



Camera di Commercio
Sondrio



**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI
DELLA CAMERA DI COMMERCIO I.A.A. DI SONDRIO**
(art. 14, comma 4, lettera a) D.Lgs. n. 150/2009)

A CURA DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
della CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI SONDRIO

1 - PRESENTAZIONE E INDICE

1.1 Presentazione

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (*di seguito anche OIV*) "monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso". Nel rispetto delle funzioni attribuite all'OIV, la presente "Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" (*di seguito anche Relazione*) costituisce quindi il risultato principale dell'attività di monitoraggio che viene realizzata in itinere da parte dell'OIV sull'attuazione del ciclo di gestione della performance e sul corretto funzionamento del sistema dei controlli interni. Il valore di tale Relazione non è, però, solo nella necessità di adempiere ad un dettato normativo, quanto quello di fornire alla Camera di Commercio un quadro complessivo sullo stato dei controlli evidenziandone i punti di forza, da presidiare, e i punti di debolezza sui quali c'è la necessità di ulteriori investimenti.

Il presente documento fa quindi riferimento ad una complessiva analisi svolta relativamente agli anni 2012, 2013 e in parte sul 2014, limitatamente alle attività fino ad oggi svolte, evidenziando eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo Piano adottato.

Le attività di monitoraggio da parte dell'OIV e di guida al corretto sviluppo del Ciclo di gestione della Performance, svoltesi durante l'intera annualità di riferimento servono a:

- evidenziare i punti di forza, da presidiare in modo continuo;
- chiarire i punti di debolezza sui quali intervenire;
- prevedere investimenti anche in termini di promozione e crescita culturale.

La presente Relazione intende inoltre fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida Unioncamere nazionale ed alle Delibere CiVIT, secondo un formato snello, chiaro e di facile intellegibilità e rispondendo ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

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

- la prima ha come oggetto i documenti previsti dal Ciclo di gestione della performance, vale a dire il Piano della Performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- la seconda ha come oggetto il funzionamento del Sistema dell'Ente, ovvero dell'intero impianto (struttura e funzionamento) che consente il corretto svolgersi del Ciclo di gestione della performance.

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

La presente Relazione deve essere pubblicata, a cura della struttura tecnica della Camera di Commercio a supporto dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

1.2 Indice

1 - PRESENTAZIONE E INDICE	2
1.1. <i>Presentazione</i>	2
1.2. <i>Indice</i>	3
2 – CHECK UP SULL’ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SULLA SUA FORMALIZZAZIONE	4
2.1. <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	4
2.2. <i>Il modello organizzativo e di funzionamento</i>	5
3 - CHECK UP SULLE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E SUGLI STRUMENTI DI ACCOUNTABILITY	6
3.1. <i>Pianificazione strategica</i>	6
3.2. <i>Programmazione operativa</i>	7
3.3. <i>Il Piano della performance</i>	7
3.4. <i>Monitoraggio e reporting in itinere</i>	8
3.5. <i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	8
3.6. <i>Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo risorse umane</i>	8
3.7. <i>Rendicontazione interna e esterna</i>	9
3.8. <i>La Relazione sulla Performance</i>	9
3.9. <i>Valutazione dell’idoneità dell’impianto: proposte di miglioramento</i>	10

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

2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009), approvato con Deliberazione di Giunta n. 134 del 19.12.2011, deve rispettare i seguenti requisiti minimi enunciati dalla Delibera n. 89/2010 della CIVIT:

- a) chiara definizione degli obiettivi;
- b) presenza di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
- c) specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
- d) caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e i test proposti dalla CIVIT;
- e) rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Per lo sviluppo del proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la Camera di Commercio di Sondrio ha deciso di adottare la metodologia e i principi della cosiddetta *Balanced Score Card* (BSC) o Scheda di Misurazione Bilanciata. Il Sistema prende in considerazione i 5 ambiti di misurazione individuati dalla CIVIT, i quali diventano le linee guida per la compilazione della BSC, garantendo completezza e trasversalità della misurazione stessa. La metodologia analiticamente descritta nel Sistema trova piena concretizzazione nella costruzione di una mappa strategica, con identificazione degli obiettivi e delle risorse necessarie per il loro raggiungimento, coordinando i programmi e le iniziative che mettono in relazione gli obiettivi di lungo con quelli di breve termine. Tale integrazione è possibile attraverso un approccio "a cascata": partendo dalla mappa strategica a livello di ente si definiscono le strategie che la Camera intende perseguire sia per l'anno a venire che per il triennio. Successivamente si definiscono gli obiettivi operativi da raggiungere al fine di realizzare gli obiettivi strategici e per descrivere operativamente attraverso quali azioni, iniziative e progetti si intenda attuare la strategia. Un punto di forza della BSC è la possibilità di adottare una visione multidimensionale dell'attività della Camera di Commercio, che dia spazio anche ad aspetti organizzativo-gestionali e non solo economico-finanziari.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato dall'ente prevede che nel corso dell'anno si effettui una verifica intermedia dell'andamento delle *performance*. Tale fase è svolta tra giugno e luglio. Nell'occasione la struttura incaricata del controllo di gestione predisponde i *report* sull'andamento dei risultati relativi agli obiettivi di gruppo e individuali previsti dal Piano della *performance*. Non mancano colloqui relativi alla verifica intermedia degli obiettivi che hanno lo scopo di focalizzare l'attenzione sulle aree che presentano maggior criticità, verificando le motivazioni sottostanti, individuando le possibili soluzioni e, se strettamente necessario, procedendo con una revisione degli obiettivi una volta raccolto il parere del Segretario Generale e dell'OIV.

Il processo di monitoraggio intermedio, nell'anno 2012 e nel 2013 è stato supportato da uno specifico *database access* predisposto internamente, che permette di produrre dei *report* completi che evidenziano il raggiungimento dei singoli obiettivi strategici, operativi e indicatori. Dal 2012 la Camera di Commercio di Sondrio ha altresì implementato un'area riservata sul sito istituzionale alla quale l'OIV può accedere per visualizzare le schede anagrafiche per gli indicatori, nelle quali vengono riportate le informazioni circa la descrizione, l'unità di misura, l'algoritmo di calcolo, la tipologia, le risorse, ecc. e viene archiviata la documentazione a supporto.

L'Ente ha provveduto nel complesso ad adottare azioni migliorative riferibili
Relazione OIV

all'implementazione della metodologia BSC, nonché ad un allineamento progressivo alla normativa.

Sul versante della completezza ed idoneità del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della Camera di Commercio di Sondrio rispetto alle disposizioni di legge, alle delibere della CIVIT ed alle linee guida di Unioncamere nazionale, l'OIV è in grado di affermare che il documento risulta essere sostanzialmente adeguato.

2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento

Il modello organizzativo adottato ha consentito alla Camera di Commercio di Sondrio di operare in maniera più efficace ed efficiente nel corso dell'anno. Così come previsto nel documento sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e come già esplicitato sopra, l'Ente ha introdotto la BSC. L'Ente, con ordine di servizio n. 2 del 2012, ha affidato il controllo di gestione ad una struttura tecnica permanente di supporto nella misurazione della *performance*, denominata "*Controller*" che, sotto la responsabilità del Segretario Generale, supporta anche l'OIV nelle attività di competenza e per l'attuazione del ciclo di gestione della *performance*, che si concretizza nelle fasi di pianificazione strategica, programmazione e controllo, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, rendicontazione e trasparenza, al fine di garantire l'indirizzo, il coordinamento ed il controllo dell'operato della Camera di Commercio.

Il "*Controller*" sovrintende agli adempimenti correlati alle citate fasi supportando la direzione e gli uffici nelle attività di competenza, utilizzando le metodologie e gli strumenti più opportuni, in ottica BSC; coordina la corretta rilevazione dei dati/informazioni da parte degli uffici; misura e controlla lo stato di attuazione di attività ed obiettivi, al fine di constatare i risultati raggiunti sotto il profilo dell'efficienza, efficacia ed economicità. Fornisce, altresì, supporto all'OIV - curandone anche la Segreteria - che è chiamato a svolgere i compiti assegnati dalla legge.

La Struttura tecnica di supporto è nel complesso adeguata in termini sia di risorse umane e finanziarie che di competenze professionali disponibili.

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

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



3.1 Pianificazione strategica

Stato - All'interno del "Ciclo di gestione della *performance*" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. L'attività di pianificazione strategica si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, nella redazione della Relazione previsionale e programmatica e nella predisposizione del Piano triennale della *performance*, nel quale sono contenuti la Mappa Strategica ed il cruscotto degli indicatori.

Il processo di pianificazione annuale, nel rispetto della tempistica prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, prende avvio con la Relazione Previsionale e Programmatica per essere concluso nel mese di gennaio con l'approvazione del Piano triennale della *Performance*.

Come già esplicitato nelle sezioni precedenti, per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa l'Ente ha adottato la BSC, come metodologia in grado di garantire la multidimensionalità della *performance* mediante la declinazione della *Vision* dell'Ente in Linee strategiche e relativi obiettivi strategici, afferenti ai vari ambiti di *performance* che l'Ente ha individuato nel proprio sistema di misurazione e valutazione. Tutte le azioni sottostanti agli obiettivi strategici ed operativi sono legate a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e di specifici *target*.

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

L'OIV analizzando il Piano della *Performance* 2011-2013: aggiornamento 2013 e confrontandolo con l'aggiornamento 2012 rileva che, nel processo di definizione degli obiettivi

strategici vi è piena coerenza rispetto a quanto pianificato l'anno precedente e che è presente uno sviluppo in continuità con il passato; si evidenzia inoltre il miglioramento da conseguire, con l'individuazione di *target* che risultano migliorativi rispetto al *trend* storico. I *target* inseriti nel Piano della *Performance* 2014-2016 sono invece di sostanziale mantenimento rispetto al documento precedente.

L'OIV rileva che nel Piano della *Performance* viene confermata l'esplicitazione delle risorse coinvolte.

3.2 Programmazione operativa

Stato - Come già esplicitato sopra con riguardo all'operatività delle diverse annualità in seguito all'introduzione della BSC, a partire dagli obiettivi strategici di Ente sono stati definiti gli obiettivi operativi, ovvero le azioni e le attività necessarie per conseguire gli obiettivi strategici di Ente. Gli obiettivi operativi si misurano tramite indicatori di *output*, di efficienza, di efficacia, di qualità ecc. ai quali sono associati *target* annuali.

L'Ente ha promosso nel tempo un processo di condivisione e comunicazione interna finalizzato a promuovere l'adesione di tutto il personale al conseguimento dei risultati proposti dall'amministrazione.

Per agevolare la comunicazione interna l'Ente dispone di uno strumento ben strutturato – *intranet* camerale – che per ora mette a disposizione del Segretario Generale e dell'OIV tutti gli obiettivi e la documentazione utile.

Elementi di attenzione - Gli indicatori associati agli obiettivi operativi si presentano ancora in misura significativa sotto forma di rispetto di determinate scadenze o misurazione dello stato dell'attività; da sottolineare che dal 2011 al 2013 la Camera ha comunque attivato un attento processo volto a mettere a punto indicatori più significativi. Gli indicatori di *benchmarking* sono invece presenti a partire dal 2014.

3.3 Il Piano della performance

Stato - Il Piano, pubblicato sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale della Camera di commercio, è il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target*, che rappresentano gli elementi fondamentali su cui si baserà a consuntivo la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* dell'Ente. Nel Piano sono presenti altresì le informazioni sulla Camera di Commercio, sul contesto esterno ed interno, sul mandato istituzionale e *mission*, sulla fasi, sui soggetti e sui tempi, nonché sul processo di redazione del Piano della *Performance*.

Elementi di attenzione - Il documento presenta una buona sintesi delle informazioni di maggiore interesse per gli *stakeholder*. Si segnala inoltre una chiara rappresentazione grafica del documento, inoltre l'utilizzo della mappa strategica e del cruscotto facilitano la lettura del documento.

Per quanto riguarda il Piano riferito al triennio 2014-2016, considerato che sono in corso di svolgimento, a cura della commissione consiliare "Programma", le attività di predisposizione del nuovo documento strategico camerale per il mandato 2014/2018 - "Indirizzi Generali" e "Programma pluriennale" - l'attuale stesura del Piano potrà essere suscettibile di modificazioni, anche sostanziali, sulla base degli esiti di detti approfondimenti, per le successive annualità. Dal punto di vista espositivo, per agevolare la lettura di tale Piano, sono stati adottati ampi richiami al Piano della *Performance* 2011-2013 e, in via generale, ai documenti approvati dagli organi camerali, con un diffuso utilizzo di *link* ipertestuali. In tal modo, si è voluta evitare la

Relazione OIV

predisposizione di un documento che, in larga parte, si configuri come un'opera di mera "copiatura" di documentazione già ampiamente reperibile, in primo luogo sullo stesso sito camerale.

Laddove si è manifestata la necessità di aggiornare il quadro conoscitivo già illustrato nel Piano 2011-2013, le informazioni sono state riportate all'interno dei relativi paragrafi.

3.4 Monitoraggio e reporting in itinere

Stato - Per la misurazione della *performance* del 2012 è stato utilizzato un programma *access* predisposto dal personale interno che ha permesso di ben evidenziare il livello di raggiungimento degli obiettivi. Per il 2013 il programma *access* è stato ulteriormente perfezionato per meglio rispondere alle esigenze.

Il monitoraggio, come descritto nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, prevede una specifica periodicità (almeno due *report*: al 31 maggio e al 31 dicembre). In ogni caso i dati di monitoraggio vengono raccolti anche durante l'intero anno e sono in aggiornamento continuo soprattutto nella seconda metà dell'anno. Il *Controller* provvede a raccogliere i dati con *e-mail* o colloqui individuali con i responsabili di U.O. e di Area.

Elementi di attenzione - La periodicità adottata è ritenuta più che coerente con l'esigenza di tenere sotto controllo l'esecuzione degli obiettivi e con la possibilità di intervenire, all'occorrenza, con azioni correttive.

L'analisi degli indicatori economico-finanziari è effettuata puntualmente solo in occasione della predisposizione dei dati di consuntivo.

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

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

L'ente rileva gli scostamenti dei risultati registrati, rispetto a quanto pianificato ed esplicita le cause degli scostamenti, individuandone gli eventuali correttivi. Il monitoraggio della *Performance* attiva, quindi, un processo di *feedback* che consente al sistema di autoregolarsi.

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

Stato - Gli obiettivi individuali sono così strutturati:

1. all'unico dirigente sono stati assegnati obiettivi strategico/operativi;
2. ai titolari di Posizione Organizzativa ed ai responsabili di Unità Organizzativa sono stati assegnati gli obiettivi propri dell'Area e dell'U.O. di appartenenza;
3. ai singoli collaboratori sono stati assegnati, ove possibile, obiettivi di *team* correlati agli obiettivi operativi dell'U.O. di appartenenza.

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

Vengono quindi rilevati gli scostamenti dei risultati registrati, rispetto a quanto pianificato ed esplicitate le cause degli scostamenti, individuandone gli eventuali correttivi.

Il personale viene valutato sulla base dei parametri previsti dalla norma e riportati nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Il sistema premiante (retribuzione di risultato e compenso incentivante) si basa sulle risultanze del processo di misurazione e valutazione della *performance*.

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

Per quanto concerne la valutazione del personale dipendente questa è di competenza del dirigente, ai quali le P.O. forniscono il loro supporto relativamente al personale di diretta responsabilità.

3.7 Rendicontazione interna e esterna

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

I destinatari dei processi di rendicontazione sono quindi:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- dirigenza e personale;
- cittadini e altri *stakeholder* esterni.

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

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

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

Elementi di attenzione – L'OIV ha ritenuto di non dover provvedere a redigere il *report* sul controllo strategico.

Il controllo strategico deve consentire:

- nella fase di pianificazione la verifica della congruità delle scelte operate;
- nella fase di attuazione dei programmi l'evidenziazione delle esigenze di modifica da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione;
- nella fase finale del ciclo della *performance* l'individuazione degli elementi per consentire di intervenire sulle criticità o per modificare la pianificazione strategica di lungo periodo.

3.8 La Relazione sulla Performance

Stato - La Relazione sulla *Performance*, approvata con delibera n. 40 del 24.03.2014, costituisce l'atto finale della Ciclo di gestione della *performance*. Essa rappresenta lo strumento attraverso il quale l'Amministrazione illustra agli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati organizzativi ed individuali, ottenuti in riferimento agli obiettivi declinati nel Piano della *Performance* 2011-2013 – aggiornamento 2013, specificatamente per l'annualità 2013. I contenuti della Relazione sono definiti assumendo a riferimento il Piano della *performance* ed in maniera coordinata con i contenuti degli altri documenti di rendicontazione, con particolare riferimento al bilancio di esercizio per l'aspetto economico-patrimoniale ed alla relazione sulla attività.

Elementi di attenzione - Il documento risulta essere snello e comprensibile. La semplicità del linguaggio utilizzato e l'utilizzo di grafici, tabelle e colori rendono chiari ed immediati i contenuti del documento. Il livello di *compliance* è più che soddisfatto.

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

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi complessiva degli adempimenti realizzati dalla Camera di commercio di Sondrio in tema di Ciclo di gestione della *performance*, sia per quanto riguarda l'adozione dei Piani della *performance* e del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, sia per la redazione delle Relazioni sulla *performance*.

Per ciascuno degli aspetti esaminati del Ciclo di gestione della *Performance*, l'OIV ha riportato direttamente all'interno delle specifiche sezioni le criticità rilevate e i possibili rimedi attuabili per eliminare ostacoli all'effettiva efficacia e corretta implementazione del Ciclo di gestione della *performance*. Rimandando, quindi, alla lettura della presente relazione per gli aspetti di dettaglio, l'OIV esprime in questa sede un giudizio positivo sui risultati raggiunti dalla Camera di commercio di Sondrio rispetto all'implementazione del Ciclo di gestione della *performance* all'interno dell'Ente, sottolineando, in particolare, la costante attenzione ad un'applicazione attiva e sostanziale dell'intero percorso ed al coinvolgimento esteso di tutta la struttura.

Como, 30 aprile 2014

Dott.ssa Gisella Introzzi