

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**
(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

PREDISPOSTO E APPROVATO DALL'OIV MONOCRATICO

NOMINATIVO	FIRMA	DATA
DE ANGELIS Massimo		30-04-15

DATA	STATO DELLE REVISIONI	REVISIONE
29/04/2015	Emissione Relazione.	A
30/04/2015	Revisione in seguito a condivisione e confronto con l'Ente sulla pianificazione dell'attività di follow up.	B

ALLEGATI

--

DISTRIBUZIONE DEL DOCUMENTO:

Pubblicazione sul sito web istituzionale

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 2 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

1 PRESENTAZIONE E INDICE

La presente relazione è redatta dall'OIV ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009, in applicazione delle linee guida di UNIONCAMERE di febbraio 2013 e della Delibera CiVIT n. 23/2013, ed ha lo scopo di analizzare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, evidenziando punti di forza e debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance dell'anno precedente, al fine di identificare aree di miglioramento o di rischio di cui il ciclo della performance in corso e successivo deve tener conto, in un'ottica di miglioramento continuo.

Di seguito, sono riepilogati i principali atti ed eventi che hanno caratterizzato il ciclo della performance nel corso del 2014.

L'Ente camerale, con atto del consiglio n. 90/204 del 30/10/2013, ha adottato, sulla base dei fattori chiave individuati dal Consiglio stesso nella relazione pluriennale, la relazione previsionale e programmatica per l'anno 2014 individuando i relativi programmi e risultati da raggiungere sia per l'Ente camerale sia per l'Azienda Speciale.

Con atto del Consiglio n. 91/209 del 20.12.2013 è stato varato il preventivo economico per l'anno 2014 ed è stato approvato anche il preventivo economico dell'Azienda Speciale.

Successivamente la Giunta camerale, con delibera n.1/2 del 31/1/2014 ha individuato gli indicatori di risultato mediante i quali misurare la performance complessiva dell'Ente.

La Giunta camerale ha adottato, con provvedimento n.11/61 del 20.12.2013 il budget direzionale assegnandolo al Segretario Generale il quale, a sua volta, lo ha assegnato alla Dirigenza. La Dirigenza, attraverso proprie determinazioni, ne ha disposto l'utilizzazione secondo quanto previsto dall'art. 13 del DPR 254/2005 ad eccezione degli oneri indicati al comma 4 per i quali il Dirigente dell'area amministrativo contabile ha disposto la liquidazione senza l'emanazione di alcun atto. Nel corso dell'anno si è reso necessario procedere ad alcune variazioni che sono state poi recepite in occasione dell'aggiornamento del preventivo effettuato con Consiglio n. 93/212 del 31/7/2014 e n.97/2018 dell'1/12/2014.

L'esercizio 2014 è stato caratterizzato da un notevole sforzo in termini di razionalizzazione di risorse umane e finanziarie. Per quanto riguarda le risorse umane si richiama la legge 135/2012 che ha previsto limiti assunzionali nella misura del 20% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente sino all'anno 2014; da ultimo, la legge 125/2013 ha previsto all'art.4 che l'individuazione dei predetti limiti sia effettuata su base nazionale e la relativa assegnazione alle singole Camere di Commercio delle unità di personale da assumere sia stabilita con decreto del Ministero dello Sviluppo economico. Alla luce di tali disposizioni l'Ente camerale non ha potuto programmare nuove assunzioni per l'anno 2014; tuttavia, tenuto conto che le norme vigenti fanno salva la possibilità di coprire i posti vacanti mediante procedura di mobilità volontaria ex art. 30 del D.Lgs.vo 165/2001 di dipendenti provenienti da pubbliche amministrazioni soggette a limitazioni delle assunzioni, in attuazione del piano occupazionale per l'anno 2014 varato con provvedimento del Segretario Generale n. 473 del 19/12/2013, si è proceduto, nel I semestre dell'anno, alla copertura di n. 3 posti di cat. C mediante procedura di mobilità e alla copertura di un posto di cat. D mediante procedura di comando. Inoltre per esigenze di carattere straordinario si è fatto ricorso a contratti di lavoro flessibile di n. 2 unità per un periodo di 6 e 5 mesi.

Sul fronte delle risorse finanziarie le prescrizioni contenute nella legge 135/2012 hanno comportato un adeguamento sia alle misure di contenimento dei consumi intermedi sia alle altre misure in materia di contenimento della spesa.

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 3 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

Tra gli atti di gestione che hanno caratterizzato l'anno 2014 va anche citato il rinnovo, nel II semestre, degli Organi statutari. In data 7/10/2014 si è insediato il nuovo Consiglio camerale, nominato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale del Lazio n. T00322 del 16.09.2014, come rettificato dal D.P.G.R. Lazio n. T00325 del 22.09.2014. In data 10/10/2014 con atto del Consiglio n. 95/215 è stato eletto Presidente il Sig. Domenico Merlani. In data 28/10/2014, con atto n. 96/216 è stata eletta la Giunta camerale.

Con atto n. 96/217 del 28/10/2014, il Consiglio camerale ha preso atto della designazione della Regione Lazio dei propri rappresentanti nel Collegio dei Revisori. Il Collegio, fin dalla sua nomina avvenuta con atto del Consiglio n. 83/188 del 28.11.2011 era stato costituito in assenza delle designazioni di competenza della Regione Lazio. A fronte di tale assenza era subentrato nel Collegio il Revisore Supplente designato dal Ministero dello Sviluppo Economico.

L'anno 2014 è stato interessato da una serie di interventi legislativi di diretto impatto per il sistema camerale ed in particolare le disposizioni introdotte dal D.L. 66/2014 poi convertito, con modificazioni, con la legge 89/2014 che ha previsto la riduzione, a partire dall'anno 2015 del "Diritto annuale" che costituisce la principale entrata delle Camere di Commercio.

A tale disposizioni si aggiunge la proposta di legge relativa alla "Riforma della Pubblica Amministrazione" che prevede, tra l'altro, una riorganizzazione del sistema camerale attraverso una rimodulazione delle "funzioni" ma soprattutto attraverso una riduzione della presenza a livello territoriale.

Nell'anno 2014 sono state sottoscritte delle Convenzioni con le Camere di Commercio di Rieti, Frosinone e Latina per lo svolgimento in forma associata di funzioni inerenti la gestione del personale (la Camera di Commercio di Rieti) e la realizzazione dell'osservatorio camerale (Camere di Commercio di Rieti, Frosinone, latina).

La prevista riduzione della misura del diritto annuale ha imposto agli Organi di "valutare" le potenzialità e la sostenibilità, soprattutto a livello economico e finanziario, delle proprie scelte ed azioni come tra l'altro suggerito anche dal Ministero dello Sviluppo Economico anche rispetto alla presenza di Aziende Speciali o partecipazioni in Società. Nel 2^a semestre 2014, si è proceduto ad attivare quanto necessario per l'alienazione di alcune partecipazioni azionarie e non nell'ottica di razionalizzazione.

Nel corso del 2014 è stato nominato il nuovo Organismo indipendente della performance (OIV) monocratico (delibera 5.28 del 17.07.2014 e delibera 6.34 del 28.07.2014). Il parere favorevole del Dipartimento della funzione pubblica è stato rilasciato il 07 novembre 2014 e l'effettivo insediamento nel ruolo è avvenuto a far data dal 18 novembre 2014 (data di sottoscrizione del contratto). L'OIV ha validato la relazione sulla performance del ciclo della performance del 2013 il 23 dicembre 2014 con doc. CI-OIV-2014-002. Il 30 gennaio 2015 l'OIV ha emesso il documento di attestazione della trasparenza ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere A.N.AC. nn. 50/2013 e 148/2014. Il precedente OIV ha ricoperto tale incarico fino al 6 marzo 2014 (come si evince dalla delibera n. 6.34 del 31.07.2014).

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

1	PRESENTAZIONE E INDICE.....	2
2	CHECK-UP SULL'ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE.....	4
2.1	Il sistema di misurazione e valutazione della performance	4
2.2	Il modello organizzativo e di funzionamento	6
3	CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	8
3.1	Pianificazione strategica.....	8
3.2	Programmazione operativa.....	9
3.3	Il piano della performance.....	10
3.4	Monitoraggio, reporting in itinere del ciclo della performance e per l'attuazione degli obblighi di trasparenza. Infrastrutture di supporto.	11
3.5	Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	12
3.6	Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane	13
3.7	Rendicontazione interna ed esterna. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	14
3.8	Definizione e gestione degli standard di qualità.....	15
3.9	Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento.....	16
4	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE	18
4.1	Livelli di valutazione.....	19
4.2	Pianificazione attività di follow up	22
	APPENDICE A	23

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

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

- **Premessa**

Nella presente sezione si esprime una valutazione sia sul livello di compliance del Sistema di misurazione e valutazione della performance (presenza di requisiti strutturali richiesti dalle norme), sia sull'adeguatezza di quanto riportato (correttezza, comprensibilità, esaustività del Sistema).

- **Punti di controllo**

- *Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (Sistema) è stato elaborato in modo corretto: sono stati previsti gli ambiti di misurazione della performance organizzativa;*
- *Il Sistema è stato elaborato in modo corretto: sono state previste e definite le modalità di misurazione della performance organizzativa;*
- *Il sistema individuale è stato elaborato in modo da generare degli effetti.*
- *Il processo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto, ossia è funzionale alle esigenze del ciclo della performance;*
- *Il sistema è stato elaborato in modo tale da essere coerente e integrato con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione;*
- *Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato elaborato in modo coerente con il Piano, gli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità;*
- *Sono previsti dall'Ente adeguati supporti informatici per la gestione dell'intero sistema di misurazione e valutazione;*

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 5 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

- Il sistema è stato elaborato in modalità "accountability", ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto;
- Si prevedono delle modalità strutturate attraverso le quali il Sistema stesso è migliorato.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

L'attuale Sistema vigente nell'Ente riporta gli ambiti di performance organizzativa di cui al DLgs 150/09 art. 8. Per ciascun ambito l'Ente ha individuato gli oggetti e gli strumenti di misurazione della performance organizzativa. Gli oggetti di misurazione sono collegati ad aspetti significativi, in termini strategici rispetto alla "missione" della Camera di Commercio, attraverso il collegamento tra ambiti organizzativi, obiettivi strategici e obiettivi operativi, che a loro volta sono collegati agli obiettivi individuali. Il Sistema prevede una fase di rendicontazione e trasparenza.

Dalle analisi e dalle verifiche di approfondimento si rileva che:

- la struttura del documento non è conforme a quella indicata dalla delibera n. 104 del 2010 dell'ex CiVIT (la struttura raccomandata dalla CiVIT è ispirata a criteri di chiarezza e trasparenza);
- il modello di misurazione della performance organizzativo adottato può limitare il benchmarking con altre amministrazioni; la delibera CiVIT n. 89 del 2010, premessa la necessità di inserire il modello di misurazione in una prospettiva di miglioramento continua, elenca e raccomanda alcune metodologie di misurazione della performance organizzativa (quali il modello Common Assessment Framework - CAF, Balanced Scorecard, ecc...). Il vantaggio è la disponibilità di un modello sperimentato ed efficace, le cui risultanze possono essere oggetto di confronto con altre realtà;
- il dizionario delle competenze: nel Sistema è indicato che la valutazione è legata anche al comportamento, ma non risulta un dizionario delle competenze con la loro descrizione;
- indicatori e target: non risultano indicati i riferimenti metodologici per caratterizzare correttamente gli indicatori di performance, i requisiti di fattibilità degli indicatori, i test di validazione della qualità degli indicatori e dei target;
- qualità: nel sistema ci sono diversi collegamenti tra obiettivi e standard di qualità. Tuttavia non risultano collegamenti tra il Sistema e il Codice degli standard di qualità per i servizi offerti dall'Ente;
- legge 190/2012: il sistema di misurazione non tiene conto delle indicazioni contenute dalla Legge sulla prevenzione della corruzione. L'elaborazione degli obiettivi deve tener conto delle risultanze della valutazione dei rischi e delle misure di mitigazione individuate;
- stakeholder: non sono esplicitate nel Sistema le modalità di coinvolgimento degli stakeholder (anche ai fini della definizione degli obiettivi strategici);
- non risultano definiti indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio;
- non risultano differenziazioni tra **obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi**;
- non risultano **sistemi di pesi e procedure per il calcolo dei punteggi sintetici individuali**;
- non risultano **distinzione dei criteri di misurazione e valutazione tra personale dirigente e non dirigente**: si raccomanda di prevedere criteri differenti per le due tipologie di personale.

- Valutazione

Il sistema risulta essere implementato. I piani di performance elaborati tengono conto delle indicazioni del Sistema e delle delibere ex CiVIT. Tuttavia, si ritiene che il Sistema necessita di significativi miglioramenti sulla base delle indicazioni contenute nelle delibere ex CiVIT n. 89 e 104 del 2010. Il livello di valutazione per il Sistema è pari a 2.

- Raccomandazione

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 6 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

Così come previsto dallo stesso Sistema dell'Ente (§ 9. *“..passibile di ulteriori interventi di miglioramento soprattutto per quanto concerne il Sistema di valutazione delle prestazioni individuali...”*) si riportano le principali raccomandazioni di seguito elencati:

- strutturare e identificare gli indicatori e i target** (sia degli ambiti di performance di cui all'art. 8 del Dlgs 150/09 sia degli obiettivi organizzativi e individuali) in conformità con quanto indicato dalla delibera n. 89 del 2010 ex CiVIT (§ 4.2 e seguenti);
- l'adozione di una delle **metodologie per la misurazione della performance organizzativa** raccomandate dalla delibera n. 89 della CiVIT (CAF, Balanced Scorecard, etc..) assicurerebbe un risultato meno autoreferenziale, più confrontabile con altre realtà, ed una misurazione degli ambiti di cui all'art. 8 del Dlgs 150/09 più adeguata a restituire informazioni utili al miglioramento del ciclo della performance;
- aggiornare il Sistema** con le novità contenute nella Legge 190/2012;
- elaborare un **dizionario delle competenze** con la descrizione dei comportamenti che caratterizzano ciascuna competenza per una valutazione trasparente e obiettiva;
- definizione di descrittori condivisi** per gli indicatori di carattere qualitativi (descrittori e metriche per la valutazione);
- esplicitare le **modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere il miglioramento del Sistema** nel tempo;
- esplicitare le modalità con cui l'amministrazione collega il **processo di valutazione** della performance agli altri **processi di gestione della risorse umane** (formazione, carriera, sistemi premiali..);
- elaborazione degli **standard di qualità** per i servizi offerti dall'ente e previsione nel Sistema di un collegamento con il ciclo della performance;
- identificazione e **definizione delle modalità standard di consultazione degli stakeholder** (non solo i cittadini, ma anche i dipendenti, i fornitori, etc...);
- differenziazione dei giudizi**: definire indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio;
- differenziazione tra **obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi**: nel documento non è esplicitata la distinzione tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi, ai fini del calcolo del punteggio sintetico finale;
- definizione di **sistemi di pesi e procedure per il calcolo dei punteggi sintetici individuali**;
- distinzione dei criteri di misurazione e valutazione tra personale dirigente e non dirigente**: si raccomanda di prevedere criteri differenti per le due tipologie di personale.

Ai fini di intraprendere un processo di miglioramento del Sistema e per maggiori approfondimenti, si rinvia alla delibera ex CiVIT n. 114 del 2010.

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

• Premessa

Nella presente sezione si esprime una valutazione *sulle modalità con le quali la camera di commercio ha strutturato la propria organizzazione al fine di realizzare correttamente le attività previste dal ciclo della performance.*

• Punti di controllo

- E' stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti l'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale;*
- E' presente un adeguato sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance ed è supportato da un idoneo sistema informativo;*
- Esiste una struttura deputata al controllo di gestione ed è inserita nel modello organizzativo affinché operi in modo integrato e coordinato con le altre strutture/organi per un corretto funzionamento;*

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 7 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

-Sono state individuate le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'OIV;

-E' stata prevista una struttura a supporto dell'OIV e sono state formalizzate le modalità di funzionamento.

- **Punti di forza e/o punti di debolezza**

Il ciclo della performance (definizione obiettivi, assegnazione, valutazione, etc...) avviene attraverso un software che opera all'interno della intranet della camera di commercio. Tutti i dipendenti dell'ente sono coinvolti e partecipano al funzionamento del ciclo della performance.

Nell'ente è presente una struttura di controllo di gestione che svolge un monitoraggio periodico (trimestrale). L'esito del monitoraggio è utilizzato per l'analisi degli scostamenti e per la definizione delle eventuali variazioni degli obiettivi strategici e operativi.

L'ente è dotato di una Struttura tecnica di supporto.

-Il monitoraggio del ciclo della performance avviene con rilevazione trimestrale tramite fogli excel;

-Modalità di funzionamento dell'OIV: l'ente non ha adottato un proprio regolamento. L'OIV ha adottato una propria metodologia di lavoro per ciascuno degli adempimenti previsti dalla norma: l'espletamento di ciascun adempimento è preceduto da una comunicazione di avvio dei lavori con l'indicazione della metodologia di lavoro, dei tempi, della pianificazione delle attività e di quali sono gli attori coinvolti;

-Struttura tecnica di supporto: attualmente la struttura è costituita da una sola risorsa non a tempo pieno.

- **Valutazione**

L'Architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale è operativa ed è verificata. Necessita di opportuni miglioramenti per mettere a sistema il processo e rendere pienamente efficace il ciclo della performance in termini di valutazione. Di seguito si elencano le principali raccomandazioni. Il livello di valutazione dei controlli interni e dello stato di implementazione del ciclo della performance è 3.

- **Raccomandazione**

-Sistema informativo integrato per la gestione del ciclo della performance: individuare e implementare un sistema informatizzato per la rilevazione trimestrale dello stato avanzamento del raggiungimento degli obiettivi. Tale sistema dovrebbe essere integrato con la programmazione economica e finanziaria, con il programma che gestisce l'assegnazione e la valutazione degli obiettivi e quindi con tutte le attività svolte nell'ambito del controllo di gestione;

-modalità di funzionamento dell'OIV: si raccomanda che al termine degli adempimenti del ciclo della performance, sulla base delle metodologie e modalità di comunicazione adottate dall'OIV, l'ente elabori un proprio documento con la descrizione delle modalità di funzionamento dell'OIV, tenendo conto delle indicazioni contenute nelle linee guide di Unioncamere *"La Camera definisce gli elementi che devono guidare l'articolazione, la nomina e il funzionamento dell'OIV all'interno di un apposito regolamento; nella delibera di approvazione del regolamento vengono, inoltre, riportati i requisiti professionali e le modalità che devono guidare la nomina dell'OIV"*, pagina 9 delle Linee Guida Unioncamere su OIV;

-struttura tecnica di supporto: rinforzare la Struttura tecnica di supporto dotandola anche di una risorsa a tempo pieno. In merito all'individuazione dei componenti della struttura tecnica di supporto la delibera n.4 del 2010 indica che *"...nell'ambito di una complessiva razionalizzazione di queste al fine di evitare duplicazioni organizzative e funzionali, di assegnare alle strutture esistenti anche il ruolo di struttura tecnica di supporto all'OIV, dotandole comunque della necessaria autonomia e indipendenza.."* (Fonte: delibera 4/2010 CiVIT).

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 8 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

3 CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY

In questa sezione sono riportate le principali considerazioni riguardanti la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della performance dell'Ente, in seguito alle verifiche realizzate:

- sulla coerenza del processo e sulla sua tenuta generale;
- sulla correttezza metodologica e sulla completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del ciclo della performance.

Per i punti di controllo delle aree oggetto di verifica si rinvia al questionario allegato alle linee guida di Unioncamere di cui in appendice.

3.1 Pianificazione strategica

- Premessa

Valutazione della fase che inizia con l'analisi strategica e le attività propedeutiche alla programmazione pluriennale (analisi di contesto, coinvolgimento di stakeholder interni e esterni, etc...), per passare alla individuazione delle aree strategiche (e outcome), degli obiettivi strategici (con relativi indicatori e target) e alla relativa allocazione delle risorse.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Analisi strategica ed attività di supporto alla programmazione annuale;
-Individuazione delle aree strategiche e degli outcome;
-Individuazione degli obiettivi strategici;
-Allocazione delle risorse;
-Sistema integrato.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Dalle verifiche risultano le seguenti aree di miglioramento:

-analisi strategica ed attività di supporto della programmazione annuale: non risulta una procedura formalizzata che prevede periodicamente la realizzazione di analisi del contesto economico istituzionale mirate ad individuare le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare. Identica procedura dovrebbe essere formalizzata per l'analisi del contesto interno per agevolare la pianificazione strategica;
-individuazione delle aree strategiche e degli outcome sulla base di una metodologia di coinvolgimento degli stakeholder definita;
-individuazione degli obiettivi strategici: gli indicatori non risultano (o non risultano in prevalenza) definiti secondo quanto previsto dal Sistema. Non sempre i target sono condivisi con gli stakeholder.

- Valutazione

Il **ciclo della performance** (o una fase di esso) è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 3.**

La maggior parte dei **controlli interni** sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

- Raccomandazione

-Analisi strategica ed attività di supporto della programmazione annuale: definire, formalizzare e mettere a sistema una metodologia per l'analisi strategica di supporto alla programmazione annuale e una analisi del contesto interno per agevolare la pianificazione strategica. Individuare nuove modalità di coinvolgimento degli stakeholder sia interni sia esterni all'Ente (anche attraverso analisi SWOT).

La definizione di standard di qualità potrebbe aiutare a realizzare le indagini e le analisi degli scostamenti per tener conto di come le imprese e gli altri stakeholder in generale percepiscono la camera di commercio in termini di qualità.

-individuazione delle aree strategiche e degli outcome: si raccomanda di procedere almeno annualmente con la realizzazione della giornata della Trasparenza al fine raccogliere elementi utili alla definizione degli outcome. La giornata della trasparenza non deve essere solo un mero adempimento alla norma ma l'occasione istituzionale per rilevare il contributo, ad esempio, che diversi soggetti operanti sul territorio possono fornire al raggiungimento di determinati target e livelli di performance.

Definire una metodologia standard da seguire per l'individuazione degli outcome (tempi, ruoli e soggetti..);

-individuazione degli obiettivi strategici: utilizzare test di fattibilità degli indicatori. Vedi raccomandazione § 2.1. Individuare forme di condivisione del processo di definizione dei target con i portatori di interesse (ad esempio: acquisizione delle informazioni attraverso il sito istituzionale, incontri con gli stakeholder in occasione di eventi istituzionali, ecc.). Assicurare coerenza tra obiettivi, indicatori e target in modo da assicurare coerenza e analisi di confronto con quanto previsto con gli anni precedenti. Prevedere, anche in una fase successiva a valle della riforma degli enti camerali, l'individuazione di modelli di simulazione finanziaria a supporto dell'analisi strategica.

In generale, lo spirito della raccomandazioni è definire, implementare e mettere a sistema un quadro di riferimento metodologico che assicuri continuità e accountability nel tempo.

Parte della metodologia deve avere come oggetto le modalità di coinvolgimento degli portatori di interessi interni ed esterni, i criteri per la definizione degli outcome, degli obiettivi, degli indicatori e dei target.

3.2 Programmazione operativa

- Premessa

Verifica della coerenza del processo di programmazione seguito dall'Ente.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Attività a supporto della programmazione annuale;

-Definizione degli obiettivi e piani operativi;

-Definizione delle risorse;

-Definizione degli obiettivi individuali;

-Sistema integrato.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

L'amministrazione risulta rispettare le fasi del processo. Si rileva il collegamento di tutti gli obiettivi operativi a quelli strategici.

Dalle verifiche risultano le seguenti aree di miglioramento:

-Definizione degli obiettivi, indicatori e dei target;

-definizione delle risorse;

-Definizione degli obiettivi individuali.

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

- Valutazione

il **ciclo della performance** (o una fase di esso) è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 3.**

La maggior parte dei **controlli interni** sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **Definizione degli obiettivi e piani operativi:** individuazione dei **criteri per l'individuazione degli obiettivi, indicatori e target** conformi a quanto richiesto dalle delibere CiVIT in appendice, al fine di garantire l'effettiva performance dell'Ente (esempio: definizione di obiettivi misurabili, e effettivamente collegati agli obiettivi strategici e utili ai della misurazione della performance dell'Ente; individuazione di indicatori puntuali tali da consentire l'oggettiva misurazione delle dimensioni diverse degli obiettivi operativi: indicatori di input, efficienza, qualità, economico finanziari, ecc..); Verificare che gli indicatori e i target sono stati definiti utilizzando le **schede di riscontro previste dalla normativa** e quindi dalle delibere ex CiVIT (vedi delibera ex CiVIT in merito di cui in appendice A.): prevedere un audit operativo e di conformità sulla attività svolte;

- **definizione delle risorse:** esplicitazione delle risorse da destinare ai programmi operativi;

- **definizione degli obiettivi individuali:** prevedere (nel Sistema non risulta esplicitato) una metodologia di negoziazione degli obiettivi tra posizioni organizzative e individuali; coerentemente con la raccomandazione precedente, si suggerisce di definire criteri per l'individuazione di obiettivi che consentano l'effettivo collegamento tra performance organizzativa e individuale: valorizzare il contributo di ciascuno (performance individuale) e collegarlo alla performance organizzativa.

3.3 Il piano della performance

- Premessa

Valutazione del livello di compliance del documento (esistenza dei requisiti strutturali richiesti dalla norma) e il livello di adeguatezza metodologica, comprensibilità ed esaustività dei contenuti.

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Trasparenza;

-Aree strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi;

-Indicatori;

-Target;

-Piani operativi di attività;

-Rappresentazione del piano della performance delle informazioni derivanti dal processo di pianificazione e

-programmazione della camera di commercio;

-Collegamento con altri documenti.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Fatti salvo i **rilevi già espressi in materia di obiettivi, indicatori e target** (criteri metodologici con cui sono definiti e loro verifica con le tabelle di Test di cui alla delibera CiVIT n. 89 del 2010), il piano della performance rappresenta i requisiti strutturali richiesti dalla normativa. Inoltre il piano della performance 2015-2017 ha già recepito diverse indicazioni formulate dall'OIV in fase di validazione della relazione sulla performance e in fase di consultazione durante la preparazione del piano: obiettivi trasparenza, obiettivi

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 11 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

prevenzione della corruzione, codificazione obiettivi (collegamento con altri documenti). I piani della performance sono pubblicati sistematicamente sul sito web istituzionale dell'ente (trasparenza).

- Valutazione

Il **ciclo della performance** (o una fase di esso) è operativo per la maggior parte delle fasi. Il ciclo della performance produce risultati utili e significativi che sono utilizzati dall'Ente ai fini del miglioramento della performance. E' svolto in modo quasi del tutto conforme alla normativa di riferimento. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **Definizione degli obiettivi e piani operativi:** si raccomanda che siano individuati con i criteri di cui alla delibera 89 del 2010 della ex CiVIT.
- attivare **meccanismi di benchmarking** per la definizione dei target (e quindi per il miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti);
- **pari opportunità:** definire gli obiettivi di promozione delle pari opportunità; laddove non necessario rappresentare il contesto interno in termini di pari opportunità;
- **trasparenza:** curare la rappresentazione dei contenuti (anche con tecniche infografiche) per migliorare la chiarezza e la comprensione dei contenuti da parte degli stakeholder e dei cittadini.

3.4 Monitoraggio, reporting in itinere del ciclo della performance e per l'attuazione degli obblighi di trasparenza. Infrastrutture di supporto.

- Premessa

Verifica della correttezza e l'idoneità del processo di monitoraggio e reporting. Verifica dell'adeguatezza dei sistemi informativi a supporto del funzionamento del ciclo della performance e dell'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione (delibera ex CiVIT 23/2013).

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Strumenti, ambito e metodologie di monitoraggio e reporting.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Sono elementi di forza del processo la periodicità e l'analisi del risultato del monitoraggio. Il controllo di gestione è utilizzato per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e obiettivi operativi. La distribuzione della responsabilità in materia di gestione degli obblighi di trasparenza (invio dati, pubblicazione dati, supervisione e monitoraggio) non genera conflitti di interesse.

Possono rappresentare criticità o aree oggetto di miglioramento:

- l'assenza di un **sistema informatizzato integrato per la gestione del monitoraggio** periodico (attualmente viene svolto con fogli excel);
- l'assenza di un sistema informatizzato **integrato ai fini della misurazione della performance, del raggiungimento degli obiettivi di promozione della pari opportunità e del rispetto degli obblighi di trasparenza** di cui al Dlgs 150/09 e del Dlgs 33/2013;

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 12 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

- la pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente di tutte le tipologie dei dati avviene con inserimento manuale.

- Valutazione

Il controllo di gestione è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 3.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- **Reporting:** definizione e implementazione di una metodologia di reporting sintetica per il monitoraggio della performance organizzativa organizzata (anche con tecniche di rappresentazione infografiche);

- **monitoraggio:** fare analisi di opportunità al fine di individuare e implementare un sistema informatizzato integrato per il monitoraggio e la gestione della performance, degli obblighi di trasparenza e degli obiettivi di promozione della pari opportunità;

- **trasparenza:** valutare l'opportunità (analisi costi-benefici) di utilizzare un software per il conteggio degli accessi nelle diverse aree della sezione trasparenza sul sito internet da parte gli utenti e la loro provenienza geografica;

identificare una strategia di governo del processo di gestione dei dati da pubblicare per l'ottimizzazione dei flussi e quindi delle risorse impiegate a tal fine: es.: pianificare un progetto per l'immissione informatica dei dati da pubblicare nella sezione trasparenza direttamente da parte del detentore del dato, attraverso la definizione di procedure informatiche che rendano le operazioni possibili e sicure. Per poter realizzare questo è necessario rafforzare il controllo preventivo sul processo (es.: individuazione dei profili autorizzativi creando gruppi di profilazione in funzione dei processi di agenzia o dei ruoli che si ricoprono, definizione di protocolli per la sicurezza e il monitoraggio delle informazioni pubblicate, ecc..).

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

- Premessa

Verifica del livello di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

- Aree oggetto dei punti di controllo

- *Performance organizzativa.*

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Si riscontra l'effettiva messa in atto di quanto definito nel Sistema (sebbene il Sistema non sia pienamente conforme alle indicazioni previste dalla normativa) ed una effettiva misurazione dell'impatto delle iniziative realizzate dall'ente e del grado di soddisfazione degli stakeholder.

Premesse le considerazioni già espresse circa il modello di misurazione della performance organizzativo adottato dall'Ente, si rappresentano le principali criticità o aree oggetto di miglioramento:

- analisi scostamenti;
- benchmarking;

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

- monitoraggio con analisi degli scostamenti.

- Valutazione

La misurazione della performance organizzativa è operativa e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti. **Il livello di valutazione è pari a 3.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- Definizione di una **metodologia per le analisi degli scostamenti** tra risultati conseguiti e obiettivi programmati al fine di individuare le opportunità e le criticità riscontrate in relazione al contesto interno ed esterno di riferimento in cui l'ente ha operato;
- **utilizzo sistematico delle risultanze dei monitoraggi** anche al fine di aggiornare e completare l'applicazione del Sistema e/o favorire sue personalizzazioni;
- **definizione e revisione gli obiettivi di performance** organizzativa tenendo conto delle **risultanze della mappatura di rischi di corruzione**, di cui al piano triennale della prevenzione della corruzione;
- **rilevazione di dati di benchmarking** rispetto agli obiettivi di performance, al fine di individuare target orientati al miglioramento della qualità delle attività poste in essere dall'Ente.

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

- Premessa

Verifica del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane: in particolare *del processo di assegnazione degli obiettivi, dell'adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e della coerenza con le disposizioni del Sistema, dell'adeguatezza delle modalità di comunicazione della valutazione e dell'esito, in termini di differenziazioni dei giudizi*. L'OIV riferisce sui *risultati dell'indagine sul grado di condivisione del Sistema e sulla valutazione del superiore gerarchico*. L'OIV valuta anche *la congruità dei processi formativi e dei piani di miglioramento individuali (impatto del sistema sull'accrescimento delle competenze individuali)*.

- Aree oggetto dei punti di controllo

- *Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane;*
- *Sistema premiante e sviluppo delle risorse umane.*

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Risulta esistere un collegamento effettivo tra le risultanze della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale. Gli obiettivi del Segretario generale sono coerenti con gli obiettivi di performance dell'Ente. I responsabili di posizioni organizzative sono valutati sulla base di obiettivi coerenti con quelli strategici. Il punto di forza è la gestione del processo di assegnazione e valutazione tramite piattaforma informatizzata che garantisce un processo gerarchico a cascata degli obiettivi. Gli obiettivi sono assegnati da una fascia di dipendenti 50% - 100%, tramite colloquio con il valutatore (sebbene il processo negoziale tra posizioni organizzative e personale non sempre avviene).

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

I rilievi riscontrati che denotano aree di miglioramento sono:

- l'individuazione degli indicatori e dei target;
- differenziazioni dei giudizi;
- obiettivi individuali o di gruppo;
- l'utilizzo dei risultati ai fine di orientare il personale verso sviluppi futuri e percorsi di formazione professionale;
- comunicazione dei risultati ai collaboratori;
- valutazione dei superiori gerarchici.

- Valutazione

La misurazione della performance individuale è operativa e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi. **Il livello di valutazione è pari a 3.**

La maggior parte dei **controlli interni** definiti sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 4.**

- Raccomandazione

- Individuazione di indicatori** in linea con i requisiti definiti dalla norma e dalle delibere ex CiVIT (devono permettere una misurazione limitando al massimo gli elementi di soggettività ai fini della valutazione);
- avviare il monitoraggio periodico per la **rilevazione dei "saperi specialistici" e delle competenze interne**, anche al fine di avviare un equilibrato processo di accrescimento delle competenze individuali e la coerenza nelle scelte di formazione (ai fini dell'assegnazione degli obiettivi di comportamento, si raccomanda l'elaborazione di un dizionario delle competenze interne con i relativi descrittori¹ e lista dei comportamenti per ciascuna competenza);
- promuovere un **monitoraggio periodico delle competenze necessarie** per l'esercizio dei ruoli del personale dirigente e non dirigenziale al fine di elaborare dei piani di miglioramento individuali;
- rendere più chiaro **il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi individuali** assegnati al personale;
- utilizzo anche degli **obiettivi di gruppo** (oltre quelli individuali), di cui all'art. 9, comma 2 del Dlgs 150/09;
- in fase di valutazione del personale condividere le cause di eventuali scostamenti rilevati rispetto al raggiungimento degli obiettivi;
- realizzare nel corso del 2015 **l'indagine sul benessere organizzativo e la valutazione dei superiori gerarchici** e utilizzare i risultati emersi dalla indagine sul benessere organizzativo per avviare azioni di miglioramento mirate e misurabili, come presupposto essenziale per il miglioramento della performance
- rappresentare e/o motivare il **grado di differenziazione dei giudizi**.

3.7 Rendicontazione interna ed esterna. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

- Premessa

Di seguito è valutato *il processo di rendicontazione interna ed esterna dell'Ente*.

¹ I descrittori identificano i livelli (giudizi sintetici) ai quali si assegna un risultato in termini numerici (punteggio).

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

- Aree oggetto dei punti di controllo

Tutte le fasi del processo.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Nell'ente è presente un adeguato sistema di reporting, direzionale e organizzativo.

La trasmissione della documentazione ai fini degli adempimenti è svolta nel rispetto dei termini previsti dalla Legge (relazione sulla performance, validazione, etc.).

La fase che denota una forte area di miglioramento è quella collegata alla predisposizione del report strategico.

- Valutazione

Il processo di reporting, è operativo, anche se non in tutte le fasi (l'assenza del report strategico è un aspetto rilevante). Può produrre risultati da utilizzare per il miglioramento della performance; può non essere svolto in modo conforme alla normativa di riferimento in molti casi. **Il livello di valutazione è pari a 2.**

I **controlli interni** sono definiti e implementati, anche se non per tutte le fasi del ciclo. Ad oggi non ci sono evidenze che le risultanze dei controlli siano stati utilizzati per il miglioramento del Sistema. **Il livello di valutazione è pari a 2.**

- Raccomandazione

-Definizione di una metodologia, con l'eventuale supporto dell'OIV, per la **predisposizione del report sul controllo strategico**;

-organizzare la **giornata della trasparenza** nel corso del 2015.

3.8 Definizione e gestione degli standard di qualità

- Premessa

Di seguito è valutato *il processo di gestione degli standard di qualità, con particolare riferimento alle misurazioni attuate dall'amministrazione.*

- Aree oggetto dei punti di controllo

-Standard qualità.

- Punti di forza e/o punti di debolezza

Non risulta un documento formale con la codifica degli standard di qualità dei servizi (o di una parte di essi) offerti dall'Ente. Questo non indica l'assenza di gestione del fattore qualità da parte dell'Ente; tuttavia l'assenza di un documento formale con standard di qualità può mettere a rischio la misurazione tramite approccio metodologico nel tempo della qualità e non consente l'utilizzazione delle risultanze del relativo monitoraggio per migliorare il ciclo di gestione della performance.

- Valutazione

Non risultano evidenze di Standard di qualità dei servizi dell'Ente codificati in un documento formalmente approvato. Sono solo pianificati e/o gestiti in modo informale. Il Sistema risulta non prevedere indicazioni in termini di controllo. **Il livello di valutazione è pari a 1.**

- Raccomandazione

-**Definire in modo formale Standard di qualità** per le attività svolte dall'Ente (in ottica di graduale implementazione gli standard possono essere riferiti anche solo ad alcune attività: ad esempio del servizio di

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 16 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

sportello al pubblico). Si rinvia alle indicazioni della ex CiVIT, delibera n. 88 del 2010: “Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art. 1, c 1, del D. Lgs 20/12/2009, n. 198) e delibera n. 3 del 2012. Monitorare in modo sistematico la qualità degli standard e verificare l’efficacia della **procedura di gestione dei reclami** (se esistente).

Definire/Curare il raccordo tra i **processi di definizione degli Standard, del Piano della performance e del Programma sulla trasparenza.**

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

- Premessa

L’OIV, nella elaborazione delle valutazioni, ha tenuto conto del graduale processo di implementazione della normativa di riferimento sulla performance e dei recenti interventi legislativi di diretto impatto per il sistema camerale.

- Valutazione

Nel complesso la valutazione è pari a circa 3.

-Correttezza metodologica e completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del ciclo della performance rispetto alla normativa e alle delibere ex CiVIT:

il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall’Ente, sebbene sono presenti diverse non conformità alla normativa di riferimento, anche per aspetti significativi.

Il **ciclo della performance** è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell’Ente. I risultati sono analizzati dall’Ente per l’elaborazione di azioni di miglioramento e per l’elaborazione degli obiettivi strategici e operativi. E’ svolto non sempre in modo conforme alla normativa di riferimento. I risultati non sono utilizzati per il miglioramento dei controlli previsti dal Sistema.

-Coerenza del processo e tenuta metodologica:

la maggior parte dei **controlli interni** previsti dal Sistema sono implementati e sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo. Sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia da parte dell’OIV. I risultati delle valutazioni ad oggi non sono stati utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**
 (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

Fig. 1 Valutazione del contesto di riferimento del ciclo di gestione della performance

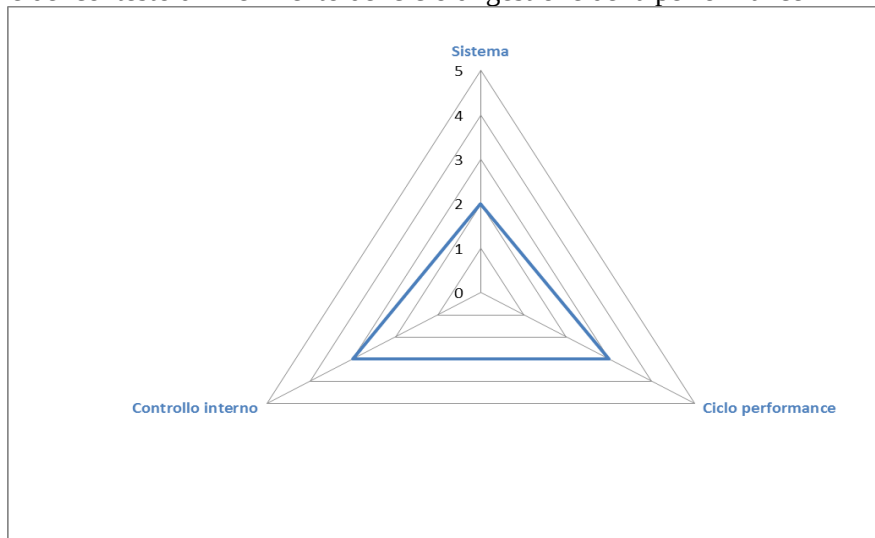
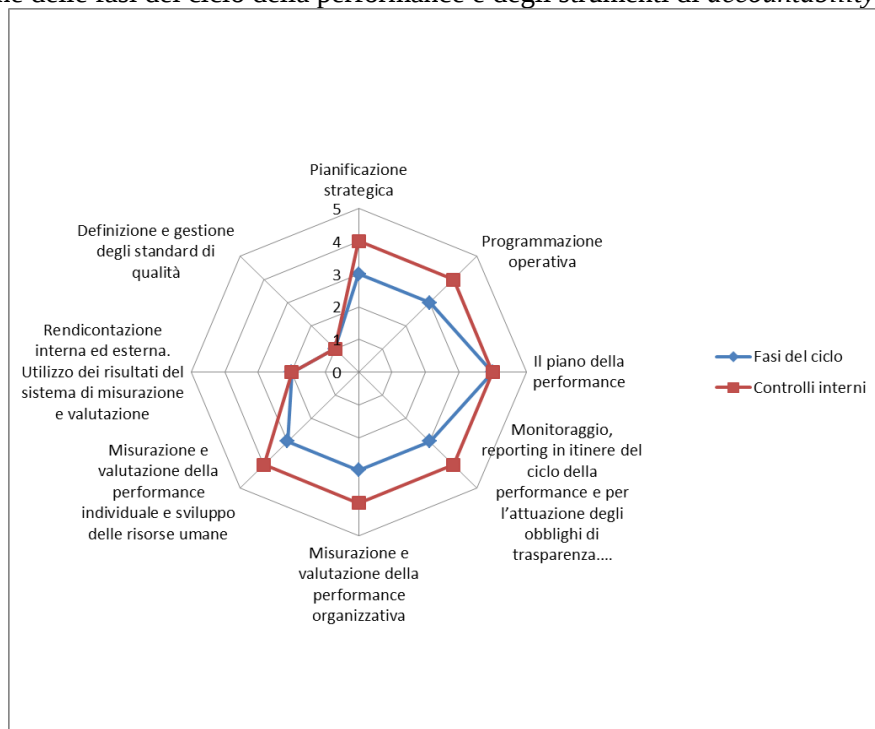


Fig. 2 Valutazione delle fasi del ciclo della performance e degli strumenti di *accountability*



- **Raccomandazione**

Di seguito si elencano solo alcune della principali raccomandazioni già espresse nel presente documento:

- Aggiornare il **Sistema di misurazione** e valutazione della performance;
- definire criteri per la definizione degli **obiettivi, indicatori e target**;
- definire una **metodologia per il report del controllo strategico**;
- definire le modalità di **coinvolgimento degli stakeholder** nell'individuazione delle aree strategiche e degli outcome;
- definire **meccanismi di benchmarking** per la definizione degli obiettivi, indicatori e target;
- coinvolgere gli stakeholder nella fase di individuazione e condivisione degli obiettivi strategici;

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

- realizzazione **dell'indagine sul benessere**, della valutazione del superiore gerarchico e organizzazione della giornata della trasparenza;
- adozione formale di **Standard di qualità** per le attività svolte dall'Ente;
- implementare un sistema **informatizzato integrato per il monitoraggio** e la gestione della performance, degli obblighi di trasparenza e degli obiettivi di promozione della pari opportunità;
- realizzazione di **analisi degli scostamenti** e valutazioni per individuare le opportunità e le criticità riscontrate.

Al fine di rappresentare al meglio e contestualizzare la valutazione e le raccomandazioni, in particolare quelle relative alla elaborazione degli obiettivi, indicatori e target, l'OIV prende atto delle criticità che le Camere di commercio devono gestire nella fase di integrazione delle linee programmatiche di cui alla relazione pluriennale, che hanno una pianificazione quinquennale, con la logica triennale del piano della performance (come la traduzione degli obiettivi, degli indicatori e dei target su base triennale).

4 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV E PRESENTAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE

La raccolta dei dati è avvenuta utilizzando la "check list" allegata alla delibera di Unioncamere e il questionario della delibera ex CiVIT n. 23 del 2013, compilati dall'amministrazione a seguito del confronto con la STS.

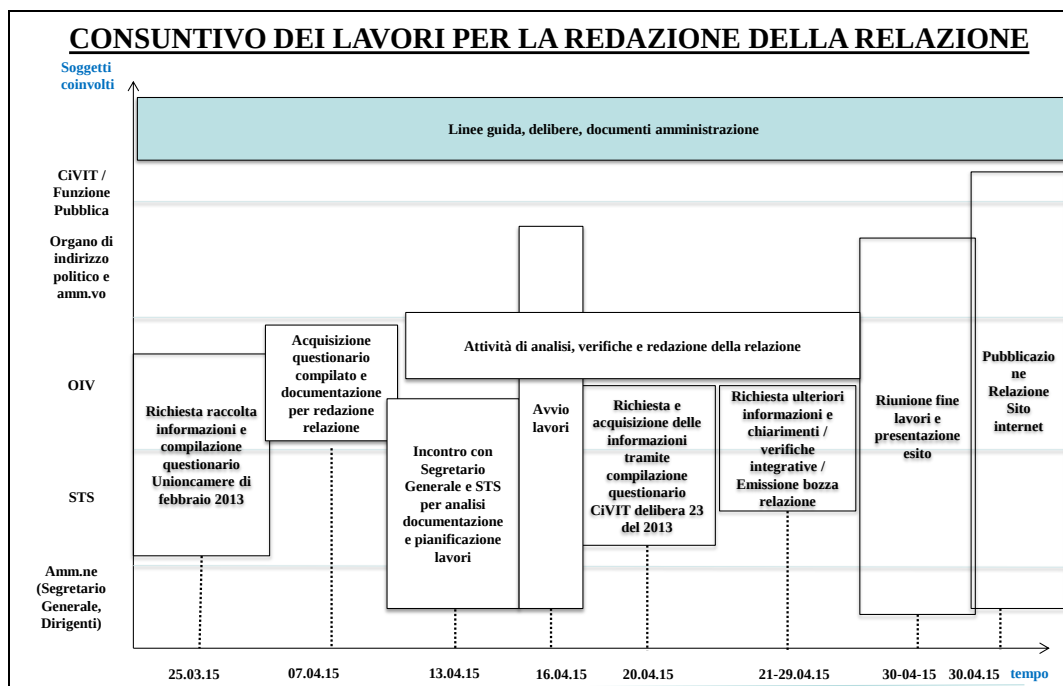
L'OIV, laddove si sono resi necessari approfondimenti e/o verifiche, ha proceduto a riunioni di confronto e di approfondimento con l'amministrazione, in particolare con la STS, per l'acquisizione delle evidenze.

Con riferimento alle linee guida per la redazione della relazione di Unioncamere (vedi documenti in Appendice), si segnala che la struttura dei paragrafi è stata modificata: il paragrafo "Relazione sulla performance" (la cui valutazione è già espressa nella nota di accompagnamento al documento di validazione, doc. n. SP-OIV-2014-001) è sostituito dal paragrafo avente per oggetto gli standard di qualità (§ 3.8).

La figura n.3 rappresenta i soggetti coinvolti, le fasi e la tempistica delle attività svolte ai fini della redazione della relazione.

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 19 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

Figura 3. Tempi, fasi e soggetti intervenuti nel processo di redazione della relazione



4.1 Livelli di valutazione

Di seguito sono descritti gli indicatori e i livelli di valutazione adottati per la misurazione e valutazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, del ciclo di gestione della performance.

Gli elementi che caratterizzano la misurazione delle criticità sono (vedi figura n. 1):

Il **Sistema** di misurazione e valutazione della performance dell'Ente e della sua conformità al Dlgs 150 del 2009 e alle delibere ex CiVIT (**Sistema**).

Il **ciclo della performance** di cui all'art. 4 del Dlgs 150 del 2009 (valutazione rispetto ai criteri definiti dalla norma e dalle delibere ex CiVIT).

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

Fig 4. Elementi del ciclo della performance



I controlli interni: l'insieme delle indicazioni, dei processi e delle procedure poste in essere, in applicazione di quanto definito nel Sistema, al fine di avere la ragionevole certezza di produrre risultati utili alla realizzazione della performance attesa.

Tali elementi stati valutati dall'OIV per il check-up sulle fasi del ciclo della performance e sugli strumenti di accountability per la valutazione (vedi figura n. 2):

- della coerenza del processo e della sua tenuta generale;
- della correttezza metodologica e della completezza di quanto realmente messo in opera per ogni fase del ciclo.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 95% - 100%

Il livello valutazione 5 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che il punto di controllo o i punti di controllo (d'ora un poi PDC) sono pienamente soddisfatti per tutte le aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

Il **Sistema** è stato elaborato in modo pienamente conforme alla norma. Il Sistema è sistematicamente oggetto di valutazione attraverso una metodologia e approccio professionale per individuare e implementare adeguamenti normativi e gestionali.

Il ciclo della performance (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è pienamente operativo; produce risultati significativi² e rilevanti³ e sono utilizzati dall'Ente per il continuo miglioramento della performance dell'Ente. E' svolto in modo pienamente conforme alla normativa di riferimento.

Tutti **controlli interni** sono implementati e attivi. Sono soggetti a sistematica valutazione al fine di implementare azioni di miglioramento per avere la ragionevole certezza della loro efficacia e che il ciclo della performance sia svolto **conformemente al Sistema**. I risultati della valutazione sono utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 85% - 94%

Il livello valutazione 4 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti nella maggioranza delle aree significative ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

² Risultati **significativi**: capacità di soddisfare le attese.

³ Risultati **rilevanti**: la loro assenza può influenzare la performance.

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)

Il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall'Ente ed è oggetto di valutazione periodica al fine di individuare interventi di adeguamento alla norma e alle esigenze gestionali. Sono presenti poche non conformità del Sistema alla normativa di riferimento e non sono significative.

Il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è operativo per la maggior parte delle fasi. Il ciclo della performance produce risultati utili e significativi che sono utilizzati dall'Ente ai fini del miglioramento della performance. E' svolto in modo quasi del tutto conforme alla normativa di riferimento.

La maggior parte dei **controlli interni** sono implementati, sono attivi per tutte o quasi per tutte le fasi del ciclo e sono soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 75% - 84%

Il livello valutazione 3 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono stati soddisfatti per molte aree di verifica significative ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall'Ente, sebbene sono presenti diverse non conformità alla normativa di riferimento;

il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è operativo e produce risultati utili ai fini del miglioramento della performance dell'Ente. I risultati sono analizzati dall'Ente per l'elaborazione di azioni di miglioramento. E' svolto in modo conforme alla normativa di riferimento per gli aspetti più rilevanti e significativi;

I **controlli interni** sono definiti e implementati; sono attivi per diverse fasi del ciclo. Possono essere soggetti a periodica valutazione al fine di migliorare la loro efficacia. I risultati della valutazione possono essere utilizzati per il miglioramento continuo del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 40% – 74%

Il livello valutazione 2 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti in alcune aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

il **Sistema** è stato elaborato ed approvato dall'Ente e il ciclo della performance è operativo. Sono presenti numerose e significative non conformità alla normativa di riferimento;

il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) è operativo, anche se non in tutte le sue fasi. Può produrre risultati da utilizzare per il miglioramento della performance; può non essere svolto in modo conforme alla normativa di riferimento in molti casi;

i **controlli interni** sono definiti e implementati, anche se non per tutte le fasi del ciclo. I risultati dei controlli non sono utilizzati per il miglioramento del Sistema.

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 6% – 39%

Il livello di valutazione 1 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti in poche aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

il **Sistema** è stato elaborato ma non necessariamente approvato dall'Ente. Gran parte delle attività previste dalla normativa solo sono pianificate;

il **ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) può essere operativo o solo pianificato; se è operativo nella maggior parte dei casi, anche per aspetti significativi e rilevanti, può non essere svolto in modo conforme alla normativa di riferimento;

i **controlli interni** possono essere definiti e/o solo pianificati, anche solo informalmente. Non necessariamente sono operativi. I risultati dei controlli non sono utilizzati per il miglioramento del Sistema.

	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE MONOCRATICO DELLA PERFORMANCE	Documento: RV-OIV-2015-001 Rev. B Data: 30 aprile 2015 Pag. 22 di 23
RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs n. 150/2009)		

Intervallo punti di controllo soddisfatti: 0% – 5%.

Il livello di valutazione 0 viene assegnato se attraverso evidenze si rileva che i PDC sono soddisfatti per nessuno o per un numero minimo e non significativo di aree di verifica ai fini della redazione della relazione. A questo livello:

non è presente nessun **Sistema**;

il **Ciclo della performance** (o una fase di esso o l'oggetto di valutazione) non è operativo e non è pianificato;

non sono previsti **controlli interni** ai fini del funzionamento del ciclo della performance.

4.2 Pianificazione attività di follow up

Per dare maggiore impulso all'attività di monitoraggio e di supporto metodologico, in accordo con il Segretario generale, si è convenuto di pianificare un incontro da tenersi entro il 30 luglio 2015, per un confronto sulle raccomandazioni formulate nella presente relazione allo scopo di favorire la predisposizione, a cura dell'amministrazione, di un piano delle azioni correttive da implementare e che dovrà rispondere a criteri di praticabilità e sostenibilità economico-finanziaria.

La formulazione delle raccomandazioni si è concentrata sugli aspetti ritenuti più significativi ai fini del miglioramento del funzionamento del Sistema e del ciclo di performance; l'OIV ha adottato un approccio compatibile con una implementazione graduale della normativa di riferimento da parte dell'Ente, che tenesse conto dei recenti interventi normativi che hanno interessato le Camere di commercio e di cui nel paragrafo 1.

L'OIV si riserva di procedere ad una verifica di follow-up, attraverso analisi ad hoc e audit, sull'implementazione delle azioni di miglioramento.

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2014**

(ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), DLgs n. 150/2009)

**APPENDICE A
RIFERIMENTI E FONTI DELLE EVIDENZE**

- 1) Linee guida sul processo di analisi del ciclo della performance di Unioncamere di febbraio 2013 per la relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- 2) DLgs 150/09;
- 3) Delibera CiVIT n. 89/2010 Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- 4) Delibera CiVIT n. 104/2010 Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*;
- 5) Delibera CiVIT n. 114/2010 Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150);
- 6) Delibera CiVIT n. 23/2013 e Allegato 1 compilato dall'Amministrazione: "Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente";
- 7) Linee guida su Ruolo, funzioni e composizione degli OIV e indicazioni per la loro istituzione nelle camere di commercio;
- 8) Relazione sulla performance 2013 e documento di Validazione;
- 9) Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente;
- 10) Bozza della Relazione sulla performance 2014;
- 11) Piano triennale della performance 2014-2016;
- 12) Piano triennale della performance 2015-2017;
- 13) Allegato 4 alla delibera n. 3.21 del 16.04.2015 "Relazione sui risultati (art. 24 ex dpr 254/2005)";
- 14) Allegato A alla delibera n. 8.45 del 19.11.2014 "Relazione pluriennale";
- 15) Allegato B alla delibera n. 8.45 del 19.11.2014 "Relazione previsionale programmatica";
- 16) Documentazione per verifiche a campione sulla rendicontazione delle attività svolte nel 2014;
- 17) Documentazione per verifiche a campione svolte sulla Customer satisfaction e Relazioni iniziative promozionali.