

CCIAA DI AREZZO

**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

PRESENTAZIONE	3
1. <i>Performance</i> organizzativa	3
Definizione di obiettivi, indicatori e <i>target</i>	3
Misurazione e valutazione della <i>performance organizzativa</i>	6
Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance organizzativa</i>	6
2. <i>Performance</i> individuale.....	7
Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e <i>target</i>	7
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	7
Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	7
3. Processo di attuazione del ciclo della <i>performance</i> ed integrazione con il ciclo di bilancio.....	8
4. Infrastruttura di supporto ed integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni	9
5. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione.....	9
6. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	10
7. Definizione e gestione di <i>standard</i> di qualità.....	10
8. Coinvolgimento degli Stakeholder	11
9. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....	11
10. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione.....	11
Allegati.....	12

PRESENTAZIONE

Ai sensi dell'art. 14, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, l'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*".

La presente Relazione è stata redatta in conformità della delibera CIVIT (ora ANAC) n. 23/2013 contenente "*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009*".

Poiché nell'esercitare tale ruolo e nello svolgere il processo di monitoraggio l'OIV deve inoltre verificare l'applicazione delle indicazioni ANAC, nel redigere il presente documento, si è tenuto a riferimento anche le linee di indirizzo e le deliberazioni emanati dall'Autorità per ogni specifico punto in cui si articola la Relazione e si è tenuto conto delle Linee Guida UnionCamere sul processo di analisi del Ciclo delle Performance (febbraio 2013).

Al fine di predisporre la presente Relazione, l'OIV ha esaminato i seguenti documenti: Sistema di misurazione e valutazione della performance, Piani della performance e Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità.

Le analisi e la redazione della presente Relazione si basa sia sulla documentazione prodotta dall'Ente e resa pubblica all'interno del sito istituzionale che sulle informazioni generate dai sistemi in uso all'interno dell'Ente a supporto del ciclo di gestione della performance.

La Relazione, come ogni anno, fa riferimento ad una complessiva analisi svolta relativamente all'anno esercizio di riferimento, che coincide con il 2018.

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

1. Performance organizzativa

Definizione di obiettivi, indicatori e target

Ormai da anni la CCIAA di Arezzo adotta come metodologia per la misurazione e valutazione della Performance, la Balanced Scorecard (BSC), questa si presenta tra le più idonee in grado di garantire la massima efficacia nella misurazione e valutazione della performance. I benefici dell'implementazione della BSC sono, altresì, ribaditi dalla delibera CIVIT n. 89/2010. La BSC, oltre a garantire multidimensionalità al disegno strategico, potenzia la coerenza tra la dimensione strategica della performance e la dimensione operativa.

La Camera di Commercio di Arezzo ha avviato il proprio processo di pianificazione con il Piano della Performance 2018-2021, approvato con Deliberazione n. 3 del 06/02/2018.

Partendo dall'analisi di questo documento l'OIV ha valutato la Mappa Strategica dell'Ente e il Cruscotto strategico tenendo in considerazione il processo in essere di accorpamento con la Camera di Commercio di Siena. Processo conclusosi nel novembre 2018 e che, ovviamente, ha caratterizzato anche la programmazione.

La Mappa Strategica, si presenta come un mappa logica funzionale alla articolazione temporale degli impegni di Mandato mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e nei relativi Obiettivi Strategici, sviluppati secondo le quattro prospettive della BSC (Imprese Territorio e Consumatori, Processi Interni, Innovazione e Crescita, Economico Finanziaria).

Tutti gli obiettivi strategici sono legati a specifici indicatori e gli indicatori, a loro volta, sono legati a specifici target.

L'Ente fa principalmente ricorso ad indicatori di efficacia, di efficienza, di output. Rimane ancora debole l'impiego di indicatori di outcome. La loro declinazione appare efficace ai fini della comprensione e della rilevazione.

Per quanto riguarda gli indicatori l'OIV suggerisce, al fine di una più agevole lettura e comprensione degli stessi, di inserire nel cruscotto: ultimo valore osservato, unità di misura e fonte del dato.

I target associati agli obiettivi strategici sono definiti sulla base di valori storici e di valori di benchmark. Nel tempo, l'implementazione della Balanced Scorecard camerale è avvenuta, infatti, in una logica di integrazione con le metodologie già inserite nel sistema di controllo interno quali customer satisfaction, benchmarking e monitoraggio dei processi.

Mediante il processo di "*cascading*" della BSC gli obiettivi strategici (con orizzonte temporale triennale) vengono declinati a cascata in obiettivi operativi annuali, attraverso la definizione dei cruscotti di Area operativi.

Con riferimento al triennio 2018-2020, il documento si collega direttamente con i documenti di programmazione anche economica. Si rileva una integrazione con recepimento puntuale degli presentati nel "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio", redatto ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 91/2011 e secondo le linee guida definite con D.P.C.M. 18 settembre 2012. Nello sviluppo dell'Albero della Performance come descritto dai cruscotti, infatti, viene ad essere esplicitato il collegamento con il documento Piano degli indicatori mediante l'indicazione «PIRA» nella descrizione tecnica dell'algoritmo di calcolo.

Il Piano della performance recepisce, inoltre, le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione, presentando indicatori di monitoraggio afferenti ad un obiettivo dedicato alla Trasparenza.

L'OIV passa quindi a valutare la coerenza degli obiettivi rappresentati nel Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco di tempo determinato;
- commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Si ritiene che gli obiettivi della Camera di Commercio di Arezzo formulati nel Piano della Performance 2018-2020 siano generalmente coerenti con i requisiti di cui all'art. 5 co. 2 del Decreto. Gli stessi si presentano sufficientemente coerenti con i bisogni/esigenze degli Stakeholder di riferimento. Tale coerenza è altresì dimostrata dalle analisi di contesto effettuate mediante la realizzazione della matrice SWOT che sintetizza il contesto in termini di: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.

Vi è una efficace misurabilità degli obiettivi strategici, che risultano essere legati tutti a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo. Tutti gli indicatori, del resto, vengono espressi in termini di risultato atteso tramite target.

La programmazione dell'Ente è, inoltre, integrata dalla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate attraverso la quantificazione economica degli interventi e dei programmi che fanno da volano per la realizzazione delle strategie stesse. In Allegato al Piano della Performance, infatti, viene riportata una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla Relazione Previsionale e Programmatica 2018.

Misurazione e valutazione della *performance organizzativa*

L'Ente provvede al monitoraggio in itinere delle performance grazie ad supporto Excel, non del tutto automatizzato, che consente, comunque, di rilevare in modo tempestivo i livelli di scostamento tra performance attesa e conseguita e di produrre la reportistica di supporto in ottica BSC.

Il sistema adottato consente, in modo contestuale ed fortemente integrato, il monitoraggio della performance organizzativa ma anche individuale dei Dirigenti e delle P.O.

Il monitoraggio in itinere rispetta lo standard di periodicità definito nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Lo stesso, si attesta al quadrimestre, garantendo una tempestiva fruibilità dei dati e l'attivazione tempestiva dei processi di feedback in caso di gravi scostamenti tra quanto pianificato e la gestione.

Con riferimento all'annualità 2018 gli step di monitoraggio hanno portato a procedere a modifiche in itinere del Piano della Performance che è stato aggiornato con Deliberazione n. 81 del 03/10/2018.

Il sistema di monitoraggio è allargato, secondo una logica di "sistema", anche all'Azienda Speciale della Camera di commercio di Arezzo e l'attività di audit dei dati è effettuata a campione da parte della Struttura Tecnica e anche dallo stesso OIV.

Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance organizzativa*

Coerentemente con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione, la misurazione della performance organizzativa è supportata dall'implementazione della BSC, approccio e strumento che consente di integrare al suo interno le diverse metodologie in uso funzionali al fine di misurare i diversi ambiti della performance, in modo da garantire completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa performance.

Il supporto alla misurazione della performance organizzativa avviene mediante la rilevazione degli scostamenti dei risultati registrati rispetto a quanto pianificato e programmato. Gli scostamenti sono espressi in termini percentuali di rispetto dei target pianificati e risultano particolarmente leggibili grazie alla connotazione grafica semaforica.

A supporto al processo di misurazione e valutazione della performance, sono previsti incontri periodici tra i vari attori coinvolti nel processo stesso, al fine di supportare la mera rilevazione con una analisi degli scostamenti dello stato di avanzamento degli obiettivi e risolvere in maniera tempestiva eventuali criticità mediante l'implementazione dei meccanismi di feedback.

2. Performance individuale

Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Gli elementi di misurazione della performance individuale discendono a cascata dagli obiettivi organizzativi e di Ente. La valutazione della performance individuale è, infatti, ancorata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

L'attribuzione ai dirigenti degli obiettivi di risultato per ogni esercizio di riferimento avviene con l'approvazione, entro il 31 dicembre di ogni anno, da parte della Giunta camerale, del Budget direzionale, su proposta del Segretario Generale, coerentemente con i contenuti della Programmazione pluriennale, della Relazione previsionale e programmatica e del Preventivo annuale.

Il processo a cascata prevede che siano, poi, i Dirigenti ad assegnare ai diversi Servizi il compito di raggiungere specifici obiettivi e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'Ente nel suo complesso. Il percorso così strutturato conduce, quindi, alla valutazione della performance individuale.

Misurazione e valutazione della performance individuale

Il percorso di valutazione della performance individuale rispetta i requisiti definiti dal Sistema e dalla metodologia di valutazione delle Risorse Umane e quindi dalla integrazione di valutazioni quantitative (obiettivi e risultati) e qualitative (competenze/capacità).

L'attribuzione dei premi segue, evidentemente, al positivo accertamento della realizzazione degli obiettivi ed alla validazione della Relazione della performance da parte dell'OIV.

La valutazione annuale della performance del Segretario Generale è operata dal Presidente e dalla Giunta, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV); la valutazione annuale delle prestazioni dei dirigenti è operata dal Presidente e dalla Giunta, su proposta del Segretario Generale coadiuvato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). La valutazione annuale delle prestazioni dei dipendenti è un processo che rientra nella responsabilità del Segretario Generale e dei dirigenti di Area.

Ai fini della valutazione della performance individuale si segnala, altresì, l'esigenza di un miglioramento continuo dei livelli di target proposti, affinché siano progressivamente sempre più sfidanti.

Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

La metodologia utilizzata per la valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Arezzo segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi di

risultato assegnati, anche il profilo dei comportamenti, tenendo altresì in considerazione l'apporto personale e la qualità della prestazione ottenuta.

La metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti della Camera di Commercio di Arezzo considera, infatti, due profili: Raggiungimento degli obiettivi di risultato; Profili comportamentali e qualitativi.

Gli obiettivi di risultato sono attribuiti al dirigente mediante una scheda (scheda di performance, redatta secondo la metodologia della BSC) nella quale sono indicati, oltre agli indicatori e ai target, il peso relativo ad essi assegnato.

I profili comportamentali e qualitativi sono valutati utilizzando una scheda basata su scala quaternaria.

La valutazione dei funzionari della Camera di Commercio di Arezzo incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità viene effettuata annualmente secondo un processo che rientra nella responsabilità del Dirigente di Area o del Segretario Generale per i funzionari collocati nell'Area alla diretta dipendenza dello stesso. La metodologia utilizzata per la valutazione dei funzionari incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di attuazione di specifici programmi di attività, anche il profilo dei comportamenti organizzativi, considerando, tra l'altro, l'apporto personale e le capacità professionali.

Infine, la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dalla dirigenza e risultano collegate: al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo; alla qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Processo di attuazione del ciclo della performance ed integrazione con il ciclo di bilancio

La sezione accoglie il parere dell'OIV sul processo di funzionamento del Sistema di valutazione sulla base delle evidenze raccolte riguardanti non solo le fasi e i tempi in cui si articola il ciclo della performance, ma anche il ruolo dei soggetti coinvolti.

Sulla base delle evidenze raccolte il processo di svolgimento del Ciclo della performance risulta coerente con quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/09. Le fasi e i tempi di attuazione del Ciclo della performance sono ritenuti adeguati: con Delibera di Giunta camerale n. 3 del 6 febbraio 2018 (in ratifica alla Deliberazione d'urgenza n. 1 del 29/01/2018) è stato approvato il Piano della Performance in coerenza con i documenti RPP, Preventivo e Budget Direzionale ed il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione 2018-2020.

Ai fini della definizione di obiettivi, indicatori e target presentati all'interno del Piano della Performance, vi è stato il diretto coinvolgimento del Segretario Generale, Dirigenza e Responsabili di Servizio. Quest'ultimi hanno fornito le informazioni necessarie al fine di un corretto monitoraggio della performance e di una corretta e completa valutazione.

All'OIV compete la valutazione della performance dei Dirigenti e della Camera di Commercio nel suo complesso, la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi e la validazione della Relazione della Performance. In tale processo si avvale di dati e report forniti dal controllo di gestione. Si evidenzia che il Sistema di Misurazione e Valutazione è stato oggetto di revisione anche nel corso del 2018 si presenta in rev. 04 del 20/04.

4. Infrastruttura di supporto ed integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

La Camera di Commercio di Arezzo impiega a supporto della raccolta e della reportizzazione delle informazioni necessarie al monitoraggio della performance fogli di lavoro Excel, parzialmente automatizzati.

Ai fini del monitoraggio, misurazione e valutazione tutti i responsabili dei servizi sono stati chiamati ad implementare tale strumento, raccogliendo a cadenze temporali predeterminate i dati che consentono di misurare concretamente il livello di raggiungimento degli obiettivi.

I dati inseriti all'interno della BSC in excel sono integrati con gli altri strumenti e alle altre metodologie in uso presso l'Ente a supporto della gestione (PRIAMO, OFA, XAC, DIANA, ecc.).

Il Ciclo di gestione della performance, come impostato all'interno dell'Ente camerale risulta concatenato con il ciclo di bilancio.

È presente una buona attività di collaborazione tra gli uffici di tutto l'Ente, che consente di acquisire dati e realizzare una reportistica completa e coerente con l'attività svolta.

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

La presente sezione è orientata a valutare l'efficacia delle azioni poste in essere dall'Amministrazione alla luce dei risultati conseguiti nel precedente Ciclo della performance, analizzando l'effettiva utilità della misurazione della performance ai fini di un progressivo miglioramento della gestione.

Il processo di misurazione garantisce, con la sua periodicità quadrimestrale, il corretto supporto per la lettura della performance e per l'orientamento delle azioni.

Per la valutazione del grado di efficacia delle azioni poste in essere dall'Amministrazione si rileva che già nel 2013 la Camera aveva ottenuto, a seguito di un audit sulla base di un modello di check up che

consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. n. 150/2009, Delibera CIVIT n. 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale), un punteggio pari a 2,80 su un massimo di 3,00 come sintesi del livello di maturità raggiunto dal Ciclo di gestione della performance.

È dunque possibile affermare che nell'ambito del Ciclo della performance l'Ente attui meccanismi di feedback tali da orientare i comportamenti dell'organo e della dirigenza e meglio tarare l'azione futura tesa al miglioramento continuo della performance.

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

La Camera di Commercio di Arezzo ha adottato, con deliberazione d'urgenza n.2 del 29 gennaio 2018, ratificata con delibera n.4 del 6 febbraio 2018, il Piano Triennale della prevenzione della corruzione, previsto dall'art. 1 della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

Nella nuova formulazione del d.lgs. 33/2013, modificato dal d.lgs. 97/2016, all'art.10 viene abrogato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità, prima previsto al comma 1, che tutte le amministrazioni dovevano predisporre e aggiornare annualmente, indicando tutte le iniziative previste per garantire la trasparenza, la legalità e l'integrità, nonché i modi, le iniziative e le misure anche organizzative volti all'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa e ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica.

La Trasparenza intesa come misura per la prevenzione della corruzione è processo gestito dall'Ente, l'attività dell'OIV si formalizza con l'attestazione annuale (vedi delibera n. 141/2019) ma si avvale anche delle occasioni di verifica e monitoraggio del Ciclo delle Performance nella sua attività. Complessivamente vi è un buon grado di implementazione delle informazioni sul sito.

7. Definizione e gestione di *standard* di qualità

La Camera di Commercio di Arezzo ha ottenuto nel 2004 per tutti i servizi erogati una certificazione UNI EN ISO 9001.

Inoltre, l'Ente ha adottato la Carta dei Servizi approvata con delibera di giunta n. 35 del 2 aprile 2014 (aggiornata con deliberazione della Giunta Camerale n. 26 del 29 marzo 2017). In linea con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini del marzo 2004, l'Ente camerale ha scelto di indicare tutti i servizi resi all'utenza e di ricercare tra questi quelli rilevanti per la percezione della qualità, traducendoli in indicatori di qualità del servizio verificabili dall'utente stesso.

8. Coinvolgimento degli Stakeholder

Nella presente sezione si valutano i rapporti con gli Stakeholder interni ed esterni in relazione all'effettivo coinvolgimento degli stessi nello sviluppo delle principali attività del ciclo di gestione della performance.

In continuità con gli esercizi precedenti la Camera di Commercio di Arezzo, anche nel 2018, ha cercato un diretto coinvolgimento con gli Stakeholder. Il coinvolgimento degli attori deputati al governo dell'Ente ed i singoli portatori di interesse è avvenuto tramite la convocazione di tavoli di trattazione e di proposta.

Attraverso riunioni, incontri periodici, formazione, momenti di confronto l'Ente ha potenziato il coinvolgimento degli Stakeholder interni sia nella fase di pianificazione che quella di programmazione.

9. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

In questa sezione l'OIV sintetizza le modalità attraverso le quali sono state effettuate le attività di verifica (esame documentazione, interviste con dipendenti o dirigenti, riunioni, ecc). Il presente documento è stato redatto a seguito dell'osservazione delle prassi e la rispondenza di queste con quanto dichiarato nei sistemi di misurazione e valutazione.

L'OIV ha proseguito nella sua attività di supervisione e di supporto allo sviluppo efficace del Ciclo di gestione della performance.

Con riferimento agli obblighi di trasparenza l'OIV ha verificato costantemente il progressivo adeguamento alla nuova normativa, redigendo le attestazioni richieste dall'ANAC e pubblicate sul sito istituzionale dell'Ente all'interno dell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente".

L'attività è stata svolta attraverso incontri presso la sede camerale, confronti telefonici ed e-mail, produzione di verbali.

10. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 gradi degli adempimenti realizzati dalla Camera di Commercio di Arezzo in tema di 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 complessivamente positivo sui risultati raggiunti dalla Camera di Commercio di Arezzo di rispetto all'implementazione del Ciclo di gestione della performance all'interno dell'Ente.

Per quanto riguarda le politiche di promozione delle pari opportunità si osserva che l'Ente, ormai cessato, non ha provveduto a definire specifici obiettivi all'interno del Piano delle Performance benché analisi siano presenti sia nel Piano che nella Relazione della Performance. In tema di Pari opportunità e Bilancio di Genere si sollecita il nuovo Ente Camerale all'individuazione di specifiche azioni da perseguire durante l'anno ai fini della promozione delle pari opportunità, inserendo tali attività all'interno dei documenti di programmazione pluriennale/annuale anche in ragione del collegamento atteso dal legislatore del ciclo delle performance al Piano Triennale delle Azioni Positive da aggiornare entro il 31.01 di ogni anno, stimolando l'azione dei comitati unici di garanzia in quanto questo organo è chiamato anche in forza delle Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri (rif. Direttiva 2/2019) a tenerne conto quale ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Allegati

Allegato 1 estratto dalla Delibera Civit 23/2013

Siena, 26/09/2019

Dott. Alessandro Bacci

