

CAMERA DI COMMERCIO DI UDINE

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI (ART.14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G, D.LGS. 150/2009).

INDICE

1. PRESENTAZIONE E INDICE.....	3
2. ARCHITETTURA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E SUA FORMALIZZAZIONE.....	3
2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance.....	3
2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento.....	4
3. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
3.1 Pianificazione strategica.....	4
3.2 Programmazione operativa.....	4
3.3 Il piano della Performance.....	5
3.4 Condivisione del piano della performance e degli obiettivi strategici e operativi	5
3.5 Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting	5
3.6 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	5
3.7 Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane	5
3.8 Rendicontazione interna e esterna.....	6
3.9 Relazione sulla performance, sulla gestione e sui risultati	6
4. ATTIVITÀ DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE – ANNO 2017	6
4.1 Analisi Sistema della Performance 2017	6
5. IL SISTEMA DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITÀ.....	8

1. Presentazione e Indice

Fine principale della “Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni” (di seguito Relazione) è l’esposizione dell’esito dell’attività di verifica e monitoraggio attuata dall’Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) sulle diverse fasi che compongono il Ciclo di Gestione della Performance.

L’OIV, come per l’annualità precedente, sfrutta il momento di redazione della Relazione per proseguire nel processo continuo di allineamento del Ciclo della performance alla normativa ed alla Buona Prassi. Il documento riporterà, infatti, l’approfondimento degli eventuali miglioramenti introdotti nell’ambito del Ciclo della performance degli ultimi anni.

Nella redazione della presente Relazione, l’OIV basa la propria osservazione non solo sulla documentazione prodotta e resa pubblica all’interno del sito istituzionale ma anche sulle informazioni prodotte dai sistemi informativi a supporto del ciclo di gestione della performance.

La presente Relazione dovrà essere pubblicata in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito”.

2. Architettura del Sistema dei Controlli e sua formalizzazione

2.1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance illustra le metodologie e i processi attraverso i quali l’Ente è in grado di misurare e valutare le performance organizzative e individuali. Il presente documento è stato adottato dalla Camera di commercio di Udine con delibera di Giunta n. 65 del 23.04.2012 e successivamente aggiornato con la deliberazioni n. 133 del 25.07.2012 e n. 197 del 16.12.2013. L’ente ha scelto di adottare, quale strumento base per la Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa e Individuale, la metodologia “Balanced Scorecard” (d’ora in poi BSC).

Tale modello è in grado di garantire:

- una chiara definizione degli obiettivi;
- una rappresentazione multidimensionale della performance;
- la coerenza tra obiettivi strategici e operativi e legami visibili tra obiettivi e specifiche attività;
- il collegamento tra performance organizzativa e individuale;
- una descrizione sintetica del livello di performance atteso e realizzato attraverso indicatori misurabili;
- una evidenza degli eventuali scostamenti funzionali ad interventi correttivi.

Per quanto concerne le modalità di misurazione della performance, il Sistema adottato dall’ente prevede un processo di monitoraggio, che nell’anno 2017 è stato effettuato, di concerto con l’OIV, in data 19/09 – 27/09, in coerenza con la revisione degli obiettivi deliberata con atto di Giunta n. 106 del 02/10/2017 per quelli strategici e determina del Segretario Generale n. 867 del 15/11/2017 per quelli operativi.

L’OIV ritiene che il documento, avente ad oggetto sia la performance organizzativa che la performance individuale, sia stato definito in conformità al disposto dell’art. 7 del decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

2.2. Il modello organizzativo e di funzionamento

In analogia con l'anno precedente, l'adozione della BSC come metodologia di misurazione della performance organizzativa ha trovato condivisione con l'intera struttura, dapprima con le Posizioni Organizzative e la Dirigenza e poi con il personale, mediante lo sviluppo di incontri per un'adozione partecipata degli obiettivi redatti secondo tale metodologia.

L'ufficio Programmazione e Controllo, in staff al Segretario Generale, coordina il processo di programmazione e di controllo, il ciclo di gestione delle performance, le attività di benchmarking in collaborazione con Unioncamere e supporta le attività svolte dall'OIV.

Il controllo di gestione entra "in contatto" con le varie fasi in cui si articola il ciclo della performance.

- **Pianificazione strategica e operativa:** supporta il processo di pianificazione nella definizione degli obiettivi a livello strategico e operativo fornendo informazioni utili per una più idonea attività di programmazione annuale;
- **Monitoraggio:** raccoglie tutte le informazioni necessarie per monitorare gli indicatori garantendo la fattibilità degli stessi dal punto di vista informativo e la loro verifica periodica;
- **Misurazione e rendicontazione:** elabora i dati e fornisce report differenziati per soggetto o destinazione.

3. Le fasi del Ciclo di gestione della Performance

La presente sezione della Relazione è dedicata alle analisi circa la messa in opera e il corretto funzionamento del ciclo della performance verificando:

- la coerenza del processo e la sua tenuta generale;
- la correttezza metodologica e la completezza di quanto realmente messo in opera per ogni Ciclo

3.1 Pianificazione strategica

La fase di Pianificazione strategica si sostanzia nelle valutazioni e nelle decisioni volte a definire le linee di indirizzo dell'azione camerale, e nel loro aggiornamento, individuando le priorità strategiche alla luce degli scenari economici, dei bisogni degli stakeholder, della programmazione territoriale e delle condizioni organizzative dell'Ente. La pianificazione strategica trova il punto di partenza ideale nella identificazione del livello di coinvolgimento dei diversi soggetti (Organi, vertice amministrativo, struttura tecnica di supporto, OIV) che, a vario titolo, intervengono nel ciclo di gestione della performance. All'interno della Camera di commercio di Udine è possibile rilevare un adeguato impegno di questi soggetti nella realizzazione delle attività di diretta responsabilità. Con riferimento alla tempistica il processo di pianificazione è stato avviato in tempi corretti tali da garantire l'approvazione del Piano triennale della Performance entro il 31 gennaio. La Camera di commercio di Udine ha approvato il Piano con delibera della Giunta n. 13 del 23/01/2017.

A ciascun obiettivo strategico sono associati uno o più indicatori e il target da raggiungere. La pianificazione, inoltre, nell'ambito del cruscotto di Ente si estende in una logica di sistema anche alle Aziende Speciali.

3.2 Programmazione operativa

La fase di Programmazione Operativa consiste nella declinazione operativa della dimensione strategica finalizzata ad individuare programmi ed attività da sviluppare nel corso dell'anno. La fase di avvio avviene in tempi congrui tali da concludere il processo con l'approvazione della RPP entro il 31 Ottobre. I programmi annuali descritti in RPP vengono tradotti in obiettivi descritti all'interno del Piano della performance. Nel corso di diversi incontri tra Segretario Generale e Posizioni Organizzative/Alte Professionalità sono stati individuati uno o più obiettivi strategici, a loro volta ripartiti in più obiettivi operativi, corredati dalla relativa individuazione dei responsabili, indicatori e relativi target volti alla misurazione dei risultati raggiunti.

Tutti gli obiettivi operativi, ai fini della successiva misurazione, sono associati a specifici indicatori a loro volta associato a specifici target annuali. La definizione degli obiettivi operativi avviene attraverso il coinvolgimento diretto della struttura organizzativa.

3.3 Il piano della Performance

Il Piano delle Performance rappresenta il collegamento tra le linee del programma di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione chiara ed unitaria delle performance attese nell'Ente per approntare e risolvere i bisogni dell'utenza.

Il Piano della performance 2017-2019 della Camera di commercio di Udine, è stato pubblicato all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale insieme ai relativi allegati. Gli obiettivi, sia strategici che operativi, contenuti all'interno del Piano consentono di misurare la multidimensionalità della performance attraverso indicatori di outcome, output, efficienza, efficacia, ecc. L'utilizzo di diverse tipologie di indicatori utilizzate rispecchia quanto si afferma nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

3.4 Condivisione del piano della performance e degli obiettivi strategici e operativi

Dopo l'approvazione del Piano della Performance, gli obiettivi, sia strategici che operativi, vengono presentati a tutto il personale del Gruppo (CCIAA + Aziende Speciali), nel corso di incontri definiti per Area (Amministrazione Interna – Anagrafe Economica – Regolazione del mercato – Segreteria, Urp, Statistica – Azienda Speciale ITER – Azienda Speciale F-D.)

3.5 Monitoraggio (performance organizzativa e individuale) e reporting

Allo scopo di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi individuati, è stato effettuato un monitoraggio sia a livello di singolo ufficio sia con l'OIV (come da verbali del 19/09 – 27/09). Il sistema utilizzato consente il monitoraggio della performance tramite cruscotti (obiettivi, indicatori e target) multilivello che in modo immediato rappresentano il livello di performance raggiunto garantendo, quindi, efficacia e tempestività nella lettura e nell'analisi dei dati. Attraverso tale sistema è quindi possibile produrre report a contenuto variabile a seconda dei soggetti destinatari, così da soddisfare le diverse esigenze informative.

3.6 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Stato. Lo sviluppo delle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa segue quanto previsto all'interno del Sistema di Misurazione e valutazione. La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione. Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. La misurazione della performance organizzativa, si fonda sulla verifica periodica del rapporto fra il valore corrente dell'indicatore e il target, espressa in forma di percentuale di realizzazione. Questa funzione di verifica viene agevolata da una indicazione semaforica che sintetizza lo scarto esistente tra i due dati. Sulla base delle indicazioni contenute nei report prodotti si deve instaurare un processo di feedback volto all'identificazione delle cause degli scostamenti e alla definizione di azioni correttive da attuare immediatamente.

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

A livello di dimensione annuale ed operativa degli obiettivi esiste un collegamento con la performance individuale, che viene valutata da CUF, PO e SG; la maggioranza degli obiettivi infatti è costituita da target di staff, dove la performance del singolo è quota parte di un ufficio/settore; l'intento che si intende perseguire

attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali. Il processo è caratterizzato da momenti di confronto e condivisione con le rappresentanze sindacali ed il personale, dirigenziale e non. I risultati della valutazione annuale rispettano i requisiti definiti dalla metodologia e tengono conto sia del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sia dei risultati relativi alla valutazione delle capacità manageriali.

3.8 Rendicontazione interna e esterna

Il ciclo di gestione della Performance si conclude con la fase di rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi. I diversi destinatari del sistema di reporting delle informazioni (organi, dirigenti, cittadini, OIV) hanno esigenze informative diverse. Attraverso l'applicazione della metodologia BSC la Camera di commercio di Udine struttura un sistema di reportistica multilivello che riaggrega e rappresenta le informazioni che tiene conto di queste differenze. Sulle risultanze di tali report si fonda il processo di rendicontazione esterna che si concretizza con la predisposizione della Relazione sulla Performance.

3.9 Relazione sulla performance, sulla gestione e sui risultati

La relazione sulla performance, approvata con Delibera di Giunta 37 del 21/04/2017 e di Consiglio n. 8 del 26/04/2017, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Alla relazione viene assicurata visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente". La Relazione sulla Performance è il consuntivo del Piano della Performance e della relazione Previsionale e Programmatica.

4. Attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione – Anno 2017

Durante il 2017 l'OIV ha effettuato presso la Camera di Commercio le seguenti visite:

26/01 – Analisi e verifica obiettivi/target 2017

16/03 – Analisi Sistema di valutazione della Performance e verifica evidenze obiettivi 2016

24/03 – Analisi obblighi pubblicazione e verifica congruità Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza

27/03 - Verifica evidenze obiettivi 2016

19/04 – Predisposizione Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance e analisi evidenze obiettivi 2016

20/04 – Redazione e sottoscrizione della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance e analisi evidenze obiettivi 2016

03/05 – Certificazione delle evidenze obiettivi 2016 e validazione della Relazione sulla performance

19/09 – Monitoraggio obiettivi 2017

27/09 – Analisi proposte revisione obiettivi strategici e pre – validazione delle modifiche Piano della Performance 2017.

4.1 Analisi Sistema della Performance 2017

PUNTI DI FORZA

L'Ente dimostra una buona propensione all'utilizzo del sistema ed un puntuale rispetto delle norme; tra gli aspetti maggiormente qualificanti del sistema di valutazione della Performance, si segnalano:

- Condivisione degli obiettivi con tutta la struttura e coinvolgimento in un percorso di miglioramento e di performance anche delle Aziende Speciali.
- Obiettivi strutturati con indicatori e target coerenti ed idonei al percorso di valutazione.
- Numero e qualità obiettivi che coinvolgono tutti gli uffici, anche in maniera trasversale.
- Individuazione chiara dei responsabili degli obiettivi e del grado di coinvolgimento delle persone dedicate.
- Monitoraggio costante del grado di raggiungimento degli obiettivi che si concretizza in un unico periodo di revisione.
- Obiettivi del Segretario Generale definiti in maniera coerente e nei tempi previsti dalla norma.

ELEMENTI DI ATTENZIONE

Il lungo processo di riforma e di riordino degli Enti Camerali, sia a livello Nazionale che Regionale, ha probabilmente influito su alcune scelte strategiche relative alla revisione del Sistema di misurazione e monitoraggio della Performance e sulla definizione di alcuni obiettivi nel lungo periodo; si evidenziano tuttavia alcuni elementi su cui porre attenzione:

- L'Ente ha garantito un adeguato livello di coerenza degli obiettivi strategici e delle aree strategiche con la mission istituzionale; tuttavia si ritiene che sarebbe opportuno potenziare nella fase di pianificazione strategica il coinvolgimento degli stakeholder esterni, anche attraverso l'organizzazione di momenti istituzionali.
- Sarebbe necessario esplicitare in maniera più puntuale il legame tra risorse economiche/costi ed obiettivi, almeno per quelli strategici e si ritiene necessario estendere al triennio la programmazione del piano, che attualmente è limitata alla sola prima annualità.
- Appare opportuno valutare – anche sulla base delle indicazioni Nazionali – l'individuazione di indicatori e target di benchmarking, al fine di stimolare confronti, offrendo così l'opportunità di individuare target commisurati ad amministrazioni analoghe ed innescando processi di apprendimento di best practices virtuose.
- Si ritiene opportuno infine l'indicazione del peso da attribuire ai singoli obiettivi.

5. Il Sistema della Trasparenza ed Integrità

In relazione al sistema della trasparenza ed integrità, l'Ente ha adottato con determinazione del Presidente n. 2 del 30.01.2018, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (triennio 2018-2020). Nel sito web della Camera di Commercio, sezione "Amministrazione Trasparente", è pubblicata la Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, le cui considerazioni generali si riportano di seguito

Domanda	Risposta (Max 2000 caratteri)
CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'EFFICACIA DELL'ATTUAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (PTPC) E SUL RUOLO DEL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (RPC)	
Stato di attuazione del PTPC - Valutazione sintetica del livello effettivo di attuazione del PTPC indicando i fattori che hanno determinato l'efficacia delle misure attuate	Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2017 - 2019 è stato sostanzialmente attuato e le misure di prevenzione previste sono state adottate, grazie all'azione di impulso e di coordinamento del RPCT ed al coinvolgimento dei responsabili dei processi afferenti alle varie aree di rischio, sia nella fase di redazione del Piano che in quella di attuazione. Fattori determinanti di efficacia sono stati anche l'attuata formazione specifica e l'applicazione del codice di comportamento. Si riscontra anche per questa annualità l'efficacia delle misure adottate stante l'assenza di eventi corruttivi.
Aspetti critici dell'attuazione del PTPC - Qualora il PTPC sia stato attuato parzialmente, indicare le principali motivazioni dello scostamento tra le misure attuate e le misure previste dal PTPC	Si segnala, per quanto attiene la preventivata misura della rotazione, che essa è stata realizzata come nelle precedenti annualità sia attraverso trasferimenti tra diverse aree, sia attraverso spostamenti di personale tra diversi uffici all'interno della stessa area, sia attraverso attribuzione ad alcuni dipendenti di diverse specifiche competenze. Quanto sopra nelle more dell'attuazione del procedimento di riforma del sistema camerale, e quindi in attesa di intraprendere l'attività di riorganizzazione richiesta dal DM 8 agosto 2017.
Ruolo del RPC - Valutazione sintetica del ruolo di impulso e coordinamento del RPC rispetto all'attuazione del PTPC individuando i fattori che ne hanno supportato l'azione	Il RPCT svolge un ruolo di coordinamento e vigilanza sull'azione dell'Ente camerale e delle sue Aziende Speciali, monitorando lo stato di attuazione del PTPC. L'efficacia dell'azione del RPCT è stata supportata in particolare dalla collaborazione dei responsabili delle varie aree di rischio, oltre che dalla individuazione di un funzionario dedicato agli adempimenti di cui alla legge n. 190/2012 e smi presso l'ufficio "Segreteria Assistenza Giudica".
Aspetti critici del ruolo del RPC - Illustrare i fattori che hanno ostacolato l'azione di impulso e coordinamento del RPC rispetto all'attuazione del PTPC	Non sono stati incontrati significativi ostacoli all'azione del RPCT nel gruppo CCIAA - Aziende Speciali, mentre si continuano a rilevare resistenze in ordine al recepimento dei correlativi obblighi da parte di alcune società in controllo pubblico congiunto.

Per quanto attiene all'assolvimento degli obblighi di trasparenza, si rinvia altresì alla rilevazione effettuata nel 2017 dalla scrivente, da cui non emergono criticità.

Udine, 29 marzo 2018

L'OIV

Dott.ssa Valentina Bruni

Documento sottoscritto digitalmente