

Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009) della Camera di Commercio I.A.A. di Potenza



A cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Camera di commercio I.A.A. di Potenza

All'on. Dott. Pasquale Lamorte

Presidente della Giunta

Della Camera di Commercio I.A.A.

Corso XVIII Agosto, 34

85100 Potenza

e p.c.

all'Avv. Patrick Suglia

Segretario Generale

Unione Italiana delle Camere di Commercio

Piazza Sallustio

ROMA

Anno 2013

Potenza, 29/04/2014

INDICE E STRUTTURA DELLA RELAZIONE

1. PRESENTAZIONE E INDICE

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

2.1.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

2.2.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

2.4 Infrastruttura di supporto

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI *STANDARD* DI QUALITÀ

6. COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER*

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

9. ALLEGATI

1. PRESENTAZIONE E INDICE

La presente “**Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni**” (sinteticamente d’ora in poi nel testo “Relazione”) - redatta ai sensi dell’art. 14 c.4 lettera a) e g) del D.Lgs n. 150/2009 - è il risultato dell’attività di monitoraggio che l’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV nel prosieguo) svolge sul corretto funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance nonché sul sistema dei controlli interni, anche in ottica di miglioramento continuo della Camera.

La Relazione rappresenta il momento di verifica della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni emanate dall’A.N.AC. in relazione al nuovo sistema di valutazione delle amministrazioni pubbliche anche in virtù del ruolo di controllo di prima istanza relativamente alla conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo, attribuito all’OIV.

Con la delibera n.4/2012 l’A.N.AC. (allora CiVIT) aveva inteso dettare le linee guida alle quali gli OIV avrebbero dovuto attenersi nella redazione della presente relazione per poi, alla luce delle evoluzioni normative intervenute, ritornare sull’argomento approfondendo (con la delibera n.23/2013) il tema degli adempimenti di monitoraggio degli OIV e della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Come risaputo, nelle Camere di Commercio alle disposizioni generali previste dall'A.N.AC. si affiancano le specifiche previsioni disciplinate da Unioncamere e contenute nelle linee guida pubblicate nella sezione "*Performance e accountability*" del sito istituzionale al seguente link:

<http://www.unioncamere.gov.it/P42A0C0S904/Modelli-e-linee-guida---performance.htm>.

Ed infatti Unioncamere ha licenziato nel febbraio 2013 delle linee guida con lo scopo di fornire agli OIV un metodo ed un modello per analizzare il *ciclo della performance* e redigere la Relazione declinando il contenuto nella normativa A.N.AC. all'interno della specifica realtà organizzativa del mondo camerale.

E proprio in applicazione di tali linee guida è stata redatta da questo OIV la Relazione del 2012.

La stessa Unioncamere, pur tuttavia, nella comunicazione effettuata a tutte le CCIAA con riferimento al Calendario degli adempimenti del *ciclo della performance* per il 2014, in tema di redazione della Relazione 2013, è ritornata sull'argomento suggerendo di applicare i modelli disposti dall'A.N.AC. (nelle delibere n.4/2012 e n.23/2013) in luogo delle proprie Linee guida del febbraio 2013 (e dei relativi modelli).

Tale premessa risulta fondamentale per chiarire come, la presente Relazione risulti redatta in applicazione della normativa nazionale e quindi utilizzando un modello differente rispetto a quello impiegato nella stesura della Relazione relativa al ciclo 2012.

Il momento di redazione della Relazione si presenta come l'occasione per proseguire nel meccanismo virtuoso di allineamento del ciclo di gestione della performance agli interventi di miglioramento indicati durante l'anno da parte dell'OIV mediante l'osservazione nel tempo dell'evoluzione dello stesso.

Il presente documento fa riferimento ad una complessiva analisi svolta relativamente all'anno 2013 e in parte sul 2014 limitatamente alle attività fino ad oggi svolte, evidenziando eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo Piano della Performance adottato.

Tale attività di monitoraggio è finalizzata a:

- evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo;
- chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire;
- prevedere investimenti anche in termini di passaggio e crescita culturale.

Per raggiungere l'obiettivo di fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, il modello adottato, è quello di una Relazione relativamente snella, chiara, di facile leggibilità che risponde a criteri di trasparenza, ragionevolezza, proporzionalità anche considerata la dimensione strutturale e organizzativa della Camera di Potenza. Il tutto senza trascurare la struttura proposta dalle delibere sopra richiamate né gli ambiti ritenuti di particolare priorità.

Per di più, essendo questa la seconda Relazione predisposta dal sottoscritto dal conferimento dell'incarico, si è cercato di evidenziare (benché con la difficoltà rappresentata dal cambio di modello utilizzato, di cui si è fatto cenno sopra) in che misura le proposte contenute nella precedente Relazione si siano tradotte in specifiche azioni di miglioramento da parte dell'amministrazione.

La Relazione (comprensiva del proprio allegato n.1, ex delibera n.23/2013 A.N.AC.), è trasmessa al Presidente quale organo di indirizzo politico-amministrativo della CCIAA e per conoscenza al Responsabile della Trasparenza per la sua pronta pubblicazione, a cura della Struttura Tecnica Permanente (STP nel prosieguo) della Camera di Commercio di Potenza (CCIAA) a supporto dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente/Performance".

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SVMP) approvato dalla Giunta camerale con delibera n. 111 del 19 dicembre 2011 presentava una serie di criticità che,

ampiamente trattate nella Relazione 2012 (alla quale si rinvia), risultavano così:

- 1) appariva non completamente in linea alla normativa sotto il profilo dell'“adeguatezza” (in quanto ciascuno degli 8 ambiti della performance organizzativi risultavano solo nominati ma non sviluppati);
- 2) non presentava una traduzione concreta in ambito camerale degli ambiti né risultavano indicati per ciascuno di esso il Metodo, le Tecniche, gli Strumenti e le Procedure attraverso i quali la CCIAA intendesse perseguirli;
- 3) appariva troppo sintetico (5 pagine per la parte generale) rendendo non riscontrabili approccio, metodologia e strumenti presi a riferimento dall'Ente e resi operativi al fine di misurare ciascun ambito;
- 4) risultava non completamente aderente alla normativa sia in termini di compliance (presenza del singolo requisito) che di esaustività ed adeguatezza metodologica in quanto non risultavano pienamente dettagliate le modalità di definizione di outcome, obiettivi strategici, obiettivi operativi, indicatori e target, cioè le procedure e gli strumenti necessari per definire correttamente tali elementi.

Per superare tali criticità era stata caldamente consigliata la completa revisione del SMVP con approvazione di un nuovo documento capace di strutturare meglio la dimensione del “come si misura”. Documento che è stato realizzato nell'ultima parte del 2013 ed approvato con delibera di Giunta n. 106 il 20/12/2013, ridisegnando le modalità di funzionamento del *ciclo della performance*.

Il nuovo SMVP si compone di una parte generale di 34 pagine che, redatta in conformità con le Linee Guida indicate dalle delibere A.N.AC. (n. 89/2010, 104/2010, 114/2012,1/2012,6/2013) e con quelle circolarizzate da Unioncamere Nazionale, rappresenta un'importante passo in avanti nell'ottica della chiara descrizione delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance sia a livello di organizzativo di Ente che individuale.

Esso rispetta anche l'indice previsto dalla normativa e quindi si occupa della descrizione del sistema, del processo (fasi, tempi e modalità) dell'individuazione dei soggetti e delle responsabilità, delle procedure di conciliazione e delle modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria, di bilancio e di controllo esistenti.

Contiene, inoltre, n.4 allegati (in luogo dei tre previsti dal primo Sistema) in quanto sono state superate gran parte delle criticità ricollegate alla individuazione del peso della performance organizzativa nella valutazione della performance individuale.

Tale peso prima fissato nel 10% per la valutazione dei dipendenti e nel 20% per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa complessa e dei dirigenti è stato incrementato in modo da rendere forte il legame con la valutazione della performance individuale, con correlata riduzione dell'incidenza della “qualità dell'apporto individuale” (elemento maggiormente esposto alla soggettività della valutazione).

Innanzitutto è stata effettuata un'ulteriore differenziazione del peso della performance organizzativa incidente sulla valutazione dei titolari di posizione organizzativa complessa (di cui all'allegato 2) e dirigenti (di cui all'allegato 3), come segue:

- per quanto concerne i *dipendenti*, la percentuale di incidenza della performance organizzativa di Ente, dal 10% è stata portata al 14% nel 2014, al 18% nel 2015 fino al 22% nel 2016;
- per quanto concerne i *Responsabili di Unità Operativa Complessa*, la percentuale di incidenza della performance organizzativa di Ente, dal 20% è stata portata al 24% nel 2014, al 28% nel 2015 fino al 32% nel 2016;
- per quanto concerne i *dirigenti*, il peso della performance organizzativa di Ente dal 20% è stato elevato al 25% nel 2014, al 30% nel 2015 fino al 35% nel 2016.

E' stato soprattutto individuato un quarto allegato per la valutazione del solo Segretario Generale (prima assimilato nelle modalità di valutazione ai dirigenti) nella cui valutazione incide significativamente il risultato della Performance Organizzativa di Ente (per il 30% per l'anno 2014, 35% per l'an-

no 2015 e 40% per l'anno 2016), in aggiunta alla valutazione dell'apporto individuale con riferimento ad alcune specifiche capacità (di supporto e di interpretazione delle esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite; di presidiare il ciclo di pianificazione programmazione e controllo dell'ente e capacità di coinvolgimento degli stakeholders; di impartire indirizzi alla struttura e di coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza; di valutazione e di motivazione dei propri collaboratori favorendone lo sviluppo ed il benessere organizzativo; di adottare misure organizzative e direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività e l'efficienza).

In tal senso il processo di valutazione del SG tracciato dal nuovo SMVP, pur non essendo in grado cogliere tutte le proposte di miglioramento da me evidenziate nella Relazione 2012, si è mosso pienamente nella giusta direzione, compiendo importanti passi sulla direttrice tracciata dalla normativa di riferimento.

In termini di processo il nuovo SMVP ha superato la rilevante criticità del precedente Sistema il quale prevedeva la segmentazione delle valutazioni (a febbraio i dipendenti, ad aprile per i titolari di posizione organizzativa complessa ed a giugno per i dirigenti) con conseguente assegnazione della retribuzione di merito.

Tali periodicità risultavano, però, non allineate alle scadenze dettate dal *ciclo della performance* che impongono la possibilità di procedere alla liquidazione della retribuzione premiale solo a seguito di approvazione di validazione, da parte dello scrivente OIV, della Relazione sulla Performance approvata alla Giunta. Precetto rispettato dal nuovo SMVP il quale prevede la corresponsione della retribuzione premiale solo a seguito della validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance.

Quanto detto evidenzia come, l'attuale SMVP rappresenti un indubbio passo in avanti nell'ottica del passaggio alla seconda fase di maturità (come definito alle pagine 25-26 della delibera n.89/2010 della CIVIT nelle pagine 25-26) del percorso di miglioramento per il loro sviluppo, utilizzo e revisione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione distingue due tipologie di performance:

- ✓ *performance organizzativa*, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'ente camerale nel suo insieme e da sue singole articolazioni organizzative;
- ✓ *performance individuale*, che prende in considerazione i contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale in relazione agli obiettivi assegnati alle unità organizzative.

2.1 Performance organizzativa

La misurazione della performance complessiva dell'Ente consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future sia come strumento di benchmarking con le altre Camere o Enti.

La CCIAA di Potenza nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione ha adottato un approccio di "sistema allargato" includendo nel suo sistema gli enti strumentali all'Ente camerale rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo, in linea con l'attività di programmazione che coinvolge nel perimetro anche le AASS.

L'utilizzo della Metodologia Balance Scorecard (di seguito BSC) ha avviato un percorso nell'ottica della completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione anche attraverso l'integrazione di ulteriori strumenti di rilevazione.

La metodologia descritta trova la sua concretizzazione nel Piano che sviluppa gli obiettivi strategici a partire dalla Mappa Strategica, a cascata sugli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali, e agli obiettivi operativi a livello di Unità Operativa e individuale.

Tale approccio che appare complessivamente coerente con la normativa di riferimento, necessita di essere ulteriormente migliorato attraverso una più approfondita analisi di ciascuna delle 4 prospettive strategiche alla base della metodologia BCS, in particolare consolidando l'applicazione

della tecnica del *cascading* degli obiettivi seguendo una logica di albero, al fine di un completo allineamento alla strategia della gestione operativa.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell' idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato.

Per ogni "priorità strategica" (riconducibile ad un responsabile) risultano individuati degli obiettivi strategici e per ciascuno di essi uno o più indicatori, con correlati target per ciascuno dei tre anni di Piano.

Il SMVP si integra con il sistema di programmazione e controllo in quanto ciascun obiettivo definito in fase di programmazione è reso misurabile tramite l'introduzione di opportuni indicatori (di efficienza, efficacia, di qualità, economico-finanziari e di outcome).

Come giudizio a carattere generale questo OIV conferma, rispetto alla Relazione del precedente esercizio, come SMVP adottato dalla CCIAA di Potenza rispetti in larga misura i cosiddetti criteri minimi richiesti dall'A.N.AC.: gli obiettivi, infatti, sono definiti in modo sufficientemente chiaro, come chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e target; la rilevazione della performance stessa, poi, avviene secondo la frequenza e le modalità stabilite per il monitoraggio mediante il cruscotto degli indicatori.

Non essendo, però, applicata una analisi di benchmarking né pienamente consolidato l'utilizzo della piattaforma "Pareto", per quanto sia generalmente previsto un incremento del valore target nel passaggio dal 1° fino al 3° anno, risulta non trascurabile la possibilità di una non corretta calibrazione dell'effettiva adeguatezza degli stessi.

Sarebbe consigliabile, anche attraverso la STP, avviare un processo di audit interno sulle caratteristiche tecniche dei target onde evitare di ritrovarsi, solo in sede di misurazione della performance a verificare la necessità di ridefinire dei target constatando come quelli assegnati siano risultati troppo poco sfidanti o, per contro, irrealizzabili.

In questo caso una attenta definizione degli obiettivi, con i relativi indicatori e target nonché la realizzazione di test sugli stessi, garantirebbe maggiore coerenza rispetto a quanto previsto l'anno precedente rendendo effettivamente applicato nella sua logica metodologica il un processo di "rolling", così come pensato dal legislatore.

La mancanza delle schede anagrafiche e dei relativi test di qualità e fattibilità proposti dall'A.N.AC. per la caratterizzazione degli indicatori, sia pure evidente, a giudizio di chi scrive non è da considerarsi lesiva dei predetti criteri minimi per le limitate dimensioni organizzative dell'Ente.

Sarebbe utile approfondire la SWOT analysis e sforzarsi di definire l'analisi di contesto per pervenire alla scelta di obiettivi che consentano di misurare la multidimensionalità della performance (che siano presenti nel documento indicatori di input, di output, di processo, di customer satisfaction, etc., e non un'unica tipologia di indicatori).

2.1.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Con riferimento alla performance organizzativa il modello utilizzato dalla Camera di Potenza prevede il riferimento ai cinque ambiti di prestazione, per ciascuno dei quali il SMVP prevede l'associazione della descrizione, dei documenti di riferimento e degli strumenti di misurazione:

- 1) grado di attuazione della strategia
- 2) portafoglio delle attività e dei servizi
- 3) stato di salute dell'amministrazione
- 4) impatti dell'azione amministrativa
- 5) confronto con le altre amministrazioni (benchmarking).

Il processo di valutazione e misurazione della performance si compone di 3 fasi principali:

- approvazione del Piano della Performance e individuazione degli indicatori di misurazione delle performance organizzative;

- verifica intermedia circa l'andamento della performance;
- verifica del raggiungimento degli obiettivi di fine anno.

Relativamente al primo punto il Piano della Performance 2013-15 è stato regolarmente approvato entro il mese di gennaio 2013 così come previsto dal SMVP.

Per quanto concerne invece la fase della misurazione, partendo dagli obiettivi strategici ottenuti per declinazione dalla propria vision l'Ente perviene ad un monitoraggio periodico a cura dei dirigenti di area con riferimento ai responsabili di unità operativa complessa e di questi ultimi sui singoli dipendenti.

Il sistema di monitoraggio per l'individuazione di eventuali azioni correttive, risulta strutturato ancorché in maniera non completamente organica e poggia sulla valutazione in itinere che si affianca a quella finale "a consuntivo".

Su base semestrale, il SMVP prevede una "verifica intermedia" (da condurre entro il mese di luglio) con riferimento all'andamento delle performance da parte del SG alla presenza dell'OIV.

Nel corso dell'esercizio 2013, recependo quanto riscontrato dal sottoscritto nella Relazione 2012, in occasione della verifica del 18/07/2013 oltre a valutare la congruità e raggiungibilità degli obiettivi individuali assegnati ai singoli dipendenti, quale secondo anno di applicazione del Ciclo, è stato fatto uno sforzo di consuntivazione di tutti gli obiettivi definiti nel Piano Performance 2013-15. Ciò al fine realizzare una *variance analysis* e misurare, per ciascun obiettivo, la percentuale di realizzazione in itinere, con riferimento alla metà dell'anno (30/06/2013).

In questo modo è stato possibile offrire utili indicazioni ai responsabili di ciascuno dei tre servizi (Anagrafe camerale e Regolazione del mercato; Affari Generali e Promozionali, Amministrazione e Contabilità), per attuare eventuali misure correttive in vista del pieno raggiungimento della performance organizzativa di Ente.

Alla fase di verifica semestrale, ha fatto seguito a fine anno, quale elemento a supporto dell'elaborazione del nuovo Piano della performance 2014-16, la rilevazione degli scostamenti tra i risultati rilevati e i target prefissati con la spiegazione delle motivazioni (poi riportate in maniera strutturata nella RP 2013 in corso di elaborazione alla data di redazione del presente documento).

In data 10 gennaio 2014, infatti, i capi servizio hanno fornito un documento contenente la griglia degli obiettivi da Piano Performance 2013-15 di loro competenza con l'indicazione del risultato consuntivo confrontato con il target, con evidenza del punteggio assegnabile a ciascun indicatore (e con l'allegazione dei documenti comprovanti quanto consuntivato).

Ciò ha permesso a questo OIV di certificare la % di raggiungimento della Performance Organizzativa di Ente per il 2013 nel mese di gennaio, in tempo utile (e nel rispetto della tempistica fissata dal SMVP) da poter dare informazioni circa l'impostazione degli obiettivi del nuovo Piano della Performance 2014-16 (sia nella valutazione degli indicatori da confermare e di quelli da rivedere, che nella scelta dei valori target da fissare).

Sul punto si precisa come, in data 15/03/2014 sia stata prodotta una nota di integrazione con la quale la responsabile del Servizio Affari Generali e Promozionali è intervenuta rettificando il valore consuntivo di un indicatore (alla luce delle evidenze documentali rivenienti da una verifica di controllo di gestione); ciò ha reso necessario a questo OIV una ridefinizione della % di raggiungimento della Performance Organizzativa di Ente per il 2013, ufficializzata in data 21/03/2014.

L'attività di consuntivazione, che nel 2012 era stata condotta solo a fine anno, nel 2013 è stata condotta su base semestrale (con una prima misurazione al 30 giugno 2013, verificata in occasione dell'incontro del 18/07/2013, e successivamente a gennaio 2014 con riferimento ai dati dell'interno anno), determinando una rilevante evoluzione culturale prima ancora che operativa.

Un ulteriore miglioramento potrebbe essere rappresentato dalla introduzione di una consuntivazione su base trimestrale e dalla rielaborazione dei dati emergenti dal processo di misurazione e valutazione in appositi format affinché l'Ente possa in seguito usufruirne (ad esempio per l'inserimento nella documentazione del ciclo di bilancio ovvero il loro utilizzo per elaborazioni statistiche, etc.).

Va poi aggiunto come l'approvazione del Piano della Performance 2013-15, abbia superato (grazie all'introduzione del paragrafo 5.1 "*Descrizione del criterio di misurazione della performance organizzativa di ente*") un punto di debolezza del ciclo della performance 2012-14 consistente nella mancata previsione dei criteri di misurazione della performance organizzativa di Ente (particolarmente rilevante nella mancanza di una scala di attribuzione del punteggio a ciascun indicatore in caso di parziale suo raggiungimento).

Criticità risolta attraverso l'introduzione di un semplice ma dettagliato sistema di attribuzione del punteggio che permetterà di attribuire ad ogni indicatore un punteggio tra "0" ed "1" (con possibile gradazione 0,25-0,50-0,75).

Il Piano delle Performance 2013-15 non è stato, invece, in grado di risolvere la carenza già segnalata nella Relazione 2012 (in quanto riscontrata successivamente all'approvazione del Piano 2013-15) consistente nella mancata definizione degli obiettivi strategici.

La definizione di "aree strategiche", sebbene evidenzia chiaramente le finalità da perseguire da parte dell'Ente, non individua specifici indicatori di misurabilità del raggiungimento degli obiettivi, non essendo stato definito un target specifico. Ciò ha determinato anche uno scollamento tra obiettivi strategici ed obiettivi operativi in quanto, la verifica del raggiungimento dei primi è determinata dalla media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi rientranti nell'area strategica di riferimento.

Tale criticità, nel momento in cui si scrive, risulta superata in quanto il Piano della Performance 2014-16 ha ridefinito completamente il sistema di indicatori individuando 10 indicatori strategici (ricollegabili alle 4 aree strategiche) ai quali si aggiungono 20 obiettivi operativi ad essi ricollegabili.

Nel complesso, pertanto, questa modalità di misurazione della performance organizzativa può essere considerata adeguata a soddisfare i fabbisogni informativi del Sistema della performance, ove soprattutto si tenga conto del grado di tempestività e di affidabilità dei dati utilizzati, e della frequenza nei monitoraggi.

Rispetto al giudizio espresso nella precedente Relazione, è opportuno sottolineare come l'indagine sul benessere organizzativo, completata ed illustrata nel corso del 2013, abbia a parere di chi scrive accresciuto il grado di condivisione della metodologia valutativa: logico, pertanto, auspicare che l'Ente persegua anche negli anni a venire in questa iniziativa che importanti miglioramenti ha apportato allo stesso Sistema della Performance.

Ed infatti proprio nel corrente mese di aprile, è in corso di realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo con riferimento all'anno in corso (è stato dato il termine del 30 aprile per la consegna dei questionari compilati da parte dei dipendenti, che saranno poi elaborati nel mese di maggio, con inserimento dei risultati sul sito).

2.2 Performance individuale

Anche in questo caso si ritiene di confermare, rispetto alla Relazione del precedente esercizio, il giudizio di complessiva adeguatezza sul SMVP individuale espresso nella Relazione 2012.

La misurazione e valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa.

La performance viene valutata per le seguenti categorie:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative;
- Dipendenti.

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Come già detto nelle pagine precedenti, il nuovo SMVP ha definito come gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale siano i seguenti:

- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance e generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona quindi evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- supportare l'allineamento;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Per ogni categoria (eccetto per il SG, per il quale sono rilevati solo i fattori 1 e 3) la misurazione e valutazione della performance individuale interessa i seguenti tre fattori (per l'esauriva individuazione delle caratteristiche di ciascuno di essi si rinvia alla lettura degli allegati al SMVP):

1. **“Performance Organizzativa di Ente”** (già definita nelle pagine precedenti);
2. **“Performance sulla realizzazione degli obiettivi individuali”**;
3. **“Performance sulla qualità dell’apporto individuale”**.

2.2.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione individuale prevede un’articolazione in tre fasi principali:

- assegnazione degli obiettivi a inizio anno;
- monitoraggio continuo delle performance dei dipendenti;
- valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati.

L’assegnazione degli obiettivi prende le mosse dall’approvazione da parte del SG entro il mese di febbraio, del “Piano delle attività annuali”.

Sono poi i Dirigenti medesimi, nella loro autonomia gestionale come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse, ad assegnare alle Posizioni Organizzative e ad ogni singolo dipendente il compito di raggiungere specifici obiettivi e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'intero Ente.

Seguendo tale percorso si giunge – in modo chiaro e senza perdere in alcun modo di vista il collegamento tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi – alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, nonché integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità.

Ad ogni buon conto, l’Ente si è impegnato, nell’ambito delle azioni di miglioramento del benessere organizzativo predisposto a seguito del monitoraggio effettuato nel corso del 2012, a migliorare la trasparenza e la condivisione nell’assegnazione degli obiettivi, realizzando più incontri di presentazione degli stessi anche a livello di singoli uffici.

Con riferimento al *ciclo della performance* 2013, pertanto, in data 18 luglio 2013, a seguito di convocazione al personale diramata in data 4 luglio 2013 con prot. 10756, lo scrivente OIV ha presenziato ai colloqui tenuti dal Segretario Generale nella persona dell’avv. Patrick Suglia, con i quali si è proceduto alla verifica attraverso:

- l’illustrazione al personale, diviso in tre gruppi corrispondenti ai tre Servizi dell’Ente, del sistema di misurazione e valutazione in vigore dal corrente anno. A tale proposito il personale non ha evidenziato particolari problematiche e/o dubbi interpretativi;
- colloqui individuali alla presenza, oltre che dell’OIV e del Segretario Generale, della Dr.ssa Teresa Costabile per il personale del Servizio Affari Generali e Promozionali, del dott. Vito Genovese per il personale del Servizio Amministrazione e Contabilità e della dirigente Dr.ssa Famu-

lato e del Dr. Rocco Spadola per il personale del Servizio Registro Imprese e Regolazione del Mercato.

I dipendenti hanno colto positivamente l'incontro vivendolo come un momento di verifica della propria specifica situazione lavorativa dinanzi al diretto responsabile.

Con interesse è stata colta la possibilità di poterlo fare non già a fine anno, "a giochi fatti", dinanzi ad una performance individuale ormai non più modificabile bensì in "corso d'opera".

Ciascuno ha potuto far presente le difficoltà spesso legate alla carenza di personale ovvero alla necessità di una maggiore informatizzazione del sistema tali da rappresentare un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

È stato un momento di crescita perché ciascuno, ha ricevuto una valutazione puntuale e oggettiva basata su elaborazioni contabili o statistiche circa lo stato di avanzamento dei propri obiettivi individuali potendo quindi valutare gli eventuali necessari interventi correttivi al fine di riallineare la propria performance in vista del raggiungimento del target annuale fissato.

Il tutto avendo ancora sei mesi a disposizione per recuperare ovvero modificare i propri comportamenti organizzativi e/o operativi.

In alcuni casi si è reso necessario un intervento di modifica dell'obiettivo assegnato perché poco sfidante e già raggiunto a metà anno ovvero perché ritenuto non più realizzabile per sopraggiunte mutate esigenze organizzative e/o nuove disposizioni dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

In altri casi è stato meglio esplicitato il testo dell'obiettivo per renderlo inequivocabilmente chiaro al dipendente.

Il tutto applicando quindi i principi previsti dal D.Lgs. 150/2009 ovvero:

- il miglioramento continuo;
- l'assegnazione di obiettivi misurabili e ambizioni ma realizzabili.

Rispetto a quanto accaduto in occasione della prima verifica intermedia nel luglio 2012, tale valutazione è stata condotta anche con riferimento all'azienda speciale Forim (a maggior ragione in relazione al fatto che, a decorrere dal *ciclo della performance* 2013, il suo ruolo è stato ancor più nitidamente definito).

A seguito del monitoraggio semestrale poi, una volta chiuso l'anno, è stata effettuata la valutazione individuale, secondo le seguenti regole:

- La Giunta valuta il Segretario Generale;
- Il Segretario Generale valuta i dirigenti;
- I dirigenti valutano le Posizioni Organizzative ed il personale delle proprie strutture (con la supervisione dei primi).

A seguito della valutazione, il Sistema prevede la restituzione di un feedback al valutato con spazio anche per eventuali procedure conciliative (entro dieci giorni consecutivi dalla comunicazione della valutazione assegnata i dipendenti possono presentare ricorso scritto al SG, con facoltà di farsi rappresentare dalle OO.SS. o dalla R.S.U. Il SG, sentiti i dirigenti, si pronuncia sul ricorso entro i cinque giorni consecutivi successivi).

Sul punto, peraltro, questo OIV specifica di non aver ricevuto notizia di eventuali procedure di conciliazione attivate presso l'Ente camerale.

Un futuro elemento di miglioramento sarebbe correlabile alla possibilità di intervenire prevenendo anche per la valutazione individuale (al pari di quanto suggerito per la valutazione della performance organizzativa di Ente) degli step di monitoraggio trimestrali (fermo restando il ruolo centrale dell'incontro semestrale) fissando termini temporalmente definiti con raccolta dei dati (es. entro i 15 giorni successivi alla chiusura del periodo oggetto del monitoraggio).

Altro elemento indicativo del grado di adeguatezza nell'assegnazione degli obiettivi individuali è rappresentato dal numero di sostituzioni e/o rettifiche di obiettivi che risulta necessario effettuare in occasione delle verifiche semestrali.

Con riferimento a tale aspetto, altro elemento di miglioramento sarebbe senz'altro individuabile nella minimizzazione del numero di tali sostituzioni/modifiche anche per eliminare le problematiche connesse alla valutazione parziale del contributo individuale di alcune risorse umane.

In definitiva, il sottoscritto ritiene adeguata, alla ratio del D.lgs. 150/09 e all'impostazione definita da CIVIT e da Uniocamere, la metodologia sviluppata e applicata dalla CCIAA di Potenza per la misurazione e valutazione della performance individuale; sottolineando, in particolare, come appaiano rispettati i principi fondamentali – ai fini dell'efficacia e dell'adeguatezza per la stessa procedura di valutazione – della condivisione e comunicazione ai diversi livelli organizzativi della suddetta metodologia, nonché del legame diretto tra processo di valutazione ed erogazione dell'incentivante.

Sarebbe auspicabile, quale elemento di miglioramento continuo in grado di potenziare il Sistema della Performance individuale, effettuare l'indagine sul grado di condivisione del Sistema - che ad oggi non risulta svolta in CCIAA di Potenza - e sulla valutazione del "superiore gerarchico" ai sensi dell'art. 14, comma 5 del D.Lgs. n. 150/2009.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

In tal senso, in linea ed integrazione con quanto già implementato nella Camera di commercio di Potenza per l'applicazione del DPR 254, lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

In linea con quanto definito dalle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance è stata prevista un'articolazione del Ciclo nelle sue 5 fasi logiche evidenziate come segue:

1. Pianificazione Strategica;
2. Programmazione e Controllo;
3. Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa;
4. Valutazione della Performance Individuale;
5. Rendicontazione.

La programmazione degli obiettivi è rimessa alle determinazioni dell'organo di indirizzo politico amministrativo che, ai sensi dell'art.10, comma 1, lettera a) e 15, comma 2, lettera b) del decreto 150/09, definisce entro il 31 gennaio di ogni anno, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, il Piano della Performance.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo provvede alla verifica annuale e redige a consuntivo dell'anno precedente la Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1 lettera b), del decreto, nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio realizzato.

Lo scrivente OIV certifica il rispetto dei tempi previsti dal paragrafo 2.2. del SMVP.

Al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, la Camera ha previsto che la rilevazione dei dati da parte del controllo di gestione sia supportata dalla realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza a successivi interventi in sede di programmazione.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'attuazione del *ciclo della performance* si avvale del supporto dei sistemi utilizzati dalla Camera per gestire la contabilità generale ed il controllo di gestione (tra i quali il sistema **Pareto**), oltre che di una serie di sistemi per la gestione dei servizi all'utenza (tra i quali il sistema **Priamo**, per la rilevazione dei tempi medi di evasione delle pratiche ed il sistema **Scriba** per l'evasione pratiche anni precedenti, entrambi di Infocamere).

E' poi in uso un sistema di **Customer Relationship Management** (CRM) per il coinvolgimento di imprese/consulenti nelle attività comunicative della Camera.

Gran parte del sistema informatico a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance è rappresentato, comunque, da fogli di calcolo excel e word, dove possibile alimentati non direttamente dai soggetti preposti al Sistema della Performance ma tramite i diversi applicativi a supporto del monitoraggio gestionale.

Grazie a questi fogli di calcolo vengono elaborati specifici file per il controllo della performance, con le difficoltà del caso correlate alla *consistency* dei dati. Dati che, così come le rielaborazioni predisposte internamente dagli uffici preposti, vengono utilizzati ai fini del controllo strategico.

Un primo significativo passo in avanti è stato realizzato nel corso del 2013, grazie al cambiamento del soggetto gestore del sito istituzionale, è ora possibile un intervento diretto della Camera nella gestione delle pagine e delle cartelle e sotto cartelle, cosa indispensabile per poter adempiere a quanto previsto dalla sempre più dettagliata normativa in tema di "Amministrazione Trasparente".

La mancanza di uno specifico applicativo informatico per la redazione ed il monitoraggio del Ciclo della Performance incide sulla definizione dei target relativi ai processi, e sui tempi e l'affidabilità dell'attività di monitoraggio in itinere.

Ciò rappresenta, infatti, uno dei principali ostacoli alla piena realizzazione di un sistema di controllo di gestione in grado di garantire la realizzazione di un'efficace analisi degli scostamenti e, in definitiva, alla realizzazione di un monitoraggio su base trimestrale determinando difficoltà tecniche e "lentezze" operative.

L'assenza di uno strutturato management accounting system in grado di offrire sistematiche elaborazioni di controllo di gestione, spiega il perché la correlazione tra obiettivi e risorse non risulti pienamente supportata da adeguate analisi di congruità.

Si segnala che, a partire dal 2013, al fine di superare tali criticità, l'Ente ha avviato dei colloqui con vari fornitori anche in seno ad Unioncamere, per la somministrazione di demo relativamente a software specifici per il Controllo di Gestione, al fine di introdurre uno specifico applicativo informatico per la redazione ed il monitoraggio del *ciclo della performance*.

Parallelamente è stato pubblicato un bando di mobilità interna per reperire un soggetto categoria D che possa dedicarsi pienamente alla supervisione a 360° della normativa e degli adempimenti richiesti dal *ciclo della performance* e che, anche in considerazione della scelta dell'OIV monocratico, possa rappresentare un interlocutore di riferimento per lo scrivente.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il SMVP attraverso il monitoraggio periodico dei risultati riscontrati rispetto agli obiettivi attesi consente di adottare i necessari interventi correttivi; l'analisi degli scostamenti tra quanto rilevato ex post e quanto definito in fase di programmazione, infatti, permette di effettuare la valutazione della performance organizzativa.

Tale monitoraggio, attraverso l'elaborazione dei dati raccolti in appositi report, rappresenta un importante anello di congiunzione tra la fase di rendicontazione (che trova formalizzazione nella Relazione sulla Performance) e la programmazione del ciclo dell'esercizio successivo.

Tale fase intermedia pertanto garantisce effettiva ciclicità al *ciclo della performance* fornendo un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

La verifica intermedia ha avuto, come già descritto abbondantemente nelle pagine precedenti, regolare svolgimento nel mese di luglio nel rispetto dei tempi e delle modalità sancite dal SMVP.

Resta comunque valido quanto detto circa la difficoltà a misurare la performance organizzativa nel suo complesso (outcome, output, efficienza, etc.) rilevando i dati di benchmarking (ad esempio per confrontare il livello delle performance raggiunte da più Camere di commercio relativamente a un determinato ambito).

E' stato verificato come l'intero impianto pur con le criticità ampiamente evidenziate, possa essere idoneo a rilevare la misura della performance organizzativa di Ente.

Questo OIV, con funzione di audit sul processo si riserva, comunque, di effettuare ulteriori indagini e di esaminare la Relazione sulla Performance per l'anno 2013 (attualmente in corso di redazione da parte dell'Ente) prima di dare piena conferma che i meccanismi di feed-back siano in grado di supportare l'Organo di indirizzo politico-amministrativo e la dirigenza di vertice agevolando l'assunzione delle decisioni di tipo strategico ed operativo nell'ottica del miglioramento della performance organizzativa e/o individuale: le indicazioni raccolte fino a questo momento sembrano indirizzare il giudizio dell'OIV in tale direzione.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

Nel definire e implementare il SMVP così come richiesto dal D.lgs. 150/09, la Camera di commercio di Potenza ha cercato in primo luogo di sistematizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal DPR 254/05, e precedenti dettati normativi, o perché rispondenti alle "buone prassi" derivanti dalla disciplina economico aziendale.

Il DPR 254/05, "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio" ha rappresentato un punto importante di cambiamento nella realtà camerale in quanto ha introdotto, seppur in maniera meno organica, un primo impianto metodologico volto all'adozione negli Enti Camerali di logiche e strumenti di tipo aziendalistico quali:

- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art.4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.24, 28);
- modelli di contabilità analitica (art.9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art.35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art.35).

Il SMVP prevede un monitoraggio semestrale dello stato di attuazione del piano della performance. Nel ciclo della performance si inserisce il monitoraggio continuo sull'utilizzo delle risorse destinate alle progettualità camerali svolto dall'Ufficio contabilità che fornisce informazioni necessarie e tempestive per la gestione operativa.

Il sistema ha dimostrato di poter essere di supporto al processo di feed-back svolto nella seconda parte dell'esercizio in sede di aggiornamento del preventivo e del budget direzionale e di poter adeguatamente accompagnare la ridefinizione di obiettivi e target ai vari livelli di programmazione.

La sequenza dei vari adempimenti inerenti la formazione del bilancio risulta coerente con il *ciclo della performance* in modo da consentire un'integrazione tra i medesimi cicli.

Questo OIV ritiene che le soluzioni organizzative adottate dall'amministrazione camerale siano complessivamente in grado di garantire integrazione e coordinamento tra oggetti, tempi e contenuti tra il processo di programmazione economico-finanziaria e quello del *ciclo della performance*.

Tale giudizio poggia sull'analisi congiunta delle seguenti considerazioni:

- l'analisi degli scostamenti alimenta un meccanismo di feed-back rivolto all'Alta direzione ed alla sfera politico-amministrativa e sempre più rileva nel processo decisionale nella individuazione degli obiettivi strategici (come dimostra il fatto che il Piano della Performance 2014-16 approvato in gennaio 2014 abbia approfondito la dimensione strategica e, in una logica di ca-

scanding, dalla definizione delle 4 aree strategiche siano derivati 10 obiettivi strategici e, da ciascuno di essi, siano discesi uno a più obiettivi operativi per un totale di 20);

- è proseguito lo sforzo di integrazione tra i documenti e le procedure del *ciclo della performance* e le metodologie del sistema di controllo interno e di monitoraggio dei processi attraverso un più ampio utilizzo del sistema Pareto;
- è stato fatto un importante passo in avanti nell'ottica delle coerenza non solo formale bensì nei contenuti tra i documenti del *ciclo della performance* e quelli di pianificazione e programmazione adottati dall'amministrazione; dal momento che già a partire dalla Relazione sulla Performance del 2012 è stato avviato un percorso di sincronizzazione e condivisione di informazioni e "format" tra la STP e l'area amministrativa al fine di allineare e strutturare in maniera univoca e condivisa le tabelle ed i dati da inserire in bilancio con quelli da inserire nella RP. Processo che è giunto ad un buon punto considerando che alla data in cui questo OIV relazione, sono in corso di approvazione in maniera parallela e condivisa sia il Bilancio dell'esercizio economico 2013 che la RP relativa al *ciclo della performance* 2013 la quale, si ritiene potrà essere ragionevolmente approvata già nel mese di maggio;
- in definitiva, è continuo ed appropriato il riferimento, nei documenti di pianificazione strategica e di programmazione operativa (Programma Pluriennale di Mandato, RPP, Budget Direzionale), al Sistema di misurazione e valutazione della Performance, e viceversa in questa e nei documenti correlati (Piano della Performance, Programma triennale per la Trasparenza) il riferimento alle fasi di pianificazione e programmazione mediante soprattutto l'aggiornamento annuale della Mappa strategica;
- il processo di misurazione e valutazione della performance prevede che la mera attività di rilevazione dei dati venga accompagnata ed integrata da incontri periodici (anche informali) tra i vari attori coinvolti nel processo stesso, al fine di evidenziare e rimuovere in maniera tempestiva le cause ostative al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- l'integrazione tra sistema di controllo interno e *ciclo della performance* è resa fattibile anche a livello informativo/informatico: ove possibile, infatti, i meccanismi di feed-back sulle prestazioni organizzative ed individuali vengono alimentati dai medesimi sistemi di supporto informativo agli strumenti di controllo preesistenti. Resta il fatto che tutti i documenti del ciclo sono elaborati su file word/excel cosa che, se permette di comprimere la ridondanza dei dati e il costo di produzione delle informazioni, come detto, non garantisce *consistency* dei dati. L'integrazione completa tra il sistema di controlli interno e il ciclo della performance diverrà pienamente operante anche sotto il profilo informatico allorché verrà completata l'introduzione di uno specifico applicativo informatico per la redazione ed il monitoraggio del Ciclo della Performance (cosa alla quale, come detto, l'Ente sta fattivamente pensando).

La CIVIT sottolinea (Delibere 112/2010 e 1/2012) l'opportunità di avviare la predisposizione del Piano della Performance, nella parte di definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori, in coincidenza con la fase di predisposizione del bilancio: l'elaborazione vera e propria del Piano, pertanto, è conseguente al ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, per terminare con la sua approvazione e pubblicazione entro il 31 gennaio.

Il processo seguito dalla CCIAA di Potenza sembra rispondere a tale impostazione: l'approvazione della RPP, nel mese di ottobre, attiva da quel momento fino al mese di dicembre l'aggiornamento dell'Albero della performance, la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e successivamente della programmazione annuale nel Budget Direzionale; ma è appunto nel mese di dicembre, e quindi in un'ottica di integrazione con il ciclo del bilancio e della programmazione economico-finanziaria, che si definisce nei suoi elementi essenziali la struttura del Piano della Performance – e si mettono "a sistema" le informazioni derivanti dalle fasi precedenti – il quale viene poi materialmente predisposto e approvato entro il termine stabilito.

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

L'importanza del concetto di trasparenza emerge chiaramente dal D.Lgs. 150/2009 e nell'attività dell'A.N.AC. essendo uno dei capisaldi (insieme a performance e premialità) dell'intera riforma. Si tratta di una dimensione essenziale, insieme all'accessibilità, tempestività, ed efficacia per misurare, tramite opportuni indicatori, la qualità dei servizi erogati dall'Ente.

La CCIAA di Potenza, nel nuovo SMVP ha dedicato una specifica sezione alla trasparenza totale del sistema ed alla sua applicazione.

L'esplicitazione delle modalità attraverso cui l'Ente garantisce la trasparenza totale della performance, in linea con quanto definito in sede di Programma della trasparenza rappresenta, da un lato, uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance e, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholders di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

Viene anche ribadita la definizione di trasparenza *“intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione”*.

Questo OIV evidenzia come la Camera di Commercio di Potenza - che aveva adottato con delibera di giunta n.9 del 31/01/2011 il “primo” programma triennale per la trasparenza e l'integrità per gli anni 2011-2013 - ha successivamente con delibera n.8 del 31/01/2013 effettuato l'aggiornamento per l'anno 2013.

Tenendo conto delle novità introdotte dalla normativa (ed in particolare dall'art. 10 del D.lgs. 33/2013 e dell'art.1 della L.190/2012 che prevede che il Piano Triennale Anticorruzione debba essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno tenendo conto dei nuovi obiettivi strategici posti dagli organi di vertice, delle modifiche normative e di quanto definito dall'A.N.AC.) la Giunta camerale il data 27/01/2014 ha approvato il *Piano di Prevenzione della Corruzione* contenente l'aggiornamento per il triennio 2014-16 e, quali sezioni del detto piano, il *Codice di Comportamento dei dipendenti* ed il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016*.

Il lavoro sinergico effettuato in maniera congiunta sulla revisione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 e del Piano della Performance 20014-16, ha prodotto una maggiore integrazione tra i due documenti garantendo un allineamento tra il raggiungimento della performance organizzativa (e, a cascata, individuale) ed il perseguimento dei fondamentali obblighi di trasparenza ed integrità.

Cosa dimostrata dal fatto che il Piano della Performance 2014-16, nell'ambito della priorità strategica D “Pubblica amministrazione per le imprese” abbia individuato nell'*“innalzare i livelli di comunicazione, di trasparenza, e di promozione della cultura della legalità ed integrità dell'Ente”* un obiettivo strategico, dal quale a cascata sono discesi 5 obiettivi operativi.

Per quanto concerne le diverse categorie di obblighi in tema di trasparenza, i relativi dati sono interamente o pressoché interamente disponibili nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale nella sottocartella “Anticorruzione e legalità”, dove sono presenti i riferimenti del responsabile della prevenzione della corruzione, il precedente Piano Anticorruzione 2013-15, il nuovo Piano Anticorruzione 2014-16 (con relativo atto di adozione), la mappa dei processi ed il registro del rischio.

In tal senso va riconosciuto lo sforzo compiuto dall'Ente, in recepimento di quanto dallo scrivente segnalato nella Relazione 2012, circa il maggiore orientamento all'utente e la realizzazione dell'architettura richiesta dalle nuove disposizioni in tema di “Amministrazione Trasparente” (resi possibile dal cambio di gestore del portale e dalla individuazione di personale dedicato, investito di obiettivi individuali correlati al tempestivo e puntuale aggiornamento delle sezioni del sito).

La delibera n.105/2010 suggerisce che sul sito istituzionale venga inserito un prospetto riepilogativo delle informazioni relative alle azioni del programma ed al relativo stato di attuazione, con particolare riferimento a quelle che producono un impatto diretto sugli stakeholders.

In realtà tale adempimento può considerarsi realizzato – a parere del redigente – con la pubblicazione online del Programma Triennale, il quale a propria volta contiene una sezione dedicata al riepilogo delle informazioni più rilevanti in merito agli interventi di miglioramento per la trasparenza.

Risultano, inoltre, programmate per il triennio 2014-2016 le tre giornate della Trasparenza, durante le quali verranno illustrati, oltre alla programmazione delle attività ed alle azioni previste, i seguenti argomenti:

- novità normative in materia di trasparenza e presentazione del Programma della Trasparenza ed integrità dell'Ente (nella 1° giornata fissata nel mese di novembre 2014);
- presentazione della RP (nella 2° giornata fissata nel mese di novembre 2015);
- aggiornamenti del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 del Piano performance 2014-2016 e presentazione RP 2015 (nella 3° giornata fissata nel mese di novembre 2016).

Il modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati sulla trasparenza, in definitiva, coinvolge come detto il diretto Responsabile di quest'area di monitoraggio e il dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrica del singolo dato, con il supporto del responsabile della gestione del sito web. Per questo insieme di ragioni, il sottoscritto OIV esprime una valutazione di adeguatezza sul funzionamento dei sistemi informativi e informatici che supportano la pubblicazione dei dati, sulla ripartizione delle competenze tra i diversi soggetti che concorrono ad essa, nonché sul relativo sistema di monitoraggio.

Possibili ambiti di miglioramento sono rappresentati da:

- esplicitazione di adeguate indicazioni in ordine alle risorse dedicate all'attuazione del Programma stesso e, più in generale, al perseguimento degli obiettivi di trasparenza;
- realizzazione di una puntuale verifica dell'effettiva pubblicazione di tutti i dati previsti ex delibera 77/2013 sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, onde favorire a questo OIV il tempestivo adempimento di invio all' A.N.AC. dei nominativi dei soggetti per i quali non si è proceduto alla pubblicazione dei dati previsti dall'art. 14 del d.lgs. 33/2013 con possibilità di un monitoraggio continuo circa le informazioni inserite nell'area Amministrazione Trasparente.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Con riguardo agli standard di qualità, per la definizione degli stessi l'Ente Camerale ha implementato il Piano della Performance inserendo specifici indicatori di monitoraggio riguardanti l'efficacia, l'efficienza, la tempestività e l'accessibilità dei servizi.

Inoltre l'Ente Camerale ha già istituito la c.d. *"Carta dei Servizi"*, che definisce gli standard qualitativi per ogni servizio svolto (descrivendo ogni attività svolta, individuando a chi è dedicato il servizio, a cosa serve, fornendo consigli agli utenti ed individuando i contatti del referente).

La Giunta camerale ha anche approvato la *"Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro"*, iniziativa sostenuta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal Ministero delle Pari Opportunità.

Si tratta di una dichiarazione di intenti composta da 10 punti programmatici, cui aderiscono su base volontaria le PA e le imprese, ed è finalizzata alla diffusione di una politica delle risorse umane inclusiva, libera da discriminazioni e pregiudizi, nonché capace di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

La CCIAA di Potenza ha deciso di aderire con l'obiettivo prioritario di acquisire uno strumento gestionale di monitoraggio che dia un significativo contributo alla realizzazione di un percorso di miglioramento continuo delle pari opportunità all'interno dell'Ente, affermando attenzione e sensibilità verso tematiche di rilevanza non solo sociale e culturale, ma anche di natura economica ed organizzativa.

Tale adesione, si inserisce nel solco del rinnovato processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative della Camera e costituisce una leva importante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa, della qualità dei servizi resi e del riconoscimento del merito, rispondendo a fondamentali obiettivi di uguaglianza.

Rileva in questa sezione ribadire l'importanza attribuita all'utilizzo del CRM per il coinvolgimento di imprese/consulenti testimoniata dal fatto che uno dei 17 obiettivi oggetto della valutazione della performance organizzativa di Ente 2013 (il n.3) è stato proprio rappresentato dall'*"Incremento percentuale del numero di imprese/consulenti concretamente raggiungibili dalle attività comunicative della Camera (sfruttare lista CRM e R.I. per contattare gli stakeholders ed ottenerne il consenso all'inserimento in banca dati)"*.

Obiettivo che è stato ampiamente raggiunto in quanto, stante un dato di partenza al 31/12/2012 di 840 unità immesse, a fronte di un target di incremento del 10% (ovvero + 84 inserimenti), l'Ente ha registrato un numero di contatti pari a 1007 (ovvero + 167 contatti, +19,9%).

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Concreto e fattivo è stato il coinvolgimento degli stakeholders, con momenti di confronto e coinvolgimento che rendono abbastanza "partecipata" la pianificazione strategica dell'Ente.

Vi è una mappa di massima che individua i soggetti da coinvolgere anche nelle "giornate della trasparenza" nel corso delle quali, inviate le associazioni di categoria, i professionisti, gli imprenditori dei diversi settori, l'Ente ha spiegato il senso della pianificazione strategica rendendosi disponibile ad indirizzare la propria azione in maniera sinergica rispetto all'azione degli altri player che operano sul territorio provinciale al fine di rispondere alle istanze sottoposte.

Questo OIV conferma di aver preso parte, nel mese di novembre 2013, alla terza giornata della trasparenza.

La Camera di Potenza ha colto il suggerimento rilasciato nella Relazione 2013, operandosi per favorire un allargamento della platea coinvolta.

Si riscontra, inoltre, un concreto coinvolgimento degli Stakeholders interni (organi di indirizzo politico, vertice amministrativo, dirigenza) nelle analisi del contesto (interno).

Con riferimento al grado di condivisione del Sistema con il personale dell'Ente un netto miglioramento si è avuto con l'avvio del Ciclo 2013 grazie agli incontri con i funzionari per la costruzione del Piano della Performance 2013-2015 e con il personale per la presentazione del nuovo sistema e degli obiettivi annuali da conseguire.

Tanto la predisposizione di momenti di confronto istituzionale ("verifiche intermedie" semestrali sul raggiungimento degli obiettivi e somministrazione del questionario sul benessere organizzativo) quanto lo spazio riservato a momenti informali di confronto e brainstorming risultano coerenti con il postulato della crescita incrementale "per fasi di maturazione" dettato dalle delibere CIVIT.

In sede di pianificazione strategica, la CCIAA di Potenza ha tenuto conto degli atti di programmazione degli attori istituzionali operanti sul territorio provinciale al fine di non sovrapporsi rispetto alle scelte operate dalla Regione Basilicata e ritagliandosi un ruolo suo proprio con interventi ad hoc.

In sede di pianificazione strategica si tiene conto di come le imprese e gli altri stakeholders percepiscono la Camera di commercio in termini di qualità.

La sensibilità su questo tema è dimostrata dal fatto che l'Ente promuove annualmente un'indagine di *customer satisfaction* al fine di avere un riscontro del proprio operato nei confronti dell'utenza. L'analisi del grado di soddisfazione dell'utenza, infatti, è ritenuta prioritaria tanto da essere prevista quale specifico obiettivo del Piano della Performance 2013-15.

L'obiettivo n.15, infatti, ha misurato la % di utenti soddisfatti riguardo le informazioni erogate attraverso la somministrazione di un questionario di gradimento (con una scala di misurazione da 1 a 5 e considerando "soddisfatti" coloro che hanno risposto con punteggio 4 e 5 ed insoddisfatti coloro che hanno espresso punteggio 1, 2 o 3).

Tale obiettivo che presenta un diretto impatto sull'outcome è stato raggiunto in misura pari al solo 80% del target (con una % di mancato raggiungimento del target del 20%).

Sicuramente le modalità di valutazione dei dati che ha visto inserire solo chi ha espresso voto 4 o 5 nella categoria "soddisfatto" mentre tutte le altre risposte sono state inserite nella categoria "non soddisfatto" è stata una scelta valutativa particolarmente ambiziosa. A fronte di una aspettativa di soddisfazione del 70% degli utenti, sono risultati soddisfatti il 56% di essi.

L'obiettivo è ritenuto particolarmente rilevante in quanto impatta direttamente sul grado di soddisfazione dei bisogni degli stakeholders. Per tale ragione nel Piano 2014-16 è stato confermato assegnando, per il 2014, un target ancor più sfidante (pari al 75% degli utenti soddisfatti) che è destinato a crescere fino al 75% nel 2015 ed all'80% nel 2016.

Per il 2014, al fine di conseguire il target fissato, è stato previsto quale fattore di miglioramento operativo, di distribuire nel corso dell'intero esercizio l'attività di somministrazione dei questionari cercando di intercettare una platea più ampia (e statisticamente più rappresentativa) e diversificata della "clientela" dell'Ente.

Si segnala inoltre come sia stato recentemente pubblicato l'avviso per la costituzione della "Consulta delle Professioni della CCAA di Potenza", in attuazione dell'art.8 Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico n. 156 del 4 agosto 2011 la cui partecipazione è aperta ai rappresentanti delle associazioni maggiormente rappresentative delle categorie di professioni.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Nel 2013 l'OIV ha svolto, tra l'altro le seguenti principali attività:

- ✓ esaminato il Piano della Performance ed il Programma triennale per la trasparenza e l'Integrità predisposti dall'Ente, rispetto ai quali ha espresso un proprio parere di rispondenza a quanto previsto dalla normativa vigente;
- ✓ esaminato, nel mese di gennaio 2013, i dati sottoposti dai capi servizio giungendo alla certificazione della percentuale di raggiungimento della performance organizzativa di ente (cosa che è stata fatta poi a gennaio 2014 con riferimento al Piano Performance 2013-15);
- ✓ condotto l'attività di monitoraggio dell'avvio ciclo 2013 producendo un rapporto di sintesi sui risultati di tale monitoraggio, compilando il format richiesto da Unioncamere;
- ✓ posto in essere la verifica dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
- ✓ curato, sulla base di quanto previsto ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce alla predetta Commissione." Ha, poi verificato l'effettiva pubblicazione dei risultati dell'indagine nella sezione "Amministrazione Trasparente" nella sezione performance/benessere organizzativo;
- ✓ elaborato e consegnato all'attenzione del Presidente della Giunta della Camera di Commercio di Potenza, in data 18/06/2013, la "Relazione sulle procedure e proposta di valutazione del Segretario Generale", conformemente a quanto previsto dalle Linee Guida Unioncamere, relativa al ciclo della Performance 2012;
- ✓ supportato l'Ente nella predisposizione della Relazione sulla Performance per l'anno 2012, assistendo la Struttura Tecnica e la dirigenza;
- ✓ supportato il processo di monitoraggio semestrale sia con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di Ente che al raggiungimento di quelli individuali di tutto il personale, in occasione della verifica intermedia del 18/07/2013;
- ✓ interagito costantemente con la STP attraverso incontri periodici e continuo scambio di informazioni svolgendo attività di audit sul corretto adempimento rispetto alla normativa in merito di aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente;
- ✓ preso in esame detta RP approvata dall'Amministrazione (approvata con delibera di Giunta n.59 del 24/06/2013 ed inviata all'OIV in data 26/06/2011) fornendo la relativa validazione (ai

sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n. 150/2009 e successive delibere n. 4/2012, n. 5/2012). Ciò sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nella fattispecie e delle motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati, contenute in apposite sezioni delle carte di lavoro conservate presso la STP;

- ✓ effettuato la propria verifica sulla pubblicazione (ex art. 14, comma 4, lettera g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle successive delibere n. 2/2012 e n. 50 e 71/2013) sull'aggiornamento, sulla completezza e sull'apertura del formato di ciascun dato ed informazione elencati nella "*Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione*" prevista dall'A.N.AC. svolgendo propri accertamenti, tenendo anche conto dei risultati e degli elementi emersi dall'attività di controllo sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolta dal Responsabile della trasparenza ai sensi dell'art. 43, comma 1, del d.lgs. n. 33/2013.

A tal proposito si precisa come, a causa delle difficoltà evidenziate a mezzo mail dal SG e correlate alla necessità di riscrittura della sezione a seguito di sostituzione del gestione del portale istituzionale, è stato chiesto a questo OIV di procrastinare l'attività di monitoraggio sul rispetto del contenuto in griglia. Per tali ragioni, diffusamente descritte nel documento di attestazione disponibile sul sito, questo OIV ha rilasciato attestazione con le precisazioni contenute nel documento in data 25/11/2013.

- ✓ con riferimento alla situazione al 31/12/2013, in applicazione delle delibere A.N.AC. nn. 50/2013 e 77/2013, ha poi effettuato la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nella "*Griglia di rilevazione al 31 dicembre 2013 della delibera n. 77/2013*" rilasciando in data 17/01/2014 il relativo documento di attestazione.

La struttura tecnica di supporto ha periodicamente consegnato all'OIV tutta la documentazione necessaria a svolgere le proprie mansioni.

L'OIV ha quindi effettuato un monitoraggio lungo tutto il ciclo della performance svoltosi nel 2013 attraverso:

- riunioni periodiche con il vertice amministrativo e dirigenziale;
- acquisizione e vaglio di documentazione;
- partecipazione a momenti istituzionali (quali le giornate della trasparenza);
- colloqui con il Presidente della CCIAA.

L'attività di verifica, in buona sostanza, ha avuto natura documentale. In ragione però della particolare specificità, o rilevante complessità di alcuni oggetti del monitoraggio, numerosi sono stati anche i momenti di riscontro diretto mediante ad esempio interviste con dipendenti o dirigenti, partecipazione a gruppi di lavoro come il CUG, ecc.

Considerato il numero limitato delle risorse umane caratterizzanti il contesto organizzativo della CCIAA di Potenza, l'OIV non ha ritenuto di ricorrere alle tecniche di campionamento per effettuare le proprie verifiche necessarie ad esprimere una valutazione sul Sistema complessivo della Performance.

L'OIV tiene a sottolineare che l'efficacia del processo di monitoraggio da lui stesso svolto è dipesa non solo dalle attività di verifica fin qui descritte, ma anche dalla loro integrazione con un'intensa e proficua collaborazione con l'Ente camerale, in particolare con la Dirigenza, il Responsabile della Trasparenza (e dell'Anticorruzione) e la STP, sia pure nel rispetto reciproco dei principi di indipendenza ed imparzialità. Questa collaborazione, ad esempio, ha consentito all'OIV di ricevere in maniera puntuale e costante il flusso di documenti e di informazioni necessario a svolgere le proprie mansioni. Nel complesso, perciò, il monitoraggio sul funzionamento del Sistema della performance ha impegnato l'OIV - ovviamente non in maniera continuativa bensì sulla base di momenti di verifica periodici e predefiniti, orientativamente a cadenza mensile - per l'intero periodo fin qui trascorso dal conferimento dell'incarico.

L'attività di monitoraggio condotta dalla Camera con riferimento al *ciclo della performance 2013* è stata sicuramente più continua e pervasiva rispetto a quanto rilevato nel 2012.

Le problematiche correlate alla mancanza di figure in organico e di ampliare la STP a profili aventi un taglio maggiormente operativo e la necessità di rafforzare il peso dei sistemi informativi e dell'attività di controllo di gestione, sono state parzialmente ovviate ricorrendo all'estensione della partecipazione alla STP di due giovani risorse umane laureate in materie economiche e dotate di competenze informatiche e gestionali. In questo modo è stato, infatti, possibile accrescere la capacità di analisi dei dati disaggregati e di elaborazione di documenti di reportistica più strutturati.

Resta la considerazione circa il fatto che talvolta la STP, le cui competenze professionali risultano decisive per l'ottimizzazione del ciclo della performance e per la risoluzione di criticità operative, risulti sottodimensionata in termini di risorse disponibili rispetto all'accrescere degli adempimenti connessi al Sistema della Performance: da questo punto di vista l'acquisizione di un profilo categoria D che dovrebbe essere inserito a seguito del bando di mobilità interna pubblicato dal SG, e che dovrà dedicarsi pienamente alla supervisione a 360° della normativa e degli adempimenti richiesti dal *ciclo della performance*, si ritiene potrà rappresentare un significativo passo in avanti garantendo il rafforzamento della frequenza e pervasività dell'attività di monitoraggio degli obiettivi (da trimestrale a semestrale).

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Lo scrivente OIV, nel corso delle valutazioni riferite ai vari ambiti esaminati nella presente Relazione, ha evidenziato in corso d'opera eventuali criticità rilevate e soluzioni per il loro superamento, condividendo con l'Ente gli ambiti di sviluppo.

La stessa delibera n.89/2010, del resto, individua le diverse "Fasi di maturità dei Sistemi di misurazione" proponendo un percorso di miglioramento per il loro sviluppo, utilizzo e revisione al fine di contribuire alla strutturazione di Sistemi di misurazione più "robusti", ma soprattutto favorire la trasparenza, l'accountability e la qualità dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Vale quanto detto nella Relazione 2012, circa la necessità di attivare un sistema concentrico di forze in grado di superare la naturale "resistenza al cambiamento" che le istituzioni, al pari delle persone sviluppano.

La CCIAA di Potenza, grazie all'esperienza maturata dall'analisi critica delle singole fasi di questo secondo anno di applicazione del *ciclo della performance*, ha portato avanti il percorso di miglioramento già intrapreso al primo anno, recependo ormai chiaramente il ruolo centrale che la gestione del *ciclo della performance* ex D.Lgs. 150/2009 riveste, e sempre di più rivestirà nel rapporto tra la P.A. ed i cittadini.

In definitiva questo OIV, nel rimandare alla lettura delle singole sezioni del documento per approfondire criticità rilevate e possibili azioni di miglioramento, esprime complessivamente un giudizio positivo sui risultati raggiunti dalla CCIAA di Potenza nella messa a regime del proprio Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, ed auspica di poter proseguire – come avvenuto fin dal momento in cui gli è stato conferito l'incarico – nel modus operandi consistente nel confronto costruttivo e sistematico con l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, la Dirigenza di vertice e la Struttura tecnica permanente.

9. ALLEGATI

Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al *ciclo della performance* precedente (ex delibera n.23/2013 A.N.AC.).

In fede

