

OIV

**Organismo
indipendente di
valutazione**

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

Ciclo della *performance* 2016

*(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, costituito a Brescia in forma monocratica, nella figura del dr. Ivan Losio, è stato incaricato per un primo triennio, con provvedimento n.125 del 24/10/2011, e successivamente rinnovato dall'1.11.2014 al 31.10.2017, con deliberazione n. 107 del 15 settembre 2014; nello svolgimento del suo incarico è affiancato dalla struttura interna di supporto.

La 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 2016, evidenziando i punti di forza, da presidiare e i punti di debolezza sui quali c'è la necessità di ulteriori investimenti nell'ottica di un processo di continuo miglioramento.

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 vigenti, 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 all'analisi dei singoli documenti previsti dal ciclo della performance ed a valutare il funzionamento del sistema adottato nell'Ente:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- Piano della Performance 2016
- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017
- piano di prevenzione della corruzione 2015-2017

Tutti questi documenti sono pubblicati sul sito della Camera di Commercio nella sezione 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 valutazione e misurazione della performance

Anche per il 2016 l'Ente ha adottato il sistema di valutazione e misurazione della performance della Balance Scorecard, 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, per questo 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 ed implementato in condivisione con l'Organismo Interno di Valutazione, costituisce uno strumento necessario per la verifica del raggiungimento degli standard quantitativi, qualitativi ed economico-finanziari dei servizi dell'ente ed 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, e considera leva determinante per il miglioramento l'accountability attuata attraverso misurazioni oggettive, chiare e trasparenti.

Tale strumento, tuttora valido nei suoi contenuti, in attesa del decreto di riforma del sistema camerale che dovrà ridefinire il sistema di valutazione delle performance per le Camere di Commercio, è stato comunque implementato dal 2017 a conclusione della verifica ispettiva, condotta presso questa Camera di Commercio, dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, che, con nota prot. n.65207 del 3.8.2016, pervenuta in data 22.8.2016, ha trasmesso una dettagliata relazione, evidenziando, a parere dei servizi ispettivi del MEF, alcune irregolarità in merito all'applicazione dei criteri fissati dall'ARAN, con particolare riferimento:

- a) al carattere sfidante dei risultati da conseguire, ad alta visibilità esterna ed interna, carattere questo non rilevabile per alcuni obiettivi/progetti;

- b) alla mancata evidenziazione del personale addetto alla realizzazione dei progetti/obiettivi e delle modalità con cui si dovrebbe estrinsecare il maggiore impegno di questo alla realizzazione dei progetti medesimi;
- c) alla mancata elaborazione di criteri per la quantificazione delle risorse da attribuire alla realizzazione di ciascun progetto/obiettivo, correlate al grado di rilevanza ed importanza dei risultati attesi, nonché all'impegno aggiuntivo richiesto alle persone, calcolando, se possibile, il valore di tali prestazioni aggiuntive.

In conseguenza di ciò è stato integrato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottando criteri di diretta attuazione dei rilievi ispettivi, in una logica di ottimizzazione degli strumenti tecnici e gestionali per la valorizzazione dei risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, prevedendo un aggiornamento con la sezione n. 3.4, titolata "La quantificazione delle risorse variabili", con l'introduzione di criteri cui dovrà attenersi l'OIV per certificare ed approvare la valorizzazione degli obiettivi, che abbiano ad oggetto l'attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione, finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti, al fine di quantificare 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 ed approvato la valorizzazione degli obiettivi che hanno ad oggetto l'attivazione di nuovi servizi o di processi di riorganizzazione finalizzati ad un accrescimento di quelli esistenti come proposta dai dirigenti in applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, al fine di quantificare 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.

Occorre peraltro ricordare che sono in via di definizione:

- i decreti legislativi in materia di Testo Unico del Pubblico Impiego e di valutazione della performance che interverranno sulla disciplina della misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici dettata dal D.Lgs. 150/2009, "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”;

- il decreto del MISE applicativo della Legge di riforma delle Camere di Commercio, adottata con D.Lgs. n.219 del 25 novembre 2016, entrato in vigore il 10 dicembre 2016, che in applicazione dell'art. 4 comma 2 ter dovrà prevedere 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.

Successivamente, quindi, la Giunta provvederà all'approvazione definitiva del Sistema di valutazione e misurazione della performance secondo le indicazioni che perverranno.

2.2 Il modello organizzativo di funzionamento

Il Ciclo della Performance è articolato in più fasi, 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 dei 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 in misura percentuale, come risultato del rapporto tra risultato conseguito e target atteso. Nel corso dell'anno 2016 il monitoraggio è stato effettuato con cadenza semestrale (30/6/2016 – 31/12/2016).

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

Si evidenzia che il processo che è alla base del ciclo della performance è ormai diventato sistemico e l'Ente ha rispettato anche nel 2016 tutti i passaggi operativi previsti dalle norme e dalla Civit/Anac.

Di seguito si da conto dell'attività svolta, del periodo di riferimento e dei documenti conclusivo 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.), per passare alla individuazione di aree strategiche (e *outcome*) e di obiettivi strategici e operativi (con relativi indicatori e *target*). La valutazione 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. 8 del 28/1/2015, la **Relazione Previsionale e Programmatica**, che è stata approvata dal Consiglio camerale con provvedimento n. 4/c del 10/2/2015;
- b) con deliberazione n. 9 del 28/1/2015, la Giunta ha predisposto, in coerenza con la Relazione Previsionale e Programmatica, il **Bilancio Preventivo 2015**, approvato dal Consiglio con delibera 5/c del 10/1/2015, 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. 21 del 16.2.2015 sono stati approvati i **Budget direzionali** e con determinazione n. 10/sg del 17.2.2015 il Segretario Generale li ha assegnati ai Dirigenti unitamente al potere ed alla responsabilità gestionale delle risorse;

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

In questi momenti sono stati proposti, discussi e condivisi gli obiettivi operativi che rappresentano gli steps per il perseguimento degli obiettivi strategici, sono state predisposte apposite schede nelle quali i Dirigenti hanno descritto l'obiettivo, dando conto dei benefici attesi e delle azioni da intraprendere, dei soggetti Responsabili delle attività e degli Uffici Interessati e dei costi direttamente collegabili al progetto.

Sono stati infine proposti 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 raggiungimento degli obiettivi.

Con deliberazione n. 133 del 21.12.2015 è stato adottato il **Piano della Performance**, articolato in:

- obiettivi strategici di particolare rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder, 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.

In particolare sono state definite 3 aree strategiche:

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

e sono stati individuati 6 obiettivi strategici, tra i quali, vale la pena di menzionare:

- Angeli antiburocrazia: un nuovo servizio che propone azioni a favore delle imprese;
- Interventi strutturali di razionalizzazione della spesa per il personale e riorganizzazione dei servizi, 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

Gli obiettivi strategici sono stati assegnati al Segretario Generale ed ai Dirigenti, secondo dell'ambito funzionale di competenza.

Come per il 2015, accanto ad obiettivi strategici, declinati in obiettivi operativi, sono stati introdotti obiettivi strategici con indicatori propri.

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

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

Al termine dell'anno, l'analisi critica degli scostamenti, tra quanto realizzato ed 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 e l'attribuzione della retribuzione accessoria ai dirigenti ed 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. 83 dell' 8 settembre 2016. In particolare sono stati evidenziati i risultati raggiunti al 30 giugno 2016, 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'opera, 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, in modo tale da conoscere con largo anticipo 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 2016, 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 2016, per le motivazioni dettagliatamente indicate nel report allegato, del seguente obiettivo operativo:
 - 1.1.1 celerità nelle erogazioni contributi, previsti dai bandi camerali 2015 e dal bando Pro Brixia 2016;
- b) la sostituzione - all'obiettivo 2.1 "Angeli antiburocrazia: un nuovo servizio che propone azioni a favore delle imprese" - dell'azione monitorata con l'indicatore n. 5, che prevedeva la definizione di due nuove procedure semplificate, in quanto Unioncamere Lombardia, tenuto conto della sperimentazione di Regione Lombardia ed in risposta ai numerosi quesiti dei Suap regionali ha ritenuto necessario creare una banca dati delle faq. Pertanto, per dare attuazione al progetto, i Conservatori delle Camere di commercio di Brescia, Bergamo e Milano, coordineranno i loro angeli anti burocrazia che raccoglieranno per conto

L'OIV, per il tramite della Struttura di supporto interno, è sempre 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. 19 del 20 febbraio 2017, la **Relazione sulla performance 2016.**

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

Nello specifico, in occasione della sottoscrizione degli incarichi dirigenziali è stata definita la

retribuzione di risultato del Segretario Generale e di ogni dirigente, che è erogabile solo a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti, in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze del sistema di valutazione definito dall'Ente.

Dopo l'approvazione da parte della Giunta del resoconto annuale certificato dall'OIV:

- il Presidente determina ed attribuisce, con proprio provvedimento, la retribuzione di risultato al Segretario Generale, sulla base della proposta dell'OIV;
- il Segretario Generale determina ed attribuisce con proprio provvedimento, sulla base della proposta dell'OIV, la retribuzione di risultato al personale dirigente ed alle Posizioni Organizzative;
- i Dirigenti effettuano la valutazione dei dipendenti appartenenti alla propria Area ed 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 ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione è il documento per rendicontare la performance ed 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 da 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, che a loro volta riprendono le indicazioni provenienti dalla norma e dalle

delibere CIVIT/ANAC, analizzate ed approfondite alla luce delle esigenze e delle caratteristiche delle Camere di Commercio: l'identificazione e l'utilizzo di un'articolazione omogenea da parte di tutte le Camere di commercio consente non solo la loro confrontabilità, con la possibilità di un arricchimento reciproco, ma anche di fornire alle imprese un format identico su tutto il territorio. L'impostazione comune diviene così un "tratto distintivo", che costituisce la risposta del sistema camerale a queste tematiche.

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, 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 predisposta è 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 camerale, personale dipendente, fornitori): dati che potranno essere quantificati solo successivamente all'approvazione del bilancio d'esercizio prevista per il mese di maggio 2017.

Questa sezione verrà, quindi, completata successivamente e sottoposta all'approvazione della Giunta, entro il mese di giugno.

Le due parti, una volta riunite, costituiscono la "Relazione della Performance" nella sua interezza, vale a dire il documento pubblicato sul sito Internet camerale e trasmesso ad Unioncamere Nazionale.

La Camera di Commercio di Brescia mette a disposizione, sul proprio sito istituzionale, le informazioni di cui è prevista la pubblicazione 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 da definire con maggior livello di dettaglio, la Camera di Commercio di Brescia abbia in larga misura 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 ED 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. E' 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 ed operativi ed in risultati;
- gli obiettivi strategici sono coerenti con 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 funzionali alla rilevazione dei risultati conseguiti;
- la modalità e la frequenza della reportistica adeguata e tale da consentire percorsi di aggiustamento e miglioramento in itinere;
- i bisogni informativi si ritengono soddisfatti con il sistema adottato

e 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) L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE E LA 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 ED ATTIVITA' A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

E' presente nella Camera di Commercio un adeguato livello di commitment nell'attività di analisi strategica utile per l'impostazione della pianificazione; il processo di pianificazione 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, e 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 E DEGLI OUTCOME

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) INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il processo di definizione degli obiettivi strategici che è 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 di quanto pianificato nell'anno precedente al fine di mantenere, quando possibile e necessario, una continuità .

7) SISTEMA INTEGRATO

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

8) DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E 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.

9) 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., i Responsabili e gli addetti delle strutture nelle quali i Dirigenti esercitano coordinamento e controllo e che sono strumenti per la realizzazione degli obiettivi.

10) IL 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, che consentono di misurare il grado di raggiungimento di obiettivi strategici/operativi. Sono presenti target per ogni indicatore, definiti secondo criteri metodologicamente corretti e piani operativi di attività descritti chiaramente, e consentono di individuare facilmente le attività da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati (con i relativi tempi e soggetti/uffici coinvolti).

11) 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 o situazioni particolari 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.

12) MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SISTEMA PREMIANTE

Tutto il Personale, compreso il Segretario Generale, i Dirigenti e le Posizioni Organizzative, vengono valutati su una serie di 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 ed alla differenziazione, come previsto dal D.lgs. 141/2011.

13) 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.

I percorsi di formazione e sviluppo delle risorse umane vengono costruiti sulla base delle risultanze del processo di misurazione e valutazione della performance individuale e allo scopo di accrescere le professionalità individuali.

14) LA 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

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

La Camera di Commercio, con deliberazione n. 16 del 28.1.2015 ha adottato il programma triennale per la trasparenza per il triennio 2015-2017 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 Programma per la trasparenza e l'O.I.V., in data 24 febbraio 2016, ha attestato il rispetto degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Con delibera della Giunta n. 17 del 28.1.2015, è stato inoltre adottato, il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017, 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.

16) RISCONTRO E SUGGERIMENTI DI MIGLIORAMENTO

L'OIV ritiene che il SMV della Performance adottato dalla Camera di Commercio di Brescia sia conforme ai criteri stabiliti dalla CIVIT/ANAC.

Gli obiettivi strategici ed operativi sono chiari e correttamente misurati attraverso coerenti indicatori e target e sono la chiara declinazione dei 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 2016, 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 ed 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 3 persone con formazione economico-gestionale e giuridica ha 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 2016 l'OIV ha esaminato il Piano della Performance e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 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 e predisposto e validato la Relazione sulla Performance per l'anno 2016, 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 31.12.2016 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 STP, 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 2016, 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 30.6.2016
- verifica dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

Per quanto riguarda i possibili miglioramenti, l'OIV rimanda a quanto già segnalato negli anni precedenti in merito alla necessità di ancorare gli indirizzi programmatici agli obiettivi strategici ed operativi, alla necessità di inserire sistemi di valutazione della qualità, come la “customer satisfaction”, e l'affinamento del sistema di benchmarking, attualmente realizzato mediante il Sistema informativo Pareto e gli indicatori economico-patrimoniali, di struttura e di processo.

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, 30 aprile 2017

Organismo Indipendente di Valutazione
(dr Ivan Losio)
