

OIV

Organismo indipendente di valutazione

**Relazione sul funzionamento
complessivo del sistema di valutazione,
trasparenza, integrità dei controlli
interni relativi al**

Ciclo della *performance* 2017

(delibera Civit 23/2013)

da compilare entro il 30 aprile anno successivo

INDICE

1. PRESENTAZIONE

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

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della *performance*

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

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

3.1 Pianificazione strategica e programmazione operativa e piano della performance

3.2 Monitoraggio e *reporting* in itinere

3.3 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, individuale e sviluppo delle risorse umane

3.4 Rendicontazione interna ed esterna e Relazione sulla *performance*

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

1. PRESENTAZIONE

La presente relazione è stata elaborata dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Camera di Commercio di Brescia, in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 14, comma 4, del D. Lgs. n. 150/2009, dalle delibera CIVIT/ANAC n.4/2012, n. 6/2013 e n. 23/2013 e dalle linee guida di Unioncamere, pubblicate sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Accountability".

L'OIV della Camera di Commercio di Brescia è costituito in forma monocratica. L'incarico è stato rivestito fino al 31 ottobre 2017 dal dr Ivan Losio.

Con provvedimento n. 85 del 26 ottobre 2017, la Giunta camerale, al termine di un'apposita selezione pubblica, ha attribuito al Prof. Claudio Teodori l'incarico di OIV in forma monocratica, per il triennio dal 1 novembre 2017 al 31 ottobre 2020.

L'OIV, nello svolgimento delle proprie attività, è affiancato da una struttura tecnica di supporto, composta da tre funzionari camerale.

La presente relazione, seguendo lo schema indicato da Unioncamere, traccia una descrizione sintetica del ciclo della performance e rappresenta un momento di verifica del corretto funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della Performance 2017, per quanto temporalmente di competenza, evidenziando i punti di forza da presidiare e i punti di debolezza, sui quali, nell'ottica di un processo di continuo miglioramento, c'è la necessità di ulteriori interventi.

Per la Camera di Commercio, l'adozione del "Ciclo di Gestione della Performance" oltre che un adempimento, rappresenta un'importante occasione per confermare, razionalizzare e, quindi, integrare l'intero impianto dei sistemi di pianificazione e controllo, al fine di ottimizzare l'azione dell'Ente verso i bisogni delle imprese e del territorio e favorire un utilizzo ottimale delle risorse a propria disposizione.

L'O.I.V., per la stesura della relazione, è chiamato a valutare il funzionamento del sistema adottato nell'Ente ed ad analizzare i singoli documenti previsti dal ciclo della performance:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Piano della Performance 2017;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) – triennio 2017/2019.

Tutti questi documenti sono pubblicati sul sito della Camera di Commercio nella sezione "Amministrazione trasparente".

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

In questa sezione della Relazione si riportano le principali considerazioni riguardanti il sistema dei controlli costruito dalla Camera di commercio e il modello organizzativo e di funzionamento dell'ente.

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Anche per il 2017 l'Ente ha adottato il sistema di misurazione e di valutazione della performance (SMV) della Balance Scorecard, come definito con delibera di Giunta n. 136 del 20 dicembre 2013 e modificato con deliberazione n. 7 del 30 gennaio 2017, con la finalità di monitorare le "prospettive di creazione di valore" che guidano l'attività dell'Ente, tenuto conto che i progetti possono essere realizzati con la partecipazione di una o più aree organizzative e possono essere anche trasversali a diverse Aree strategiche.

Il SMV della Performance, creato e realizzato in condivisione con l'Organismo Interno di Valutazione, costituisce uno strumento necessario per verificare il raggiungimento degli standard quantitativi, qualitativi ed economico-finanziari dei servizi dell'ente e per accrescere il livello di soddisfazione degli stakeholder.

Lo strumento è, inoltre, improntato a principi generali quali la valorizzazione del merito, la garanzia di pari opportunità e la trasparenza nei risultati conseguiti, considerando leva determinante per il miglioramento l'accountability, attuata attraverso misurazioni oggettive, chiare e trasparenti.

In attesa del decreto di riforma del sistema camerale – che dovrà ridefinire il sistema di valutazione delle performance per le Camere di Commercio – si è ritenuto ancora valido lo strumento adottato dalla Camera di Commercio che è stato implementato nel 2017 a seguito di quanto emerso a conclusione della verifica ispettiva, condotta presso questa Camera di Commercio, dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato.

In particolare, in una logica di ottimizzazione degli strumenti tecnici e gestionali per la valorizzazione dei risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nel SMV è stata prevista la nuova sezione n. 3.4, intitolata "La quantificazione delle risorse variabili", che definisce i criteri ai quali deve attenersi l'OIV per certificare e approvare la valorizzazione degli obiettivi, che abbiano ad oggetto l'attivazione di nuovi servizi o processi di riorganizzazione, finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, e sulla base della quale vengono quantificate le risorse da appostare nel Fondo dei dirigenti – ai sensi dell'art. 26 comma 3 del CCNL Dirigenti del 23.12.1999 – e nel Fondo dei dipendenti, ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1.4.1999.

L'O.I.V., quindi, con verbale del 26 gennaio 2017 ha certificato la valorizzazione degli obiettivi degli anni 2016 e 2017, secondo quanto previsto dalla sezione 3.4 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La normativa di riferimento per l'intero ciclo della performance è in continua evoluzione e nel 2017 sono entrati in vigore le seguenti disposizioni:

- i decreti legislativi in materia di Testo Unico del Pubblico Impiego (D. Lgs. n. 75/2017) e D.Lgs. 74/2017 "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del

Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”, modificativo del D.Lgs. 150/2009;

- il decreto del MISE 8.8.2017 applicativo della Legge di riforma delle Camere di Commercio, adottata con D.Lgs. n.219 del 25 novembre 2016, che in applicazione dell’art. 4 comma 2 ter ha previsto l’istituzione di un Comitato Indipendente di Valutazione delle performance del Sistema camerale, composto da esperti in tema di impatto dei servizi pubblici e misurazione della performance, con il compito di provvedere, sulla base di criteri definiti dal MISE, alla valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico-finanziario delle singole Camere e dell’efficacia delle azioni adottate per il suo perseguimento dal sistema camerale e dell’efficacia dei programmi e delle attività svolti anche in forma associata o attraverso enti e organismi comuni.

Inoltre, il 7 febbraio 2018, è entrato in vigore il Decreto del MISE che ha istituito il Comitato di valutazione della performance del sistema camerale, che dovrà individuare le Camere di Commercio che raggiungono livelli di eccellenza ai fini del riconoscimento delle premialità di cui all’articolo 18, comma 9, della legge n. 580 del 1993 e successive modificazioni e integrazioni.

Unioncamere sta coordinando i lavori a livello nazionale per il Sistema camerale e, appena perverranno indicazioni, la Giunta provvederà all’approvazione del nuovo Sistema di valutazione e misurazione della performance.

2.2 Il modello organizzativo di funzionamento

Il Ciclo della Performance è articolato in più fasi, sinteticamente di seguito rappresentate, che comportano diversi momenti di incontro e confronto con soggetti interni ed esterni all’Ente:

- Pianificazione strategica;
- Programmazione operativa;
- Monitoraggio;
- Misurazione e Rendicontazione.

Il ciclo viene avviato con l’adozione del “Piano della performance”, ossia il documento programmatico pluriennale con il quale, in coerenza con le risorse assegnate e mediante integrazione e coordinamento con il Bilancio di Mandato e con i diversi strumenti di pianificazione e programmazione, già previsti dal D.P.R. n. 254/2005, sono esplicitati gli elementi fondamentali, cioè gli obiettivi, i target e gli indicatori, sui quali si baserà la misurazione, valutazione e rendicontazione della performance.

Il Ciclo è un processo sistemico che non si esaurisce nell’arco temporale di un anno, ma si svolge in un *continuum*, dove i risultati dell’anno concluso diventano il punto di partenza per ragionamenti nuovi e per la rimodulazione dei conseguenti obiettivi.

La misurazione della performance, al fine di fornire informazioni di sintesi omogenee e di facile interpretabilità, è

espressa, dove possibile, in misura percentuale, come risultato del rapporto tra risultato conseguito e target atteso. Il monitoraggio è effettuato semestralmente, con riferimento alle attività realizzate al 30 giugno e al 31 dicembre di ogni anno.

Con deliberazione n. 80 del 14 settembre 2017 sono stati rendicontati alla Giunta i risultati raggiunti al 30 giugno 2017, e sono state approvate le proposte di modifica del Piano della Performance 2017 prevedendo aggiornamenti di alcuni risultati da realizzare al 31 dicembre 2017.

L'OIV, ha riscontrato l'adeguatezza del monitoraggio, l'attendibilità dei report presentati e l'affidabilità degli indicatori utilizzati.

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

Il processo alla base del ciclo della performance è ormai stato messo a sistema e l'Ente ha rispettato anche nel 2017 tutti i passaggi operativi previsti dalle norme e dalla Civit/Anac.

Di seguito si dà conto dell'attività svolta, del periodo di riferimento e dei documenti conclusivi del processo.

3.1 Pianificazione strategica e Programmazione operativa e Piano della performance

Periodo di riferimento: settembre/dicembre

Descrizione del processo e soggetti coinvolti

Il Ciclo della Performance inizia con l'**analisi strategica** (analisi di contesto, coinvolgimento di *stakeholder* interni ed esterni, etc.), che costituisce presupposto per l'individuazione di aree strategiche (e *outcome*) e di obiettivi strategici e operativi (con relativi indicatori e *target*). La valutazione dell'OIV non è nel merito degli obiettivi – che è di stretta pertinenza e responsabilità degli Organi Politici – ma nell'approccio metodologico e negli aspetti di funzionalità delle scelte operate.

Nel dettaglio, si evidenzia che:

- a) sulla base dell'analisi strategica la Giunta camerale ha predisposto, con deliberazione n. 91 del 24.10.2016, la **Relazione Previsionale e Programmatica 2017**, che è stata approvata dal Consiglio camerale con provvedimento n. 13/c dell'8.11.2016;
- b) con deliberazione n. 101 del 29.11.2016, la Giunta ha predisposto, in coerenza con la Relazione Previsionale e Programmatica, il **Bilancio Preventivo 2017**, approvato dal Consiglio con delibera 17/c del 15.12.2016, che definisce le linee di intervento nei diversi settori economici ed individua le relative risorse finanziarie, strumentali ed umane;
- c) con deliberazione della Giunta Camerale n. 114 del 20.12.2016 sono stati approvati i **Budget direzionali** e con determinazione n. 1/Sg del 4.1.2017 il Segretario Generale li ha assegnati ai Dirigenti che hanno la responsabilità gestionale delle risorse.

In collaborazione con l'OIV sono stati organizzati appositi incontri con il Segretario, i Dirigenti e la Struttura tecnica di riferimento per il ciclo della performance.

In questi momenti sono stati proposti, discussi e condivisi gli obiettivi operativi, il cronoprogramma e le azioni necessarie per il perseguimento degli obiettivi strategici. Sono state quindi predisposte apposite schede nelle quali i Dirigenti hanno descritto l'obiettivo, dando conto dei benefici attesi e delle azioni da intraprendere, hanno individuato i soggetti Responsabili delle attività e degli Uffici interessati e quantificato i costi direttamente collegati al progetto, proponendo gli indicatori di riferimento per la verifica dei risultati raggiunti e la documentazione ed i report da consegnare all'OIV per la validazione del grado di conseguimento degli obiettivi.

Con deliberazione n. 7 del 30.1.2017 è stato adottato il **Piano della Performance**, articolato in:

- obiettivi strategici che, essendo di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder,

- sono programmati su base triennale ed aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'Ente e delle modifiche del contesto di riferimento;
- obiettivi operativi che definiscono le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse alla loro realizzazione.

La struttura è stata articolata in tre aree strategiche:

- 1) Promozione delle imprese;
- 2) Servizi alle imprese e regolazione del mercato;
- 3) Gestione risorse umane, strumentali e finanziarie

alle quali sono collegati cinque obiettivi strategici, tra i quali vale la pena di menzionare l'obiettivo "Interventi strutturali di razionalizzazione della spesa per il personale, di riorganizzazione dei servizi, con l'obiettivo di contenimento dei costi e riorganizzazione della struttura da attuarsi in risposta alle richieste della Giunta e della normativa di riforma del Sistema camerale", che seppure di diretto riferimento del Segretario Generale, ha ricadute su tutti gli uffici.

Gli obiettivi strategici, che sono declinati in obiettivi operativi, sono stati assegnati al Segretario Generale ed ai Dirigenti, secondo l'ambito funzionale di competenza.

Ogni ufficio ha raccolto, con cadenza semestrale, le risultanze contabili ed i dati quantitativi di processo necessari alla rilevazione periodica, riferendo in merito a:

- stato di avanzamento dei progetti, attività e azioni;
- livello di efficienza, efficacia e qualità dei servizi;
- stato di avanzamento degli obiettivi formulati alla dirigenza e al personale.

Al termine dell'anno, l'analisi critica degli scostamenti, tra quanto realizzato e il target – cioè il risultato atteso predefinito all'inizio del periodo – ha costituito il presupposto per la valutazione della performance di struttura, organizzativa ed individuale, sulla base della quale è stata attribuita la retribuzione accessoria ai dirigenti e al personale.

3.2 Monitoraggio e reporting in itinere

Periodo di riferimento: luglio/dicembre

Descrizione della fase e soggetti coinvolti

In sede di realizzazione delle attività strumentali alla realizzazione degli obiettivi assegnati ai dirigenti, sono stati effettuati alcuni momenti di monitoraggio per verificare lo stato di avanzamento dei lavori ed eventualmente porre in essere le misure necessarie a ricalibrare e migliorare il percorso ed i relativi processi.

L'attività è stata svolta dall'OIV sulla base dei report proposti dai Dirigenti ed è stata rendicontata alla Giunta con deliberazione n. 80 del 14 settembre 2017. In particolare sono stati evidenziati i risultati raggiunti al 30 giugno 2017, gli scostamenti registrati, in modo da verificare se gli obiettivi sono stati correttamente *targettizzati* o se

emerge la necessità di una rimodulazione dell'obiettivo, ed una breve descrizione delle opportunità o delle criticità riscontrate in corso d'anno, così da attivare i miglioramenti necessari.

Inoltre, in un'ottica di "feed forward" - ossia di meccanismo di controllo basato sul confronto tra obiettivi e risultati prevedibili in assenza di interventi correttivi, per effettuare un "monitoraggio precoce", o anticipativo, e valutare il probabile evolversi della situazione aziendale e porvi rimedio con tempestività – dopo un confronto con i Dirigenti sono state proposte alla Giunta alcune modifiche al Piano della Performance 2017, per rendere più sfidanti gli obiettivi e adeguare gli indicatori di risultato ai processi ed alle attività in corso. La Giunta ha accolto la proposta e apportato al Piano le seguenti variazioni:

- a) un incremento positivo dei risultati da conseguire al 31 dicembre 2017, per le motivazioni dettagliatamente indicate nel report allegato, dei seguenti obiettivi operativi:
 - 1.1.1 progetti di alternanza scuola – lavoro in collaborazione con gli Angeli antiburocrazia;
 - 1.1.2 sensibilizzazione delle imprese sulla tematica industria 4.0;
 - 2.2.1 fascicolo informatico d'impresa: nuovo strumento di semplificazione e promozione per le imprese – sperimentazione in Lombardia – Angeli antiburocrazia;
- b) un decremento dei risultati da conseguire al 31 dicembre 2017, per le motivazioni dettagliatamente indicate nel report allegato, dei seguenti obiettivi operativi:
 - 2.1.1 valorizzazione dell'informazione economica – qualità del dato;
 - 2.1.3 interscambio delle informazioni ed interoperabilità tra Registro Imprese e Suap.

L'OIV, per il tramite della Struttura di supporto interno, è sempre stato a disposizione dei Dirigenti e degli uffici per valutare e costruire insieme percorsi di miglioramento e ricercare soluzioni organizzative ed operative da attuare in previsione di nuove procedure o attività collegate con gli obiettivi dirigenziali.

3.3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa, individuale e sviluppo delle risorse umane

Periodo di riferimento: gennaio/luglio

Descrizione della fase e soggetti coinvolti

La Giunta, sulla base della proposta di valutazione espressa dall'Organismo Indipendente di Valutazione, in data 14 febbraio 2017 ha approvato, con delibera n. 29 del 27 febbraio 2018, la **Relazione sulla performance 2017**.

Si è quindi dato avvio al processo di valutazione in conformità al D.Lgs. n.150/2009, che prevede l'attribuzione della retribuzione di risultato dei Dirigenti in relazione al grado di raggiungimento di obiettivi operativi predeterminati.

Nello specifico, in occasione della sottoscrizione degli incarichi dirigenziali è stata definita per il Segretario Generale e gli altri Dirigenti la retribuzione di risultato, che è erogabile solo a seguito della certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con gli obiettivi assegnati e valutati nel rispetto del sistema di

misurazione e valutazione adottato dalla Camera di Commercio.

L'OIV trasmette alla Giunta il resoconto annuale, dal quale conseguono le seguenti azioni:

- il Presidente determina e attribuisce, con proprio provvedimento, la retribuzione di risultato al Segretario Generale, sulla base della proposta dell'OIV;
- il Segretario Generale determina e attribuisce, con proprio provvedimento, sulla base della proposta dell'OIV, la retribuzione di risultato ai Dirigenti ed al personale con posizione organizzativa;
- i Dirigenti effettuano la valutazione dei dipendenti appartenenti alla propria Area e il Segretario Generale, con proprio provvedimento, attribuisce il premio di produttività secondo le modalità indicate nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo.

3.4 Rendicontazione interna ed esterna e relazione sulla Performance

Periodo di riferimento: gennaio/dicembre

Descrizione della fase e soggetti coinvolti

Come già ricordato nel precedente paragrafo, al termine del ciclo della performance viene redatto, in ottemperanza alle previsioni dell'art. 10 del citato D.Lgs. n.150/2009, un documento denominato "Relazione sulla performance", che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione è il documento per rendicontare la performance e illustrare ai cittadini ed a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti, nel corso dell'anno precedente, rispetto agli obiettivi ed alle risorse programmate ed evidenziate tramite il Piano.

La Relazione costituisce la fase finale del Ciclo della performance e rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di Commercio dà conto dell'esecuzione delle linee di azione previste nel Piano della performance, dell'utilizzo delle risorse di Piano e dei risultati effettivamente raggiunti rispetto agli obiettivi di Piano.

La Relazione predisposta dalla Camera di Commercio è costruita seguendo le Linee Guida di Unioncamere, predisposte sulla base delle indicazioni provenienti dalla norma e dalle delibere CIVIT/ANAC, analizzate ed approfondite alla luce delle esigenze e delle caratteristiche del Sistema camerale.

L'impostazione comune diviene così un "tratto distintivo", che costituisce la risposta del sistema camerale a queste tematiche, consentendo agli stakeholders esterni l'identificazione dell'appartenenza al sistema camerale, ed alle Camere di Commercio il confronto dei risultati conseguiti e l'attivazione di percorsi condivisi e processi di arricchimento reciproco.

Dal punto di vista metodologico la Relazione viene costruita in due distinti momenti temporali, che corrispondono alle due diverse parti in cui è suddiviso il documento.

La prima, sottoposta all'approvazione della Giunta nel mese di febbraio 2018, comprende le informazioni necessarie per la quantificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti, funzionali all'erogazione della retribuzione di risultato e del premio di produttività, preventivamente sottoposta a validazione dell'OIV.

Nella relazione è anche presente la sezione 3.4 all'interno della quale si rendicontano gli ulteriori obiettivi realizzati in corso d'anno, che costituiscono nuove attività a suo tempo non preventivabili.

La seconda parte, invece, completa la relazione con i dati di interesse per gli stakeholder (imprese e loro associazioni, professionisti, consumatori, altre istituzioni, Organi camerali, personale dipendente, fornitori): dati che potranno essere quantificati solo successivamente all'approvazione del bilancio d'esercizio prevista per il mese di maggio 2018.

Questa sezione verrà, quindi, completata successivamente e sottoposta all'approvazione della Giunta entro il 30 giugno successivo all'anno di riferimento.

Le due parti, una volta riunite, costituiscono la "Relazione della Performance" nella sua interezza, vale a dire il documento che, come previsto dalla circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica dei Ministri datata 29 marzo 2018, dovrà essere pubblicato sul sito Internet camerale e trasmesso ad Unioncamere Nazionale.

La Camera di Commercio di Brescia, inoltre, pubblica sul proprio sito istituzionale le informazioni previste dal decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, che ha stabilito il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

Con la trasparenza amministrativa la Camera di commercio di Brescia assicura la massima circolazione possibile delle informazioni, rendendo disponibili i documenti e le informazioni di cui è prevista pubblicità ed accessibilità.

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

L'Organismo Indipendente di Valutazione ritiene che, seppure in presenza di alcune carenze, la Camera di Commercio di Brescia abbia in larga parte raggiunto gli obiettivi stabiliti dalle disposizioni normative attualmente vigenti per l'applicazione del sistema delineato dal D.Lgs. n.150/2009 e dalle delibere CIVIT/ANAC, anche in coerenza con quanto indicato nei documenti di programmazione. Di seguito si riporta quanto emerso dai check svolti dall'OIV.

1) SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stato elaborato in modo corretto: sono stati previsti gli ambiti e le modalità di misurazione della performance organizzativa, secondo un metodo che consente di generare effetti di miglioramento sull'organizzazione del lavoro, sulla gestione dell'ente e sulle modalità di erogazione dei servizi.

Il processo (in termini di sequenza di fasi, soggetti, responsabilità) è stato individuato in modo corretto e funzionale alle esigenze del ciclo della performance, è coerente (e integrato) con l'intero impianto dei controlli e più in generale con il ciclo della pianificazione ed elaborato in modo coerente con il Piano, gli aspetti legati alla trasparenza e gli standard di qualità. È stato altresì elaborato in modalità "accountability" ossia per dare evidenza (e trasparenza) della capacità di misurare e valutare in modo corretto.

2) MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO

L'architettura complessiva del funzionamento dei controlli volti a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale è stata progettata, adottata e comunicata a tutti i soggetti coinvolti

L'OIV ritiene che il SMV della performance adottato sia conforme ai requisiti enunciati dalla delibera CIVIT/ANAC n. 89/2010:

- la tecnica del *cascading* consente di tradurre la *vision* camerale in obiettivi strategici, operativi e in risultati;
- gli obiettivi strategici sono coerenti con le finalità e le strategie contenute nei documenti di pianificazione e programmazione;
- la descrizione degli obiettivi è chiara e comprensibile;
- gli algoritmi degli indicatori sono funzionali alla rilevazione dei risultati conseguiti;
- la modalità e la frequenza della reportistica sono adeguate e tali da consentire percorsi di aggiustamento e miglioramento in itinere;
- i bisogni informativi si ritengono soddisfatti con il sistema adottato.

Suggerisce, nel principio di miglioramento continuo del SMV, di ampliare gli sforzi per individuare obiettivi strategici di valenza pluriennale, possibilmente con indicatori propri e cronoprogramma delle attività da realizzare anno per anno.

3) ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO

Sono state individuate e formalizzate in un apposito Regolamento le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è stato costituito un Gruppo di lavoro quale struttura deputata al controllo di gestione ed inserita nel modello organizzativo, affinché operi in modo integrato e coordinato con il Segretario Generale, Dirigenti, l'OIV per un corretto funzionamento del sistema.

4) ANALISI STRATEGICA E ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

È presente nella Camera di Commercio un adeguato livello di *commitment* in merito all'attività di analisi strategica; il processo viene avviato nei tempi giusti ed è supportato da una serie di azioni, attraverso le quali vengono raccolte tutte le informazioni sul contesto esterno. In sede di pianificazione strategica, si tiene conto delle esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni alla Camera di commercio, attraverso audizione delle Associazioni di categoria e Consiglieri camerali; delle linee di sistema e di altri atti di programmazione territoriale che influenzano l'attività della Camera; di come le imprese e gli altri stakeholder percepiscono la Camera di commercio in termini di accessibilità e qualità dei servizi.

5) INDIVIDUAZIONE DELLE AREE STRATEGICHE, DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E DEGLI OUTCOME

Il processo di definizione degli obiettivi strategici, condiviso con i Dirigenti, è finalizzato a soddisfare le esigenze e aspettative degli stakeholder interni e esterni, tenendo conto delle risultanze delle analisi di contesto e degli obiettivi che la Camera di commercio già persegue attraverso le aziende speciali e/o le partecipate.

Nella definizione degli obiettivi strategici, si tiene in considerazione la multidimensionalità della gestione e i diversi ambiti della performance. Gli obiettivi strategici sono misurabili e riferibili ad un arco temporale

determinato e gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione.

Nella definizione degli obiettivi strategici (e relativi indicatori e target) si tiene conto, quando possibile e necessario, della continuità delle scelte di gestione e del loro impatto.

C'è coerenza tra le aree strategiche, la missione dell'ente e le politiche di sistema, mentre l'individuazione degli outcome si basa sulle risultanze dell'analisi del contesto interno ed esterno e sulle esigenze e aspettative degli stakeholder dell'ente.

6) SISTEMA INTEGRATO

Esiste reale integrazione tra il processo di pianificazione strategica e il ciclo della performance.

7) DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI PIANI OPERATIVI

C'è coerenza tra il processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione: il processo di definizione degli obiettivi operativi è condiviso, per il tramite dei Dirigenti, con i Responsabili di servizio ed ufficio.

La definizione degli obiettivi operativi è il risultato dell'impiego del processo di "cascading" che traduce e declina obiettivi strategici in operativi.

Gli obiettivi operativi sono misurabili e riferibili ad un arco temporale determinato (1 anno). Nei Piani operativi sono chiaramente identificati i soggetti responsabili ed i tempi di avvio e conclusione delle attività e gli indicatori sono definiti in modo tale da consentire di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi relativamente a più ambiti (qualità, input, output, efficienza, efficacia, ecc.); i target sono definiti sulla base di una serie di criteri che ne validano la coerenza e correttezza metodologica.

8) DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Ai Dirigenti sono assegnati obiettivi individuali, pesati in relazione all'apporto in termini di creazione di valore e performance. Il raggiungimento degli obiettivi, si riverbera, poi a cascata sulle P.O., sui Responsabili e sugli addetti delle strutture nelle quali i Dirigenti esercitano coordinamento e controllo.

9) PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano viene pubblicato sul sito ed è facilmente accessibile e consultabile, in ottica di trasparenza. Sono presenti Aree strategiche, Obiettivi strategici e Obiettivi operativi metodologicamente corretti, esaustivi e comprensibili, con la possibilità di misurare il grado di raggiungimento degli stessi. Sono presenti target per ogni indicatore, definiti secondo criteri metodologicamente corretti e piani operativi di attività descritti chiaramente, consentendo di individuare facilmente le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti/uffici coinvolti).

10) MONITORAGGIO (PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE) E REPORTING IN ITINERE

Gli strumenti e le metodologie di monitoraggio così come sono stati progettati, forniscono un efficace supporto al ciclo della performance. Il monitoraggio è semestrale, ma in caso di necessità, di situazioni particolari o di criticità, può essere richiesto anche con diversa periodicità.

Il sistema di reporting in itinere supporta il processo decisionale dei vari attori ed utilizza le informazioni derivanti da altri processi/sistemi/fonti a disposizione dell'ente.

11) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SISTEMA PREMIANTE

Tutto il Personale, compreso il Segretario Generale, i Dirigenti e le P.O., vengono valutati in base a parametri predefiniti, esplicitando gli scostamenti, eventualmente rilevati, rispetto al raggiungimento degli obiettivi individuali.

La valutazione dei vari livelli organizzativi viene svolta secondo un processo a cascata ed è orientata alla valutazione del merito e alla differenziazione, come previsto dal D.lgs. 141/2011.

La valutazione della prestazione individuale è collegata ai fattori di giudizio che misurano l'effettivo contributo dato dal dipendente sia nella normale operatività sia per il raggiungimento degli obiettivi di natura strategica definiti nel Piano della Performance, in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione.

12) SISTEMA PREMIANTE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

I premi si attribuiscono sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, mediante applicazione di criteri e metodi predeterminati; i risultati del processo sono comunicati agli interessati, al fine di orientarli verso sviluppi futuri.

In pratica, la valutazione si sviluppa dai risultati collettivi e di gruppo ai comportamenti individuali in un sistema articolato, con gradi di misurabilità diversi, e tiene conto degli obiettivi operativi dell'Ente, dei servizi che si producono, delle attività interne e dei comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti.

Ciò consente all'Ente di premiare tutti gli ambiti organizzativi (lavoro di gruppo, raggiungimento degli obiettivi, comportamenti individuali, ecc.), allo scopo di accrescere le professionalità individuali.

13) RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione fornisce informazioni sintetiche e soddisfa le esigenze di lettura e comprensibilità da parte degli stakeholder, rendiconta sui risultati e sugli scostamenti rispetto a quanto atteso.

Nella relazione sono presenti sezioni dedicate agli indicatori di natura economico-finanziaria della gestione, alle azioni e obiettivi conseguiti in tema di pari opportunità e di genere, ed al processo seguito dall'amministrazione per la redazione della Relazione (fasi, tempi, soggetti, responsabilità)

La relazione è accompagnata dal documento di Validazione dell'OIV che certifica i risultati conseguiti, previa verifica a campione di quanto relazionato dai dirigenti.

14) PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La Camera di Commercio, con deliberazione n. 8 del 28.1.2017 ha adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per il triennio 2017-2019 ed ha aggiornato la sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale in base alle disposizioni previste dal D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, che ha

riordinato la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, definendo i fondamentali obblighi di pubblicazione così come i ruoli, le responsabilità e i processi in capo agli Enti e agli organi di controllo.

La realizzazione del Piano è stata attuata nel rispetto della cronologia riportata nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) e l'O.I.V., in data 19 aprile 2017, ha attestato il rispetto degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Con delibera della Giunta n. 8 del 30 gennaio 2017, è stato inoltre adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per il triennio 2017/2019, allo scopo di valutare il diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e di stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenire tale rischio, secondo quanto previsto dalla Legge 190/2012.

Il Piano evidenzia come il processo di contrasto alla corruzione coinvolge, a vari livelli, tutta l'organizzazione e, in conformità a quanto previsto dalla CIVIT/ANAC nel piano della performance, è contenuto un obiettivo volto a monitorare l'adempimento delle attività necessarie per arginare il rischio di corruzione.

15) RISCANTRO E SUGGERIMENTI DI MIGLIORAMENTO

L'OIV Prof. Claudio Teodori si è inserito nel percorso della Performance a novembre 2017, subentrando al Dott. Ivan Losio che ha concluso il proprio incarico il 31 ottobre 2017. Il Prof. Teodori, preso atto del percorso effettuato e dei documenti assunti, ritiene che il SMV della Performance adottato dalla Camera di Commercio di Brescia sia conforme ai criteri stabiliti dalla CIVIT/ANAC.

Gli obiettivi strategici e operativi sono chiari e correttamente misurati attraverso coerenti indicatori e target e sono la chiara declinazione degli indirizzi contenuti nei documenti di programmazione e pianificazione.

La Giunta ha provveduto ad adottare il Piano della performance a dicembre 2016, successivamente è stata relazionata sugli esiti del monitoraggio semestrale e, quindi, sulla base dei risultati conseguiti al 30 giugno, ha accolto le proposte dell'OIV e dei Dirigenti e modificato il Piano della performance. Infine, in conseguenza della validazione dell'OIV e preso atto della relativa proposta, ha approvato la relazione della performance 2017, sulla base della quale è stato possibile procedere alla corresponsione della retribuzione di risultato ai dirigenti e all'erogazione del premio di produttività ai dipendenti.

I Responsabili di Servizio e di Ufficio ed il personale hanno contribuito alla rilevazione dei dati e alla predisposizione dei report, con precisione, chiarezza e tempestività, per permettere un approfondito controllo delle attività svolte.

L'OIV ha supportato gli uffici offrendo spunti di riflessione e di miglioramento del processo; inoltre ha validato il Piano della performance, il monitoraggio semestrale e la relazione sulla performance.

La struttura tecnica di supporto all'OIV, costituita da tre persone con formazione economico-gestionale e giuridica, ha ottimamente supportato l'OIV in ciascuna delle attività dallo stesso esercitate, consentendo anche lo scambio di informazioni, la comunicazione e la collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti.

Nel 2017 l'OIV ha esaminato il Piano della Performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) predisposti dall'Ente, rispetto ai quali ha espresso un proprio parere di rispondenza a quanto previsto dalla normativa vigente. Ha supportato il processo di valutazione, predisposto e validato la Relazione

sulla Performance per l'anno 2017, assistito dalla Struttura Tecnica e dalla dirigenza. Con riferimento alla Trasparenza e Integrità dei controlli interni, l'OIV ha condotto le attività di verifica necessarie alla valutazione del processo di attuazione del programma medesimo, svolgendo un periodico monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della Camera. Il Programma triennale sulla Trasparenza e l'integrità è stato sottoposto ad una verifica circa la completezza del contenuto rispetto a quanto richiesto dalle delibere CIVIT/ANAC, in particolare è stata condotta una verifica riguardo la pubblicazione dei dati al 31.12.2017 in seguito alle quali l'OIV ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente. L'efficacia del processo di monitoraggio svolto dall'OIV è stato possibile con un'intensa e proficua collaborazione con l'Ente Camerale, in particolare con il Segretario Generale e con la Struttura tecnica di Supporto, sia pure nel rispetto reciproco di principi di indipendenza e imparzialità. La struttura tecnica di supporto ha periodicamente consegnato all'OIV tutta la documentazione necessaria a svolgere le proprie mansioni. L'OIV ha quindi effettuato un monitoraggio lungo tutto il ciclo della performance svoltosi nel 2017, in particolare con:

- riunioni periodiche con il vertice amministrativo e dirigenziale;
- acquisizione e vaglio di documentazione;
- analisi a campione dei dati relativi allo stato di avanzamento del Piano della performance al 30.6.2017;
- verifica dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Per quanto riguarda i possibili miglioramenti, l'OIV Prof. Teodori essendosi da poco insediato, prende atto che negli ultimi anni, nell'ottica di un miglioramento continuo, è emersa la necessità di ancorare gli indirizzi programmatici agli obiettivi strategici ed operativi, di inserire sistemi di valutazione della qualità, come la "customer satisfaction", di affinare il sistema di *benchmarking*, attualmente realizzato mediante il Sistema informativo Pareto e gli indicatori economico-patrimoniali, di struttura e di processo.

Il percorso è complesso e potrà essere implementato in un periodo temporale medio-lungo.

L'auspicio è che le norme di riforma della Pubblica Amministrazione, che si prevede andranno ad impattare anche sul sistema della Performance, consentano una gestione meno burocratica e più aziendalistica del processo di misurazione e valutazione della performance, che dovrà sempre più essere percepito come metodo di programmazione delle attività a supporto degli organi amministrativi e di gestione dell'Ente.

L'OIV, tenuto conto di quanto sinteticamente riportato nella presente relazione ritiene complessivamente adeguato e soddisfacente il Sistema di misurazione, valutazione, trasparenza e integrità dei controlli.

Brescia, 29 aprile 2018

Organismo Indipendente di Valutazione
(F.to Prof. Claudio Teodori)
