Camera di Commercio
Latina

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2014

INDICE

Premessa

A. Performance organizzativa

- Definizione di obiettivi, indicatori e target
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa
- Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

B. Performance individuale

- Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target
- Misurazione e valutazione della performance individuale
- Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

D. Infrastruttura di supporto

- Integrazione con gli altri sistemi di controllo

E. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

F. Definizione e gestione di standard di qualità

G. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Conclusioni: proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Allegati

Premessa

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g) del D. Lgs. n. 150/2009, l'OIV è tenuto a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare una relazione annuale che ne evidenzi le criticità e i punti di forza al fine di favorire un graduale processo di miglioramento.

La presente Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, fa riferimento all'anno 2014 ed evidenzia anche alcuni aspetti concernenti il ciclo della performance avviato con l'adozione del piano della performance 2015-2017.

L'elaborazione della Relazione tiene conto delle linee guida contenute nelle Delibere n.4/2012 e n.23/2013 della Civit, oltre che della Convenzione Civit Unioncamere e delle altre delibere emanate dalla Commissione con riguardo all'attuazione del ciclo della performance e all'attività di monitoraggio svolto dall'OIV.

A corredo della Relazione sono presenti alcuni allegati: Allegato I "Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente" e Allegato II "Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso".

Nel corso del 2014, l'OIV ha costantemente supportato l'Ente nello svolgimento delle attività rientranti nel ciclo della performance, formalizzando ogni atto di propria competenza all'esito della procedura di rinnovo dell'incarico da parte dell'ANAC.

A. Performance organizzativa

La performance organizzativa prevista dal sistema prende in esame i cinque ambiti di riferimento indicati nella delibera n.104/2010 della CIVIT:

- il grado di attuazione della strategia (stato di attuazione del Piano della performance attraverso il monitoraggio degli indicatori di misurazione e valutazione individuati per ciascun obiettivo);
- il portafoglio delle attività e dei servizi (indicatori Sistema Pareto Unioncamere);
- lo stato di salute dell'amministrazione (indicatori economico patrimoniali – Sistema Pareto Unioncamere);

- l'impatto dell'azione amministrativa – outcome;
- il confronto con le altre amministrazioni.

Nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance a livello organizzativo è risultato agevole il monitoraggio del grado di attuazione della strategia del Piano attraverso la misurazione degli indicatori associati agli obiettivi strategici ed operativi nell'ambito di ciascuna area strategica individuata (Competitività dell'Ente, Competitività del Territorio, Competitività delle imprese). Il monitoraggio delle attività, dei servizi e dello stato di salute dell'amministrazione è stato effettuato attraverso l'introduzione nel Piano di specifici programmi quali: Tempestitività ed efficienza, Efficacia ed accessibilità dei servizi, Gestione finanziaria, all'interno dei quali sono stati previsti anche indicatori standard del sistema Pareto quali ad esempio: rispetto dei tempi di evasione delle pratiche del Registro delle Imprese, Grado di diffusione dei servizi telematici presso il tessuto economico locale, incidenza dei costi strutturali. Meno agevole la valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa; gli indicatori di outcome associati alle aree strategiche individuate hanno fornito una parziale visione sui risultati attesi dall'amministrazione in termini di impatto sul territorio.

- **Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target all'interno del piano della performance 2014-2016 si è tenuto conto delle linee guida contenute nelle delibere Civit n. 89/2010 e n. 112/2010 in un'ottica di continuità con il ciclo della performance precedente. Gli obiettivi sono stati definiti sulla base dei documenti di programmazione dell'Ente quali: la Relazione Previsionale e Programmatica, il Bilancio di previsione e il relativo allegato Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio (redatto ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs n.91/2011 e secondo le linee guida definite con DPCM 18 settembre 2012) e il budget direzionale. Gli obiettivi strategici ed operativi hanno tradotto, in maniera coerente, i contenuti progettuali di ciascuna priorità della Relazione Previsionale e Programmatica. Agli obiettivi sono state associate le risorse finanziarie. Gli obiettivi operativi, nella maggior parte dei casi, sono stati declinati in azioni a cui sono state associate le risorse umane. A ciascun obiettivo e azione sono stati associati uno o più indicatori con l'indicazione dello stato o dimensione attuale e del target. Gli indicatori sono stati definiti con la

collaborazione dei dirigenti e ove possibile sono stati selezionati tra gli indicatori del sistema Pareto.

- **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

L'Ente camerale ha svolto un monitoraggio semestrale degli obiettivi propedeutico all'aggiornamento del Piano della Performance e all'avvio della nuova programmazione 2015-2017. I dati di monitoraggio sono stati diffusi nel corso della "Giornata sulla Trasparenza".

- **Metodologia per la misurazione e valutazione della performance**

. La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stata condivisa preventivamente con le rappresentanze sindacali ed illustrata al personale. Inoltre, nel 2013 l'indagine sul benessere organizzativo interno è stata svolta attraverso la somministrazione di un questionario predisposto in base alle indicazioni della CIVIT, nel quale è stata inserita un'apposita sezione relativa al giudizio del personale sul sistema di misurazione e valutazione applicato dall'Ente e sul superiore gerarchico. Di seguito si riporta un estratto dell'indagine sul benessere organizzativo.

Ambito di indagine	**Media (da 0 a 5)**
Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	4,12
Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro	3,52
Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale	3,27
Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	3,45
Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,59
È sensibile ai miei bisogni personali	3,86
Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,12
Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	3,98
Agisce con equità, in base alla mia percezione	3,61
Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	3,38
Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti	3,61
Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore	4,14

B. Performance individuale

La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. Scopo della valutazione della performance individuale è, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall'altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali. Nel corso del 2014 i risultati del processo di valutazione relativi all'anno 2013 ed i primi risultati del monitoraggio al I semestre 2014, sono stati presi in considerazione dall'Ente anche ai fini della riorganizzazione interna di alcuni uffici, oltre che nella definizione del piano di formazione.
Il processo di valutazione previsto all'interno del Sistema ha valenza gerarchica, nel senso che il valutatore è sovraordinato al valutato. Prevede, inoltre, tre momenti fondamentali:

a) assegnazione degli obiettivi a inizio anno;
b) verifica intermedia degli obiettivi in capo a ciascun dipendente ed eventuale loro aggiornamento;
c) valutazione degli obiettivi a fine anno.

Con riferimento a ciascuno di questi tre momenti per il 2014 è possibile evidenziare alcuni aspetti: a) Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali, riguardo a tutte le categorie di personale, è stato coerente con il Sistema ed è avvenuto tramite controfirma di una scheda obiettivi; b) la verifica intermedia degli obiettivi non è avvenuta con sufficiente tempestività, ma nel processo di valutazione finale si è comunque tenuto conto del valore aggiornato dei target; c) la valutazione complessiva sullo stato di attuazione degli obiettivi 2013 è stata svolta nella Relazione della Performance.

- **Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target**

Gli obiettivi operativi sono stati definiti sulla base degli obiettivi strategici. Coerentemente con l'attuazione del ciclo della performance, con l'approvazione del Piano della Performance e del Budget Direzionale la Giunta ha assegnato al Segretario Generale gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro conseguimento. Con proprio provvedimento, a sua volta, il Segretario Generale ha assegnato ai Dirigenti gli obiettivi operativi e le risorse necessarie per il loro conseguimento. Immediatamente dopo, i Dirigenti, nella loro autonomia gestionale, come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse hanno assegnato gli obiettivi alle Posizioni Organizzative e alle Alte

Professionalità (di seguito P.O. e A.P.) e al resto del personale mediante comunicazione scritta. Nel 2014 gli obiettivi individuali sono stati declinati con maggiore precisione in relazione a ciascun dipendente ed in coerenza con gli obiettivi del piano. Gli obiettivi assegnati ai singoli dipendenti derivano, infatti, in parte dagli obiettivi operativi e dalle azioni presenti nel Piano della Performance, in parte sono rappresentati da obiettivi definiti dal dirigente, in base ai vigenti ordini di servizio, sempre in coerenza con il Piano della Performance. Gli obiettivi riconducibili al Piano sono stati misurati attraverso i KPI definiti nell'ambito del Piano stesso, gli obiettivi definiti dal dirigente, in coerenza con il Piano, sono stati misurati attraverso indicatori appositamente definiti e monitorati dall'ufficio di appartenenza sotto la supervisione del dirigente. A tale riguardo si segnala la necessità di modulare gli obiettivi assegnati ai dipendenti in maniera tale che, in base a quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione vigente ciascun dipendente riceva un numero di obiettivi congruo rispetto alla propria categoria di appartenenza. Per il 2015 l'assegnazione degli obiettivi è avvenuta coerentemente con quanto sopra precisato

- **Misurazione e valutazione della performance individuale**

La misurazione e valutazione della performance individuale avviene sulla base degli obiettivi assegnati e sulle capacità individuali richieste a ciascun dipendente in base alla categoria di appartenenza che il dirigente valuta direttamente. Le capacità comprendono alcuni parametri scelti tra quelli previsti nel Sistema di misurazione e valutazione vigente che meglio descrivono le caratteristiche richieste. Alla valutazione della performance individuale concorrono quindi due aspetti: il raggiungimento degli obiettivi e le capacità individuali. Con riferimento alla valutazione per l'anno 2014, il Sistema di Misurazione e Valutazione opportunamente aggiornato, ha previsto per le due componenti un diverso peso ponderale: il 40 % per gli obiettivi e il 60% per le capacità, ciò al fine di evidenziare il reale contributo personale apportato da ciascun dipendente.

- **Metodologia per la misurazione e valutazione della performance**

In base a quanto previsto nel SMV ai fini della performance individuale sono stati assegnati degli obiettivi attraverso la consegna e la controfirma di una lettera. Agli obiettivi sono associati degli indicatori oggetto di monitoraggio nel corso dell'anno. E' cura del dirigente comunicare le modifiche intervenute sugli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno. Il

processo di monitoraggio e valutazione della performance individuale ai fini dell'erogazione del premio incentivante è in corso di completamento.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Il processo di svolgimento del ciclo della performance risulta coerente con quanto disposto dal D.lgs. 150/09. Come previsto dalla delibera 112/2010, ciascuna attività di cui si compone il Ciclo della Performance si è sviluppata in un arco temporale ben definito.

In particolare: 1) entro il 31 gennaio 2014 la Giunta Camerale ha approvato il Piano della Performance in coerenza con i documenti di programmazione tradizionali (Relazione Previsionale e Programmatica, Preventivo e relativo allegato P.I.R.A., Budget Direzionale e Piano di Prevenzione della corruzione) ed ha approvato il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità che rappresenta dal 2014 una sezione del Piano di Prevenzione della corruzione; 2) entro marzo sono stati attribuiti gli obiettivi; 3) è stata predisposta la Relazione sulla Performance dell'anno 2013 e avviato il processo di valutazione della Performance ai fini dell'erogazione del premio incentivante; 4) è stata realizzata la Giornata sulla trasparenza e completati gli adempimenti riguardanti gli obblighi specifici di pubblicazione sul sito istituzionale come risulta dal documento di attestazione del 31/12/2014.

In particolare si segnala l'integrazione tra il Piano della Performance e il Piano di prevenzione della corruzione attraverso la creazione all'interno del piano dell'apposito programma Anticorruzione declinato in un obiettivo operativo e in azioni corredati da specifici indicatori di misurazione e monitoraggio relativi all'attuazione delle previsioni normative.

Il ciclo della performance, limitatamente alla fase della programmazione e del monitoraggio è stata gestita con il supporto del "sistema Saturno". L'applicativo, fornito da Infocamere, ha contribuito a facilitare lo scambio e la circolazione dei dati evitando doppie rilevazioni, con un significativo risparmio di tempo e di risorse. Nel modello integrato confluiscono infatti i dati gestiti dai sistemi contabili, dal controllo di gestione, dai software attivi presso il Registro delle imprese, dai sistemi di gestione delle risorse umane ecc. Il raccordo dei diversi programmi esistenti consente di alimentare e gestire i moduli di pianificazione strategica, monitoraggio e controllo, valutazione e rendicontazione con la produzione di report periodici di monitoraggio e cruscotti direzionali.

D. Infrastruttura di supporto

La Struttura Tecnica Permanente (di seguito STP) ha supportato in ciascuna delle attività richiamate il lavoro svolto dall'OIV. Nella Struttura Tecnica Permanente (STP) operano n. 2 unità di personale, di queste un'unità ha prevalentemente competenze economico-gestionali, l'altra ha prevalentemente competenze giuridiche. Il costo annuale della STP è sostanzialmente riconducibile al costo delle unità di personale dedicato, peraltro in modo non esclusivo, all'attività in oggetto. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie.

L'attuazione del ciclo della performance si avvale del supporto del sistema di Controllo di Gestione (C.d.g.) che trae i propri dati principalmente dal sistema di gestione contabile (Oracle).

I dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici ed agli obiettivi operativi provengono dalle previsioni di bilancio e dal budget direzionale.

- **Integrazione con gli altri sistemi di controllo**

Suscettibile di miglioramento, è il processo di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti. La programmazione e il controllo di gestione sono collegati tra di loro; la rilevazione sullo stato di attuazione degli obiettivi dell'Ente passa attraverso il monitoraggio dei dati e il calcolo degli indicatori e la misurazione dei risultati effettuati dal controllo di gestione.

Il processo di misurazione e valutazione della performance prevede che la mera attività di rilevazione dei dati da parte del sistema di Controllo di Gestione venga accompagnata e integrata da incontri 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.

Quanto alla tempistica con la quale si susseguono le varie fasi, in base a quanto previsto dalle delibere Civit 112/2010 e 1/2012 la predisposizione del Piano della Performance viene avviata in coincidenza con la fase di predisposizione del bilancio. Nel 2014 questo il coordinamento tra la predisposizione dei due documenti è resa più evidente dall'obbligo di corredare il preventivo economico di un nuovo allegato (già citato nei precedenti paragrafi) il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, nel quale sono stati individuati

obiettivi operativi e indicatori di misurazione e valutazione confluiti interamente nel Piano della Performance 2014-2016.

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

L'amministrazione ha dato attuazione al programma triennale per la trasparenza, inserito all'interno del Piano di Prevenzione della Corruzione e adottato con delibera della Giunta camerale entro il 31 gennaio 2014. E' stata organizzata una giornata sulla trasparenza (17 dicembre 2014) aperta alle Associazioni dei consumatori, agli utenti, al personale interno ed ad ogni altro osservatore qualificato con l'intento di presentare le politiche adottate dalla Camera di Commercio di Latina per il sostegno del territorio provinciale.. La giornata, organizzata a costo zero, è stata pubblicizzata tramite un avviso sul sito dell'Ente camerale e mediante l'invio di specifico invito tramite posta elettronica ai soggetti interessati: camere di commercio, enti locali, associazioni di categoria, associazioni di consumatori e stampa locale. Nel corso della giornata della trasparenza sono state proiettate delle slides ed è stato favorito il confronto in sala con i soggetti intervenuti. Nel corso della Giornata sono stati illustrati il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione 2014 – 2016, con particolare attenzione allo stato di attuazione, il Programma Triennale per la Trasparenza 2014 – 2016 e il relativo stato di attuazione, la Relazione sulla performance 2013, il Piano della Performance 2014 – 2016 e il relativo stato di attuazione, nonché il complessivo trend della performance relativo al periodo 2011- 2014.
Nel corso del 2014 è proseguito inoltre il costante aggiornamento del sito istituzionale e in particolare della Sezione Amministrazione Trasparente, in attuazione del D.Lgs 33/2013 e secondo le indicazioni fornite dall'Anac

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

Con riguardo agli standard di qualità, per la definizione degli stessi l'Ente camerale ha implementato il Piano della Performance 2013-2015 inserendo specifici indicatori di monitoraggio riguardanti l'efficacia, l'efficienza, la tempestività e l'accessibilità dei servizi. E' stata svolta anche nel 2013 un'indagine di customer satisfaction attraverso la società Retecamere, in continuità con le indagini svolte negli anni 2009 e 2011,

G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione 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 Finanza 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 o target ai vari livelli di programmazione.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Nello svolgimento della propria attività di monitoraggio l'OIV ha tenuto conto delle delibere nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1 del 2012 in materia di Sistema di misurazione e valutazione della performance, nn. 112/2010 e di nuovo 1 del 2012 in materia di Piano della performance, n. 88/2010 e 3/2012 in materia di Standard di qualità, n. 5/2012 in materia di Relazione sulla performance e n. 5/2010 e n. 112/2012 in materia di Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Si è tenuto conto, inoltre, delle Linee Guida emanate da Unioncamere, oltre che del D.Lgs 33/2013 in materia di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni e della L.190/2012 in materia di anticorruzione.

Nel 2014 l'OIV ha preso visione dei documenti programmatici approvati entro il 31/12/2013 dall'organo politico, ha espresso un proprio parere di rispondenza del Piano della Performance 2014-2016 rispetto ai suddetti documenti e alla normativa vigente, ha preso visione del Piano di Prevenzione della Corruzione e del Programma triennale sulla trasparenza e l'integrità ed ha esaminato i dati di monitoraggio periodicamente elaborati. In particolare ha supportato il processo di valutazione e validato la Relazione sulla performance per l'anno 2014. In merito alla sezione Trasparenza e integrità dei controlli interni, l'OIV ha condotto un periodico monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale curata dal Responsabile della trasparenza dell'Ente camerale.

L'OIV tiene a sottolineare che l'efficacia del processo di monitoraggio da lui stesso svolto dipende 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 e con il Responsabile della Trasparenza, sia pure nel rispetto reciproco dei principi di indipendenza ed imparzialità.

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

Conclusioni: proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Tenuto conto di quanto complessivamente rilevato e riportato nei paragrafi precedenti si segnala la necessità di provvedere alla implementazione di alcuni aspetti, peraltro, già ampiamente condivisi con l'Ente camerale quali:

- l'inserimento nel nuovo Piano della Performance (e nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio allegato al preventivo economico) di un numero sempre maggiore di indicatori Pareto, ove possibile;
- lo svolgimento di analisi di *benchmarking*;
- l'incremento del numero dei monitoraggi periodici e una maggiore diffusione dei risultati;
- maggiore sollecitazione degli stakeholders tutti (utenti, consumatori, dipendenti) rispetto alla partecipazione alla giornata della trasparenza

ALLEGATI

Allegato I "Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente";

Allegato II "Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso".

Latina, 30 GIU. 2015

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
(Prof. Bernardino Quattrociocchi)