



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	10

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 2015 e in parte sul 2016, limitatamente alle attività fino ad oggi svolte, evidenziando eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato.

La Relazione viene redatta dal nuovo OIV monocratico nel mese di ottobre 2016 in quanto il precedente OIV, a causa della scadenza del mandato, non ha provveduto al riguardo.

Le attività di monitoraggio da parte del precedente 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 2015, mirano 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 / ANAC, 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 fonda 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 Permanente 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 non ha ancora adottato la metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). La metodologia analiticamente descritta nel Sistema deve trovare 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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente prevede un processo di monitoraggio con cadenza semestrale, che dall'anno 2012 è supportato da uno specifico sistema informatizzato ideato e assistito da "Infocamere", la società del sistema camerale che cura anche la gestione del Registro delle Imprese, per la gestione integrata del Ciclo di gestione 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 condizioni di verificare che il

documento, per quanto riguarda gli aspetti strategici ed operativi, risulta essere sufficientemente adeguato.

Riguardo alla valutazione individuale, il Sistema di misurazione e valutazione deve essere aggiornato con l'introduzione sia delle procedure di valutazione individuale, concordate in sede di contrattazione decentrata (e delle nuove schede di valutazione individuale), che di una disciplina volta a tipicizzare le eventuali procedure di contestazione delle valutazioni individuali.

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 non utilizza ancora pienamente la BSC ma, sentiti nelle vie brevi il Presidente ed il Segretario Generale, è emerso che la stessa verrà attivata pienamente entro la fine dell'anno 2016. L'introduzione di tale metodologia si completerà 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.

L'ufficio 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.

L'ufficio 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, un OIV formato da tre componenti. Ora, dopo lunghe procedure di rinnovo, dal 13/10/2016 è in carica un OIV monocratico.

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 intende adottare pienamente, entro la fine dell'anno 2016, la BSC come metodologia in grado di garantire la multidimensionalità della performance mediante la declinazione della *mission* dell'Ente in Linee strategiche e relativi obiettivi strategici afferenti ai vari ambiti di performance che la CCIAA 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.

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. Visto che l'attuale riforma del sistema camerale riduce drasticamente le risorse da destinare a supporto del tessuto economico-locale e potrebbe generare delle criticità, specie con riguardo alla possibilità di mantenere invariata la qualità dei servizi resi e alla soddisfazione dell'utente finale, diventa fondamentale l'analisi del contesto esterno per la rilevazione dei bisogni degli *stakeholder* attraverso un coinvolgimento diretto degli stessi.

E' pertanto necessario introdurre un maggiore numero di indicatori di *outcome*.

L'OIV, analizzando il Piano della Performance 2015-2017 e confrontandolo con il Piano della Performance 2016-2018 rileva che, nel processo di definizione degli obiettivi strategici, con i relativi indicatori e target, vi è stata una semplificazione e una riduzione degli indicatori utilizzati che, comunque, consente una sufficiente coerenza rispetto a quanto pianificato per l'anno precedente. Tale coerenza si evince anche dalla presenza di indicatori che dimostrano

una certa continuità con il passato e che evidenziano una logicità nell'individuazione dei target 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 2015, a partire dagli obiettivi strategici di Ente sono stati definiti gli obiettivi strategico-operativi delle singole UOC e comunque della Camera di Commercio di Salerno; successivamente gli obiettivi di UOC sono stati attribuiti ai dirigenti 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.

Per quanto riguarda le modalità di attribuzione degli obiettivi individuali e/o di gruppo, in data 21 ottobre 2013 è stato definito, in accordo con le OO.SS., il regolamento per la valutazione della performance individuale ed il prototipo delle nuove schede di valutazione individuale, utilizzate a partire dall'anno 2013.

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. Occorrerebbe, pertanto, rivedere tali indicatori per renderli maggiormente sfidanti ed in linea con l'obiettivo generale del miglioramento continuo della performance a livello dell'intero ente camerale.

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

3.3 Il Piano della performance

Stato. Il Piano, pubblicato nella 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. L'utilizzo di apposite schede per gli obiettivi riportate in allegato facilita la lettura del documento anche all'utente non esperto.

3.4 Monitoraggio e reporting *in itinere*

Stato. La misurazione della performance del 2015 è stata avviata con uno 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 semestrale. L'avvio del monitoraggio avviene di regola entro il 20 del mese successivo alle date sopra indicate. La verifica dei dati inseriti dai rilevatori e le validazioni dei responsabili di livello superiore 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 monitorate 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 metodologia fino ad oggi non è stata introdotta nelle rendicontazioni a consuntivo. La Camera riferisce nelle vie brevi di aver intenzione di introdurre tale metodologia a partire dal 2017. Tale modello valorizzerà in modo trasversale ed integrato gli ambiti di misurazione della performance realizzando, attraverso il *cascading* degli obiettivi, il collegamento tra performance organizzativa strategica e operativa. Consentirà, inoltre, l'individuazione di obiettivi individuali allo scopo di valorizzare il contributo del personale camerale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, allineando i primi ai secondi.

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. La riforma in corso del sistema camerale ha portato alla sperimentazione di un sistema di rilevazione dei costi standard, attraverso una specifica procedura informatica (Kronos). Mediante l'analisi dei costi dei servizi camerali si potranno implementare azioni volte al miglioramento delle performance.

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

Stato Gli obiettivi individuali sono così strutturati:

1. considerato che la performance individuale è collegata alla performance dell'ente, al Segretario Generale ed ai tre Dirigenti in servizio vengono assegnati gli obiettivi operativi dell'ente per l'esercizio 2015.
2. ai singoli dipendenti sono stati assegnati per il 2015 specifici obiettivi individuali e/o di gruppo, che sono riportati nelle schede di valutazione individuale con un peso variabile degli indicatori di performance, sulla base della categoria di appartenenza.

Con questa procedura si è creato 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 di rilevazione della performance – 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 dei Dirigenti in caso diverso; in questa seconda ipotesi i Dirigenti curano le attività di valutazione relativamente al personale di diretta responsabilità, coordinandosi 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*.

Strumento di rendicontazione esterna è 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 dalle norme, nonché dalle delibere CIVIT / ANAC e dal sistema di misurazione e valutazione della performance e ad essi si dà adeguata pubblicità in ottica di trasparenza.

Elementi di attenzione. Il precedente OIV nel corso del 2015 non ha svolto attività di controllo strategico.

Per l'anno 2015 l'OIV ha rilevato un minor coinvolgimento degli *stakeholder* esterni, a causa della mancata organizzazione della giornata della trasparenza. Sul punto, l'OIV suggerisce alla CCIAA di Salerno di organizzare almeno una giornata sulla trasparenza entro la fine del 2016.

Ad incrementare la reportistica verso l'esterno contribuisce un "allegato tecnico di genere" alla Relazione sulla performance.

3.8 La Relazione sulla performance

Stato. La Relazione sulla performance, l'ultima approvata con delibera n. 48 del 29.06.2015, 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 2015 - 2017. 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 prodotto dalla Camera 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 anche per un pubblico non particolarmente esperto. Il livello di *compliance* può ritenersi soddisfacente; 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 ritiene di poter esprimere un giudizio nel complesso positivo sui risultati raggiunti dalla CCIAA rispetto all'implementazione del Ciclo di gestione della performance nell'ambito dell'ente camerale.

Salerno, 4 novembre 2016

f.to Dr Salvatore Romanazzi