sia in corso d'anno in sede di monitoraggio sia a consuntivo nella relazione sulla performance che contiene una sezione dedicata ad illustrare le eventuali criticità riscontrate nel raggiungimento di determinati obiettivi.

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

La stretta coerenza tra la performance organizzativa ed individuale garantita dal processo di "cascading" rende fondamentale la lettura integrata dei vari ambiti.

Il momento della valutazione individuale 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). Nell'attività di valutazione viene seguito un processo a cascata coerentemente a quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione:

- l'OIV è responsabile della misurazione e della valutazione della performance della Camera di commercio nel suo complesso e della proposta di valutazione della performance individuale del Segretario Generale.
- Al Presidente e alla Giunta compete la valutazione della performance individuale del Segretario Generale.
- Al Segretario Generale compete la misurazione e la valutazione della performance di ciascuna area dirigenziale, la relativa valutazione dei dirigenti responsabili di area nonché la valutazione del personale assegnato alle strutture in staff.

L'attribuzione dei premi sottende, evidentemente, al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi ed alla validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV.

### **3.7 Rendicontazione interna ed esterna.**

L'Ente rispetta annualmente i termini di legge per la predisposizione della documentazione di rendicontazione esterna

La Camera di Commercio, per la predisposizione della relazione sulla performance, tiene conto – oltre che dei citati riferimenti di legge ed indicazioni Civit ed Anac -anche delle linee guida contenute nella nota del 09.04.2015 del Ministero dello Sviluppo Economico quindi rispettando la corrispondenza tra i contenuti della relazione sui risultati allegata al bilancio, il bilancio stesso e le informazioni della relazione sulla performance.

In un'ottica di integrazione tra i vari strumenti e sistemi dell'Ente, il controllo di gestione ha fornito tutte le informazioni e i dati relativi all'impiego delle risorse per obiettivo tematico.

L'OIV è regolarmente coinvolto nel processo di verifica della Relazione al fine di rilevarne il livello di conformità, attendibilità e comprensibilità fino alla validazione.

### **3.8 La Relazione sulla Performance**

Il processo di predisposizione della Relazione sulla Performance è correttamente seguito includendo la partecipazione dell'OIV e rispettando ogni anno il termine di legge (30 giugno). La relazione è metodologicamente completa, comprensibile ed esaustiva: i risultati di performance raggiunti sono chiaramente sintetizzati anche mediante grafici e tabelle coerenti con i contenuti del piano della performance.

I report sono suddivisi per aree strategiche che riassumono i livelli di raggiungimento della performance di ciascun obiettivo strategico e operativo. Sono altresì presenti le sezioni che illustrano, sia pure in sintesi, l'impegno e le attività dell'Ente in materia di pari opportunità.

### **3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento**

L'Organismo indipendente di valutazione considera positivamente l'impianto del sistema dei controlli e delle modalità di funzionamento del ciclo della performance rilevandoli congrui con le esigenze della Camera di Commercio e con quanto previsto dalla normativa.

Dall'analisi del ciclo di gestione della performance emergono alcune opportunità di ulteriore miglioramento sui quali l'Ente deve intervenire e elementi di forza che devono essere mantenuti o consolidati.

Si segnalano in particolare due aspetti su cui intraprendere azioni di miglioramento:

- Un più forte coinvolgimento degli stakeholder in tutte le fasi del processo di programmazione e controllo
- Una più efficace e semplificata azione di divulgazione dei risultati raggiunti annualmente, sempre nell'ottica di un più forte orientamento verso l'esterno, ed una contestuale riduzione degli spazi di autoreferenzialità nel modello di programmazione e controllo.