

Organismo Indipendente di Valutazione
della Camera di Commercio di Chieti

*Relazione sul funzionamento
complessivo del sistema di
valutazione, trasparenza e
integrità dei controlli interni
(Ciclo 2012)*

19 giugno 2013

1. PRESENTAZIONE E INDICE

Ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del D.lgs n.150/2009, l'OIV è chiamato a monitorare "il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli". La presente Relazione rappresenta la formalizzazione delle risultanze di tale attività di monitoraggio da parte dell'OIV della Camera di Commercio di Chieti. Essa è finalizzata ad evidenziare le criticità e i punti di forza dell'intero sistema dei controlli. La stesura della Relazione risponde inoltre ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. In particolare il ruolo dell'OIV è quello di garantire sia la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia l'applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti disciplinati dalla CIVIT e da Unioncamere.

Su tali basi l'intento della presente relazione è quello di fornire una quadro complessivo sullo stato di attuazione del Ciclo di gestione della Performance e sulle caratteristiche metodologiche che connotano il funzionamento del sistema dei controlli nel suo complesso. Tutto ciò con la finalità ultima di individuare le aree di miglioramento prioritarie sulle quali l'amministrazione dovrà porre maggiore attenzione in funzione di un graduale processo di miglioramento.

Così come esplicitato dalla Delibera CIVIT n. 23/2013, per la Relazione in oggetto è stato considerato in prevalenza come periodo di osservazione l'anno 2012. Sulla base di quanto dettato dalla stessa fonte normativa sono stati inoltre considerati gli aspetti più rilevanti relativi all'avvio del Ciclo 2013.

I lavori preparatori alla redazione della Relazione, nonché la stessa attività di redazione, sono stati svolti in conformità con quanto disciplinato dalle Linee Guida (LG) predisposte da Unioncamere per la redazione della *"Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni"*. In ragione di ciò sono stati utilizzati gli strumenti operativi ("griglie di check") individuate nelle stesse LG per il "processo di analisi del ciclo della performance" svolto dall'OIV con l'ausilio della Struttura Tecnica di Supporto. Le "griglie di check" utilizzate come base di analisi e valutazione sono depositate presso gli uffici della Camera di Commercio di Chieti. La Relazione è stata strutturata in maniera conforme alle indicazioni delle summenzionate Linee Guida Unioncamere.

INDICE

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	5
3.	CHECK-UP SULLE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	7
3.1	Pianificazione strategica	7
3.2	Programmazione operativa	9
3.3	Il Piano della performance	11
3.4	Monitoraggio e reporting in itinere.....	12
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	14
3.8	La Relazione sulla performance.....	14
3.9	Valutazione dell'idoneità dell'impianto: proposte di miglioramento	15

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

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

In linea generale il “Sistema di Misurazione e valutazione della performance” rappresenta il documento nel quale devono essere formalizzate l’insieme delle metodologie, i processi, le modalità e i soggetti che consentono all’Ente di pervenire in modo sistemico alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Così come già preannunciato nella “Relazione dell’OIV sul funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” del 2012, la Camera di Commercio di Chieti ha adottato e pubblicato il nuovo “Sistema di misurazione e valutazione” (da ora SMV) nel mese di marzo 2013 con Deliberazione di Giunta camerale n. 36 del 22/03/2013. I contenuti del documento rappresentano l’aggiornamento di quelli già definiti all’interno della sua prima versione, adottata nel primo anno di applicazione degli strumenti previsti dal d.lgs 150/2009 (Deliberazione di Giunta camerale n. 156 del 29/12/2010).

L’elaborazione del nuovo SMV è stata determinata da tre particolari fattori: l’esigenza di adottare un “sistema” maggiormente tarato sulle effettive esigenze e caratteristiche dell’Ente, emerse nel tempo dal suo effettivo funzionamento; la necessità di considerare aspetti innovativi all’interno del “sistema”, quali ad esempio gli effetti e i cambiamenti determinati dall’adozione del Sistema Saturno; e infine l’esigenza di introdurre nel sistema aspetti di miglioramento da adottare a partire dai Cicli 2013/2014.

Nel complesso, i contenuti del SMV risultano conformi a quanto dettato dalla normativa di riferimento. Gli elementi in esso definiti possono inoltre essere considerati sufficientemente adeguati dal punto di vista metodologico.

Per quanto concerne la “Performance organizzativa” sono stati definiti gli oggetti della misurazione; sono stati quindi individuati e descritti i “macroambiti di misurazione” e per ognuno di essi le modalità e gli strumenti (quali ad esempio le differenti tipologie di indicatori) adottati per la misurazione.

Sempre con riferimento agli aspetti della performance organizzativa, le criticità più rilevanti emerse dall’analisi delle “griglie di check” sono principalmente due: la mancata individuazione dell’ambito di misurazione relativo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, individuata tuttavia all’interno del SMV come area di miglioramento per il 2014¹; alcune lacune nella descrizione delle modalità di definizione e revisione degli obiettivi, indicatori e target, nonché delle modalità per la verifica della loro qualità e efficacia ai fini della valutazione.

¹ Così come già indicato nella relazione del Piano Performance 2011 si precisa che, seppur non espressamente indicati nel Piano della Performance, l’Ente ha adeguato il proprio Statuto per garantire un’adeguata presenza femminile. Ha inoltre costituito e dato impulso al Comitato per l’Imprenditoria Femminile che ha previsto una serie di attività di promozione delle pari opportunità. Nell’anno 2012 ha avviato, con prosecuzione anche nell’anno 2013, di un percorso formativo “Donne & Leadership”.

I contenuti e gli elementi del SMV riferibili alla misurazione e valutazione della Performance individuale risultano essere conformi alla normativa di riferimento e caratterizzati da apprezzabile analiticità nella descrizione degli strumenti e delle modalità utilizzate a tale scopo. Le uniche criticità emerse - più correttamente identificabili come potenziali aree di miglioramento – sono riferibili alla mancata identificazione, tra i parametri per la valutazione dei dirigenti, di opportuni indicatori quantitativi atti a misurare la loro capacità di valutare i proprio collaboratori attraverso opportune differenziazioni di giudizio. Tuttavia, sulla base di quanto riportato nel nuovo SMV, nell’ambito dei criteri di valutazione delle competenze organizzative e manageriali dei dirigenti è previsto, quale parametro di valutazione, la *“Gestione dei collaboratori”* intesa come *“Capacità di pianificare e coordinare l’attività dei propri collaboratori valorizzandone le specificità individuali. Saper promuovere la crescita professionale, valorizzare le potenzialità e i contributi dei singoli, motivare le persone rispetto al lavoro e agli obiettivi individuali e di gruppo, saper gestire e animare gruppi di lavoro orientandoli verso i risultati finali, favorire l’integrazione orizzontale.”* Inoltre nell’ambito della *“Valutazione degli obiettivi a fine anno”* e comunicazione dei risultati è previsto che *“il Segretario Generale, in occasione dell’avvio del processo di valutazione e in accordo con l’OIV, espliciti e condivide le linee guida per la valutazione con tutti i suoi dirigenti al fine di garantire la massima coerenza ed omogeneità nell’applicazione dei criteri di valutazione e nell’attribuzione delle valutazioni, a tutti i livelli della struttura organizzativa”*.

Con il nuovo SMV sono inoltre individuate e descritte, in modo completo e adeguato, le fasi, i soggetti coinvolti e le tempistiche del processo di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale.

Ulteriori aspetti del SMV – sebbene di modesta rilevanza dal punto di vista sostanziale – individuati come possibili aree di miglioramento per incrementare la funzione di *accountability* del documento, sono:

- l’esplicitazione del coordinamento con il Regolamento sull’organizzazione dei servizi;
- l’esplicitazione del collegamento con gli aspetti legati alla trasparenza;
- la descrizione delle caratteristiche distintive dell’organizzazione.

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

Il modello di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché la sua architettura complessiva, è esplicitato all’interno del SMV e nel documento di governo de *“Il ciclo di gestione della performance della Camera di Commercio di Chieti”* (documento approvato con Deliberazione di Giunta camerale n. 156 del 29/12/2010 – Allegato A). I contenuti dei documenti sono stati condivisi attraverso opportune forme di comunicazione all’interno dell’amministrazione, nonché discussi con le Organizzazioni sindacali e con le assemblee del personale.

Sempre per quanto concerne il funzionamento dell’intero sistema, la Camera di Commercio di Chieti ha introdotto e adottato a partire dal 2012 il Sistema SATURNO, quale soluzione

informatica fornita da Infocamere per la gestione integrata del Ciclo della Performance all'interno degli Enti Camerali.

L'Ufficio del Controllo di gestione è collocato alle dirette dipendenze del Segretario Generale nelle aree di staff della struttura organizzativa. Esso esplica la sua funzione di supporto al processo di pianificazione e controllo con particolare riferimento alle attività di misurazione e monitoraggio, attraverso la raccolta dei dati e la produzione di informazioni sotto forma di report. In ragione di questo suo ruolo, l'Ufficio del Controllo di gestione opera secondo modalità, sebbene non del tutto formalizzate, volte a garantire coordinamento e integrazione con la Struttura Tecnica di Supporto e le unità organizzative più direttamente coinvolte nelle fasi di misurazione e valutazione.

Per quanto concerne il ruolo dell'OIV e della Struttura Tecnica di Supporto all'interno del funzionamento del sistema nel suo complesso, si precisa che la Camera di Commercio non ha predisposto un "Regolamento sul funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione", in quanto non ritenuto necessario. Le funzioni e il ruolo dell'OIV sono infatti ampiamente e analiticamente disciplinate dalla normativa di riferimento: d.lgs. 150/2009, Delibere CIVIT e Linee guida Unioncamere. L'OIV ha inoltre un rapporto costante e sistematico con la Struttura Tecnica di Supporto finalizzato in generale al monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori di implementazione. A tal proposito le comunicazioni avvengono, oltre che attraverso riunioni periodiche, prevalentemente mediante corrispondenza elettronica ai fini della tracciabilità delle comunicazioni.

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

3.1 Pianificazione strategica

Con il processo di pianificazione strategica gli organi di governo dell'Ente definiscono le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici sulla base della disamina delle evoluzioni del contesto esterno ed interno all'amministrazione (tali informazioni sono riportate negli appositi paragrafi dei Piani della Performance dell'amministrazione).

L'analisi strategica e il concomitante processo decisionale è svolto in modo tale da accogliere e recepire, attraverso momenti di condivisione, le istanze degli stakeholder esterni (categorie e associazioni rappresentate nel Consiglio Camerale) e di quelli interni (organi di indirizzo, vertice amministrativo e dirigenza). Le linee e gli obiettivi strategici della Camera sono stati inoltre definiti sulla base delle risultanze delle attività di controllo e delle analisi di Customer Satisfaction; quest'ultima circoscritta esclusivamente agli obiettivi del Registro Imprese. Sono state inoltre considerate le informazioni emerse dalla Relazione sulla Performance 2011.

Lo svolgimento del processo di pianificazione risulta in generale sufficientemente adeguato e corretto dal punto di vista metodologico, anche con riferimento alla tempistica con cui vengono svolte le attività che lo compongono. L'intero processo è svolto in modo tale da garantire le necessarie e propedeutiche fasi di elaborazione funzionali all'adozione del Piano della Performance. Ciò non di meno, con riferimento agli ultimi due cicli di programmazione, la Relazione Previsionale e Programmatica è stata predisposta e approvata entro il mese di ottobre, mentre l'adozione e il perfezionamento dei due rispettivi Piani della Performance ha subito alcuni ritardi riconducibili principalmente a problematiche organizzative interne.

Si rileva inoltre un'adeguata integrazione, nonché coordinamento, tra le fasi della pianificazione strategica previste dal DPR 254/2005 e quelle del Ciclo di gestione della performance. A tal proposito infatti il Programma Pluriennale – di diretta emanazione dell'organo di indirizzo politico - e la Relazione Previsionale e Programmatica rappresentano nella pratica il principale presupposto contenutistico per la redazione del Piano della Performance.

INDIVIDUAZIONE DELLE AREE (LINEE STRATEGICHE) E DEGLI OUTCOME

Uno dei miglioramenti riscontrabili nella redazione del Piano della Performance 2012-2014 è riconducibile alle modalità che hanno portato all'individuazione delle aree strategiche. Queste ultime infatti sono state individuate sulla base dei principali effetti dell'azione della Camere sul territorio. Le aree strategiche vengono così a rappresentare i principali, seppur in termini generali, destinatari dell'azione amministrativa.

Le linee e gli obiettivi strategici sono stati raggruppati, sulla base della tipologia di outcome che li accomuna, in tre aree strategiche:

- Competitività delle Imprese

- Competitività del Territorio
- Competitività dell'Ente

Si rileva tuttavia, quale area di miglioramento, la necessità di descrivere con maggior chiarezza e dettaglio gli *outcome* associati alle singole aree strategiche, nonché l'identificazione dei relativi *contributor*, che concorrono con l'ente al raggiungimento dell'*outcome* stesso.

INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

Gli obiettivi strategici riportati nel Piano della Performance – in cui sono inseriti altresì gli obiettivi assegnati e di competenza dell'Azienda Speciale - rappresentano l'output della summenzionata fase della pianificazione strategica. In generale, la definizione degli obiettivi strategici avvenuta negli ultimi due Cicli presi in esame (2012 e 2013) è caratterizzata da un sufficiente grado di adeguatezza metodologica, a cui tuttavia è necessario aggiungere alcune precisazioni.

In particolare con il Piano della Performance 2012-2014 è stato possibile riscontrare un primo miglioramento della capacità dell'Ente di definire con chiarezza gli obiettivi con un approccio effettivamente orientato ai destinatari delle azioni programmate. A tal fine, di indubbia utilità è stato l'utilizzo del software Saturno a supporto della gestione del Ciclo della Performance. Medesimi miglioramenti sono stati riscontrati anche con riferimento alla misurazione degli obiettivi strategici. Su un totale di 37 indicatori strategici si rilevano, infatti, 11 indicatori di *outcome* a cui si aggiungono altri di differenti tipologie (output, efficienza e qualità).

Con la redazione del Piano 2013-2015 il processo di *rolling/corrispondenza* degli obiettivi strategici da un Ciclo all'altro è stato in linea generale rispettato nonostante la presenza di alcuni interventi di modifica, aggregazione e integrazione che hanno riguardato 4 obiettivi strategici. Ciò è stato causato da ragioni riconducibili a variazioni del contesto normativo e ad alcune necessità avvertite dall'amministrazione in merito al riordino dell'articolazione e strutturazione degli obiettivi.

Si deve inoltre sottolineare che nel Piano 2013-2015 è stata riscontrata una minore attenzione alla misurazione degli *outcome* attraverso appositi indicatori strategici.

Nonostante il riscontrato collegamento tra pianificazione strategica e la programmazione economico-finanziaria, si rileva, quale elemento di criticità della funzione di *accountability* del Piano della Performance, la mancata evidenziazione delle risorse economiche assegnate ai singoli obiettivi strategici. Tale carenza è tuttavia parzialmente attenuata dal fatto che le risorse sono invece effettivamente riferite agli obiettivi operativi (a loro volta poi riconducibili a quelli strategici).

In estrema sintesi, nell'ottica e ai fini di un graduale miglioramento, i principali interventi che dovranno essere messi in atto nel Ciclo 2014 sono i seguenti:

- Una maggiore attenzione alla multidimensionalità della gestione e agli ambiti della performance;

- Una maggior attenzione agli aspetti riferibili alla misurazione degli *outcome* e più in generale agli indicatori strategici – anche attraverso l’adozione di un test di fattibilità degli indicatori relativi agli obiettivi strategici;
- La diretta evidenziazione delle risorse economiche assegnate ai rispettivi obiettivi strategici.

3.2 Programmazione operativa

Nella fase della programmazione operativa sono coinvolti prevalentemente la Giunta, il Segretario Generale, i Dirigenti e i Direttori delle Aziende Speciali. A questi si aggiungono inoltre stakeholder interni ed esterni della Camera, coinvolti quando necessario.

In particolare, la programmazione operativa, in maniera coerente con le scelte e le decisioni scaturite dalla pianificazione strategica, si concretizza in prima istanza nella predisposizione della RPP (approvata entro il mese di ottobre) in cui sono definiti i programmi e gli obiettivi da attuare nell’anno. Sulla base di quanto contenuto nella RPP viene definito e successivamente approvato il Preventivo economico, entro il 30 novembre, nonché il Budget direzionale, entro il 31 dicembre. Il Segretario Generale e i dirigenti, sulla base di quanto definito in questi documenti, provvedono in via successiva all’elaborazione delle Schede di programmazione operativa, i cui contenuti sono destinati a confluire all’interno del Piano della Performance.

La sequenza logico-temporale delle fasi descritte ha trovato effettivo riscontro nella pratica sia nella programmazione operativa per il ciclo 2012 che per quello 2013. Nonostante l’adeguatezza metodologica che ha contraddistinto questa tipologia di fase si deve tuttavia rilevare un certo ritardo che ha caratterizzato in entrambi gli anni l’elaborazione definitiva dei Piani della Performance. Con riferimento al Ciclo 2012, la mancata adozione del Piano della Performance nei tempi stabiliti dalla legge è riconducibile principalmente all’introduzione e al primo utilizzo dell’software SATURNO. Per il Ciclo 2013, invece, ritardo nell’adozione del Piano della Performance è stato determinato da alcune problematiche organizzative interne all’amministrazione.

Così come evidenziato in merito alla pianificazione strategica, il livello di integrazione e coordinamento tra programmazione operativa e Ciclo della Performance risulta essere sufficientemente adeguato. Tale collegamento si evince inoltre dalla coerenza dei contenuti dei documenti rappresentativi delle fasi in oggetto (Programma Pluriennale, RPP, Budget, Piano della performance, etc).

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI PIANI OPERATIVI

La definizione degli obiettivi operativi per gli ultimi due cicli di programmazione è avvenuta in modo conforme a quanto stabilito nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera.

In particolare, le modalità di definizione degli obiettivi operativi sono descritte nel documento di governo de “Il ciclo di gestione della performance della Camera di Commercio di Chieti”

(Deliberazione di Giunta camerale n. 156 del 29/12/2010 – Allegato A) al paragrafo 3 - dedicato alla programmazione operativa. Nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione sono inoltre evidenziate le interazioni tra obiettivi operativi e performance individuale, nonché le correlate attività di monitoraggio ed aggiornamento.

In linea generale la definizione degli obiettivi operativi è stata caratterizzata da un sufficiente livello di adeguatezza metodologica. In particolare i singoli obiettivi operativi: sono stati definiti in modo tale da tener in considerazione gli ambiti/dimensioni della performance²; sono definiti anche per le attività riferibili all'Azienda Speciale; sono misurati attraverso indicatori di performance sufficientemente strutturati; sono frutto di un processo di negoziazione tra i dirigenti ai quali è affidata la responsabilità del loro raggiungimento.

Le medesime considerazioni possono essere riferite anche ai piani operativi. Per ognuno di essi sono stati indicati i soggetti responsabili, i tempi di conclusione delle attività e le risorse umane coinvolte.

Il set di indicatori degli obiettivi operativi risulta nel complesso strutturato in modo sufficientemente adeguato ai fini di una misurazione multidimensionale (output, input, processi, efficienza, qualità, etc). In aggiunta agli indicatori operativi riportati nei Piani della Performance, la Camera di Commercio utilizza inoltre un serie di indicatori economico-finanziari predisposti appositamente per supportare le decisioni dei vertici dell'Amministrazione ed il Collegio dei Revisori dei Conti per un più attento controllo. Con il sistema di misurazione e valutazione adottato con deliberazione n. 36/2013, tali indicatori sono esplicitamente previsti ai fini della misurazione della performance organizzativa a partire dall'anno 2014.

Gli indicatori sono raccolti in un apposita anagrafica degli indicatori prevista dal sistema informatico utilizzato per la gestione della Ciclo della Performance. Gli indicatori riportati e inseriti in anagrafica sono sottoposti in via preliminare ad un processo di validazione da parte di Infocamere.

Negli ultimi due Cicli di programmazione la determinazione dei target è avvenuta per gran parte degli indicatori sulla base dei loro rispettivi valori storici - lì dove disponibili – seguendo una logica di miglioramento continuo delle prestazioni. A tal proposito un aspetto sicuramente da considerare come area di miglioramento è rappresentato da un maggior utilizzo di valori di benchmark per la determinazione dei target; in parte già adoperati per alcuni indicatori (obiettivo operativo 12.2 del Piano Performance 2012-2014).

DEFINIZIONE DELLE RISORSE

L'individuazione delle risorse economiche assegnate agli obiettivi operativi avviene sulla base del Budget Direzionale e coerentemente con quanto stabilito in termini economico-finanziari nella

² In merito a questo aspetto è necessario precisare che alcuni dei "macroambiti della misurazione" definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione non sono stati ancora presi a riferimento per la definizione degli obiettivi negli ultimi due Cicli. Lo saranno a partire dal Ciclo 2014. Si fa riferimento ai seguenti macroambiti: "Ambito degli obiettivi di promozione delle pari opportunità", "Stato di salute dell'Ente", "Benchmarking".

Relazione Previsionale e Programmatica. Quest'ultimo documento infatti contiene una indicazione di massima delle risorse disponibili per i progetti e le iniziative. Le risorse economiche sono, infatti, più dettagliatamente definite nel Preventivo economico e nel Budget direzionale.

Con riferimento agli ultimi due Cicli si evidenzia la presenza per la gran parte degli obiettivi operativi delle correlate risorse economiche. In generale quindi non sono evidenziabili particolari criticità riferibili a questo aspetto della programmazione.

DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

La definizione degli obiettivi individuali è caratterizzata da un processo di negoziazione tra le singole categorie di personale a cui gli obiettivi stessi sono assegnati e il rispettivo superiore gerarchico: Segretario generale e dirigenti; Dirigenti e Posizioni organizzative; dirigenti e personale.

Per il Ciclo 2012, seguendo una logica di tipo gerarchico, la Giunta ha assegnato gli obiettivi strategici al Segretario generale, il quale a sua volta ha assegnato ai singoli dirigenti non apicali gli obiettivi annuali. Agli obiettivi individuali, in quanto corrispondenti agli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano della Performance, possono essere ricondotte le medesime considerazioni in merito alle rispettive caratteristiche metodologiche. Per tale ragione per ogni obiettivo individuale sono stati individuati i rispettivi indicatori di performance e i correlati target.

Anche con riferimento agli obiettivi individuali le criticità riscontrate fanno riferimento al grado di tempestività con il quale essi sono stati assegnati. Tale situazione è stata determinata dai ritardi che hanno caratterizzato il perfezionamento dei Piani della Performance negli ultimi due anni.

3.3 Il Piano della performance

La Camera di Commercio fin dall'anno 2011 ha adottato e pubblicato nell'apposita sezione dedicata alla "Trasparenza" i Piani triennali della Performance.

Con il Piano della Performance 2012-2014 (Deliberazione n. 11 del 13/02/2012) si è potuto constatare un apprezzabile miglioramento non solo nella qualità del Piano, ma soprattutto nella correttezza metodologica con la quale sono stati definiti i suoi contenuti (definizione degli obiettivi, tipologia di indicatori, identificazione delle responsabilità organizzative, etc..). Le medesime caratteristiche e considerazioni possono essere trasposte, seppur con minor enfasi, anche al Piano 2013-2015.

Con riferimento alla redazione del Piano della Performance persistono tuttavia delle aree di criticità, emerse tra l'altro dalle "griglie di check", su cui bisognerà agire in futuro con interventi di miglioramento. In aggiunta al necessario rispetto della tempistica stabilita dalla legge per la definitiva adozione e pubblicazione del Piano, gli interventi individuati sono i seguenti:

- Un maggiore e consapevole utilizzo di indicatori di outcome per la misurazione degli obiettivi strategici;

- L'individuazione ed evidenziazione degli obiettivi riferiti alla promozione delle pari opportunità – così come già segnalato in precedenza;
- L'evidenziazione delle risorse economiche destinate al conseguimento degli obiettivi strategici;
- L'utilizzo di indicatori per l'attività di benchmarking – aspetto tra l'altro identificato nel nuovo SMV tra le attività programmate;
- Una maggiore evidenziazione all'interno del Piano della performance del collegamento di quest'ultimo con gli altri documenti del Ciclo (il Programma triennale della trasparenza e il Sistema di misurazione e valutazione della performance).

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

La rilevazione dei dati quantitativi e dei valori degli indicatori in corso d'anno è funzionale al monitoraggio in itinere del grado di raggiungimento degli obiettivi. Così come esplicitato nel SMV, tale attività deve essere svolta con cadenza semestrale (luglio). La raccolta dei dati rilevati viene svolta dall'Ufficio del Controllo di Gestione con l'ausilio del software Saturno. La successiva analisi degli scostamenti rispetto ai target attesi è formalizzata all'interno di report *ad hoc* che vengono trasmessi al Segretario Generale e ai dirigenti, nonché alla Giunta e al Consiglio per la discussione dei risultati della valutazione intermedia. Quest'ultima è funzionale all'individuazione di eventuali e necessari interventi correttivi sugli obiettivi o sui piani di attuazione messi in atto per il loro raggiungimento.

Nel corso del 2012 il monitoraggio in itinere, finalizzato alla verifica dello grado di raggiungimento degli obiettivi del Piano, è avvenuto a cura del Segretario Generale. Talune problematiche gestionali interne e fattori del contesto esterno hanno determinato la necessità di aggiornare il Piano della Performance con determinazione del Presidente n. 9 del 13/12/2012.

Anche con riferimento a questa fase del ciclo, le criticità emerse dalle evidenze raccolte sull'effettivo svolgimento del monitoraggio sono riconducibili al rispetto della tempistica stabilita, che di conseguenza ha avuto delle ripercussioni sul grado di tempestività dell'aggiornamento degli obiettivi.

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa deve avvenire sulla base dei "macroambiti di misurazione" definiti nel SMV, attraverso specifici *Key Performance Indicators*, i quali sono definiti in prevalenza per la misurazione degli obiettivi definiti all'interno del Piano.

Per i successivi Cicli la valutazione della performance organizzativa sarà determinata, in aggiunta agli indicatori di performance degli obiettivi del Piano, anche da specifici indicatori del Sistema informativo Pareto atti a misurare lo "Stato di salute dell'Ente". Si osserva che gli indicatori

affidenti a questa tipologia sono stati già utilizzati dall'amministrazione in sede di redazione della Relazione sulla Performance 2011. Coerentemente con quanto definito nel SMV la valutazione sarà svolta anche attraverso l'utilizzo di valori di benchmark, i quali per altro sono stati già individuati nel 2012 per alcune delle attività del Registro Imprese.

Con più specifico riferimento alle procedure operative finalizzate alla misurazione, la determinazione dei valori a consuntivo degli indicatori è affidata ai singoli dirigenti/responsabili, i quali hanno il compito di rilevare i dati quantitativi e di attestarne l'attendibilità. Le schede, frutto della rilevazione, sono successivamente raccolte dall'Ufficio del Controllo di Gestione il quale procede all'analisi degli scostamenti e alla redazione della reportistica da trasmettere agli organi di governo e di gestione.

Con l'utilizzo del software Saturno, l'alimentazione dei valori a consuntivo può avvenire anche in maniera automatizzata per gli indicatori che prevedono l'utilizzo di dati contenuti nelle banche dati di Infocamere. Si precisa tuttavia che nel 2012 l'applicativo informatico non è stato utilizzato nelle procedure di misurazione per ragioni riconducibili ai tempi con cui è avvenuto il rilascio e l'implementazione dei necessari moduli.

Anche in questa circostanza gli aspetti su cui è necessario incentrare le azioni di miglioramento sono riconducibili prevalentemente al rispetto della tempistica stabilita con cui devono essere svolte le fasi evidenziate.

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

Il collegamento tra performance individuale - riferita in particolar modo al personale dirigente - e quella organizzativa è garantita dall'adozione da parte dell'amministrazione delle medesime metodologie e parametri di valutazione su cui si fondano le rispettive valutazioni. Con riferimento al Ciclo 2012, infatti, la performance individuale dei dirigenti è stata determinata sulla base dell'assegnazione di obiettivi individuali coincidenti con gli obiettivi operativi del Piano, sulla base delle relative aree organizzative di competenza. Al Segretario Generale, in ragione della sua posizione apicale, sono stati invece assegnati gli obiettivi strategici definiti nel Piano 2012-2014.

Con l'elaborazione del nuovo SMV da parte della Camera di Commercio di Chieti il più rilevante e apprezzabile miglioramento è riconducibile agli aspetti relativi alla misurazione e valutazione della performance individuale. Sebbene le fasi e le metodologie in questione saranno implementate nella loro completezza a partire dai successivi cicli, la loro formalizzazione risulta adeguata ad una corretta valutazione delle performance individuali del personale dirigente e non.

Per un dettagliato approfondimento sulle caratteristiche metodologiche previste per la valutazione della performance individuale si rinvia alla corrispondente sezione del documento del "Sistema di Misurazione e Valutazione" pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web istituzionale della Camera di Commercio di Chieti.

3.7 Rendicontazione interna ed esterna

La Camera di Commercio di Chieti ha previsto un sistema di reportistica interno finalizzato a fornire agli organi di governo e gestione dell'Ente le informazioni risultanti dalle fasi di misurazione e valutazione della performance. Ciò avviene attraverso apposite Schede di report direzionali in cui è riportato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi alla data di rilevazione.

Per quanto concerne gli strumenti di rendicontazione esterna, la Camera di Commercio ha approvato il bilancio d'esercizio degli esercizi 2011 (Deliberazione del Consiglio camerale n. 3 del 26/04/2012) e 2012 (Deliberazione del Consiglio camerale n. 3 del 29/04/2013), con annesse Relazioni sui risultati.

Nel 2012 l'amministrazione ha inoltre redatto e pubblicato la Relazione sulla Performance 2011 (approvata con Deliberazione di Giunta n.63 del 28/06/2012). La Relazione è stata trasmessa all'OIV in data 13/07/2012 per le dovute verifiche propedeutiche alla validazione del documento. L'OIV ha svolto le verifiche e gli accertamenti necessari con l'ausilio della Struttura tecnica di supporto. La Relazione in questione, assieme al correlato Documento di validazione, è stata pubblicata sul sito istituzionale della Camera nell'apposita sezione dedicata alla "Trasparenza". Non sono state realizzate giornate di presentazione della Relazione sulla Performance agli stakeholder esterni.

Nel 2012, l'OIV ha predisposto, in conformità alla Delibera CIVIT n.4/2012, la prima *"Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni"* entro il termine del 30 aprile. Nello stesso anno, l'OIV ha inoltre predisposto e trasmesso il *"Report di valutazione e controllo strategico"*, quale strumento atto ad evidenziare gli scostamenti delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi individuati dagli organi di indirizzo - tenendo anche conto e rendicontando quanto emerso dalla Relazione sulla Performance 2011 sul grado di raggiungimento degli obiettivi, nonché i risultati del monitoraggio dello "Stato di salute dell'Ente". In aggiunta a tale preminente finalità, nel Report è stato inoltre espresso un giudizio sintetico sul livello di funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni, mettendo in evidenza il livello di implementazione e funzionamento del Ciclo di gestione della Performance.

In estrema sintesi il sistema di reportistica adottato può essere considerato sufficientemente adeguato a svolgere la sua funzione elettiva. In maniera coerente con quanto affermato in precedenza, è necessario tuttavia porre maggior attenzione anche in questa fase al rispetto delle tempistiche prefissate.

3.8 La Relazione sulla performance

La Camera di Commercio di Chieti ha predisposto e approvato con Deliberazione di Giunta n.63 del 28/06/2012 la "Relazione sulla Performance 2011". La "Relazione" stessa è stata oggetto di alcuni interventi correttivi richiesti dall'OIV, finalizzati ad incrementare la completezza e la chiarezza delle informazioni.

Nel complesso la “Relazione” è stata redatta in conformità con le Linee Guida Unioncamere per la “Relazione sulla Performance”. Nel documento sono state rendicontate in maniera completa e sufficientemente chiara le informazioni relative: al contesto esterno che ha caratterizzato la gestione nel corso del 2011; alle dinamiche e condizioni interne all’amministrazione; e, in modo più analitico e dettagliato, ai risultati raggiunti dall’amministrazione. Questi ultimi fanno riferimento alla più ampia dimensione della performance organizzativa, al profilo economico patrimoniale della gestione e al raggiungimento degli obiettivi individuali. Sono state inoltre riportate alcune informazioni riguardanti: il tema delle pari opportunità e la dimensione di genere; il processo di redazione della relazione; i punti di forza e di debolezza del funzionamento complessivo del Ciclo di gestione della Performance; nonché i documenti del Ciclo adottati dall’amministrazione.

Le uniche lacune riscontrate, riconducibili peraltro a questioni di completezza delle informazioni, sono riferibili alla mancata evidenziazione nella Relazione delle questioni riguardanti il Programma triennale della trasparenza e gli Standard di qualità dei servizi.

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

Le proposte e le aree di miglioramento individuate sono state descritte ed evidenziate, per ogni singola fase e strumento del Ciclo di gestione della Performance, nei corrispondenti paragrafi in cui è strutturata la presente Relazione.