

Al Presidente della Camera di Commercio
Via Ganaceto 134 - 41121 Modena

OGGETTO: Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

1. Presentazione

Il decreto legislativo 150/2009, all'art. 14 *lett. a)* ha previsto che l'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) monitori il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli elaborando anche una relazione annuale sullo stato dello stesso.

La presente relazione rappresenta dunque la sintesi dell'attività di monitoraggio sul ciclo della performance 2014, effettuata dal sottoscritto mediante colloqui mirati, la realizzazione di un'indagine sul benessere organizzativo svolta nel periodo dicembre 2014 – gennaio 2015, l'analisi della documentazione resa accessibile in regime di trasparenza sul sito e della specifica documentazione messa di volta in volta a disposizione dell'OIV dalla struttura tecnica di supporto.

Alla data di redazione della presente relazione è stato già dato avvio al nuovo ciclo della performance 2015; in tale ottica si è ritenuto, dunque, utile prendere in considerazione anche l'annualità 2015 così da verificare la capacità della Camera di commercio di Modena di far evolvere nel tempo il proprio sistema.

Scopo del documento è fornire un giudizio sintetico sulla coerenza complessiva tra gli strumenti e le prassi adottate dall'ente, la legislazione vigente e gli indirizzi dell'ANAC (*ex CIVIT*), verificando, da un lato, la corretta impostazione metodologica dei documenti specificamente previsti dal ciclo della performance (RPP, piano delle performance, sistema di misurazione e valutazione, relazione sulla performance e piano sulla trasparenza e l'integrità), dall'altro il concreto funzionamento e l'efficacia del ciclo della performance.

Il sottoscritto OIV attesta di essersi ispirato nel redigere il presente documento e nel monitoraggio sul funzionamento del sistema della performance, ai principi di indipendenza e di imparzialità e di aver cercato di rispettare i postulati di trasparenza, attendibilità, veridicità, ragionevolezza, evidenza, tracciabilità e verificabilità dei contenuti.

La relazione è trasmessa al Presidente quale organo di indirizzo politico-amministrativo della CCIAA e, per conoscenza, al Responsabile della Trasparenza per la sua sollecita pubblicazione nella sezione "trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale.

2. Check-up sull'architettura del sistema dei controlli e la sua formalizzazione

2.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” della Camera di commercio di Modena, aggiornato con determina del Segretario Generale n. 480 del 30.12.2014 (revisione 1.2 del documento emesso in prima versione il 01.04.2011) e pubblicato sul sito dell’ente nella sezione “Amministrazione trasparente”, prevede che la performance venga valutata, come previsto dal D. Lgs. 150/2009 e dalle linee guida Unioncamere, su tre dimensioni: ente, unità organizzativa e individuo.

Come giudizio a carattere generale lo scrivente OIV ritiene che il sistema di misurazione e valutazione della performance a livello organizzativo adottato dalla CCIAA di Modena rispetti ampiamente i criteri enunciati nella delibera CIVIT n. 89/2010.

La rilevazione della performance stessa avviene secondo le modalità stabilite per il monitoraggio mediante un cruscotto di indicatori in prevalenza coerente con il piano degli indicatori messo a disposizione da Unioncamere nell’ambito del sistema di *benchmarking* Pareto. Il ricorso a tali indicatori consente alla Camera di comparare la performance dell’ente complessiva e nell’ambito delle specifiche funzioni e processi con quelle degli altri enti di sistema, con particolare riferimento a quelli appartenenti al medesimo cluster della Camera di commercio di Modena e, quindi, di analoghe caratteristiche.

Per quanto concerne il livello di coerenza degli obiettivi formulati nel Piano della performance a livello di Ente rispetto ai requisiti metodologici di cui all’Art. 5 del D. L.vo 150/2003 questo OIV rileva che:

- gli obiettivi strategici ed, a cascata, gli obiettivi operativi correlati sono definiti in modo chiaro ed altrettanto chiaramente è descritto il loro legame con indicatori e target;
- tra tali obiettivi strategici ve ne sono alcuni che focalizzano l’attenzione sul miglioramento e l’efficientamento dell’organizzazione interna e della performance anche al fine di migliorare gli standard di qualità di servizio;
- è adeguatamente rappresentato nel Piano della performance lo stato di salute organizzativo, gestionale ed economico-finanziario quale elemento fondamentale nel perseguimento della *vision* camerale;
- gli obiettivi strategici sono correlati alla qualità ed alla quantità delle risorse disponibili con particolare riferimento a quelle promozionali.

In coerenza con quanto previsto dall’articolo 8, comma 1 del Decreto 150/2009 la “performance organizzativa dell’ente” viene misurata e valutata con riferimento alle strategie che vengono individuate e definite nel Programma Pluriennale ed ai relativi programmi, ai servizi ed alle attività rivolte all’utenza esterna, agli interventi promozionali a supporto delle imprese e del territorio, all’efficacia ed all’efficienza dell’organizzazione interna ed ai progetti di innovazione e miglioramento ed è in stretta correlazione con il processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Per rafforzare le sinergie fra risultati “organizzativi” e risultati “individuali” e per accrescere la cultura della performance individuale anche la parte retributiva collegata ai sistemi meritocratici e incentivanti è impostata creando una stretta correlazione fra i due concetti attraverso la ricerca di un equilibrio ottimale tra:

- performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza;
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- competenze, comportamenti professionali e organizzativi.

E, relativamente alle performance dei dirigenti, vengono presi in considerazione anche:

- il contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- il grado di condivisione con le Posizioni Organizzative della propria Area Dirigenziale degli obiettivi, degli indicatori e dei risultati attesi, nonché della valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) delle PO
- le competenze professionali e manageriali e la capacità di valutazione dimostrate.

Per quanto concerne le modalità di misurazione della performance, il Sistema adottato dall'ente prevede un sistema informativo integrato e prevede l'impiego di strumenti di *check up* del Ciclo di gestione della performance utili a definire in maniera mirata aree di progressivo miglioramento.

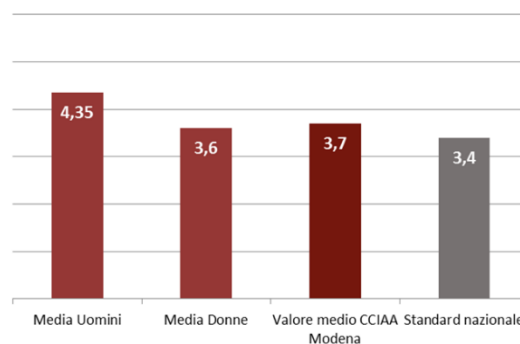
La descrizione del sistema è stata "arricchita" nel corso del 2014 con:

- Il sistema di diagnosi e monitoraggio sul sistema di misurazione: griglia di analisi e azioni di intervento (Allegato 1)
- l'aggiornamento del Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio (revisione marzo 2014)

rendendo maggiormente esaustiva la descrizione del sistema di valutazione e dando così attuazione ad uno dei punti di attenzione evidenziati dall'OIV nella precedente relazione sul funzionamento.

Così come previsto ai sensi dell'art. 14 comma 5 del D.Lgs. 150/2009, l'OIV è tenuto in questa sede a riferire sui risultati dell'indagine sul personale dipendente volte a rilevare, unitamente al livello di benessere organizzativo,:

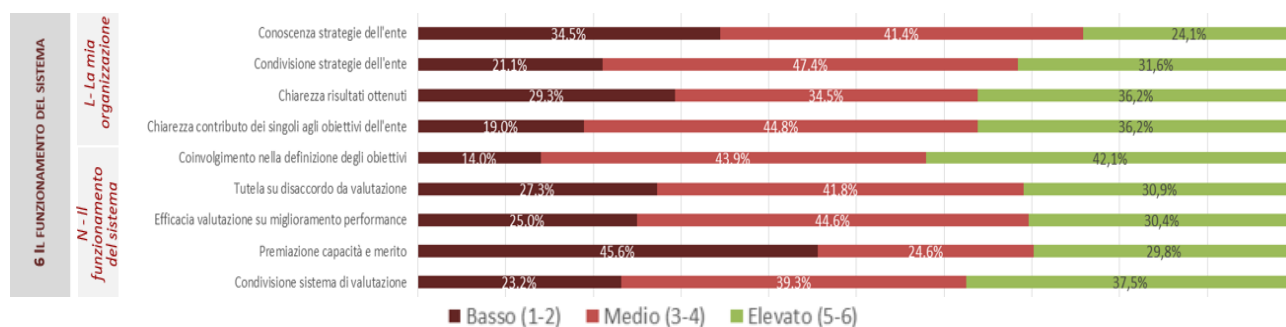
- il grado complessivo di condivisione del sistema di valutazione;
- la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale intesa come rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance (cfr. § Misurazione e valutazione della performance individuale e sviluppo delle risorse umane).



La rilevazione è stata realizzata tramite la somministrazione di un questionario da compilare in modo volontario ed anonimo.

Con riferimento al primo aspetto, con il quale si è andati ad analizzare il grado di coinvolgimento dei dipendenti nella definizione degli obiettivi strategici e l'adeguatezza del sistema di valutazione della performance, il personale ha espresso valutazioni sostanzialmente positive (in particolare se rapportate al basso valore dello standard nazionale).

Gli ambiti di miglioramento risiedono in particolare nel miglioramento del sistema di circolazione delle informazioni e di conoscenza e condivisione delle strategie a tutti i livelli organizzativi.



Punti di attenzione

In ottica di miglioramento continuo del sistema si conferma l'importanza di integrare l'allegato n.6 "Le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa" (già previsto come obiettivo del 2015 nell'ambito del Piano della performance) e di mantenere aggiornato il piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di commercio in coerenza con l'ultima versione messa a disposizione da Unioncamere nel febbraio del 2015.

2.2 Il modello organizzativo e di funzionamento

Il sistema di controllo interno della Camera di commercio di Modena è coerente con il Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio ex DPR n. 254/2005 e risulta articolato nelle seguenti attività:

- valutazione e controllo strategico:** a partire dall'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009 il controllo strategico rientra fra le attività di competenza dell'OIV, che opera in tale ambito avvalendosi dei risultati del controllo di gestione e di proprie autonome rilevazioni qualitative e quantitative. La collaborazione tra la struttura tecnica di supporto e l'OIV con riferimento sia al precedente organismo sia all'attuale nominato il 13 febbraio 2014 è stata costante nel corso delle varie fasi del ciclo della *performance*. L'attività di raccordo fra struttura e OIV si realizza sia mediante riunioni in presenza (estese, quando occorre, ad altri componenti) sia mediante uno scambio di documentazione e reportistica;
- controllo di gestione** è una funzione prerogativa dell'Ente che la sviluppa attraverso una propria struttura interna, in staff al Segretario Generale. Tale struttura esercita in particolare le seguenti attività: verifica efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare il rapporto fra costi e risultati; definizione, nell'ambito della programmazione operativa, delle modalità e dei tempi del processo di pianificazione della Camera di commercio collaborando con i dirigenti nella predisposizione dei preventivi per le singole aree organizzative e nell'analisi dei dati di verifica del budget direzionale al fine di garantire, in conformità con quanto auspicato dal D.Lgs. 150/2009, il massimo livello di integrazione tra il ciclo di programmazione, monitoraggio e controllo della performance e quello relativo alle risorse economiche e finanziarie.
- controllo di regolarità amministrativa e contabile** affidata al Collegio dei revisori.

L'architettura complessiva del sistema dei controlli, illustrata nel Documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, è stata oggetto di opportuna condivisione con la

struttura organizzativa (avvenuta al momento dell'adozione) attraverso attività mirate di comunicazione/informazione.

3. Check-up sulle fasi del ciclo della performance e sugli strumenti di *accountability*

La Camera di commercio ha sviluppato un ciclo di gestione della performance articolato nelle seguenti macro-fasi:

- a) **pianificazione strategica**, definizione e assegnazione obiettivi strategici (ex ante) che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) **programmazione operativa**, definizione e assegnazione obiettivi operativi (ex ante) e allocazione di risorse umane e finanziarie in coerenza con le risorse preventivate a Bilancio;
- c) **monitoraggio e misurazione della performance e dell'utilizzo del budget assegnato (in itinere)** e attivazione di eventuali interventi correttivi e dei necessari aggiornamenti di Budget;
- d) **misurazione e valutazione della performance** organizzativa e individuale (verifica raggiungimento degli obiettivi programmati **ex post**), utilizzo dei sistemi premianti;
- e) **rendicontazione** dei risultati alla Giunta, ai soggetti interessati, agli utenti e destinatari dei servizi sia in termini complessivi di performance che, specificatamente, di risultati economici

Il ciclo della performance viene avviato nel mese di settembre e si sviluppa secondo le seguenti scadenze:

- entro il 30 ottobre viene redatta ed approvata la RPP (Relazione Previsionale e Programmatica);
- entro il 31 dicembre vengono approvati il Preventivo Economico sulla base degli Obiettivi Strategici stabiliti nella RPP e della programmazione negoziata e, successivamente, il Budget direzionale sulla base dei valori economici del preventivo e degli obiettivi operativi della programmazione;
- entro il 31 gennaio si procede all'approvazione e adozione del Piano della performance con la definizione degli obiettivi operativi e la contestuale formalizzazione delle risorse assegnate;
- entro 30 gg (28 febbraio) si procede all'assegnazione degli obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione;
- entro il 30 giugno si procede all'approvazione ed adozione della Relazione sulla performance, anche a seguito dell'approvazione del Bilancio consuntivo al 30 aprile e della contestuale predisposizione della Relazione sui risultati e sulla gestione;
- entro il 15 settembre l'OIV effettua la validazione della Relazione sulla Performance ed entro il 30 novembre il monitoraggio della distribuzione delle premialità.

Il coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti risulta adeguatamente attuato; in particolare risultano coinvolte:

- l'A.O. Segreteria Direzionale e Affari Generali, in relazione alle funzioni di pianificazione strategica, di quantificazione delle risorse economiche e umane, di programmazione delle risorse strumentali;
- tutte le Aree Organizzative e le funzioni in staff, in relazione alla programmazione operativa e alla definizione delle risorse correlate;

coordinatore di tutto il processo è il Controllo di gestione, che, in collaborazione con i vari soggetti/uffici coinvolti, elabora e redige direttamente anche i documenti correlati: RPP, Preventivo Economico, Budget, Piano della performance, Relazione sulla gestione e sui risultati, relazione sulla performance.

Nelle sezioni che seguono si procede alla verifica della coerenza metodologica, dell'effettiva attuazione e dell'efficacia del ciclo della performance nelle sue diverse fasi.

3.1 Pianificazione strategica

La pianificazione strategica pluriennale è il primo elemento di un insieme di fasi, azioni, documenti differenti ma interconnessi tra loro che si collocano nell'ambito del ciclo di vita dell'ente camerale e che si concretizza nel Piano pluriennale e nella Relazione previsionale programmatica.

L'attuale programma, che fa riferimento al periodo 2014-2018, è stato approvato con deliberazione di Consiglio n. 14 del 31.10.2013; nel programma sono state definite le priorità strategiche su cui gli Organi istituzionali della Camera di Commercio di Modena intendono focalizzare l'azione politica negli anni del proprio mandato, rappresentando, dunque, il quadro di riferimento del processo di programmazione.

Nell'ambito di queste priorità viene annualmente definita una Relazione previsionale e programmatica che individua quali programmi sviluppare nell'anno successivo. Con riferimento alla tempistica, la Camera avvia di norma il processo di pianificazione in tempi utili a garantirne la piena efficacia consentendo la pubblicazione del Piano della performance entro il 31 gennaio e l'utilizzo del budget economico sin dai primi giorni di gennaio.

Nei documenti di programmazione relativi al ciclo della *performance* 2015 le analisi di contesto interno ed esterno risultano ben articolate; purtroppo un obiettivo punto di miglioramento risiede nell'ulteriore sviluppo di strumenti di SWOT Analysis di entrambi i contesti attraverso le quali potenziare l'efficacia delle analisi stesse ed un maggior coinvolgimento degli Stakeholder, con particolare riferimento a quelli "interni".

Il coinvolgimento degli stakeholder esterni (correttamente mappati all'interno del Piano della performance) appare sufficientemente garantito, non limitandosi infatti al solo rapporto con le rappresentanze all'interno degli Organi bensì concretizzandosi nell'"ascolto" e "recepimento" delle esigenze del territorio

- all'indomani degli eventi atmosferici avversi e di carattere straordinario che hanno interessato il territorio modenese
- nella concertazione delle strategie camerali alla luce delle ipotesi di riordino delle Camere di Commercio allo studio del Governo e della prevista progressiva riduzione delle risorse economiche derivanti dal Diritto annuale.

Con riferimento al livello di coerenza assicurato dal processo di pianificazione e programmazione si evidenzia come:

- la *mission* dell'Ente venga adeguatamente tradotta in strategie sulle quali viene impostato il Programma Pluriennale;
- le linee strategiche vengano articolate in aree di intervento, attraverso l'identificazione di programmi con valenza pluriennale;
- i programmi si sviluppino mediante piani operativi prevalentemente annuali articolati in interventi promozionali per le imprese e le economie locali, progetti di innovazione e di miglioramento, servizi all'utenza e processi di supporto.

La Camera garantisce dunque un adeguato livello di coerenza tra *mission*, aree strategiche e gli obiettivi strategici correlati che risultano pertinenti con la *mission* istituzionale della Camera, con le strategie e con le priorità politiche dell'amministrazione. Tale risultato è frutto del forte coinvolgimento del Segretario Generale nell'interpretazione delle esigenze degli Organi

istituzionali, rappresentate in sede di Consiglio e di Giunta ed, in particolare, dal Presidente della Camera di commercio di Modena, e nella relativa traduzione in obiettivi strategici.

Agli obiettivi strategici, cui vengono associate le risorse necessarie al conseguimento limitatamente agli interventi promozionali, vengono correttamente associati indicatori e target definiti secondo un criterio di “raggiungibilità” ed un processo di *rolling* annuale eventualmente meglio focalizzandoli all’evoluzione del contesto.

Per quanto concerne, infine, gli indicatori di *outcome*, in considerazione della difficoltà ed onerosità di definizione e applicazione, la Camera di commercio di Modena non ha ad oggi integrato il proprio sistema di valutazione con tale tipologia di indicatori limitandosi ad associare, a ciascuna delle linee strategiche, indicatori *proxy*, utili ad evidenziare le principali dinamiche relative agli specifici ambiti.

Punti di attenzione

In ottica di ulteriore miglioramento del processo di pianificazione si registrano:

- l’avvenuto coinvolgimento dell’Azienda Speciale Promec nella definizione, assegnazione e misurazione degli obiettivi di pertinenza;
- l’“inopportunità”, in considerazione dell’incertezza derivante dal processo di riforma in atto, di avviare campagne di Customer Satisfaction al fine di rilevare esigenze, aspettative e criticità dell’utenza da recepite all’interno della pianificazione strategica.

Restano sempre fermi, invece, i suggerimenti volti a:

- strutturare ulteriormente procedure e modalità predefinite funzionali a coinvolgere gli stakeholder esterni ed interni recependone in fase di pianificazione le indicazioni necessarie ad orientare l’azione della Camera al di là della logica “emergenziale” ;
- verificare la disponibilità, a livello di sistema camerale nazionale, di metodologie relative alla definizione degli indicatori di *outcome* ed eventualmente implementarle;
- rafforzare ulteriormente l’analisi del contesto esterno e interno attraverso le metodologie (*SWOT Analysis*) dando evidenza del grado di ascolto e recepimento delle esigenze degli stakeholder sia esterni che interni e del loro effettivo contributo alla formulazione delle strategie dell’Ente;
- sviluppare ulteriormente il coinvolgimento del sistema “allargato” (partecipate camerali) nella definizione, assegnazione e misurazione degli obiettivi di pertinenza.

3.2 Programmazione operativa

La Relazione previsionale programmatica 2015, approvata dall’ente con deliberazione del Consiglio camerale n. 18 del 3 novembre 2014, risulta coerente con quanto disposto dall’art. 5 del Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio e predisposta capitalizzando il contributo degli Stakeholder interni al fine di definire obiettivi annuali secondo un’ottica “partecipata” garantendo in tal modo un efficace “collegamento” tra performance organizzativa e performance individuali.

La programmazione e l’individuazione degli obiettivi operativi (in coerenza con quanto illustrato nell’Allegato 7 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance “Il manuale per la valutazione della dirigenza”) è espressione sia della Giunta (per gli obiettivi operativi di promozione della competitività delle imprese e del territorio) che, secondo un approccio *bottom-up*, della struttura camerale (in particolare in relazione alla definizione degli obiettivi di

semplificazione, efficacia ed efficienza dei servizi erogati alle imprese e di supporto interno successivamente consolidati e implementati nel Piano della performance).

Gli obiettivi operativi risultano ben descritti e associati ad indicatori puntuali in parte definiti dalla Camera, in parte, con particolare riferimento al 2015, recepiti dal “Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio” al fine di assicurare la successiva comparazione della performance dell’Ente con quelle degli altri enti del sistema camerale; nell’ottica di garantire una maggior capacità di perseguimento e focalizzare l’apporto delle risorse coinvolte, gli indicatori sono stati associati, sempre con riferimento al 2015, anche alle azioni individuate come più significative ai fini del raggiungimento dell’obiettivo.

In attesa della disponibilità di dati medi di sistema, i target sono definiti a partire dai dati storici registrati dalla Camera integrati con valutazioni “incrociate” tra gli addetti, la PO dell’Area Organizzativa e, dal 2014, il Dirigente dell’Area 1 in carica dal 01/07/2013.

Per quanto concerne il ciclo della performance in corso, la definizione degli obiettivi di performance individuale si è conclusa dopo un processo negoziale con il personale dirigente e non dirigente nel mese di gennaio 2015; la conseguente assegnazione è avvenuta nel febbraio 2015, e si è conclusa nello stesso mese con la consegna delle schede di valutazione al personale.

La coerenza con le risorse disponibili è stata infine garantita da una preventiva verifica di sostenibilità finanziaria del preventivo e dall’individuazione di obiettivi operativi sostenibili con le risorse assegnate a budget.

Punti di attenzione

Tra gli elementi di attenzione relativi alla fase di programmazione operativa emersi nel 2014 si sottolinea:

- che l’auspicata correlazione dei target definiti dall’Ente, sia per quanto riguarda la performance organizzativa che quella individuale, agli standard di costo, di qualità e di efficacia dei servizi definiti nell’ambito del sistema camerale nazionale è strettamente legata alla disponibilità di tali dati in tempi utili alla programmazione dell’Ente. Laddove i dati relativi al 2014 fossero disponibili nel prossimo mese di ottobre, si rinnova l’invito ad inserirli nella prossima programmazione;
- Per i restanti punti di attenzione :
 - l’avvenuta estensione della programmazione operativa alla Promec;
 - la diversa gestione degli obiettivi operativi condizionati da fattori esterni (riduzione delle risorse disponibili) con particolare riferimento alla “sospensione” dell’obiettivo legato al Sostegno ai Confidi mediante strumenti ibridi di patrimonializzazione in sede di aggiornamento del Piano;
 - la conferma della necessità di una maggior focalizzazione degli obiettivi (secondo una logica di “squadra” e non necessariamente di “area organizzativa” di afferenza) al fine di correlare la performance individuale esclusivamente agli ambiti ai cui risultati le risorse sono in grado di contribuire.

3.3 Piano della *performance*

Il Piano della Performance 2015-2017 è stato approvato con determina presidenziale d'urgenza n.4/u del 30 gennaio 2015 e successivamente pubblicato sul sito internet dell'ente nella sezione "Amministrazione trasparente" in un formato facilmente accessibile e consultabile; il documento è stato redatto in coerenza con la Relazione previsionale programmatica 2015 e con i documenti di programmazione economico finanziaria (in particolare il bilancio preventivo e l'assegnazione del budget direzionale e funzionale).

Il Piano contiene, correttamente, i principali obiettivi, gli indicatori, i risultati attesi e le relative risorse dedicate dalla Camera di commercio di Modena sia in relazione al primo anno di riferimento sia, più in generale, con riferimento alla programmazione su base triennale, coerentemente con i contenuti del Piano pluriennale cui si riferiscono.

È evidente, dall'analisi del Piano, il collegamento tra le priorità politiche e la missione istituzionale dell'ente, da un lato, e le aree strategiche individuate per il triennio, tradotte in specifici obiettivi per l'ente e, a cascata, per i dirigenti e per tutto il personale, dall'altro.

La predisposizione dei Piani della Performance è avvenuta in base ai principi generali previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 nonché alle Linee Guida di Unioncamere ed è strettamente correlata con il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" e con il "Piano triennale della Trasparenza" contenendo specifici obiettivi ed iniziative finalizzate a realizzare un continuo miglioramento dei processi orientati alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione, integrandoli nel ciclo della performance, per promuovere la cultura della legalità.

3.4 Monitoraggio (*performance* organizzativa ed individuale) e *reporting* in itinere

La Camera di Modena utilizza per il monitoraggio in itinere, e più in generale per la gestione del ciclo della performance, il sistema informativo modulare "Saturno"; tale sistema supporta in modo efficace il monitoraggio *in itinere* del grado di attuazione degli obiettivi strategici ed operativi connessi sia alla *performance* organizzativa (attraverso la misurazione degli indicatori e la verifica del raggiungimento dei target attesi) che alla *performance* individuale dei Dirigenti e delle PO. In particolare, come meglio descritto nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" vengono utilizzati i moduli di:

- "rilevazione" delle misure di base per il calcolo degli indicatori e la performance degli obiettivi;
- "monitoraggio" basato su un insieme di cruscotti che consentono di monitorare l'andamento degli indicatori in corso d'anno e di rendicontare la performance finale rispetto ai target stabiliti;
- "valutazione Individuale" che consente di gestire nel corso dell'anno il monitoraggio intermedio degli obiettivi assegnati, attraverso le schede di valutazione individuale, ai dipendenti.

I tempi, le modalità e le responsabilità di monitoraggio in itinere sia della performance organizzativa che individuale descritti nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" appaiono coerenti con le esigenze di valutazione e correttamente attuate.

L'impiego del sistema consente la produzione di report multilivello: istituzionale, direzionale ed operativo che sono rispettivamente rivolti agli organi di indirizzo/Segretario Generale, dirigenza e PO nonché all'OIV per l'orientamento dei processi decisionali e della Governance e quale riferimento al miglioramento continuo della performance.

Punti di attenzione

Tra gli elementi di attenzione relativi alla fase di monitoraggio in itinere si ritiene opportuno segnalare:

- l'avvenuto rafforzamento del coinvolgimento della PROMEC nell'alimentazione del sistema di misurazione attraverso la diretta rilevazione degli indicatori legati agli obiettivi assegnati e della distribuzione del proprio lavoro ai fini di una più puntuale determinazione dei costi dei processi ;
- la necessità di una progressiva ulteriore sensibilizzazione degli organi di indirizzo verso l'uso del reporting in itinere ad oggi ancora debole.

3.5 Misurazione e valutazione della performance organizzativa (ex post)

La misurazione e valutazione della performance della Camera di Modena fa riferimento ai 5 macro-ambiti previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 i quali individuano le prospettive «orizzontali» con cui, mediante opportuni indicatori, la Camera analizza la propria performance.

Del portafoglio delle attività e dei servizi viene dato conto *ex post* nella Relazione sui risultati e sulla gestione allegata al bilancio e nella Relazione sulla performance, per quanto riguarda gli obiettivi correlati, e, dal punto di vista della contabilizzazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nel report redatto in conformità con la metodologia Unioncamere di misurazione dei costi dei processi; lo stato di salute dell'Ente dal punto di vista economico-finanziario viene invece analizzato nella RPP e nella Relazione sui risultati e sulla gestione allegata al bilancio .

Per quanto concerne il confronto (*benchmarking*) con le altre Camere nei diversi ambiti di misurazione (efficienza, efficacia e qualità dei processi, allocazione ottimale delle risorse e solidità economico patrimoniale) è attualmente in corso la verifica di "posizionamento" dell'Ente in relazione ai dati 2013; tale valutazione sarà aggiornata al fine di verificare i trend storici a seguito della diffusione dei dati medi registrati nel sistema camerale per l'annualità 2014.

Degli impatti e del grado di attuazione di obiettivi e programmi viene dato conto, oltre che nella Relazione sulla performance, anche nella Relazione Previsionale Programmatica (in un'ottica pluriennale funzionale ad orientare al meglio l'azione della Camera nel periodo successivo); in particolare, nella RPP 2015 con la quale la Camera di commercio di Modena dà avvio al Ciclo della performance 2015-2017, non si è potuto che far riferimento ad obiettivi ed indicatori selezionati nei Piani della performance precedenti, evidenziandone l'andamento a partire dal 2009.

Accanto ai risultati dell'ente nel suo complesso, la Camera di commercio di Modena misura e valuta la Performance organizzativa relativamente ai seguenti ambiti di responsabilità (strutture organizzative cui viene assegnata la responsabilità di raggiungere gli obiettivi stabiliti):

- aree dirigenziali;
- aree organizzative;
- funzioni o "gruppi funzionali" ;

attraverso la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati annualmente ai dirigenti incaricati della direzione delle Aree, obiettivi che discendono e sono direttamente collegati agli obiettivi strategici di Ente. I tempi, le modalità e le responsabilità di monitoraggio della performance organizzativa *ex post* descritti nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" appaiono coerenti con le esigenze di valutazione e correttamente attuate.

Punti di attenzione

Dal punto di vista dell'efficacia delle azioni poste in essere dalla Camera e circa l'effettiva utilità della misurazione della performance ai fini di un progressivo miglioramento della gestione, l'OIV esprime una valutazione positiva pur confermando la necessità di individuare indicatori di "sintesi" (in coerenza con quelli eventualmente definiti a livello di sistema camerale nazionale) attraverso i quali misurare le dinamiche a livello di "macro"-organizzazione, così come previsto nell'obiettivo operativo 2015 relativo all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

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

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è strettamente correlato con la misurazione e la valutazione della performance organizzativa. Tale collegamento, che viene correttamente esplicitato nella descrizione degli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale definiti all'interno del "Sistema di misurazione e valutazione", rende possibile il contemporaneo sviluppo dell'Ente, nella sua capacità di raggiungere alte performance, e lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità che operano nell'Ente.

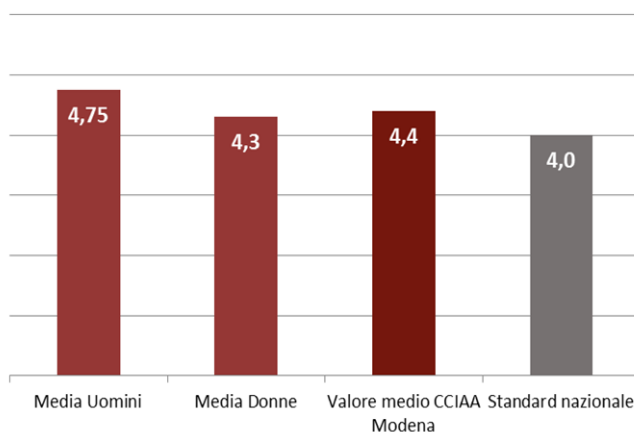
I ruoli organizzativi valutati sono:

- il Segretario Generale, in quanto dirigente di vertice;
- i Dirigenti;
- le Posizioni Organizzative, a cui è affidata la responsabilità delle Aree Organizzative;
- il personale non dirigente.

La reale operatività della misurazione e valutazione della performance individuale è garantita dalla coerenza tra gli obiettivi funzionali, gli ambiti oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale, i requisiti e i principi che guidano l'impostazione metodologica ed il processo; i tempi, le modalità e le responsabilità di misurazione e valutazione della performance individuale descritti nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" appaiono coerenti con le esigenze di valutazione e correttamente attuate.

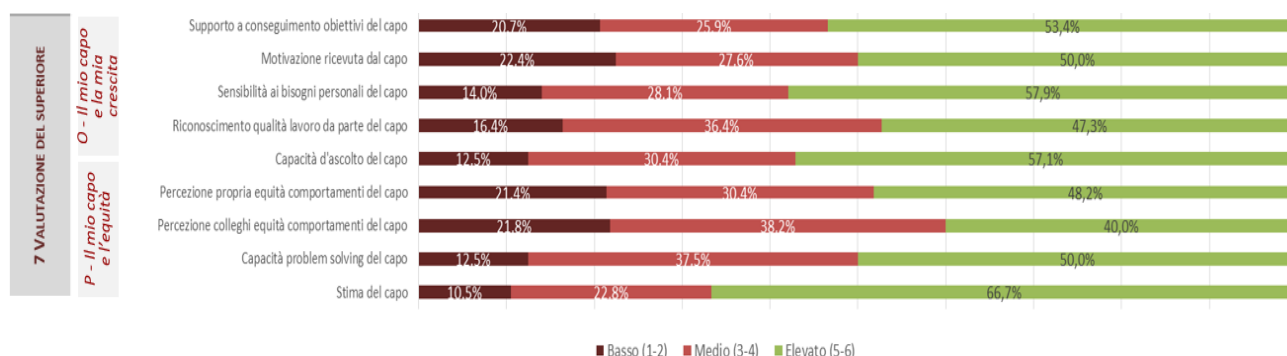
In esito al processo di valutazione della performance individuale del Segretario Generale, verificata l'assenza di fattori ostativi, le retribuzioni di risultato vengono autorizzate dalla Giunta, su proposta dell'OIV, a seguito dell'accertamento del conseguimento degli obiettivi e della validazione della Relazione della performance da parte dello stesso.

Con riferimento alla rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico (misurata in termini di capacità di motivare, disponibilità nell'ascolto, sensibilità verso le esigenze dei propri sottoposti) i risultati dell'indagine sul benessere organizzativo evidenziano una valutazione sostanzialmente positiva e, rispetto agli altri ambiti di analisi, con una differenza



di risultati tra uomini e donne meno marcata.

Gli ambiti di miglioramento risiedono esclusivamente in una “domanda” di ancor maggiore «riconoscimento» dei propri meriti



Punti di attenzione

- Sviluppare ulteriormente la misurazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative basata sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- Utilizzare gli esiti del processo di valutazione della performance individuale per lo sviluppo delle professionalità individuali attraverso percorsi di formazione.

3.7 Rendicontazione interna ed esterna

La fase di rendicontazione riguarda le attività realizzate dalla Camera di commercio di Modena per comunicare ai propri interlocutori (interni e esterni) i risultati della performance. In tale ottica i destinatari dei processi di rendicontazione sono quindi:

- gli organi di indirizzo politico amministrativo;
- dirigenza e personale;
- cittadini e altri stakeholder esterni;

con flussi informativi, stili e strumenti di comunicazione differenziati in funzione dello specifico target e delle relative esigenze informative.

Strumento principale per la rendicontazione esterna è la Relazione sulla Performance, elaborata ad integrazione ed ampliamento della Relazione sui risultati e sulla gestione allegata al Bilancio consuntivo, che evidenzia i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed agli impegni assunti dalla Camera in sede di Piano della performance; in tale logica la relazione rappresenta lo strumento principale a disposizione degli stakeholder per esercitare una funzione di “controllo” in merito all’azione dell’Ente. Con specifico riferimento alla Relazione sulla Performance 2013 va sottolineato come

- presenti un soddisfacente livello di *compliance* e di adeguatezza metodologica, in considerazione della sua comprensibilità, sinteticità, completezza e immediatezza delle informazioni anche attraverso l’utilizzo di modalità grafiche /statistiche (con istogrammi, tabelle, elementi semaforici *etc*), esaustività e coerenza delle informazioni di sintesi rispetto

alle informazioni di dettaglio presenti nelle sezioni successive alla Relazione stessa e coerenza dei suoi contenuti con quelli riportati nel Piano della performance;

- ben si presti ad una rendicontazione efficace, nei confronti di un target esterno, dei risultati raggiunti dalla Camera.

4. VALUTAZIONE DELL'IDONEITÀ DELL'IMPIANTO: PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

In merito alla complessiva idoneità dell'impianto può attestarsi, in conclusione, che il sistema dei controlli documentato nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance", la cui fedele aderenza alle prassi adottate costituisce indubbiamente elemento distintivo e caratterizzante, è stato rispettato in tutte le fasi del ciclo della performance.

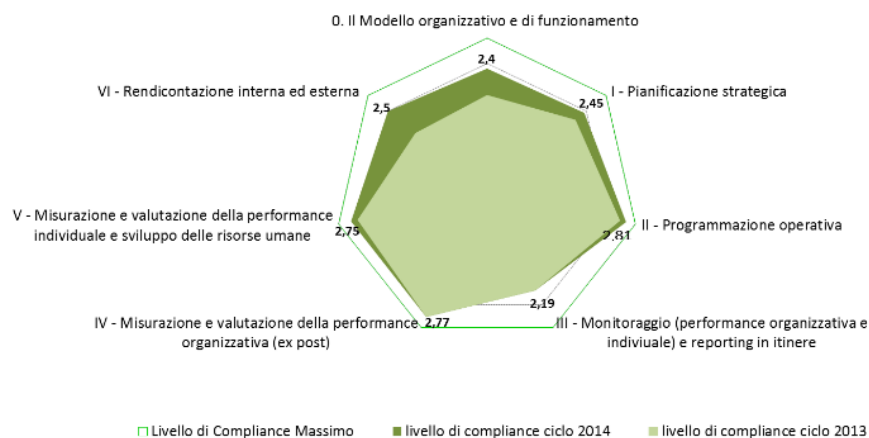
In termini del tutto generali, l'OIV esprime quindi un giudizio pienamente positivo sul corretto funzionamento del sistema di valutazione della Camera di commercio di Modena con riferimento:

- sia alla corretta implementazione del Ciclo di gestione della performance 2014;
- che alla capacità di dare attuazione ad un costante miglioramento nel tempo come si evince dal raffronto con il successivo ciclo 2015, in pieno svolgimento, e con il precedente ciclo 2013 (cfr di seguito risultanze del check cui la Camera si è sottoposta nel corso dell'ultimo triennio).

DOTT. ING. GIANLUCA COLAVOLPE
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA

	LIVELLO DI COMPLIANCE CICLO 2012	LIVELLO DI COMPLIANCE CICLO 2013	LIVELLO DI COMPLIANCE CICLO 2014	% COMPLIANCE	VARIAZIONE 2014 vs 2013
0. IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO	1,73	1,88	2,4	80,0%	28%
0.1 - MODELLO DI FUNZIONAMENTO	2,67	2,89	2,89	96,3%	-
0.2 – OIV E LA STRUTTURA TECNICA DI SUPPORTO	1,08	1,31	2,10	70,0%	60%
I - PIANIFICAZIONE STRATEGICA	1,98	2,23	2,45	81,7%	10%
I.1 - ANALISI STRATEGICA E SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE	1,76	2,24	2,24	74,7%	-
I.2 - INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE E DEGLI <i>OUTCOME</i>	2,00	2,00	2,00	66,7%	-
I.3 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	2,06	2,25	2,25	75,0%	-
I.4 - ALLOCAZIONE DELLE RISORSE	1,50	1,50	1,80	60,0%	20%
I.5 - SISTEMA INTEGRATO	3,00	3,00	3,00	100,0%	-
II - PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	2,43	2,69	2,81	93,7%	4%
II.1 - ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	2,83	3,00	3,00	100,0%	-
II.2 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E PIANI OPERATIVI	2,22	2,61	2,80	93,3%	7%
II.3 - DEFINIZIONE DELLE RISORSE	2,86	2,86	2,86	95,3%	-
II.4 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2,17	2,46	2,46	82,0%	-
II.5 - SISTEMA INTEGRATO	3,00	3,00	3,00	100,0%	-
III - MONITORAGGIO E REPORTING IN ITINERE	2,09	2,19	2,19	73,0%	-
IV - MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (EX POST)	2,69	2,77	2,77	92,3%	-
V - MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE	2,46	2,62	2,75	91,7%	5%
V.1 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	2,58	2,79	2,85	95,0%	2%
V.2 - SISTEMA PREMIANTE E SVILUPPO DELLE R.U.	2,14	2,14	2,14	71,3%	-
VI - RENDICONTAZIONE INTERNA ED ESTERNA	1,69	1,81	2,50	83,3%	38%

Livello di Compliance Ciclo di gestione della performance CCIAA_MODENA



Quanto alle proposte di miglioramento del sistema (per il cui dettaglio si rimanda agli specifici punti di attenzione indicati nelle sezioni interne della presente relazione) si sottolinea, In conclusione, la necessità di progredire nel percorso di sviluppo degli strumenti di misurazione e valutazione già implementati nel ciclo 2014 e consolidatisi nel ciclo 2015, agendo anche sugli ambiti di miglioramento emersi dall'indagine sul benessere organizzativo che fornisce, in tal senso, numerosi spunti di riflessione per rafforzare ulteriormente il sistema.

29 Aprile 2015

**L'Organismo Indipendente di Valutazione
in composizione monocratica**

Dott. Ing. Gianluca Colavolpe