Camera di Commercio
Salerno

RELAZIONE ANNUALE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DELLA VALUTAZIONE, DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI DELLA CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI SALERNO

A CURA DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE della performance

della CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI SALERNO

INDICE

INDICE 2

PRESENTAZIONE 3

2 CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE 4

3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY 6

3.1 Pianificazione strategica 6

3.2 Programmazione operativa 7

3.3 Il Piano della performance 7

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere 8

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa 8

3.6 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane 9

3.7 Rendicontazione interna e esterna 9

3.8 La Relazione sulla Performance 10

3.9 Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento 11

PRESENTAZIONE

Nel rispetto delle funzioni attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) da parte della normativa di riferimento "La Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni" (di seguito Relazione) costituisce il risultato principale dell'attività di monitoraggio che viene realizzata in itinere da parte dell'OIV sul corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance; rappresenta, altresì, guida al miglioramento continuo.

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 2012 e in parte sul 2013, limitatamente alle attività fino ad oggi svolte, evidenziando eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato.

Le attività di monitoraggio da parte dell'OIV e di guida al corretto sviluppo del Ciclo di gestione della Performance, svoltesi durante l'intera annualità di riferimento come formalizzate nei verbali di seduta dell'OIV, predisposti durante l'anno, servono 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.

La presente Relazione intende fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida dell'Unione delle Camere di Commercio Nazionale (UCN) e Delibere CIVIT, secondo un formato snello, chiaro e di facile intelligibilità e rispondendo ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

La Relazione riassume gli esiti di due diverse tipologie di analisi:

- la prima ha come oggetto i documenti previsti dal Ciclo di gestione della performance, vale a dire il Piano della Performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;

- la seconda ha come oggetto il funzionamento del Sistema dell'Ente, ovvero dell'intero impianto (struttura e funzionamento) che consente il corretto svolgersi del Ciclo di gestione della performance.

Nella redazione della presente Relazione l'OIV basa la propria osservazione sulla documentazione prodotta e resa pubblica in regime di trasparenza oltre che sugli strumenti gestionali, con formato elettronico o cartaceo (supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione).

La presente Relazione dovrà essere pubblicata, a cura della struttura tecnica della Camera di Commercio di Salerno (CCIAA) a supporto dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente".

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

2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, approvato dalla Giunta Camerale con delibera n. 161 del 28.12.2011, che la CCIAA ha adottato deve rispettare i seguenti requisiti minimi enunciati dalla Delibera n. 89/2010 della CIVIT:

a) chiara definizione degli obiettivi;

b) presenza di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;

c) specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;

d) caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla CIVIT;

e) rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Per lo sviluppo del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance la CCIAA ha scelto di adottare la metodologia Balanced Scorecard (BSC). La metodologia analiticamente descritta nel Sistema trova piena concretizzazione nel Piano che sviluppa gli obiettivi strategici a partire dalla mappa strategica in ottica multidimensionale, al cascading degli obiettivi strategici a livello delle aree dirigenziali e degli obiettivi operativi a livello di unità organizzativa ed individuale. Rappresenta un aspetto qualificante per l'anno 2012 l'aver coinvolto in questo processo anche l'azienda speciale Intertrade, in quanto appartenente al "sistema camerale".

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente prevede un processo di monitoraggio con cadenza semestrale, che dall'anno 2012 è stato supportato da uno specifico sistema informatizzato per la gestione del ciclo di gestione della Performance "Saturno" che prevede la predisposizione di schede anagrafiche per gli indicatori nelle quali vengono riportate le informazioni circa la descrizione, l'unità di misura, l'algoritmo di calcolo, la tipologia, ecc.

Tale modello di scheda è stato recepito all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Sul versante della completezza ed idoneità del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale della CCIAA rispetto alle disposizioni di legge, alle

delibere della CIVIT ed alle linee guida di Unioncamere, l'OIV è in grado di affermare che il documento, risulta essere adeguato.

2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento

Il modello organizzativo adottato ha consentito alla CCIAA di operare in maniera più efficace ed efficiente nel corso dell'anno. Così come previsto nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione della Performance e come già esplicitato sopra, l'ente ha introdotto la BSC. L'introduzione di tale metodologia è avvenuta con il supporto interno dell'Ufficio "Ciclo della performance". L'Ufficio in staff al Segretario Generale, fornisce supporto all'Ente nella realizzazione del Ciclo di gestione della performance, che si concretizza nelle fasi di pianificazione strategica, programmazione e controllo, misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e rendicontazione e trasparenza, al fine di garantire l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo dell'operato della Camera di Commercio.

Sovrintende agli adempimenti correlati alle citate fasi supportando la direzione e gli uffici nelle attività di competenza, utilizzando le metodologie e gli strumenti più opportuni, anche in ottica BSC. Coordina la corretta rilevazione dei dati/informazioni da parte degli uffici. Misura e controlla lo stato di attuazione di attività ed obiettivi, al fine di constatare i risultati raggiunti sotto il profilo dell'efficienza, efficacia ed economicità.

Fornisce supporto all'OIV - curandone anche la Segreteria - che è chiamato a svolgere i compiti assegnati dalla legge e dal Regolamento camerale.

Con riguardo all'OIV, la Camera di Commercio di Salerno ha prima assicurato continuità al funzionamento dell'Organo di Valutazione e Controllo Strategico (OVCS) attribuendo al suddetto organo, durante il periodo di transizione, le funzioni previste dal D.Lgs. 150/2009 per l'applicazione dei principi della riforma, come disciplinate dall'art. 14 del Decreto stesso, successivamente, prima con deliberazione della Giunta n. 114 del 30.07.2012 ha approvato il Regolamento dell'OIV e poi, con deliberazione della Giunta n. 155 del 23.10.2012 è stato istituito, per il triennio dal 23/10/2012 al 22/10/2015, l'OIV.

3. CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

Con riferimento allo svolgimento del processo di misurazione e valutazione ci si riferisce a quanto descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione in relazione al più ampio Ciclo di gestione della performance. Si riporta di seguito un'analisi dettagliata per ogni singola fase in cui il processo si articola.

3.1 Pianificazione strategica

Stato. All'interno del "Ciclo di gestione della performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. L'attività di pianificazione strategica si concretizza, a livello dell'intero sistema camerale integrato della provincia di Salerno, nella realizzazione del Programma Pluriennale, della Relazione Previsionale e Programmatica, delle Relazioni ai Bilanci di Previsione e del Piano Triennale della Performance che contiene la Mappa Strategica e il Cruscotto Indicatori. Il tutto nel rispetto della tempistica prevista dal sistema.

Il processo di pianificazione prende avvio con la Relazione Previsionale e Programmatica per essere concluso nel mese di gennaio con l'approvazione del Piano triennale della Performance.

Come già esplicitato nelle sezioni precedenti per la Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa l'Ente adotta la BSC come metodologia in grado di garantire la multidimensionalità della performance mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Linee strategiche e relativi obiettivi strategici afferenti ai vari ambiti di performance che l'Ente ha individuato nel proprio sistema di misurazione e valutazione. Tutti gli obiettivi, strategici sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e gli indicatori, a loro volta, sono legati a specifici target.

È presente un indicatore di outcome che misura il livello di customer satisfaction raggiunto dalla CCIAA.

Elementi di attenzione Sebbene l'Ente adotti un approccio partecipativo ai fini della pianificazione strategica, appare opportuno massimizzarne l'efficacia anche per rafforzare il livello di impegno da parte degli organi di indirizzo. Vista l'esigenza di potenziare il ruolo dell'Ente camerale a supporto del tessuto economico - locale, nonché di accrescere la qualità dei servizi resi e la soddisfazione dell'utente finale, appare necessario potenziare l'analisi del contesto esterno per la rilevazione dei bisogni degli stakeholder attraverso un coinvolgimento diretto degli stessi.

E' necessario introdurre un maggiore numero di indicatori di outcome. A tal fine si sta attivando un indirizzo di posta elettronica certificata che consentirà agli stakeholder di indicare eventuali inefficienze dell'Ente direttamente all'OIV. Sulla base delle segnalazioni pervenute l'Organo individuerà degli appositi indicatori.

L'OIV analizzando il Piano della Performance 2012-2014 e confrontandolo con il Piano della Performance 2013-2015 rileva che, nel processo di definizione degli obiettivi strategici, con i relativi indicatori e target, vi è piena coerenza rispetto a quanto pianificato l'anno precedente e che è presente un processo di avanzamento degli stessi. Tale processo si evince anche dalla presenza di indicatori che dimostrano una certa continuità con il passato e che evidenziano il miglioramento da conseguire con l'individuazione di target che risultano migliorativi rispetto al trend storico.

L'OIV rileva che l'attribuzione delle risorse, nel Piano della Performance, viene effettuata a livello di Servizi complessi.

3.2 Programmazione operativa

Stato. Come già esplicitato sopra con riguardo all'operatività del 2012 in seguito all'introduzione della BSC, a partire dagli obiettivi strategici di Ente sono stati definiti gli obiettivi strategico-operativi delle singole UOC, comunque dell'intero sistema camerale integrato della provincia Salerno; successivamente gli obiettivi di UOC sono stati attribuiti ai funzionari incaricati di Posizioni Organizzative secondo competenza e sono stati utilizzati per definire gli obiettivi operativi – ovvero le azioni e le attività necessarie per conseguire gli obiettivi strategici di Ente.

Gli obiettivi operativi si misurano tramite indicatori di output, di efficienza, di efficacia, di qualità ecc ai quali sono associati target annuali.

L'Ente ha promosso nel tempo un processo di condivisione e comunicazione interna.

Gli obiettivi vengono condivisi durante periodiche riunioni di ufficio, oltre che per il tramite della rete informatica interna.

Elementi di attenzione. Gli indicatori associati agli obiettivi operativi si presentano ancora in misura significativa sotto forma di rispetto di determinate scadenze o misurazione dello stato dell'attività; da sottolineare che dal 2011 al 2013 la Camera ha comunque attivato una serie di attività volte a trovare indicatori più significativi. Già per l'anno 2013 c'è stato un maggior impiego di indicatori di benchmarking.

Per agevolare le comunicazione interna l'Ente potrebbe adottare uno strumento informatico o una intranet camerale, che metta a disposizione del personale tutta una serie di informazioni di utilità e di interesse per l'attività di competenza.

3.3 Il Piano della performance

Stato. Il Piano, pubblicato sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale della Camera di commercio, rappresenta il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target, che rappresentano gli elementi fondamentali su cui si baserà a consuntivo la misurazione, la

valutazione e la rendicontazione della performance dell'Ente. Nel Piano sono presenti, altresì, le informazioni sulla Camera di commercio, sul contesto esterno ed interno, sul mandato istituzionale e mission, le fasi, i soggetti e i tempi, il processo di redazione del Piano della Performance.

Elementi di attenzione. Il documento presenta una buona sintesi delle informazioni di maggiore interesse per gli stakeholder. Si segnala, inoltre, una chiara rappresentazione grafica del documento, inoltre l'utilizzo di apposite schede per gli obiettivi riportate in allegato facilitano la lettura del documento.

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

Stato. La misurazione della performance del 2012 è stata avviata con un nuovo strumento informatico, che consente di acquisire periodicamente gli elementi utili a verificare il conseguimento dei target e di ottenere report graficamente in grado di evidenziare il livello di raggiungimento degli obiettivi.

Il monitoraggio, come descritto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, prevede una periodicità (nel 2012: 30 giugno e fine anno). I dati di monitoraggio vengono di regola raccolti entro il 20 del mese successivo alle date sopra indicate. La verifica dei dati inseriti dai rilevatori e le validazioni dei responsabili di U.O.C. viene effettuata dall'ufficio Ciclo della performance.

Elementi di attenzione. La periodicità adottata è ritenuta più che coerente con l'esigenza di tenere sotto controllo l'esecuzione degli obiettivi e con la possibilità di intervenire, all'occorrenza, con azioni correttive. Per quanto riguarda le risorse umane vengono tenute sotto controllo le risorse assegnate a ciascuna U.O. (tempi e volumi).

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Stato. Lo sviluppo delle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa segue quanto disciplinato in sede di Sistema di Misurazione e valutazione.

La Camera di commercio di Salerno, come già esplicitato, ha scelto di adottare, quale strumento base per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, la metodologia BSC avviandone la sperimentazione nel 2012. Tale modello valorizza in modo trasversale ed integrato gli ambiti di misurazione della performance realizzando attraverso il cascading degli obiettivi il collegamento tra performance organizzativa e individuale allo scopo di valorizzare il contributo del personale camerale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

L'ente rileva gli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato ed esplicita le cause degli scostamenti, individuandone gli eventuali correttivi.

Il monitoraggio della Performance consente, quindi, un processo di feedback che consente al sistema di autoregolarsi.

Elementi di attenzione. Come già esplicitato, a partire dall'anno 2012, è stata avviata una prima rilevazione di dati di benchmarking. L'adesione completa al progetto benchmarking consentirà, attraverso la comparazione con amministrazioni simili, di implementare azioni volte al miglioramento continuo delle proprie performance sulla base di questo confronto.

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

Stato Gli obiettivi individuali sono così strutturati:

1. siccome la performance individuale è collegata alla performance dell'ente, al Segretario Generale, unico dirigente di vertice e di area dell'ente fino a fine 2012 (sovrintende alle tre aree in cui l'ente è suddiviso), vengono per logica assegnati gli obiettivi operativi dell'ente (Sistema), per l'esercizio 2012, oltre agli obiettivi operativi delle Aziende Speciali Intertrade, Polaris e JurimpreSA.

2. ai singoli dipendenti non sono stati assegnati per il 2012 specifici obiettivi individuali, dal 2013 saranno introdotti, nelle schede di valutazione individuale, con un peso variabile, indicatori di performance.

Con questa procedura si creerà un collegamento che parte dall'Ente e arriva fino al singolo dipendente.

La retribuzione di risultato si attribuisce sulla base delle risultanze del processo di valutazione della performance individuale.

Elementi di attenzione. Con riguardo alle modalità di assegnazione degli obiettivi, il processo con il quale è stata implementata la metodologia BSC – precedentemente richiamato - ha sicuramente agevolato la condivisione degli obiettivi assegnati.

Per quanto concerne la valutazione del personale dipendente questa è di competenza del Segretario Generale: in maniera diretta quando assume direttamente la direzione della UOC; per il tramite delle P.O. in caso diverso; in questa seconda ipotesi le P.O, forniscono il loro supporto relativamente al personale di diretta responsabilità, mentre le attività di valutazione vengono gestite dalle P.O. in collaborazione con il Segretario Generale.

3.7 Rendicontazione interna e esterna

Stato. La fase di rendicontazione riguarda l'attività che l'Ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori (interni e esterni) a conoscenza delle attività svolte e dei risultati raggiunti.

I destinatari dei processi di rendicontazione sono quindi:

☐ gli organi di indirizzo politico amministrativo;

☐ personale;

☐ cittadini e altri stakeholder esterni.

I flussi informativi e gli strumenti di comunicazione sono differenziati in funzione delle attese informative e degli interessi degli stakeholder.

La metodologia BSC permette di definire reporting differenziati nei contenuti in base al destinatario.

Strumento di rendicontazione esterna la Relazione sulla Performance, così come la Relazione sui risultati, che evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati.

I documenti di rendicontazione interna ed esterna vengono redatti entro i termini previsti dal sistema di misurazione e valutazione della performance e ad essi si dà adeguata pubblicità in ottica di trasparenza.

Elementi di attenzione. L'OIV ha iniziato l'attività di controllo strategico, per verificare la congruità delle scelte operate in sede di pianificazione, ma non ha ancora predisposto uno specifico report al riguardo. All'esito degli accertamenti compiuti si evidenzieranno eventuali proposte di modifica da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

Per l'anno 2012 l'OIV ha rilevato un maggior coinvolgimento degli stakeholder, attraverso l'organizzazione delle giornata della trasparenza.

Ad incrementare la reportistica verso l'esterno contribuirà anche il Bilancio di genere.

3.8 La Relazione sulla Performance

Stato. La Relazione sulla Performance, approvata con delibera n. 95 del 30.07.2013, costituisce l'atto finale del Ciclo della Performance. Essa rappresenta lo strumento attraverso il quale l'Amministrazione illustra agli stakeholder, interni ed esterni, i risultati organizzativi e individuali ottenuti in riferimento agli obiettivi declinati nel Piano della Performance 2012 - 2014. I contenuti della Relazione sono definiti assumendo a riferimento il Piano della performance e in maniera coordinata ai contenuti degli altri documenti di rendicontazione, con particolare riferimento al bilancio di esercizio e alla relazione sulla attività.

Elementi di attenzione. Il documento risulta essere snello e comprensibile. La semplicità del linguaggio utilizzato e l'uso di grafici e tabelle rendono chiari ed immediati i contenuti del documento. Il livello di compliance è più che soddisfatto; l'Ente ha inoltre predisposto un piano di miglioramento che viene aggiornato via via con le implementazioni introdotte e ha individuato i punti di forza e di debolezza del proprio ciclo di gestione della performance.

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

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 gradi degli adempimenti realizzati dalla CCIAA in tema di Ciclo di gestione della performance, sia per quanto riguarda l'adozione dei piani della performance e del sistema di misurazione e valutazione, che l'adozione delle relazioni sulla performance.

Per ciascuno degli aspetti esaminati del Ciclo della Performance, l'OIV ha riportato direttamente all'interno delle specifiche sezioni le criticità rilevate e i possibili rimedi attuabili per eliminare ostacoli all'effettiva efficacia e corretta implementazione del ciclo di gestione della performance. Rimandando, quindi, alla lettura della presente relazione, l'OIV esprime un giudizio positivo sui risultati raggiunti dalla CCIAA rispetto all'implementazione del Ciclo di gestione della performance all'interno dell'ente.

Salerno, 26 settembre 2013

dott. Luigi Fiorentino

dott. Remo Roscigno

dott. Nicola Ietto