



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Anno 2020

29 Aprile 2021

Sommario

PREMESSA.....	3
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE.....	4
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO	5
2.1 Pianificazione.....	5
2.2 Misurazione e valutazione.....	5
2.3 Gestione della performance individuale.....	5
2.4 Rendicontazione.....	6
2.5 Punti di forza e di debolezza	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....	8
3.1 Sistema di misurazione e valutazione	8
3.2 Piano della performance	8
3.3 Relazione sulla performance.....	8
3.4 Punti di forza e di debolezza	10
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO	11

PREMESSA

L'Organismo Indipendente di Valutazione riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza, Integrità dei controlli interni della Camera di Commercio di Cosenza, (d'ora in avanti, Sistema) con la formulazione della presente Relazione, che rappresenta il momento finale dell'attività di monitoraggio realizzata durante l'anno.

La struttura e il contenuto di questa Relazione si basano sulle linee guida predisposte da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione pubblica a marzo 2021 e su una ampia e aggiornata documentazione analizzata al fine di verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance e per individuare eventuali elementi correttivi che indirizzino verso il miglioramento continuo dello stesso.

Per l'anno 2020, in accordo con il Segretario Generale e con l'ausilio della Struttura Tecnica Permanente di Supporto dell'Ente camerale, l'OIV ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione. Ne deriva un documento sintetico e schematico, articolato sulla base delle sezioni del tool con dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

In allegato alla Relazione, inoltre, così come previsto dalla Delibera n. 23/2013, continuano ad essere presentati anche i seguenti documenti:

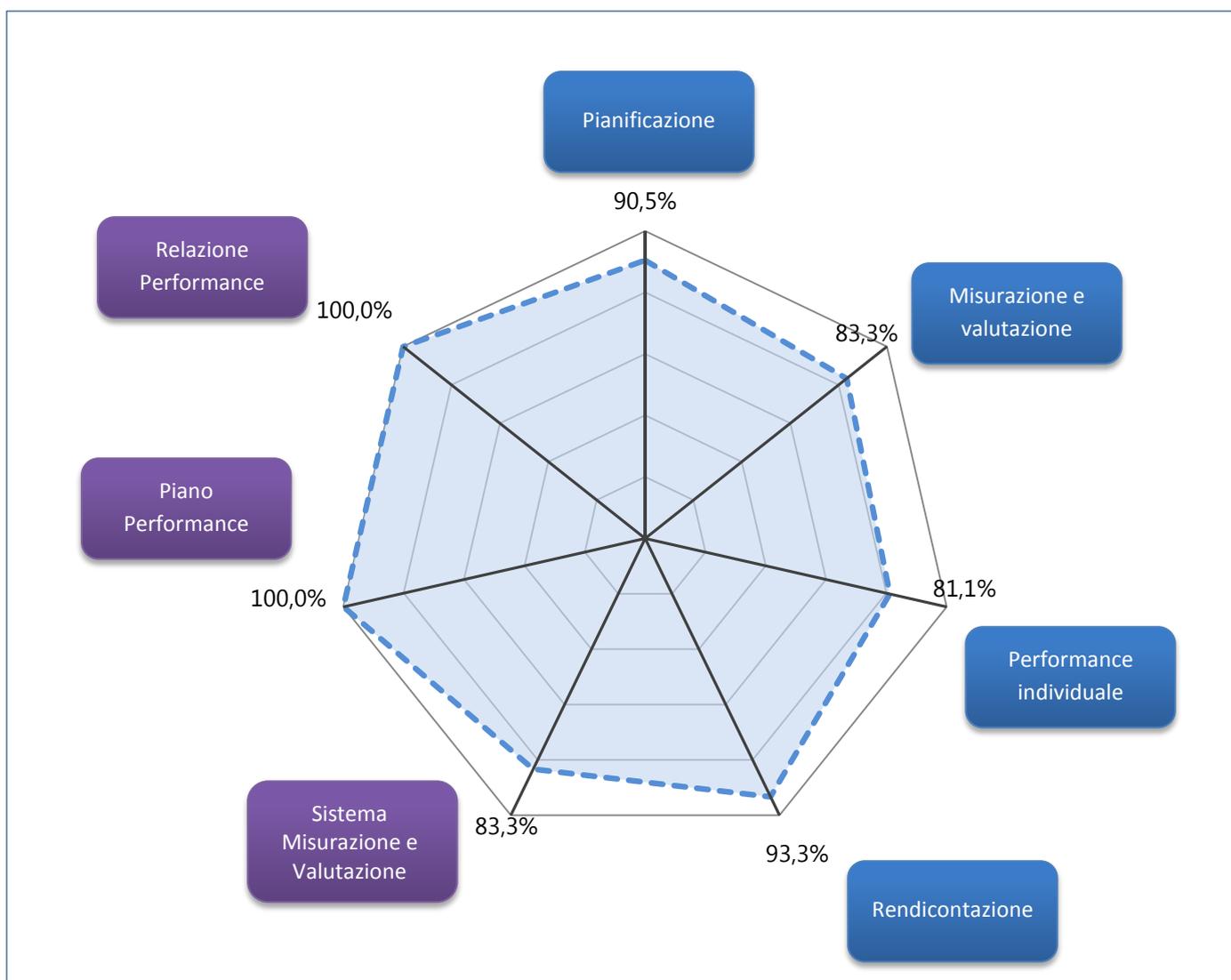
- **Allegato 1:** Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente (Anno 2020).
- **Allegato 2:** Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso (Anno 2021).

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Tenuto conto dell'andamento delle quattro principali fasi del ciclo e dei tre documenti fondamentali dello stesso, relativi all'anno 2020, il Sistema della Camera di Commercio di Cosenza mostra un alto livello di compliance rispetto ad un'ipotetica situazione ideale (che probabilmente non è possibile rintracciare nella realtà, in quanto anche nei contesti più virtuosi c'è sempre spazio per aggiustamenti e affinamenti) facendo registrare valori di sintesi mediamente superiori al 80% di tale massimo teorico, con un posizionamento complessivo pari al 90%. Tale situazione appare grosso modo stazionaria rispetto alla medesima analisi effettuata per il precedente Ciclo.

Come meglio rappresentato graficamente in fig. 1, l'ambito in cui l'Ente ottiene il posizionamento relativamente più basso è quello della Performance individuale, mentre i valori più alti si registrano con riferimento alla predisposizione dei documenti di pianificazione e rendicontazione. In una fascia intermedia, in ordine crescente di posizionamento, la fase di misurazione e valutazione, la costruzione del Sistema di Misurazione e Valutazione; la complessiva attività di pianificazione e, infine, il processo di rendicontazione.

Fig. 1



2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

2.1 Pianificazione

Per la fase di pianificazione si evidenzia un andamento tendenzialmente molto positivo, caratterizzato dalla definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente sfidanti, da un ampio ventaglio di elementi considerati in sede di pianificazione (analisi di contesto, analisi effettiva dei bisogni dell'utenza e coinvolgimento attivo degli stakeholder, report del Controllo di gestione, Relazione sulla performance anno precedente), dalla ricerca di un equilibrio tra la continuità pluriennale degli obiettivi e il necessario grado di innovatività da apportare all'impianto programmatico per adeguarlo ai mutamenti di contesto.

Altrettanto positivo il ricorso prevalente ad indicatori di tipo quantitativo, la multidimensionalità degli stessi su ciascun obiettivo strategico, la coerenza tra i livelli di pianificazione (mostrata dal fatto che il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è determinato dal contributo congiunto sia degli obiettivi operativi sottostanti sia degli indicatori a essi afferenti) e la previsione di obiettivi trasversali, ai quali concorrono più unità organizzative.

Margini di miglioramento si registrano, in questo ambito, con riferimento alle modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target, per le quali sarebbe preferibile la ricerca di una maggiore biunivocità e iteratività del processo, in un confronto bidirezionale tra il vertice e gli uffici. Per quanto riguarda gli indicatori, inoltre, si registra il ridotto ricorso al benchmark con valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e alla tipologia di indicatore di impatto.

2.2 Misurazione e valutazione

Con riferimento alla fase di misurazione e valutazione, le modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure sono valutate positivamente, viene realizzato almeno un monitoraggio intermedio e le risultanze contenute nei Report - oltre a essere oggetto di confronto con i referenti interni - vengono utilizzate per intervenire su eventuali gap rilevati. Nel 2020, in particolare, la rilevazione infrannuale è stata oggetto anche di confronto con l'OIV e con la Giunta, soprattutto in considerazione del forte impatto della pandemia sulle attività dell'intero sistema economico. Esiste, inoltre, una distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione e positivo risulta anche il rispetto dei tempi previsti nel Sistema per lo svolgimento delle attività.

Rappresenta un relativo punto di debolezza, a differenza del ciclo precedente, un incremento nel numero di indicatori con un grado di raggiungimento del 100% e valori consuntivi degli indicatori operativi in alcuni casi nettamente superiori rispetto ai target previsti.

2.3 Gestione della performance individuale

La fase di gestione della performance individuale è quella rispetto alla quale si registra il valore relativamente più basso dell'indicatore di sintesi (81,1%). Rispetto a tale fase, sono indubbiamente positivi gli aspetti inerenti alla modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli, la comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire, la condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno e la definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione.

Si segnala, per contro, una mancata differenziazione per categoria contrattuale delle diverse componenti che

contribuiscono a definire la performance individuale in termini di risultati e comportamenti e, ad oggi, il non utilizzo delle risultanze della valutazione individuale per impostare interventi formativi mirati.

2.4 Rendicontazione

Per quanto riguarda, infine, la fase di rendicontazione, questa è l'esito finale di un processo iterativo che coinvolge l'amministrazione ai diversi livelli. Per la predisposizione della Relazione sulla performance, si utilizzano anche dati e informazioni già riportati nella Relazione sui risultati. Il Report sul controllo strategico viene effettivamente utilizzato e posto all'attenzione dell'organo d'indirizzo politico-amministrativo nell'ambito della discussione relativa all'approvazione della Relazione sulla performance. L'OIV predispone entro i termini la presente relazione sul funzionamento complessivo prestando attenzione a tutte le informazioni previste da norme e linee guida in materia e la camera provvede con puntualità a effettuare le rilevazioni rispettando le scadenze previste a livello di sistema.

Meno performante l'aspetto divulgativo del documento "Relazione sulla performance", per la quale non sono previsti momenti di incontro e confronto ad hoc con gli stakeholder, peraltro coinvolti in numerosi altri momenti di ascolto strutturato (come accade con il Parlamento delle imprese istituito dalla Camera). Si sottolinea, tuttavia, che a decorrere dal 2020, l'Ente predispone un Report di sostenibilità che affronta in modo sistematico e più pervasivo il tema della trasparenza e dell'accountability, nell'ambito delle attività svolte in quanto membro dell'UN Global Compact e del Global Compact Network Italia. Rispetto a tale documento, in effetti, le risultanze esposte nella Relazione sulla performance sono riprese e inserite in modo più organico rispetto alla responsabilità sociale dell'ente, complessivamente intesa.

2.5 Punti di forza e di debolezza

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti" Elementi considerati in sede pianificazione Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio Misurabilità degli obiettivi Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione Ricorso a obiettivi trasversali 	<ul style="list-style-type: none"> Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target Tipologie di indicatori utilizzate Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP 	<ul style="list-style-type: none"> Esito dei risultati (situazione diversificata o appiattimento verso il 100%)
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli Adeguate comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione performance Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico Adeguate predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli Tempestività ed efficacia nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

3.1 Sistema di misurazione e valutazione

L'ente rispetta i tempi di aggiornamento visto che all'avvio del nuovo ciclo di pianificazione (fin dall'impostazione della RPP), si è provveduto a effettuare le modifiche al Sistema, raccogliendo il parere dell'OIV al riguardo. Il Sistema, prevede esplicitamente la periodicità del monitoraggio infrannuale della performance, indica il livello organizzativo elementare della performance organizzativa come coincidente nell'Area, così come i livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori al di sopra o al di sotto dei quali un obiettivo/indicatore possa essere espressa una valutazione qualitativa e sintetica. Nel Sistema vengono esplicitati, per ogni categoria prevista, i pesi assunti rispettivamente dalla performance di ente, dalla performance dell'unità organizzativa, dagli obiettivi individuali e dai comportamenti, viene riportata in maniera puntuale la scala di valutazione dei comportamenti (es. al di sotto, in linea, al di sopra, eccellente) e i relativi punteggi quantitativi.

Nel complesso, quindi, il Sistema è coerente con le Linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione pubblica, il ruolo dell'OIV è ben connotato e non si sono rilevate, ad oggi, disfunzioni "sistemiche" o "metodologiche" tali da inficiare il funzionamento ottimale del ciclo delle performance.

Per quanto riguarda commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance, inoltre, l'impegno e l'investimento di tempo è adeguato e congruo rispetto ai vincoli complessivi dell'organico.

Pur essendo parte, nel 2021, di progetti sperimentali in collaborazione con Unioncamere e il Dipartimento della Funzione pubblica relativi alle tematiche della valutazione partecipativa e agli impatti del POLA sul Ciclo della performance (aspetti di conseguenza considerati nei documenti di pianificazione 2021-2023) nel ciclo oggetto del presente documenti (2020-2022) tali temi non erano stati ancora affrontati.

3.2 Piano della performance

Il Piano della performance è stato correttamente approvato e pubblicato entro il 31 gennaio 2020. Nella prospettazione degli Obiettivi strategici e operativi del Piano, riguardo ai relativi indicatori vengono inseriti tutti gli elementi informativi richiesti (fonti, algoritmi, baseline, se presenti, target ben specificati e distinti dagli algoritmi. Per gli obiettivi operativi, vengono indicate anche le Unità organizzative che concorrono alla loro realizzazione ed è presente la dimensione di genere. Il documento riporta, in un'apposita sezione, gli obiettivi del Segretario Generale, unico dirigente dell'Ente pur mantenendo una sintesi adeguata nella stesura e redazione dello stesso, anche dal punto di vista nella numerosità degli obiettivi, al fine di garantirne la fruibilità anche attraverso il loro contenimento. Nel complesso, il Piano è coerente con le Linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione pubblica e, come richiesto, esiste un effettivo collegamento con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza.

3.3 Relazione sulla performance

Per la stesura della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema, l'OIV ha preso in esame la proposta di RELAZIONE SULLA PERFORMANCE per l'anno 2020, che sarà oggetto di imminente approvazione da parte della Giunta. Per il ciclo oggetto d'indagine, quindi, la tempistica è finora coerente con le scadenze previste dalla normativa in vigore, anche in vista della necessità di fornire all'OIV un congruo intervallo di tempo, dalla ricezione

formale della Relazione approvata dalla Giunta alla richiesta di validazione, per fare le valutazioni necessarie.

Dall'esame del documento sottoposto dalla struttura tecnica di supporto, si rileva che la Relazione è correttamente riferita all'esercizio oggetto di rendicontazione ed è adeguatamente tarata rispetto ai fenomeni che hanno effettivamente influenzato l'operatività dell'ente e, quindi, influito sul raggiungimento degli obiettivi. Viene efficacemente rappresentata, in maniera schematica e con il corredo di dati, una selezione dei risultati più salienti conseguiti (es.: performance di ente, selezione indicatori più significativi). Tutti gli obiettivi strategici e operativi presenti nel corrispondente Piano sono rendicontati dando evidenza separata alle risultanze della misurazione e della valutazione per ognuno degli stessi. La Relazione riporta adeguati commenti in corrispondenza di ogni scostamento dei valori consuntivi dei target degli obiettivi strategici e operativi (sia in positivo che in negativo), così come sono rendicontati tutti gli Obiettivi individuali del Segretario Generale presenti nel corrispondente Piano. Nel complesso, quindi, la Relazione è coerente con le Linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione pubblica.

3.4 Punti di forza e di debolezza

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●●
Sistema di misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di aggiornamento • Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance • Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa • Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori • Pesi assunti dalle diverse componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti) • Scale di valutazione dei comportamenti • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance • Segnalazione di disfunzione "sistemiche" o "metodologiche" da parte dell'OIV • Commitment e adeguatezza dell'impegno complessivo da parte dell'ente sul Ciclo della performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione partecipativa nel ciclo della performance • Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance
Piano performance	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione • Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target) • Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi • Presenza della dimensione di genere • Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento • Sintesi del documento e dei relativi allegati • Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi) • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Collegamento con PTPCT 	
Relazione performance	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione • Congruità intervallo di tempo per l'OIV necessario alla validazione • Correttezza esposizione dell'analisi del contesto • Sintesi dei risultati raggiunti • Rendicontazione degli obiettivi strategici • Rendicontazione degli obiettivi operativi • Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione • Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi • Rendicontazione degli obiettivi individuali • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP 	

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria, già a partire dal prossimo ciclo, sono:

- ✓ per quanto riguarda la fase di pianificazione e il suo impatto su quella di misurazione e valutazione, individuazione di target tali da evitare un eccessivo appiattimento verso il 100%;
- ✓ rispetto al Sistema, maggiore differenziazione delle varie componenti che contribuiscono a definire la performance individuale in termini di risultati e comportamenti, riferite alle diverse categorie contrattuali.

Tenuto conto del fatto che la Camera ha già previsto per il 2021 di prendere in considerazione nel Sistema gli aspetti inerenti alla valutazione partecipativa e al POLA, tali criticità rilevate per il 2020 sono di fatto già state affrontate dall'Ente, per cui non si hanno, per ora, ulteriori indicazioni a riguardo.

In prospettiva, ulteriori aspetti che presentano un livello di criticità meno elevata, sui quali quindi si può pensare a intervenire in maniera più graduale, sono:

- ✓ la ricerca di una maggiore biunivocità e iteratività del processo di pianificazione, in un confronto bidirezionale tra il vertice e gli uffici ai fini dell'individuazione di obiettivi, indicatori e target;
- ✓ rispetto alla performance individuale, l'utilizzo delle risultanze anche al fine di impostare interventi formativi mirati;
- ✓ la previsione di momenti di incontro e confronto con gli stakeholder specificamente dedicati alla divulgazione dei risultati di performance, strettamente intesi, quale ulteriore implementazione della fase di divulgazione.