



Camera di Commercio  
Ravenna

# Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni

**Anno 2014**

**17 settembre 2014**

**Camera di commercio industria artigianato e  
agricoltura di Ravenna**

V.le L.C. Farini, 14

C.F. e Partita Iva 00361270390

Tel. 0544/481311

P.E.C.: protocollo@ra.legalmail.camcom.it

Mail: camera.ravenna@ra.camcom.it

Sito: www.ra.camcom.gov.it

**Emanuele Padovani, OIV della CCIAA Ravenna**  
emanuele.padovani@unibo.it

## INDICE

### **1. Premessa**

### **2. Funzionamento complessivo del sistema**

- 2.1. *Performance* organizzativa
- 2.2. *Performance* individuale
- 2.3. Processo di attuazione del ciclo della *performance*
- 2.4. Infrastrutture di supporto
- 2.5. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione
- 2.6. Definizione e gestione degli standard di qualità
- 2.7. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

### **3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

### **4. Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

### **5. Coinvolgimento degli stakeholder**

### **6. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV**

### **7. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione**

### **8. Parere di sintesi finale dell'OIV**

# 1. Premessa

La finalità della presente relazione (nel seguito indicata come “Relazione”) è l’analisi da parte dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dello stato attuale del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, evidenziandone i punti di forza e punti di debolezza al fine di presentare proposte per sviluppare e integrare ulteriormente il sistema.

La struttura della Relazione, prevista dall’art. 14 c. 4 lettera a) del D.Lgs. 150/2009, risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell’approccio utilizzato; inoltre, sono state prese solo come parametri di riferimento, le delibere N. 4/2012 e N. 23/2013 della Civit/Anac.

Nelle pagine seguenti sono illustrati gli esiti dell’analisi del funzionamento del sistema alla data della presente relazione, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e la conformità degli stessi alle norme, regolamenti e metodologie di riferimento.

E’ opportuno specificare che la presente Relazione redatta in ottemperanza al D.Lgs. 150/2009, è elaborata dopo quattro mesi di insediamento del nuovo OIV monocratico, entrato in servizio in data 1 aprile 2014.

La Relazione è inviata agli organi di direzione politica (Presidente, Giunta, Consiglio) e pubblicata in formato aperto sul sito istituzionale dell’amministrazione, nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

Alla Relazione ha partecipato la Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* di cui all’art. 14 c. 9 del D.Lgs. 150/2009.

## 2. Funzionamento complessivo del sistema

In questa sezione si analizzano in maniera dettagliata le caratteristiche del sistema nel suo complesso, attraverso criteri di analisi individuati nelle delibere N. 4/2012 e N. 23/2013 della Civit/Anac.

Nelle tabelle che seguono vengono riportati i requisiti previsti dalle delibere Civit/Anac, affiancati da commenti circa la loro effettiva applicazione ed un giudizio di sintesi graduato sulla scala ottimo, buono, sufficiente, insufficiente.

Nell’“Allegato 1”, parte integrante e sostanziale della presente relazione, è acquisita inoltre, in modo strutturato, una serie di informazioni su argomenti prioritari, utilizzando lo stesso schema proposto dalla Civit/Anac.

## 2.1. Performance organizzativa

### 2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Requisiti	Commento
2.1.1.a Chiara definizione degli obiettivi	<p>Nella Relazione previsionale e programmatica (RPP) e Piano della <i>performance</i> (PP) sono stati, definiti gli obiettivi strategici ed individuati gli obiettivi operativi che, opportunamente misurati, consentono di osservare a consuntivo l'esito delle azioni intraprese.</p> <p>Si ritiene che l'individuazione degli obiettivi possa essere soddisfacente per rispondere ai bisogni dell'utenza, in quanto anche dall'indagine di <i>customer</i> effettuata non vengono messe in evidenza criticità né fabbisogni non soddisfatti. Il coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> viene effettuato anche attraverso il coinvolgimento delle commissioni camerale nelle fasi di predisposizione delle attività di tipo promozionale per il preventivo dell'anno di riferimento e nel momento di definizione delle iniziative dettagliate di intervento.</p> <p>Vengono esaminati e valutati gli obiettivi strategici ed operativi anche all'interno di un gruppo di lavoro composto da componenti della Giunta camerale, dirigenti dell'Ente e OIV. Con riferimento alle validazioni avvenute nel 2013 è stato rilevato un discreto livello di chiarezza degli obiettivi assegnati a dirigenti e struttura organizzativa (cfr. verbale OIV 2/2014, e carte di lavoro per validazione Relazione <i>performance</i> 2013).</p> <p>BUONO</p>
2.1.1.b Presenza consistente di indicatori di outcome	<p>Da una analisi puntuale del sistema di indicatori contenuti in RPP e PP (documenti in cui dovrebbero essere collocati gli indicatori di outcome) effettuata nei mesi di maggio-giugno 2014 (su dati riferiti al ciclo di programmazione e controllo del 2013) e conservati come carte di lavoro presso l'OIV (disponibile su richiesta), è emerso il non utilizzo di indicatori di outcome. Si rileva un utilizzo degli stessi nel PP 2014. Si invita l'Amministrazione a fare utilizzo di indicatori di outcome, specialmente ove sono maggiormente disponibili tali informazioni (es. tematiche ambientali, economiche).</p> <p>SUFFICIENTE</p>
2.1.1.c Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target	<p>I legami tra obiettivi, indicatori e target sono chiaramente identificati grazie al sistema Pareto; tuttavia, è ancora da mettere a punto il collegamento a cascata tra gli indicatori dei diversi livelli.</p> <p>SUFFICIENTE</p>
2.1.1.d Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità proposti dalla Civit/Anac	<p>Considerato l'insediamento del nuovo OIV, avvenuto da breve tempo, non è ancora stato possibile effettuare il test di qualità secondo quanto previsto da Civit/Anac sugli indicatori. La qualità degli indicatori verrà esaminata in seguito.</p> <p>NON VALUTABILE</p>
2.1.1.e Rilevazione effettiva della <i>performance</i> secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori	<p>La rilevazione della <i>performance</i> avviene due volte l'anno, in corrispondenza della valutazione intermedia del 30 giugno (stato di attuazione dei programmi e obiettivi individuali dirigenziali e non) e quella di fine anno. La programmazione avviene entro dicembre dell'anno antecedente a quello di riferimento.</p> <p>BUONO</p>

### 2.1.2. Livello di coerenza degli obiettivi dell'amministrazione formulati nel Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 comma 2 del D.Lgs. 150/2009

Requisiti	Commento
2.1.2.a Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione	<p>Sulla base dell'analisi contenuta nelle carte di lavoro di cui al punto 2.1.1.a sopra, è risultato un sufficiente livello di capacità di catturare le dimensioni rilevanti per la collettività e per la missione istituzionale all'interno dei documenti RPP e PP (deputati alla definizione di obiettivi strategici); tale capacità è migliorata in sede di predisposizione dei documenti di programmazione/bilancio 2014.</p> <p>BUONO</p>
2.1.2.b Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari	<p>Sulla base dell'analisi contenuta nelle carte di lavoro di cui al punto 2.1.1.a sopra è risultato un sufficiente/buon livello di specificità e misurabilità in termini concreti e chiari; tale aspetto è migliorato in sede di predisposizione dei documenti di programmazione/bilancio 2014.</p> <p>BUONO</p>
2.1.2.c Idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi	<p>Con le informazioni in proprio possesso l'OIV non è in grado di determinare il rapporto di causa-effetto fra il sistema di obiettivi dell'amministrazione formulate nel PP e il miglioramento quali-quantitativo dei servizi e degli interventi effettuati.</p> <p>NON DETERMINABILE</p>
2.1.2.d Riferibilità ad un arco di tempo determinato	<p>L'analisi contenuta nelle carte di lavoro di cui al punto 2.1.1.a identifica che vi è una sostanziale chiarezza rispetto alla identificazione di un arco temporale entro il quale opera ciascun obiettivo.</p> <p>BUONO</p>
2.1.2.e Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe	<p>Le analisi di cui al punto 2.1.1.a hanno messo in luce che viene utilizzato il sistema Pareto che consente di effettuare <i>benchmarking</i> tra le Camere di commercio. E' in fase di implementazione la raccolta dati relativi all'anno 2013.</p> <p>DISCRETO</p>
2.1.2.f Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione	<p>Il sistema di misurazione contiene i dati relativi agli anni di utilizzo, ma è utile implementare le schede raccogliendo un trend di almeno tre anni.</p> <p>INSUFFICIENTE (in prospettiva: BUONO)</p>
2.1.2.g Correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili	<p>Il ciclo di gestione della <i>performance</i> è in parte integrato al ciclo di bilancio e potrà essere migliorato in relazione all'armonizzazione contabile delle PA ed alla annunciata prossima revisione del Dpr 254/2005.</p> <p>SUFFICIENTE</p>

### 2.1.3. Modalità di svolgimento del processo

Requisiti	Commento
2.1.3.a Processo di definizione degli obiettivi svolto con un appropriato coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> principali	Al momento il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> è in parte integrato operativamente nel ciclo della <i>performance</i> ; sono in fase di predisposizione azioni che condurranno ad un maggior coinvolgimento, come indicato anche nel Piano di prevenzione della corruzione e Programma per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 al punto 4.3.  SUFFICIENTE
2.1.3.b Livello di correlazione e congruità tra obiettivi e risorse disponibili	Il livello di correlazione e congruità tra obiettivi e risorse disponibili è assicurato dal percorso di approvazione ed eventuale variazione di preventivo e budget e relativi allegati; il processo di negoziazione in sede di formulazione dei documenti di programmazione (ed eventuale variazione) garantisce che vi sia correlazione e congruità, almeno dal punto di vista teorico, fra le risorse finanziarie stanziare e gli obiettivi assegnati, posto che tali due componenti sono compresenti; eventuali non congruità sono da attribuirsi a fatti esterni al sistema di misurazione, di pertinenza delle dinamiche di rapporto fra dirigenti ed amministratori; tuttavia, il livello di collegamento fra risorse ed obiettivi è in parte inficiato dagli aspetti di criticità sollevati nel commento al requisito 2.1.2.g.  SUFFICIENTE
2.1.3.c Coerenza degli obiettivi di trasparenza indicati nel piano del <i>performance</i> con quelli indicati nel piano della trasparenza e integrità	Il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità era stato adottato nel 2011 ed è stato aggiornato il 27/01/2014, inserendo anche il Piano triennale per la prevenzione della corruzione. Il documento possiede pienamente il requisito della coerenza rispetto agli obiettivi indicati dal PP; in particolare, alcuni obiettivi del Piano triennale della trasparenza sono corrispondenti ad azioni di obiettivi inclusi all'interno del PP.  OTTIMO

### 2.1.4 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Requisiti	Commento
2.1.4.a Adeguatezza delle modalità di misurazione della <i>performance</i>	Si sta perfezionando l'utilizzo del software di gestione del sistema di misurazione, le modalità di misurazione sono, in prospettiva, adeguate, ma richiedono un periodo di rodaggio per la messa a regime che l'OIV stima in circa ulteriori 12 mesi.  BUONO
2.1.4.b Frequenza dei monitoraggi effettuati dall'amministrazione	(si veda commento al requisito 2.1.1.e)
2.1.4.c Qualità dei dati utilizzati per la misurazione, tenendo conto del loro grado di tempestività e di affidabilità	Le analisi di cui al punto 2.1.1.a hanno messo in luce un sufficiente livello di qualità dei dati utilizzati che, tuttavia, sta migliorando con il nuovo ciclo di bilancio 2014.  SUFFICIENTE (in prospettiva: BUONO)

### 2.1.5 Livello di adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Requisiti	Commento
2.1.5.a Grado di chiarezza della definizione degli obiettivi e del “ <i>cascading</i> ” degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi	(si veda commento al requisito 2.1.1.a)
2.1.5.b Grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	Attraverso un processo di discussione e analisi tra l’Amministrazione e i vari servizi, la metodologia di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa è condivisa dalla struttura.  OTTIMO
2.1.5.c Grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della <i>performance</i> , incluse le rappresentazioni visuali della strategia (es. le mappe strategiche) e i sistemi di reportistica (es. i cruscotti della <i>performance</i> con obiettivi, indicatori e target), tenendo conto del loro livello di utilizzazione all’interno dell’amministrazione	Con l’approvazione del PP e della Relazione sulla <i>performance</i> 2013, è stata rappresentata la <i>performance</i> di tutta l’amministrazione. Vi sono ancora margini per migliorare le rappresentazioni grafiche in ottica sia di utilizzo interno che esterno (trasparenza).  BUONO

Nella sezione A dell’“Allegato 1” si riportano ulteriori informazioni.

## 2.2. Performance individuale

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

Il processo di individuazione ed assegnazione degli obiettivi e di misurazione della *performance* è stato messo in atto attraverso l’elaborazione degli obiettivi strategici dell’ente, definiti per ciascuna delle due Aree di intervento, individuate nella RPP e PP 2013, di cui alla delibera di Consiglio n. 45 del 29/11/2012:

- Sviluppo della competitività del territorio e delle imprese
- Sviluppo della competitività dell’Ente.

Per ogni Area strategica sono stati individuati obiettivi strategici, definiti gli obiettivi operativi ad essi riferiti ed i soggetti responsabili, nonché indicatori e target associati.

A ciascun dirigente sono stati assegnati 10 obiettivi di *performance* individuale, alcuni congiuntamente, individuandone i contenuti ed i relativi indicatori tra gli obiettivi strategici ed operativi già definiti nel PP nonché, il conseguimento di un’alta percentuale degli obiettivi di *performance* nell’ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Dalla elaborazione degli obiettivi operativi ciascun dirigente ha poi rintracciato e tradotto quelli destinati alle aree di posizione organizzative e di alta professionalità.

A seguire, ciascuna Unità operativa è stata destinataria dei propri obiettivi, definiti attraverso un processo di coinvolgimento dei dipendenti, convocati in appositi incontri tenuti dai dirigenti, durante i quali viene effettuata anche una informazione generale sugli obiettivi strategici dell’Ente. Gli obiettivi d’ufficio sono stati conferiti formalmente con Determinazioni del Segretario Generale n. 31 del 18/02/2013 e del Vice Segretario Vicario n. 44 del 18/02/2013, unitamente ai relativi indicatori e target.

### 2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di valutazione approvato con delibera di Giunta 17/2011 si compone dei due macro elementi, riferiti alla valutazione sul conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati ed alla valutazione delle competenze, che concorrono, entrambe in egual misura, a determinare i valori di *performance* individuale, sia dirigenziali, che delle posizioni organizzative e di alta professionalità, che del personale di categoria.

Per il personale dirigenziale la scheda di valutazione delle competenze professionali e manageriali si compone di 5 criteri, tra i quali quello riferito alla capacità di discriminare e valutare l'operato dei propri collaboratori, in adesione alle indicazioni fornite dal D. Lgs 150/2009, per il personale di categoria (B, C, D) e per i titolari di P.O. ed A.P. la scheda di valutazione si compone di un numero di criteri diversificato da 5 a 10, ciascuno dei quali assegnatorio di una pesatura differenziata in relazione alla categoria giuridica di appartenenza.

La valutazione sul conseguimento dei risultati si riferisce all'andamento di ciascuna unità operativa semplice rispetto agli obiettivi conferiti e misurati, sulla base degli indicatori di *performance* per ciascuno individuati e sulle relazioni di report, per poter osservare il grado di raggiungimento ottenuto.

La valutazione delle competenze si riferisce ad un insieme di valori differenziati tra posizioni dirigenziali e restante personale con riferimento alle singole categorie giuridiche, che misura sostanzialmente la qualità delle prestazioni individuali nel corso dell'anno.

Il Sistema ha previsto due momenti di verifica, uno infra-annuale ed uno annuale, sia per la valutazione dei risultati e l'azione correttiva – ove necessaria – rispetto alle criticità riscontrate, sia per la valutazione delle competenze; al termine di ogni periodo di osservazione sono state elaborate le relazioni di sintesi e la reportistica riferite a ciascuno obiettivo operativo ed infine presentata ed approvata la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti (delibera di Giunta del 14/04/2014) e la Relazione sulla *performance* 2013 riferita anche ai risultati organizzativi ed individuali (delibera di Giunta del 14/04/2014).

La valutazione della *performance* individuale 2013 del personale, rilevato nelle delibere di Giunta del 14/04/2014, per il personale dirigente e per gli obiettivi operativi dei quadri e del personale di categoria, nonché dagli esiti della valutazione delle competenze individuali effettuate da ciascun dirigente ha permesso di osservare le seguenti frequenze di punteggio:

Categorie / qualifica	Punteggio	Frequenze osservate
<b>B</b>	<b>100</b>	<b>1</b>
	92	3
	86,6	1
	80,41	1
<b>C</b>	<b>100</b>	<b>13</b>
	98	4
	97	3
	96,16	1
	96	7
	94,95	1
	94,34	3
	92,93	3
	89,49	1

Categorie / qualifica	Punteggio	Frequenze osservate
	86,87	2
	84,85	1
	82,83	1
	80,81	1
<b>D</b>	<b>100</b>	<b>1</b>
	99,39	2
	99,19	8
	99	1
	98,79	1
	98,59	1
	98	2
	97	1
<b>Dir. e Quadri</b>	<b>100</b>	<b>5</b>
	99	1
	98	1

L'osservazione della sintesi delle valutazioni, sottratto tuttavia alle disposizioni riferite alle fasce di *performance* previste dall'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, consente di rilevare una minima differenziazione.

### 2.2.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione è stato condiviso dai dirigenti con i diversi livelli organizzativi in azioni sia preliminari che consuntive alla costruzione del sistema stesso, che è stato oggetto di informazione alle rappresentanze sindacali ed RSU aziendale, preliminarmente alla formale approvazione da parte della Giunta.

E' stato messo in atto un processo di verifica delle ricadute sul benessere organizzativo del personale anche del sistema di valutazione; questo elemento di conoscenza già maturata ed assimilata da parte di tutto il personale, diretto e positivo, frutto per altro di una precedente indagine sul benessere organizzativo che ne evidenziava l'esigenza, ha consentito anche quest'anno di condividere positivamente il processo valutativo, in assenza di qualsiasi azione di conciliazione, pur con qualche criticità percepita nella correlazione tra premialità e capacità/impegno personale.

Nella sezione B dell'“Allegato 1” si riportano ulteriori informazioni.

### 2.3. Processo di attuazione del ciclo della *performance*

Requisiti	Commento
2.3.a Fasi e tempi in cui è articolato il ciclo della <i>performance</i>	<p>Le fasi ed i tempi di attuazione del ciclo annuale della <i>performance</i> sono ritenuti adeguati come di seguito definiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• definizione e assegnazione di obiettivi con indicatori e target – entro febbraio dell'anno di riferimento</li> <li>• collegamento tra obiettivi e risorse – entro gennaio dell'anno di riferimento</li> <li>• monitoraggio della <i>performance</i> – giugno/settembre dell'anno di riferimento</li> <li>• misurazione e valutazione della <i>performance</i> – entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento</li> <li>• utilizzo sistemi premianti – entro giugno dell'anno successivo a quello di riferimento</li> <li>• rendicontazione dei risultati - entro aprile/maggio dell'anno successivo a quello di riferimento</li> </ul> <p>BUONO</p>
2.3.b Ruolo svolto dal Presidente e dalla Giunta	<p>Presidente, Giunta e Consiglio hanno un ruolo di primo piano nella formulazione degli obiettivi e indicatori strategici ed operativi. Il processo di redazione e approvazione dei documenti prende avvio da cicli di incontri tra Presidente e Giunta e Dirigenti in occasione dei quali vengono discussi e negoziati gli obiettivi. Presidente e Giunta effettuano la valutazione del personale dirigente ed insieme con il Consiglio approvano la Relazione sulla <i>performance</i>. Si ritiene utile un maggiore e più approfondito coinvolgimento degli organi amministrativi nella definizione degli obiettivi operativi.</p>
2.3.c Ruolo svolto dal Segretario Generale e dal dirigente	<p>Il Segretario generale e i dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni relative ai propri obiettivi individuali, sulle valutazioni del personale delle aree di competenza, sulla validazione delle relazioni dei quadri e report delle unità operative, propongono, monitorano e attuano/contribuiscono ad attuare gli obiettivi strategici ed operativi.</p> <p>BUONO</p>
2.3.c Ruolo svolto dal Segretario Generale e dal dirigente	<p>Il Segretario generale e i dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni relative ai propri obiettivi individuali, sulle valutazioni del personale delle aree di competenza, sulla validazione delle relazioni dei quadri e report delle unità operative, propongono, monitorano e attuano/contribuiscono ad attuare gli obiettivi strategici ed operativi.</p> <p>BUONO</p>
2.3.d Ruolo svolto dal personale non dirigente	<p>Il personale responsabile di unità organizzativa semplice e complessa è coinvolto per le verifiche sul raggiungimento degli obiettivi individuali e d'ufficio e per la raccolta dei dati sulle attività svolte. I responsabili dei servizi forniscono i dati di competenza che consentono la verifica degli indicatori e redigono le relazioni anche descrittive sul raggiungimento degli obiettivi.</p> <p>BUONO</p>

Requisiti	Commento
2.3.e Ruolo svolto dall'OIV	L'OIV supporta la Giunta per la valutazione dei dirigenti, verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi degli uffici e valida la Relazione sulla <i>performance</i> , provvede ad attuare quanto disposto dalle norme in particolare contribuisce unitamente all'amministrazione, secondo uno schema di priorità definito congiuntamente, alla progressiva implementazione del ciclo della <i>performance</i> .  NON VALUTABILE
2.3.g Ruolo svolto dal Servizio gestione patrimoniale e finanziaria e Servizio studi e risorse informatiche	I funzionari dell'ufficio bilancio e controllo di gestione, dell'ufficio risorse umane e dell'ufficio studi raccolgono ed elaborano dati, predispongono report e collaborano con l'OIV per lo svolgimento delle sue attività.  OTTIMO
2.3.h Rapporti tra soggetti sopracitati	Allo stato attuale non si rilevano particolari criticità riguardo ai rapporti tra i soggetti sopracitati; la loro positiva collaborazione è stata indispensabile per l'avvio positivo delle novità imposte dal ciclo della <i>performance</i> .  BUONO

Nella sezione C dell'“Allegato 1” si riportano ulteriori informazioni.

## 2.4. Infrastrutture di supporto

Il sistema informativo utilizzato dall'Ente per lo svolgimento delle proprie attività e per le rendicontazioni è adeguato e celere, privilegiando il canale informatico, permette di poter effettuare varie attività anche in tempi diversi da quelli corrispondenti agli orari d'ufficio, consentendo una elevata flessibilità e celerità di contatto.

In merito ad una valutazione sull'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici a supporto del funzionamento del ciclo della *performance*, si fa rinvio alla sezione D dell'“Allegato 1”.

## 2.5. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

I sistemi informativi ed informatici a supporto della pubblicazione dei dati per l'attuazione del Programma triennale e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione sono adeguati in quanto consentono il rispetto delle previsioni Civit/Anac sugli elementi da pubblicare, anche se, considerate le particolarità richieste dalla norma, in diversi casi non sono possibili estrazioni automatiche, ma sono necessarie rielaborazioni manuali.

Vengono coinvolti tutti gli uffici interessati per la pubblicazione di dati in base alle materie di competenza con la coordinazione dell'ufficio gestione risorse informatiche.

Per una più puntuale valutazione circa il funzionamento dei sistemi informativi e informatici si fa rinvio alla sezione E dell'“Allegato 1”.

Riguardo al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, agli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni, nonché all'individuazione del Responsabile della Trasparenza, si rinvia alla sezione 4 della presente relazione.

## 2.6. Definizione e gestione degli standard di qualità

---

Nel suo complesso l'Ente non ha attuato un sistema di gestione degli standard di qualità. Tuttavia, la direzione politica ed amministrativa della CCIAA di Ravenna, nell'ottica di fornire servizi sempre più rispondenti alle esigenze dei propri clienti, ed in coerenza con le linee di indirizzo strategico, si è posta obiettivi di qualità dei servizi, sia esterni sia interni, e di miglioramento continuo degli stessi attraverso l'implementazione del Sistema Qualità (SQ).

Il SQ è stato progettato ed adottato da diversi anni, in particolare per i servizi del Registro Imprese, dell'Ufficio Albi e Ruoli, dell'Ufficio Provveditorato, dell'Ufficio Metrico e dell'ufficio Servizi Innovativi della CCIAA di Ravenna.

Il SQ è redatto ai sensi della Norma UNI EN ISO 9001:2000 e si prefigge lo scopo di:

- dimostrare e garantire la capacità dell'Area e degli Uffici di fornire con regolarità servizi e prodotti che soddisfano i requisiti espliciti ed impliciti degli utenti ed i requisiti di legge;
- accrescere la soddisfazione del cliente attraverso la gestione efficace del sistema stesso e dei relativi
- processi e l'attuazione del processo di miglioramento continuo;
- mantenere nel tempo la congruità con la norma di riferimento.

Nell'ambito di tale sistema è prevista l'approvazione del documento "Obiettivi della qualità del servizio" che è stato definito e viene annualmente aggiornato in coerenza con la politica per la qualità, all'interno del quale sono individuati i processi monitorati, i relativi obiettivi, indicatori e standard da raggiungere, il tutto pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione "sistema qualità".

Ulteriori informazioni in merito sono contenute nella sezione F dell'"Allegato 1".

## 2.7. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

---

In questo contesto si esprime la valutazione circa l'efficacia delle azioni poste in essere dalla CCIAA di Ravenna alla luce dei risultati conseguiti nel precedente ciclo della *performance*, analizzando l'effettiva utilità della misurazione della *performance* ai fini di un progressivo miglioramento della gestione.

Requisiti	Commento
2.7.a Efficacia del sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza	<p>Il lavoro svolto sugli obiettivi in fase di programmazione e successiva verifica ha permesso di modificare alcune finalità ed obiettivi strategici, di evidenziare le priorità. Iniziando il nuovo ciclo di programmazione, si intravede un ulteriore aumento dell'efficacia ed estensione ad altre aree di miglioramento nel prossimo futuro, in particolare in relazione all'analisi e valutazione del posizionamento dell'Ente rispetto ad altri enti simili.</p> <p>SUFFICIENTE (con prospettiva BUONO)</p>
2.7.a Efficacia del sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza	<p>Il lavoro svolto sugli obiettivi in fase di programmazione e successiva verifica ha permesso di modificare alcune finalità ed obiettivi strategici, di evidenziare le priorità. Iniziando il nuovo ciclo di programmazione, si intravede un ulteriore aumento dell'efficacia ed estensione ad altre aree di miglioramento nel prossimo futuro, in particolare in relazione all'analisi e valutazione del posizionamento dell'Ente rispetto ad altri enti simili.</p> <p>SUFFICIENTE (con prospettiva BUONO)</p>
2.7.c Modifiche apportate al processo di definizione del Piano	(si veda commento al requisito 2.1.5.b)
2.7.d Problematiche incontrate in sede di monitoraggio della <i>performance</i>	<p>Pur essendo il primo anno di attività dell'OIV ed essendo entrato "in corso d'anno", non sono state incontrate particolari problematiche in sede di monitoraggio della <i>performance</i> 2014 (verbale 3/2014 dell'11-07-14).</p> <p>BUONO</p>
2.7.e Efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione alla luce dell'andamento della gestione 2013 e di eventuali modifiche al processo di pianificazione e di definizione degli obiettivi 2014	(si veda commento al requisito 2.1.5.b)
2.7.f Utilizzo effettivo degli strumenti del Sistema per la promozione delle pari opportunità	<p>L'Ente camerale adotta i Piani triennali per le azioni positive, in collaborazione col Comitato Unico di Garanzia (CUG). L'attenzione alle pari opportunità viene perseguita ed è inserita nei regolamenti adottati in vari ambiti. L'Amministrazione ha attivato il CUG entro i termini di legge. In materia di trasparenza sul sito istituzionale c'è una sezione dedicata a ciò, così pure nella intranet camerale vi è una sezione dedicata al benessere organizzativo.</p>
2.7.g Utilizzo eventuale del benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione	<p>E' stata effettuata la prima indagine sul benessere organizzativo nel corso del 2013, sono in corso valutazioni sui risultati dell'indagine che hanno comunque dato riscontri molto positivi in vari ambiti di osservazione. I dati sono pubblicati nel sito camerale all'indirizzo <a href="http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo">http://www.ra.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo</a></p> <p>BUONO</p>

### 3. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

Il ciclo di gestione della *performance* come impostato all'interno dell'Ente camerale risulta coerente e concatenato con il ciclo di bilancio nelle sue fasi di previsione, aggiornamento e rendicontazione;

l'Ente, oltre a contestualizzare il PP e la RPP, ha allineato la Relazione sulla *performance* all'approvazione del bilancio dell'esercizio, lavorando così sulle stesse argomentazioni, evitando duplicazioni di atti ed ottimizzando i tempi di lavoro.

L'Ente ha concentrato le attività di gestione del bilancio, del ciclo della *performance* e dei controlli all'interno del servizio gestione patrimoniale e finanziaria, servizio che coordina le fasi di raccolta ed elaborazione dei dati per le previsioni e le rendicontazioni e che supporta anche le attività di controllo del Collegio dei revisori dei conti e dell'OIV. E' coinvolto, inoltre, il servizio studi nelle fasi di predisposizione della relazione previsionale e programmatica, PP e RPP.

E' comunque presente una intensa ed efficace attività di collaborazione tra gli uffici di tutto l'Ente, che consente di acquisire dati e realizzare una reportistica completa e coerente con l'attività svolta.

interessati.

### 4. Il programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Il Programma triennale della trasparenza e integrità, di cui al D.L. 150/2009 art. 11, comma 1, lettera a, relativo al periodo 2011-2013, è stato adottato dalla CCIAA di Ravenna, con delibera n. 35/2011. Il Programma è stato rivisto ed integrato in un unico documento denominato Piano triennale di prevenzione della corruzione - Programma triennale per la trasparenza e l'integrità triennio 2014-2016, adottato, conformemente alle linee guida contenute nella delibera Civit/Anac 50/2013.

Il D.Lgs. 33 del 20/04/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" ha esteso ed approfondito le categorie di atti ed informazioni soggette ad obblighi di pubblicazione, e l'attuale programma è stato redatto in linea con le prescrizioni dello stesso decreto.

Nel sito camerale in apposita sezione sono pubblicati:

- i dati del Responsabile per la trasparenza e l'integrità,
- i dati del Responsabile per la prevenzione della corruzione,
- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016.

Il sito della CCIAA di Ravenna è stato adeguato alle previsioni del Piano triennale di prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016.

## 5. Coinvolgimento degli stakeholder

Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi:

### **Definizione ed assegnazione degli obiettivi, target e indicatori.**

Vengono coinvolti nel processo la Giunta, l'OIV, l'ufficio controllo di gestione, i dirigenti, i responsabili di area di posizione organizzativa ed alta professionalità e tutti gli uffici dell'Ente.

La definizione degli obiettivi parte da quelli assegnati ai dirigenti, attraverso un processo che coinvolge l'intera struttura, e che vede coinvolto tutto il personale allo scopo di pervenire ad una condivisione piena degli obiettivi e permettere a ciascun soggetto di individuare gli interventi necessari, i collegamenti e le sinergie che consentono di raggiungere il risultato atteso.

Per tali motivi il percorso di costruzione e condivisione si ritiene più che adeguato; si possono invece rintracciare spazi di miglioramento nella definizione degli indicatori.

### **Collegamento tra obiettivi e risorse.**

Vengono coinvolti l'ufficio bilancio e controllo di gestione, la Giunta, la dirigenza per la stesura del preventivo e dei budget direzionali, che allocano le risorse tra le aree di attività. In questa fase vengono coinvolte le commissioni camerali con rappresentanti del mondo economico locale. Si ritiene adeguato il processo.

### **Monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.**

Viene effettuata una verifica semestrale dell'andamento delle attività, dell'utilizzo dei budget, delle incidenze delle principali voci di costo, presentate in Giunta con il coinvolgimento dell'OIV, anche per la valutazione di eventuali azioni correttive degli obiettivi. Si ritiene adeguata la modalità di verifica.

### **Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.**

Per l'adozione del sistema di misurazione e valutazione individuato dall'Ente sono stati coinvolti l'OIV, gli uffici studi e risorse informatiche, bilancio e controllo di gestione e risorse umane, la dirigenza, la Giunta; il sistema è stato illustrato al personale dipendente dell'Ente, anche per i riflessi che l'utilizzo del sistema ha sugli strumenti premianti. Si ritiene idoneo il procedimento adottato.

### **Utilizzo dei sistemi premianti.**

Il sistema di valutazione e misurazione della *performance* prevede l'accesso agli strumenti premianti dopo aver effettuato le valutazioni. Sono state effettuate le valutazioni delle competenze e dei comportamenti del personale dipendente e del livello di raggiungimento degli obiettivi. Il procedimento adottato è coerente e adeguato.

### **Rendicontazione dei risultati.**

Sono state effettuate le rendicontazioni sugli obiettivi degli uffici, degli incaricati di responsabilità di area di posizione organizzativa ed alta professionalità e dei dirigenti; sono stati rendicontati gli obiettivi operativi ed è stato verificato il raggiungimento degli obiettivi strategici; si è proceduto con le operazioni di chiusura del bilancio dell'esercizio, sono stati elaborati gli indicatori economico patrimoniali, di struttura e di processo, sono stati elaborati dati statistici ed economici in relazione allo scenario economico generale ed al territorio locale, è stata infine redatta la Relazione sulla *performance*.

Tutti gli uffici camerali sono intervenuti nel processo di raccolta dei dati consuntivi, relativi alle attività svolte nel corso dell'anno:

- i responsabili di unità operativa semplice e complessa collaborano alla stesura delle relazioni sul raggiungimento degli obiettivi d'ufficio;
- i quadri sono coinvolti sulle rendicontazioni relative ai propri obiettivi individuali e a quelli degli uffici di competenza e sulla raccolta dei dati sulle attività svolte;
- i dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni in relazione agli obiettivi individuali e sulle valutazioni del personale delle aree di competenza;
- gli uffici del servizio gestione patrimoniale e finanziaria e l'ufficio studi forniscono gli elementi necessari alla redazione della relazione, e ne predispongono la stesura;
- l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) supporta la Giunta per la valutazione dei dirigenti e verifica il livello di raggiungimento degli obiettivi degli uffici e valida la Relazione sulla *performance*;
- la Giunta ed il Consiglio effettuano la valutazione del personale dirigente ed approvano la Relazione sulla *performance* in base alle rispettive competenze.

Sono in fase di predisposizione ulteriori azioni che consentiranno un più ampio coinvolgimento come indicato al punto 4.3 del Piano per la prevenzione della corruzione e Programma per la trasparenza e l'integrità 2014-2016.

## 6. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Nei primi quattro mesi di attività (1/04/2014 – 31/07/2014) l'OIV ha svolto le seguenti attività:

- prima lettura della documentazione dell'Ente relativa al ciclo di gestione della *performance*, in particolare:
  - sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
  - RPP;
  - PP;
  - Relazione sulla *performance*;
  - sistema Pareto e relative procedure ed indicatori;
  - delibere della Civit/Anac e relazione sul monitoraggio dei sistemi da parte della Civit/Anac, come risultanti dal sito della Commissione;
  - Piano di prevenzione della corruzione e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
  - Codice di comportamento integrato dei dipendenti della CCIAA di Ravenna.
- esame di dati, report, documenti trasmessi via mail, in formato cartaceo e tramite collegamenti informatici, anche attraverso il sito istituzionale dell'Ente;
- contatti con il Responsabile del servizio gestione patrimoniale e finanziaria dell'Ente;
- contatti con il Segretario Generale ed il Vicario dell'Ente;
- partecipazione ad un gruppo di lavoro costituito presso l'Ente composto dal Segretario Generale, dirigente di area e componenti della Giunta camerale su materie di organizzazione;

In questa prima fase di attività, i contatti con gli amministratori, i dirigenti, i funzionari dell'Ente e la documentazione acquisita hanno consentito di poter conoscere i sistemi organizzativi e di gestione adottati dall'Ente per lo svolgimento delle proprie attività, che sono ritenuti adeguati agli ambiti di operatività nei quali la CCIAA di Ravenna è coinvolta.

Per quanto concerne le modalità attraverso le quali sono state effettuate le attività di verifica, le modalità adottate sono:

- predisposizione di verbali contenenti l'istruttoria svolta dall'OIV;
- analisi dei documenti inviati dal Servizio gestione patrimoniale e finanziaria;
- riunioni, comunicazioni telefoniche e scambio di email con il Servizio gestione patrimoniale e finanziaria e con alcuni responsabili del servizio.

Durante il periodo considerato, l'attività dell'OIV è stata svolta attraverso 4 visite in loco della durata da 1 a 3 ore, ulteriori incontri sviluppati con supporto informatico o via telefono, attività di analisi in proprio.

Come riportato dettagliatamente nei verbali redatti dall'OIV, dal 1/04/2014 alla data della presente relazione sono state effettuate le seguenti attività:

- parere positivo per la costituzione del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane anno 2014 (verbale 1/2014);
- validazione della Relazione sulla *performance* anno 2013 (verbale 2/2014);
- verifica sull'avvenuto monitoraggio della *performance* 2014 (verbale 3/2014 e allegato 2 alla presente relazione);
- redazione della presente relazione (verbale 4/2014);

Entro il 31/12/2014 si prevedono le seguenti attività:

- proposte di miglioramento al sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- collaborazione costante con il Responsabile della trasparenza per lo svolgimento delle attività di propria competenza in merito al Piano della trasparenza 2013-2015;
- controlli a campione;
- ogni altra attività espressamente prevista dalle norme di legge in vigore.

## 7. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Dall'analisi della documentazione relativa al ciclo della *performance* degli anni 2013 e 2014 è possibile individuare i punti di forza e i punti di debolezza come segue:

Analisi del contesto	Punti di forza	Punti di debolezza
Collegamento analitico tra risorse e obiettivi strategici e operativi	Nel Piano <i>performance</i> 2014 il collegamento è stata operato, attraverso l'assegnazione al processo di riferimento e con assegnazione delle risorse di tipo promozionale.	Necessità un maggior dettaglio nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse economiche; anche in considerazione dell'armonizzazione della contabilità pubblica e della annunciata revisione del Dpr 254/2005.
Definizione di obiettivi strategici e operativi	Buono il coinvolgimento di <i>stakeholder</i>	Perfezionare il sistema di definizione degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione
Indicatori	Utilizzo del sistema Pareto che consente <i>benchmarking</i> con gli altri enti camerali	Potenziamento del sistema degli indicatori per un maggiore allineamento tra obiettivi, misure, processi, e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione

Analisi del contesto	Punti di forza	Punti di debolezza
Sistema di valutazione della <i>performance</i>	Sistema collaudato e flessibile in grado di recepire modifiche o integrazioni e di coinvolgere le diverse aree di attività dell'Ente	Implementare l'utilizzo del sistema come strumento per conoscere ed accrescere le potenzialità singole e di gruppo

Sono state indicate alcune azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance*, contenute nel Piano della *performance* 2014-2016:

1. migliorare il coinvolgimento degli *stakeholder* nella fase di programmazione degli obiettivi di *performance*, dei relativi indicatori e target e nella definizione degli standard qualitativi dei servizi erogati dall'amministrazione, vedi commento al 2.1.3.a;
2. raccordare maggiormente gli aspetti quali-quantitativi ed economici ed i documenti programmatici attraverso spazi di confronto e negoziazione tra i soggetti interessati, vedi commento al 2.1.2.g e al 2.1.3.b;
3. mantenere l'aggiornamento sistematico e l'arricchimento della sezione "Amministrazione trasparente" del portale della Camera di commercio quale presupposto necessario per attuare l'accessibilità totale da parte di tutti i portatori di interesse, con particolare riguardo alla sfera della *performance*;
4. integrare completamente i sistemi informativi a supporto del ciclo della *performance*, sia nella fase di monitoraggio che di rendicontazione conclusiva;
5. perfezionare l'analisi del posizionamento (*benchmarking*) dell'amministrazione rispetto a Camere di commercio simili per dimensioni e caratteristiche analoghe (cluster omogeneo) al fine di valutare punti di forza e carenze da colmare, vedi commento al 2.7.a;
6. realizzare un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* estendendo la valutazione a tutte le fasi del ciclo della *performance*, vedi commento al 2.1.1.b e al 2.1.1.c e al 2.1.2.f.

## 8. Parere di sintesi finale dell'OIV

A partire dal 01-04-14, data di primo insediamento dell'OIV, sono state effettuate alcune analisi di cui alle sezioni precedenti e, oltre a quanto previsto in termini di valutazione dei punti di debolezza e delle principali azioni di miglioramento del ciclo di gestione della *performance* contenute nel PP 2014-2016 (cfr. sezione 7 di cui sopra), altre azioni che dovranno essere messe in atto dall'Amministrazione per il miglioramento complessivo del sistema di misurazione, trasparenza ed integrità riguardano:

1. lo sviluppo di un sistema di misurazione che accolga anche indicatori di outcome, con riferimento alla parte di programmazione e rendicontazione, già inseriti in parte nel PP 2014-2016;
2. il miglioramento da apportare alle infrastrutture informatiche al fine di rendere maggiormente efficace e fluido il ciclo di gestione della *performance*;
3. il miglioramento da apportare al sistema di gestione degli standard di qualità.