

## CCIAA DI PIACENZA



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 .....	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	3
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	4
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target .....	5
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	6
2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	7
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	8
2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target .....	8
2.2.1 Misurazione e valutazione della performance individuale .....	8
2.2.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale .....	8
2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI) .....	9
2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO .....	9
2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	10
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI .....	10
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO .....	10
3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO .....	10
4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE .....	11
4.1 SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE .....	11
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ .....	12
6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER .....	12
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....	12
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE .....	13
9. ALLEGATI	

## 1. PRESENTAZIONE

Nel rispetto delle funzioni attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) da parte della normativa di riferimento il presente documento costituisce l'Output principale dell'attività di monitoraggio dallo stesso svolto circa l'efficacia, nonché il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance.

È appunto la normativa che puntualizza che il contributo dell'OIV in termini di monitoraggio del funzionamento del Ciclo di gestione della performance e di guida al miglioramento continuo dello stesso debba concretizzarsi, altresì, nella redazione de "La Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" (di seguito Relazione).

Il momento di redazione della Relazione nella sua seconda annualità si presenta come l'occasione per proseguire nel meccanismo virtuoso di allineamento del Ciclo della performance agli interventi di miglioramento indicati da parte dell'OIV mediante l'osservazione nel tempo dell'evoluzione dello stesso. Sotto un profilo generale, la Relazione riferisce sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance nell'anno precedente (Ciclo della performance 2012). Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, si ritiene opportuno dare evidenza notizia anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (2013-1015). A tal riguardo il Report riporterà, infatti, l'approfondimento degli eventuali miglioramenti introdotti nell'ambito del Ciclo 2012/2013 (elementi sottolineati) che fanno riferimento alle relative indicazioni pervenute con la Relazione sul Funzionamento del Ciclo 2011 e quindi estendendo la valutazione anche ad aspetti introdotti durante l'annualità 2013 se interessanti ai fini dell'analisi in oggetto. Le attività di monitoraggio da parte dell'OIV e di guida al corretto sviluppo del Ciclo, svoltesi durante l'intera annualità di riferimento come formalizzate nei verbali di seduta dell'OIV<sup>1</sup>, 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 passaggio e crescita culturale.

È proprio l'elemento culturale quello nei confronti del quale prestare particolare attenzione, in quelle situazioni per le quali l'Ente ha provveduto, secondo un processo continuo di implementazione a regime, al pieno rispetto della norma in termini di adozione di strumenti e metodi. È il momento del passaggio, della crescita, è il momento di fare anche per prassi e per cultura quello che non è possibile fare per norma.

In continuità con l'annualità precedente, il presente Report intende fornire un giudizio sintetico della coerenza delle metodologie e delle prassi operative con quanto definito dalla normativa di riferimento, estesa alle Linee Guida UCN e Delibere CIVIT. L'attività puntuale di verifica della presenza o assenza dei requisiti di corretta gestione del Ciclo della performance è stata svolta grazie al supporto di specifiche griglie come da Delibera CIVIT 23/2013. Il lavoro di redazione della Relazione, inoltre, risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

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

La presente Relazione dovrà 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".

## 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'analisi dello stato de "La misurazione e valutazione della performance" in questa sede viene condotta secondo un doppio profilo di lettura:

- Statico, relativo all'architettura definita dal Documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

<sup>1</sup> Si fa riferimento ai verbali delle sedute OIV

- Dinamico, relativo alla messa in esercizio dell'architettura metodologica ed operativa definita nel documento di cui sopra.

Dal punto di vista statico la Misurazione e Valutazione della performance si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento. La Staticità intesa con riferimento alla temporalità di revisione dello stesso documento che, intendendo definire un'architettura complessiva e presentandosi come un Manuale Operativo, viene ad essere sottoposto ad eventuali processi di revisione e/o aggiornamento "una tantum".

Dal punto di vista dinamico, invece, ci riferiamo all'effettiva operatività del Sistema ossia ai suoi processi di messa in esercizio, 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.

**Stato.** L'Ente ha provveduto, già nel 2011, come richiesto dalla normativa, all'elaborazione dell'architettura complessiva nonché all'effettiva messa in esercizio/adozione operativa della stessa architettura. Mediante un approccio graduale, l'Ente ha promosso nel tempo l'interiorizzazione delle metodologie adottate mediante opportune azioni di comunicazione/formazione/informazione interna. Dal punto di vista metodologico, la CCIAA di Piacenza, ha optato per l'adozione della Balanced Scorecard, sebbene partendo con un approccio sperimentale. La BSC come metodologia principale per la misurazione e valutazione della performance massimizza la propria utilità mediante il collegamento e l'integrazione tra la Performance Organizzativa ed individuale. L'operatività del sistema è presidiata dalla Struttura Tecnica di supporto, incaricata al Controllo di gestione, che garantisce trasversalità grazie al contributo di diverse professionalità.

**2013 Vs 2011<sup>2</sup>.** L'Ente sulla base della indicazioni fornite in sede di primo monitoraggio del funzionamento complessivo del Ciclo di gestione della performance ha provveduto ad implementare azioni migliorative riferibili ad un "perfezionamento" nell'impiego della Metodologia BSC nonché ad un allineamento progressivo alla normativa prevedendo:

- la sistematizzazione degli obiettivi strategici in una mappa logica, Mappa Strategica, con connotazione grafica ed allocazione degli obiettivi strategici in profili della performance individuati (già dal 2012);
- Perfezionamento del processo di misurazione della performance organizzativa mediante l'introduzione del cruscotto di Ente e lo sviluppo di un processo a cascata degli obiettivi strategici in obiettivi operativi attribuibili ai diversi ambiti di responsabilità dirigenziale

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Il processo di "cascading" sebbene nel 2013 risulti più efficace rispetto all'annualità precedente presenta ancora spazi di miglioramento ed in particolare una parziale sovrapposizione tra indicatori impiegati per il monitoraggio degli obiettivi strategici ed altri impiegati per il monitoraggio degli obiettivi operativi.

## 2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per la Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa l'Ente adotta la Balanced Scorecard come metodologia in grado di garantire la continuità e la ciclicità richiesta dal Ciclo di Gestione della Performance nonché a favorire la multidimensionalità della performance. Come già specificato l'impiego di tale metodologia è stato sottoposto ad un processo di miglioramento durante le annualità 2012 e 2013, attraverso una più efficace declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi misurati attraverso l'individuazione di indicatori assegnati.

<sup>2</sup> Sebbene la Relazione si riferisce al Ciclo 2012 nella sua interezza, con riferimento a specifici punti è stato preso in considerazione anche l'annualità 2013 in quanto si rilevano elementi migliorativi utili ad una lettura più coerente del ciclo stesso.

### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

#### A. OGGETTO DI ANALISI: APPLICAZIONE DEI CRITERI MINIMI DELIBERA CIVIT 89/2010

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	2011			2012/2013		
	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
LIVELLO DI PRESENZA (Del. 89/2010, 4.1)						
a) Chiara definizione degli obiettivi						+
b) Presenza consistente di indicatori di outcome					+	
c) Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori ed outcome					+	
d) Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità, fattibilità proposti dalla CIVIT					=	
e) Rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori						=

**Stato**<sup>3</sup>. L'Ente definisce chiaramente quelli che sono i suoi obiettivi strategici coerenti con il mandato istituzionale e con la *vision* dallo stesso formulato. Tale chiarezza si estende all'intero Albero della Performance mediante una coerenza a cascata tra obiettivi strategici ed operativi. Si ribadisce la completezza nella misurazione degli obiettivi mediante specifici indicatori di output, efficacia, efficienza, outcome. Tutti gli **obiettivi**, siano essi strategici che operativi, siano essi inerenti alla performance individuale che organizzativa, sono legati a specifici indicatori dotati di formula ed algoritmo di calcolo e gli **indicatori**, a loro volta, sono legati a specifici **target**.

**2013 Vs 2011**. Grazie alla realizzazione di un Cruscotto strategico di Ente Triennale ed ad una connotazione grafica schematica risulta migliorata la chiarezza nell'esposizione degli stessi obiettivi nonché il disegno pluriennale dell'Ente in termini di risultati ed outcome. In tal modo è stato reso il sistema a "cascata" più leggibile e fruibile anche a vantaggio delle modalità di rilevazione della performance secondo frequenza, modalità e schemi previsti. Appare inoltre efficace la scelta di utilizzare colori diversi per individuare in modo immediato indicatori di Outcome e di Benchmarking.

**Elementi di attenzione e di miglioramento**. Ancora non del tutto completo risulta l'impiego degli indicatori di Outcome che, allo stato attuale, vanno a ricoprire solo una parte degli obiettivi strategici individuati. L'individuazione di opportune misure di Outcome, del resto, non può prescindere da elementi relativi al processo, che verranno di seguito riportati. Ragionamento identico può essere fatto in relazione agli indicatori di Benchmarking, che vengono utilizzati solo in parte.

#### B. OGGETTO DI ANALISI. LIVELLO DI COERENZA DEGLI OBIETTIVI FORMULATI NEL PIANO DELLA PERFORMANCE CON I REQUISITI METODOLOGICI PREVISTI DALL'ART. 5 DEL D.LGS. 150/09

L'analisi in oggetto si sviluppa attraverso la valutazione della coerenza degli obiettivi del Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09 in relazione al sistema degli obiettivi, andando, quindi, a valutare una serie di aspetti che vanno ben oltre la compliance "formale" dell'adozione del documento.

<sup>3</sup> Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, risulta opportuno che si dia notizia anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (quindi Piano della performance 2013-1015), dandone specifica evidenza. Lo Stato, quindi, fa riferimento all'annualità 2013 in quanto il Piano della performance 2013 è stato redatto seguendo un processo migliorativo a seguito di indicazioni da parte dell'OIV in sede di Relazione sul ciclo 2011.

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target	2011			2012/2013		
	BASSO	MEDIO	ALTO	BASSO	MEDIO	ALTO
Gli obiettivi formulati nel Piano della performance presentano (D.Lgs. 150/09, art.5)						
a) Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione					=	
b) Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari						+
c) Idoneità a determinare uno significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi						+
d) Riferibilità ad un arco temporale determinato						=
e) Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché a comparazioni con amministrazioni omologhe					+	
f) Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione					+	
g) Correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili					-	

**Stato.** Gli obiettivi formulati nel Piano della performance risultano sufficientemente adeguati e coerenti con i bisogni degli Stakeholder di riferimento. Il livello di coerenza è garantito da opportune analisi di contesto e dalla definizione della SWOT Analisi. Vi è una piena corrispondenza tra obiettivi ed oggetti di misurazione nonché un impegno al miglioramento della qualità dei servizi e delle performance grazie all'impiego di target migliorativi rispetto ai risultati storici dell'ente, nonché alle risultanze del monitoraggio del benchmarking interregionale.

**2013 Vs 2011.** Come da segnalazione dell'OIV l'Ente ha lavorato in sede di programmazione nel tentativo di rendere i target in ottica "sfidante", l'elemento di sfida in fase di programmazione è puramente riconducibile al tentativo di andare oltre l'autoreferenzialità della performance attesa mediante il ricorso a misure monitorate in ottica di Benchmarking. Con il Ciclo 2013, inoltre, anche l'utilizzo di target di miglioramento rispetto all'annualità precedente risulta accompagnato da fattori di crescita rispetto ai valori storici, garantendo inoltre la confrontabilità nel tempo delle performance. Rispetto alle annualità precedenti, inoltre, l'Ente ha adottato l'analisi SWOT per la Provincia di Piacenza per l'analisi del contesto in termini di: punti di forza, debolezza, opportunità e minacce.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Sarebbe opportuno definire in modo chiaro il legame esistente tra quanto rilevato in termini di analisi del contesto e relativi elementi di programmazione per garantire la massima coerenza tra questi ed i bisogni/aspettative degli stakeholder di riferimento. La coerenza potrebbe essere garantita dall'implementazione di strumenti di analisi partecipata del contesto e di rilevazione dei bisogni e delle aspettative da soddisfare in termini di outcome e di risultati mediante l'implementazione delle politiche pluriennali.

### 2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Con riferimento alla presente sezione l'OIV esprime una valutazione sull'adeguatezza dei monitoraggi intermedi posti in essere dall'amministrazione e della qualità dei dati utilizzati, tenendo conto di quanto rilevato con riferimento all'Allegato 1 della Delibera CIVIT 23/2013.

**Stato.** Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione la misurazione della performance è avvenuta secondo step trimestrali. La trimestralità è di ausilio alla tempestività del meccanismo di retroazione, le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato, infatti, ad interventi di revisione in itinere degli obiettivi pianificati a inizio anno con particolare riferimento agli obiettivi operativi. I principali destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio risultano il Segretario Generale, i Dirigenti ed i Responsabili di struttura. Il Reporting, come per l'annualità precedente, si sviluppa mediante la compilazione da parte del Controllo di Gestione, di apposite schede mediante la fornitura di dati da parte del singolo responsabile. Tali schede consentono di rilevare i valori attuali con riferimento ai singoli indicatori di misurazione. Lo stato di avanzamento dell'obiettivo, supportato da ulteriore indicazione semaforica, è di ausilio alla percezione del livello di realizzazione. La possibilità di intervenire in modo tempestivo mediante azioni di feedback garantisce efficacia ai processi di misurazione nonché il successo delle politiche.

**2012 Vs 2011.** Non si rilevano specifici cambiamenti in termini di processo rispetto a quanto rilevato per il 2011, anche per il 2012 il sistema di Reporting manuale rende macchinosa la misurazione della performance, garantendo, del resto, il supporto alla lettura dei dati ed alla valutazione della performance stessa.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** La manualità del processo di imputazione porta ad un appesantimento e ad un frazionamento del processo di monitoraggio. Al fine di garantire efficacia anche al processo nonché integrazione allo stesso sarebbe opportuno avviare l'utilizzo di strumenti con un maggior grado di automazione e sistematizzazione. Risulta rilevante, inoltre, procedere ad una progressiva sensibilizzazione degli organi di indirizzo politico alla lettura ed interpretazione della reportistica prodotta, che, grazie al miglioramento della BSC potrebbe rendere più semplice la lettura di risultati sintetici di performance organizzativa.

**2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

**Stato.** L'Ente, come già specificato, adotta per la misurazione e valutazione della performance organizzativa la metodologia Balanced Scorecard, impiegata in modo integrato con le altre metodologie di misurazione della performance funzionali a supportare la stessa BSC e a garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa. Lo sviluppo del cruscotto strategico nei piani/obiettivi operativi consente di misurare e valutare la performance complessiva dell'Ente e misurare e valutare la performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

**2013 Vs 2011.** L'ulteriore perfezionamento nello sviluppo della BSC 2013 segue il processo di miglioramento ed adeguamento continuo del Ciclo di gestione della performance alla normativa ed alla Buona Prassi secondo un approccio graduale ma evolutivo, come suggerito dall'OIV e condiviso dall'Ente. Nella tabella di seguito si indicano il modo "barrato" quei principali limiti che nell'applicazione della BSC 2013 risultano superati grazie ai miglioramenti intervenuti. La rappresentazione della performance organizzativa segue l'impostazione Balanced Scorecard, conferendo una visione di "Ente" della performance stessa.

L'APPLICAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		
PRINCIPALI VANTAGGI	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2011	PRINCIPALI CRITICITÀ APPLICAZIONE 2013
Compliance alla norma: unico strumento per più principi	Strumento di misurazione più che di pianificazione	-
Integrazione con altre metodologie, sistematizzazione raccolta dati e strumenti	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto	Debolezza dell'analisi critica: relazioni causa effetto
Rafforzamento dell'orientamento agli stakeholder	Coinvolgimento Stakeholder	Coinvolgimento Stakeholder
Pianificazione, gestione e misurazione multidimensionale: No Miopia della Valutazione	Debole definizione misure di outcome	Debole definizione misure di outcome
Visione integrata: performance organizzativa ente ed aree, strategia e gestione operativa e performance individuale (Cascading)	Limite dei target, logica di autoreferenzialità	-
Reporting multilivello e multifocale e multidimensionale	Visione distorta: performance organizzativa ed individuale	-
Analisi performance in itinere e feedback	Frattura nel flusso: produzione ed "uso" del dato	-

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Nonostante l'evoluzione nell'implementazione della BSC e l'efficacia nell'uso della stessa, rimangono in essere elementi di miglioramento che attengono, tra l'altro, alla dimensione "culturale" del Ciclo di gestione della performance. Quindi, raggiunto un buon livello di "compliance" del Ciclo e dei suoi strumenti nei confronti della norma, appare il momento adeguato perché gli strumenti ed i metodi adottati vengano posti in esercizio per massimizzarne l'efficacia di impiego. Circa la metodologia di misurazione della performance organizzativa è possibile sintetizzare un elevato grado di chiarezza nella definizione degli obiettivi e nel cascading sui diversi livelli organizzativi, un sufficiente livello di condivisione della metodologia per la misurazione della performance organizzativa ed un sufficiente livello di efficacia degli strumenti di rappresentazione della stessa.

## 2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

#### A. OGGETTO DI ANALISI: COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E QUELLI ORGANIZZATIVI

**Stato.** La CCIAA di Piacenza nel tempo ha lavorato per rendere sempre più coerente il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale, strutturando il proprio sistema di misurazione e valutazione secondo una logica a “cannocchiale”. Le due dimensioni di performance vengono ad integrarsi grazie all’impiego trasversale della BSC che dalla mappa strategica declina a cascata i cruscotti dei diversi livelli organizzativi. L’Albero disegnato secondo tale logica consente di individuare in modo efficace il collegamento tra gli obiettivi individuali ed organizzativi che vengono a comporsi secondo un meccanismo a cascata. Gli obiettivi strategici declinati in obiettivi operativi vengono poi assegnati ai Dirigenti, PO, ed alle Unità Organizzative e la valutazione della performance individuale attiene anche alla dimensione organizzativa della performance non solo per quanto riguarda la dirigenza. Infatti, con riferimento al personale non dirigente vengono assegnati obiettivi trasversali individuati dalla Giunta a partire dagli obiettivi strategici dell’Ente.

**2013 Vs 2011.** In relazione al processo di miglioramento, rispetto all’annualità 2011 risulta più chiaro e coerente il collegamento tra la performance individuale ed organizzativa sia livello di processo di assegnazione che a livello di metodologia di valutazione.

#### B. OGGETTO DI ANALISI: MODALITÀ CON CUI È AVVENUTA L’ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Per la fase di assegnazione degli obiettivi, l’OIV valuta lo svolgimento del processo, l’adeguatezza delle modalità di assegnazione degli obiettivi e la coerenza con le disposizioni del Sistema e rileva quanto sotto in linea con quanto riportato nell’Allegato 1 B della Delibera CIVIT 23/2013.

**Stato.** Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance individuale sono assegnati alla Dirigenza tutta ed a tutto il personale ed il processo di assegnazione è coerente con quanto previsto dal Sistema. Il processo di assegnazione risulta integrato all’intero processo di pianificazione e programmazione della performance dell’Ente che trova poi ultima rappresentazione nel Piano della Performance Triennale. Con riferimento al personale non dirigente si tratta di Obiettivi individuali e/o di gruppo direttamente collegati alla performance individuale. Il processo di assegnazione degli obiettivi avviene tramite colloquio con valutatore sia per quanto attiene la dirigenza che per quanto riferibile al personale non dirigente dove in via generale il colloquio è svolto in modo diretto ed in via residuale per tramite del responsabile d’ufficio. La controfirma della scheda obiettivi è effettuata con riferimento al personale non dirigente, per quanto attiene la dirigenza l’assegnazione avviene tramite atto di Giunta.

### 2.2.1 Misurazione e valutazione della performance individuale

**Stato.** Il processo di valutazione della performance individuale impiega apposite schede che coordinano quanto emerso dal processo di misurazione e valutazione ancorato al più ampio Ciclo della performance con gli elementi legati alla valutazione individuale. Come per il 2011, anche per il 2012 con riferimento al monitoraggio degli obiettivi inerenti la misurazione della performance individuale la periodicità è trimestrale, periodicità che offre il flusso informativo necessario alla valutazione annuale. È pertanto possibile esprimere un adeguato livello di monitoraggio della performance individuale. L’attività di valutazione riferita all’annualità 2012 non risulta essere ancora compiuta pertanto non è possibile procedere alla valutazione della capacità dei valutatori di differenziare i giudizi.

### 2.2.2 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

**Stato.** La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale è stata oggetto di revisione durante l’annualità 2012 per quanto riferibile al personale non dirigente, revisione finalizzata ad una maggiore compliance con la norma nonché a valorizzare i collegamenti esistenti tra la performance individuale ed organizzativa sia con riferimento alla dirigenza che, dal 2013, al personale non dirigente. Essendo stata oggetto di revisione, la Metodologia di Valutazione della performance individuale per il personale non dirigente, è stata sottoposto processo di informazione verso le RSU e le rappresentanze sindacali. Nella fase di revisione l’Ente ha optato per l’applicazione “a regime” della stessa con riferimento all’annualità 2013 anticipandola con incontri

formativi/informativi e sessioni di approfondimento con tutto il personale funzionali a migliorare il livello di condivisione e trasparenza dei criteri. Infatti l' "Indagine sul Benessere Organizzativo" ha consentito di riscontrare un debole livello di soddisfazione circa le metodologie in uso nell'ambito della valutazione del superiore gerarchico, ossia il dirigente. In particolare il livello di soddisfazione medio circa l'equità e la trasparenza dei criteri di valutazione risulta essere inferiore al livello medio di soddisfazione nell'ambito di riferimento del parametro. Non essendo stata realizzata la valutazione 2012 non è possibile rilevare l'attivazione di procedure di conciliazione relative agli esiti delle valutazioni effettuate. Le metodologie in uso, del resto, si fondano sull'integrazione dei criteri quantitativi (obiettivi) e qualitativi (comportamenti/competenze).

Con riferimento all'applicazione dei sistemi premiali, l'OIV fornisce invece le proprie valutazioni in occasione del monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale, da effettuarsi entro il 30 novembre pv.

**2012 Vs 2011. Revisione della Metodologia di Valutazione della performance individuale del personale non dirigente.** La metodologia ribadisce l'integrazione della performance qualitativa (comportamenti/competenze) e quantitativa (obiettivi) nonché l'ancoraggio alla performance organizzativa con riferimento anche al personale non dirigente riguardo a specifici obiettivi di Ente trasversali individuati dalla Giunta nell'ambito degli obiettivi strategici. La metodologia "revisionata", come specificato, sarà oggetto di implementazione dal 2013.

### 2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

L'OIV valuta l'effettivo funzionamento del processo di misurazione e valutazione, con specifico riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti. A tal riguardo è effettuato un approfondimento circa l'adeguatezza della Struttura Tecnica Permanente in termini sia di risorse umane e finanziarie che di competenze professionali disponibili, elementi di cui all'Allegato 1 della Delibera CIVIT 23/2013.

**Stato.** La Struttura Tecnica di Supporto si compone di 3 unità di personale che in termini di FTE risultano in tal senso impiegate in quota parte, il dimensionamento appare bilanciato anche secondo quanto rilevato dall'Amministrazione stessa. La Struttura Tecnica, inoltre, è composta da diverse professionalità il cui carattere multidisciplinare garantisce una visione trasversale ed integrata alla gestione del Ciclo della performance con adeguate competenze in ambito economico-gestionale e giuridico. Con riferimento al processo nella sua interezza è rilevabile un adeguato livello di commitment da parte della Dirigenza, della Struttura tecnica, del vertice amministrativo e dell'OIV. L'impegno dell'alta dirigenza, inoltre, si sostanzia nel coinvolgimento degli organi di indirizzo e nella presentazione anche verso l'esterno delle informazioni relative al ciclo della performance camerale.

**2013 Vs 2011.** Come segnalato in sede di Redazione 2011, l'Ente ha lavorato per migliorare la fase della Pianificazione Strategica e della Programmazione Operativa, favorendo il potenziamento dell'analisi strategica del contesto interno ed esterno al fine di una più accurata e funzionale rilevazione dei bisogni degli stakeholder e per procedere a delle analisi di outcome delle politiche. A tal riguardo è stata adottata, come suggerito, l'analisi SWOT in sede di pianificazione e migliorata la modalità di redazione delle schede di programmazione.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Risulta da segnalare l'esigenza di un maggiore coinvolgimento da parte degli organi di indirizzo nonché l'effettiva trasformazione del ciclo della performance (strumenti, metodi e documenti) in cultura della performance. Tale aspetto attiene tra gli altri all'effettiva "lettura" del dato prodotto in fase di misurazione per orientare i processi di Governance futura e collegarli alle risultanze delle analisi del contesto di riferimento (approfondito nel paragrafo successivo).

### 2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Nella sezione si esprime una valutazione sull'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici a supporto del funzionamento del ciclo della performance (base Allegato 1 CIVIT 23/2013).

**Stato.** I sistemi di Controllo di Gestione implementati presso la CCIAA sono di natura manuale e non automatizzata ed attengono al Controllo di gestione nella sua dimensione economico-finanziaria, alla Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa: Obiettivi Indicatori e Target strategici ed operativi che Individuale: Obiettivi Indicatori e Target. L'Ente, inoltre, svolge attività di monitoraggio delle performance e dei processi in ottica di Benchmarking. I dati sulle risorse

finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi derivano dai sistemi di contabilità generale ed analitica.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** La manualità del processo di imputazione porta ad un appesantimento del processo di monitoraggio. Sarebbe opportuno, in tal senso, implementare anche per step sistemi con un maggiore livello di automazione nella lavorazione dei dati per la gestione dell'intero Ciclo di Gestione della Performance e per fornire una reportistica integrata multilivello. A regime, per step, si dovrebbe tendere alla piena integrazione tra i sistemi informativi a supporto di altri processi camerali, ed in particolare con i sistemi di contabilità generale e analitica, garantendo in questo modo l'effettiva integrazione tra il ciclo di bilancio ed il ciclo della *performance*.

## 2.5 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.

**Stato.** Il processo di misurazione garantisce, con la sua periodicità trimestrale, il corretto supporto per la lettura della performance e per l'orientamento delle azioni. L'amministrazione ha posto in essere specifiche azioni volte a migliorare il processo di programmazione alla luce delle rilevazioni presentate da parte dell'OIV in sede di Relazione sul Ciclo 2011. Tale elemento appare particolarmente rilevante sia in termini di efficacia del ruolo e del supporto dell'OIV nei confronti dell'Ente sia proprio in termini di miglioramento dell'efficacia dell'intero Ciclo della performance (in quanto le azioni poste in essere hanno prodotto un effettivo e tangibile miglioramento dello stesso come rilevato puntualmente dalla presente Relazione).

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Ancora debole, del resto, risulta l'utilizzo da parte degli organi di indirizzo di risultati derivanti dall'attività di controllo sebbene si rileva impegno da parte della dirigenza per la trasmissione dei dati di performance anche all'esterno.

È possibile rilevare che l'Ente ha proceduto alla realizzazione dell'indagine circa i livelli di Benessere organizzativo nel 2012 e che è intenzione dell'Ente portare all'attenzione del CUG le risultanze per avviare dei piani volti al miglioramento del livello riscontrato.

## 3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

### 3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Tale sezione ha come obiettivo quello di approfondire l'adeguatezza delle scelte organizzative al fine di garantire la piena integrazione e coordinamento tra soggetti e tempi legati alla programmazione di bilancio e soggetti e tempi legati al processo di misurazione e valutazione.

**Stato.** Il processo di pianificazione degli obiettivi si avvia in fase di redazione della Relazione Previsionale e Programmatica. A dicembre con il budget viene effettuata una quantificazione economico-finanziaria delle risorse. Tali processi vengono poi a confluire in maniera integrata all'interno del Piano della Performance. Si riscontra l'integrazione tra il Ciclo di gestione della performance ed il Budget mediante la traduzione economico finanziaria del disegno strategico. Le risorse finanziarie vengono ricondotte agli obiettivi sulla base degli oneri definiti in sede di budget direzionale.

**2013 Vs 2012/2011.** Si rileva che per l'annualità 2013 non è più presente il "quadro" finanziario, relativamente alla quantificazione dei costi e dei Ricavi per i programmi operativi.

### 3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

**Stato.** Con riferimento, invece, al rapporto tra i diversi sistemi di controllo è possibile riscontrare una discreta integrazione garantita, in modo particolare, dalla multi-professionalità della struttura tecnica e dal supporto del Controller per un governo integrato del Controllo di gestione, del Sistema di misurazione e valutazione, del Benchmarking e delle politiche legate alla performance individuale e Budget.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Ulteriore integrazione del sistema di obiettivi (Albero della performance BSC) con i Sistemi di benchmarking in essere.

#### 4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

La presentazione sezione sarà integrata dai risultati del monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Amministrazione Trasparente" da realizzarsi entro il 31.12.13.

**Stato.** La CCIAA di Piacenza ha adottato il Programma Triennale della Trasparenza 2012 – 2014 provvedendo al successivo aggiornamento con riferimento al triennio 2013-2015 in relazione agli obblighi di pubblicazione dei dati in relazione di cui al DLgs 33/2013. L'Ente ha optato, per la seconda annualità, per realizzare una giornata dedicata alla presentazione dei principali dati di performance dell'Ente in ottica di trasparenza nell'ambito della Giornata per l'economia.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Si suggerisce di integrare le azioni di comunicazione camerale con interventi specifici utili a favorire il controllo sociale delle performance da parte dei portatori di interesse, una tra le tante iniziative potrebbe, evidentemente, individuarsi con la Giornata della Trasparenza.

##### 4.1 SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

La presente sezione è utile alla valutazione circa il funzionamento dei sistemi informativi e informatici che supportano la pubblicazione dei dati. La ricognizione dei sistemi informativi e informatici fa riferimento all'Allegato 1 sezione E della Delibera CIVIT 23/2013. Con riferimento ai sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità si sintetizza quanto segue:

- Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica, la pubblicazione è svolta da parte di un singolo ufficio preposto
- Consulenti e collaboratori, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene in modo telematico e con consegna cartacea, i dati sono trasmessi anche a D.F.P. tramite PER.LA.PA con cadenza semestrale
- Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene in modo telematico
- Bandi di concorso, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene in modo telematico
- Tipologia di Procedimenti, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene in modo telematico
- Bandi di gara e contratti, la trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione avviene mediante il Registro unico degli ordinativi, i dati sono trasmessi anche a AVCP mediante link al sito istituzionale a decorrere dal 2014
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici, la pubblicazione è svolta dell'unico ufficio che è coinvolto in tale attività.

Con riferimento alla totalità di dati di cui sopra, per la pubblicazione nella sezione Trasparenza è stata creata una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito che raccoglie le informazioni o in modo diretto o in modo indiretto (per tramite di ulteriori banche dati in essere). Tutte le categorie sono disponibili in archivi cartacei e in una banca dati unica centralizzata. Relativamente al Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio ogni Responsabile delle singole strutture coinvolte provvede a: la raccolta dei dati, l'invio dei dati al responsabile della pubblicazione, la pubblicazione dei dati online, la supervisione ed il coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati mentre il monitoraggio compete al Responsabile per la Trasparenza che produce Report trimestrali (2012) circa il rispetto degli obblighi di pubblicazione come disciplinato nell'ambito del Programma Triennale della Trasparenza.

Il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV ha avuto ad oggetto l'avvenuta pubblicazione dei dati e la qualità (completezza, aggiornamento e/o apertura) dei dati pubblicati ed è stato condotto annualmente mediante colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati e tramite verifica su sito a campione. Gli esiti del monitoraggio sono stati comunicati alla Dirigenza ed alla Struttura Tecnica di Supporto ponendo particolare attenzione sull'esigenza di puntualità dei termini entro cui effettuare le pubblicazioni laddove siano pianificate nel tempo.

Relativamente ai Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione “Amministrazione Trasparente” sono previsti: Sistemi per contare gli accessi alla sezione, Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell’ambito della sezione, Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti (nazione di provenienza).

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** Relativamente ai Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione “Amministrazione Trasparente”, sarebbe opportuno provvedere all’implementazione di: sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi, sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati, Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione, Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi, avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini.

#### 5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Come ricordato anche in sede di Relazione 2011, la CCIAA di Piacenza ha adottato un percorso graduale di allineamento alle richieste del sistema di misurazione e valutazione per poter giungere all’implementazione a regime nel 2013/2014.

**Stato.** Con riferimento al 2012 è presente un sistema di gestione dei reclami e l’aggiornamento del Programma Triennale della Trasparenza avvenuto nel 2013 ha provveduto a specificare che gli standard di qualità dei servizi camerale possono coincidere con i tempi procedurali per il 2013, in attesa di una ulteriore e diversa regolazione. A tal riguardo, con riferimento alla definizione di specifici standard di qualità si precisa che lo stesso è un processo in itinere. Si ribadisce l’esistenza di un monitoraggio di standard previsti dalla normativa di riferimento (RI, contabilità, ecc), nell’ambito del progetto di Benchmarking nonché azioni specifiche volte al miglioramento dei livelli di qualità percepita.

#### 6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La presente sezione è dedicata all’analisi dei 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.

**Stato.** I processi di Pianificazione strategica supportati dalla dirigenza e dall’elevato livello di commitment vedono un ancora debole coinvolgimento dei singoli portatori di interesse che si limita al confronto con la rappresentanza in sede di organi (Consiglio) e con un ulteriore confronto con le singole associazioni di categoria mediante richiesta di istanza da parte delle stesse. Con riferimento agli stakeholder interni, invece, il processo di partecipazione ha interessato ampiamente sia la fase di pianificazione che quella di programmazione.

**Elementi di attenzione e di miglioramento.** La fase di pianificazione strategica potrebbe essere guidata dall’implementazione di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder esterni. Rimane ancora sempre prioritario, come già segnalato con riferimento al 2011, un potenziamento della pianificazione e programmazione partecipata che potrebbe avvenire mediante implementazione di strumenti ad hoc (Bacheca delle idee in web) per il coinvolgimento degli stakeholder in fase di analisi del contesto e pianificazione degli interventi.

#### 7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI 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.

Nel suo secondo anno di insediamento l’OIV ha proseguito nella sua attività di supervisione e di supporto allo sviluppo efficace del Ciclo di gestione della performance, sia con riferimento al rispetto della normativa che in relazione alla diffusione della cultura della performance e della Trasparenza. L’attività è stata svolta attraverso incontri presso la sede camerale, confronti telefonici ed e-mail, produzione di verbali.

Le attività di monitoraggio e supporto si sono sostanziate:

- in fase di redazione e successiva approvazione dei documenti relativi il Ciclo di gestione della performance
- nel promuovere la cultura della trasparenza
- nel promuovere le indagini di Benessere organizzativo
- nel supportare le scelte metodologiche in tema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale
- nell'analizzare i Report di monitoraggio e fornire alla struttura tecnica l'ausilio per un migliore impiego delle misure di performance
- nel confrontarsi con la Dirigenza circa la definizione del sistema degli obiettivi
- in fase di valutazione finale della performance organizzativa e della performance individuale della dirigenza per procedere con la proposta di valutazione delle prestazioni della dirigenza e rilevare i risultati raggiunti dall'Ente sia a livello strategico che operativo. In tale contesto sono state anche esaminate, a campione, le informazioni elaborate dalla struttura incaricata del controllo di gestione e fornite dai responsabili dei Servizi e degli Uffici, per verificare la veridicità e l'attendibilità dei risultati ottenuti.

#### **8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE**

La presente sezione ha lo scopo di descrivere agli Organi di indirizzo le principali opportunità offerte da una efficace e corretta implementazione del Ciclo di gestione della performance ed i rimedi da implementare per eliminare ostacoli all'effettiva efficacia dello stesso. Si richiamano, solo alcune di quelle che possono essere le maggiori opportunità offerte dall'implementazione del Ciclo di gestione della performance con particolare riferimento al rapporto con gli Stakeholder che è apparso ancora una volta un elemento nei confronti del quale porre particolare attenzione:

- efficace descrizione della strategia: impegno nei confronti degli stakeholder
- misurazione dell'impatto delle politiche nei confronti degli stakeholder e soddisfazione degli interessi degli stessi
- partecipazione degli stakeholder alla definizione e descrizione della strategia
- misurazione puntuale del livello di performance organizzativa in termini di obiettivi, indicatori e target
- traduzione economico-finanziaria delle politiche e degli obiettivi per la sostenibilità delle stesse
- accountability e trasparenza nei confronti degli stakeholder

#### **Proposte per il miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione.**

Estendendo le valutazioni all'intero Sistema, da sottoporre a processo di revisione, si propone di intervenire nei confronti dei seguenti aspetti:

##### **Pianificazione Strategica**

- maggiore coinvolgimento degli stakeholder sia in fase di pianificazione che di rendicontazione
- introduzione di strumenti di pianificazione partecipata e di analisi delle aspettative/esigenze portatori di interesse
- potenziamento degli strumenti di comunicazione per il controllo sociale della performance
- perfezionamento dell'uso della SWOT analisi con esplicitazione delle relazioni tra risultanze ed obiettivi
- potenziamento del coinvolgimento degli organi di indirizzo nel processo di pianificazione e controllo

##### **Programmazione Operativa**

- ulteriore perfezionamento del cascading evitando qualsiasi sovrapposizione dimensione strategica e operativa
- ulteriore estensione utilizzo indicatori di benchmarking ed outcome
- recupero della quantificazione delle risorse economiche per programmi operativi (v. 2011/2012)

##### **Misurazione e valutazione**

- miglioramento del processo di misurazione mediante automatizzazione del trattamento dei dati
- circolarizzazione della "cultura" della performance: uso dei dati a supporto dei processi decisionali

Data, 30 Giugno 2013

F.to Dr.ssa Ernestina Bosoni ( Presidente)

F.to Dr. Alessandro Bacci

F.to Dr.ssa Alida Nardiello