



**Organismo Indipendente di Valutazione  
della Camera di Commercio di Bari**

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

**Relazione del 23 aprile 2019**

## PRESENTAZIONE

*La presente relazione è redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Camera di Commercio di Bari, considerando sia l'articolo 14 comma 4 lettera a) del decreto legislativo n. 150/2009 (così come modificato dal D. Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017) che individua, tra i compiti dell'OIV, il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi sia le Linee Guida Unioncamere (dal titolo "La Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei controlli interni") che forniscono articolate direttive, indicazioni, esempi per la stesura della Relazione qui in oggetto.*

*Il presente documento, seguendo quanto detto nelle citate Linee Guida (pag. 6) non costituisce un obbligo normativo, ma è uno strumento strutturato per procedere all'analisi del Ciclo della Performance, allo scopo di fornire alla Camera di Commercio di Bari il quadro di temi su cui investire in via prioritaria e degli aspetti da mantenere e da migliorare nel tempo<sup>1</sup>. Se le Linee Guida Unioncamere lasciano libertà all'OIV di adottare il modello da esse raffigurato in modo integrale/parziale o di prescegliere un modello diverso, questo Organismo utilizza tale facoltà, modellando lo standard a disposizione in modo funzionale agli scopi specie di promozione di un virtuoso cambiamento organizzativo in tema di Funzionamento del Sistema della Performance.*

*Perciò nella presente Relazione non si faranno risaltare tanto le cose che funzionano (che, è bene dire, rappresentano, in larghissima parte, l'effettività del funzionamento del Sistema della Camera di Commercio di Bari), ma soprattutto gli aspetti da migliorare, stimolando così l'Ente ad evolvere dal punto di vista organizzativo.*

*Sembra utile segnalare, infine, che l'OIV, che redige questa Relazione, ha assunto l'incarico da meno di un anno ed ha quindi una visuale, almeno temporalmente, limitata dello stato del Sistema qui in esame.*

*Di seguito, è espresso un indice dei principali contenuti della Relazione.*

---

<sup>1</sup> Le parti da maggiormente migliorare sono messe in evidenza nel modo seguente:

➤ ....

1. PRESENTAZIONE ED INDICE

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

2.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.2 IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO

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

3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA

3.2 PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

3.3 IL PIANO DELLA PERFORMANCE

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

3.5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

3.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

3.7 RENDICONTAZIONE INTERNA ED ESTERNA

3.8. LA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

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

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

### **2.1 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### 2.1.1. PROFILI GENERALI DEL SISTEMA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ente (intendendo per tale, in questo paragrafo 1, il documento che sintetizza le regole di funzionamento del Sistema stesso) è stato aggiornato, in precedenza, nel 2014 (deliberazione della Giunta camerale n. 200 del 19.12.2014) ed è in corso di aggiornamento e di adeguamento.

Secondo quest'OIV, l'attuale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in linea di massima, continua a regolare, dal punto di vista metodologico, in modo sufficientemente idoneo, il funzionamento del Ciclo della Performance e, conseguentemente, continua a supportare elevati standard di Performance dell'Ente camerale. Ad esempio, nell'ultimo Ciclo di gestione della Performance, il Sistema di Misurazione è stato funzionale a tutti gli ambiti della performance richiamati dall'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i.

Tuttavia, in questa prima parte del documento, l'OIV intende comunque esaminare il livello di *compliance* giuridica dell'attuale SMVP (in termini di presenza di requisiti strutturali richiesti dalle norme) ed il livello di adeguatezza in termini di correttezza, comprensibilità ed esaustività del sistema.

- **Compliance (rispetto alle norme)**

Per quanto riguarda il primo profilo, il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Ente è notevolmente "datato", per cui è da considerarsi necessaria una revisione. In tal senso la Camera deve applicare le integrazioni e le modifiche introdotte dal D. lgs. 74/2017.

- Si consiglia, pertanto, un miglioramento su tale profilo (in Tav. 1 vi è un riepilogo di innovazioni da dover considerare).

**Tav . 1 – Esempi di contenuti da tenere presente (alla luce delle novità normative di rilievo introdotte dal D. lgs. 74/2017) in sede di revisione del SMVP della Camera di Commercio**

A questo proposito, senza presunzione di esaustività, sono evidenziati i principali esempi di recenti novità normative di cui al d. lgs. 74/2017, di cui la Camera deve prendere atto, (implicitamente o esplicitamente, direttamente o indirettamente) nella stesura del documento in esame:

- Adottare e aggiornare, annualmente, il SMVP, previo parere dell'OIV (art. 7 comma 1. D. lgs. 150/2009).
- Articolare gli obiettivi in obiettivi generali ed obiettivi specifici, individuati poi nel Piano della performance (articolo 5 comma 01 D. lgs. 150/2009).
- Allargare la funzione di misurazione e valutazione della performance anche a cittadini o altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione (art. 7 comma 2, lett. c lgs. 150/2009), con specifici sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e servizi erogati (art. 19-bis).
- Prevedere, nel Sistema, modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria di bilancio (art. 7 comma 2 bis D. lgs. 150/2009)
- Misurare e valutare la performance individuale dei dirigenti (e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità), dando agli indicatori di performance relative all'ambito organizzativo di diretta responsabilità un peso prevalente nella valutazione complessiva (art. 9 comma 1, lett. a D. lgs. 150/2009) ed ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate (art. 9 comma 1, lett. c)
- La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve essere collegata
  - o al raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione nel Piano della Performance,
  - o di quelli specifici definiti del contratto individuale (art. 9 comma 1 bis).
- La valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare (articolo 3 comma 5 bis).
- La definizione e assegnazione degli obiettivi va fatta tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla Performance (art. 4 comma 2 lett. a).

- **Adeguatezza (rispetto agli ambiti)**

Per quanto riguarda il secondo profilo (adeguatezza), confrontando quanto presente nel SMVP con quanto richiesto dall'art. 8 D. lgs. 150/2009 si può riscontrare la presenza di quasi tutti i temi richiesti da quella norma.

L'OIV ritiene, tuttavia, che si debba rafforzare taluni degli ambiti con quanto successivamente prospettato. In questo senso:

- a) Il Sistema (sempre inteso per ora come Documento che lo regola) esprime, almeno in linea di principio (pag. 10), attenzione alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti. Il tema è ripreso, peraltro, in altre parti del Sistema in modo più concreto (si pensi a pag. 11, dove, ad esempio, si approfondiscono gli indicatori e si individuano quelli di "qualità"). Tuttavia:
  - gli utenti non sono accennati a pag. 19 del Sistema come "*Soggetti coinvolti*".  
Si consiglia, pertanto, un miglioramento a proposito;
  - non si rileva, nel seguito del Sistema attualmente vigente, un vero approfondimento circa approcci, metodologia/e, strumenti che si debbano prendere in considerazione e rendere operativi, nella prassi della Performance, al fine di misurare l'ambito qui richiamato.
- b) Discorso in parte analogo vale per lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (processi). Pur rilevando ad esempio un qualche accenno agli indicatori di "outcome", non sono chiare fasi, modalità e tempi dell'ambito di partecipazione e di collaborazione di utenti e destinatari dei servizi.
  - Si consiglia, pertanto, un miglioramento sul tema.
- c) Considerazioni analoghe valgono per l'ambito relativo all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - Si consiglia, pertanto, un miglioramento a proposito.
- d) Nell'ambito del Sistema attualmente vigente non è invece neppure menzionato, almeno a Livello di Sistema, l'ambito relativo al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità, che quindi va, anch'esso, adeguatamente valorizzato come "principio" di Misurazione/Valutazione.
  - Si consiglia, pertanto, un miglioramento a proposito.

Quanto detto non vuol dire che gli aspetti precedentemente individuati siano del tutto sconosciuti, nelle proprie prassi organizzative e valutative, dalla Camera di Commercio (ad esempio nelle prassi amministrative si nota attenzione all'utente), ma il problema organizzativo è che essi devono divenire prassi omogeneamente diffuse e vadano inserite ed inquadrare nell'alveo sistematico della Misurazione e della Valutazione della Performance.

- **Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa**

Anche su tale sotto-profilo (che tende a prendere in esame il “come la si misura nel SMVP”), il quadro è articolato e quindi il giudizio dell’OIV è vario.

In generale è da ricordare che quello in esame è stato il primo Sistema della Camera di Commercio di Bari.

In questo senso il vigente SMTP risulta avere affrontato il tema della “Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa”, ma con contenuti che ormai risultano ampiamente da integrare.

Circa il modello di misurazione della Performance (BSC) il Sistema approfondisce molti contenuti ma non tratta altri.

- Uno dei profili critici riguarda, ad esempio, gli indicatori di “outcome” che sono solo accennati, mentre andranno, progressivamente, affrontati e proposti operativamente alla Misurazione e Valutazione della Performance nella Camera di Commercio di Bari.
- Più in generale si rileva, nel Sistema, assenza di regole su:
  - modalità di definizione degli obiettivi;
  - modalità di definizione degli indicatori. A questo proposito rileva, particolarmente, l’assenza di un catalogo dettagliato di “indicatori” (essendo quelle indicate a pag. 11 solo macro-indicatori) che possano poi essere ripresi in sede di Piano della Performance ed utilizzati operativamente;
  - modalità di definizione dei target;
  - modalità di revisione di obiettivi, indicatori e target (solo di quella organizzativa).

Si consiglia, pertanto, un miglioramento a proposito.

- **Misurazione e Valutazione della Performance Individuale**

Esplorando il “come la si misura nel SMVP” la Performance individuale, dal testo vigente si ricava che la Misurazione e la Valutazione di essa si basano in generale su:

- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- modalità di revisione di obiettivi, indicatori e target.

Mentre elementi più precisi sono espressi sui ruoli non dirigenti, per i dirigenti si rilevano carenze. Quella più rilevante riguarda la mancanza di un catalogo dei comportamenti organizzativi in senso lato (quindi comportamenti professionali ed organizzativi in senso stretto) da cui, poi, si possa ricavare quelli da considerare nella scheda di misurazione e valutazione.

- In particolare, soprattutto per i Dirigenti, occorre colmare, a livello di documento di SMVP le seguenti lacune:
  - una scheda di valutazione individuale, allegata al Sistema;
  - (come già detto) la definizione di un dizionario delle competenze;
  - la presenza di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo;
  - l'adozione di scale di valutazione per gli indicatori qualitativi;
  - la definizione di un sistema di pesi;
  - la definizione di procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali;
  - la definizione di modalità di raccolta dei dati per la valutazione (ad esempio: autovalutazione, incidente critico, valutazione tra pari, etc.);
  - la definizione di indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio,
  - (specie per i dirigenti) la fissazione di un concetto di “valutazione negativa”.
  
- Inoltre (per quanto riguarda sia la Valutazione di dirigenti sia quella dei non-dirigenti) profili da migliorare nel Sistema, in certa misura, sarebbero quelli inerenti a:
  - processi di miglioramento delle performance individuale (ad esempio: comunicazione verso i soggetti interessati al fine di rinforzare i comportamenti organizzativi adeguati ed evidenziare le aree da migliorare; piani di miglioramento individuali ove necessari meglio se collegati con i piani di formazione e sviluppo professionale individuali);
  - coerenza ed integrazione, nei contenuti e nei tempi, del Sistema di Valutazione con i sistemi di Controllo (ad esempio, il controllo strategico e il controllo di gestione);
  - previsione di (o raccordo per quanto esistente con) sistemi-supporti informatici per la gestione del Sistema stesso. Ciò, soprattutto, per quanto concerne la rilevazione e l'elaborazione dei dati.

## 2.2 IL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI FUNZIONAMENTO

- **Conoscenza, comprensione e assimilazione del Sistema da parte dei “destinatari”**

La Camera di Commercio ha applicato, nella prassi, l'architettura del sistema complessivo dei controlli interni per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, così come prevista nel documento sul Sistema. Infatti, in linea di massima, la progettazione trova riscontro operativo nell'ente. In tal senso il Sistema risulta, in larga parte, conosciuto, compreso e “assimilato” dai soggetti, a vario titolo coinvolti.

Naturalmente (fenomeno, peraltro, da considerarsi in buona parte fisiologica, data la diversità di ruoli organizzativi interessati) il grado di consapevolezza è, in base a quanto emerso dall'analisi dell'OIV, decrescente dall'alto al basso della gerarchia organizzativa.

Ciò deve stimolare (specie una volta che il Sistema verrà aggiornato con modifiche e integrazione, che lo renderanno più adeguato alle esigenze organizzative attuali) il Management dell'Ente a diffondere, ulteriormente, con adeguata comunicazione interna, *ratio*, regole di funzionamento e strumenti del nuovo Sistema una volta che esso sarà ri-progettato.

.

- **Inesistenza di un Sistema informativo che supporti la gestione del ciclo della performance**

La Camera di Commercio non ha presente ed operativo un Sistema Informativo in grado di consentire la completa gestione del ciclo della *performance* (raccolta, gestione ed elaborazione dei dati, integrazione tra i vari sistemi di controllo esistenti,...); supportato, a sua volta, da un adeguato sistema informatico. Il SMVP, come detto, non lo ha, fino ad adesso, neppure previsto.

➤ Si consiglia, pertanto, un miglioramento a tal proposito.

- **Inesistenza, nel modello organizzativo, di una struttura deputata al Controllo di Gestione**

Non esiste, allo stato attuale, una struttura deputata al Controllo di Gestione, che sia inserita nel modello organizzativo e che sia atta a presidiare profili “nevralgici” quali l'acquisizione dei dati dalle strutture/e dagli organi e la loro elaborazione.

Non esiste, in base all'analisi dell'OIV, un vero e proprio Sistema di Direzione “Controllo di Gestione”. Si riscontra, invece, che la Struttura Permanente di supporto all'OIV (che gerarchicamente è dipendente dal Segretario Generale), nel proprio lavoro svolto per conto dell'OIV (specie quello finalizzato alla Misurazione e Valutazione della Performance), svolge, di fatto, una parte significativa delle funzioni che dovrebbero essere di un Controllo di Gestione (ed implicitamente l'OIV fornisce, sia pure in parte, metodo per tale genere di attività).

In sostanza, il modello organizzativo, così come costruito e funzionante, supporta, in buona misura, il corretto funzionamento dell'Ente, ma non si regge su un Sistema di Direzione “Controllo di Gestione” o su

una struttura o uno o più soggetti finalizzati ad esso, ma semplicemente sul contributo (e... la buona volontà!) “ a latere” di una struttura che dovrebbe collocarsi, come processo organizzativo, “a valle” del vero e proprio Controllo di Gestione.

- La mancanza rilevata rappresenta un “vulnus” del Sistema di Misurazione e Valutazione e quindi dell’intero Ciclo della Performance, privando (oltre che l’intera Organizzazione ed in specie il Management) di un fondamentale supporto nelle varie fasi del processo (Pianificazione, Programmazione, Monitoraggio, Rendicontazione e Misurazione), rendendo più complesso, meno efficace e meno efficiente di quanto potrebbe essere il compito dell’OIV.

Si consiglia, pertanto, un miglioramento a tal proposito.

- **Profili organizzativi attinenti all’OIV**

Nessun Regolamento e neppure il SMVP chiariscono e regolano compiutamente, all’interno dell’ente, caratteristiche e modalità di funzionamento dell’Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Sistema attuale accenna talora, in modo peraltro episodico, a specifiche attività dell’Organismo.

Se è superfluo disciplinare certi profili di comunicazione (essendo attualmente l’OIV monocratico), è utile disciplinare (anche a maggiore difesa di un corretto svolgimento del ruolo), nel modo più semplificato possibile, ad esempio:

- le modalità di comunicazione/lavoro tra l’OIV e la restante struttura della Camera di Commercio, specie anche per quanto riguarda il lavoro “in remoto” (ad esempio, possibilità giuridica o meno di *call conference* in tutte le sue forme);
- le esigenze e le modalità di "tracciabilità" degli incontri e dei lavori realizzati (sia in presenza sia in *web conference* o con altre modalità).

Ciò accrescerebbe affidabilità, correttezza e trasparenza al ruolo che l’OIV svolge.

Invece è da riscontrare in modo molto positivo l’esistenza e la funzionalità (come si è avuto modo di riscontrare) di un’articolata Struttura a supporto dell’attività dell’OIV. Bisogna dare atto che la Camera ha adeguatamente provveduto ad individuare una struttura tecnica di supporto all’OIV, che, proprio per la dipendenza gerarchica diretta dalla Segreteria generale, costituisce efficiente ed efficace modalità di collegamento tra la Struttura di supporto e gli altri uffici dell’ente, specie come riscontrato in fase di Validazione della Relazione sulla Performance.

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

#### **3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

La pianificazione strategica della Camera di Commercio di Bari continua a presentare (come ha già avuto modo di rilevare il precedente OIV) un'architettura che ruota intorno a due "pilastri": la classificazione per finalità di spesa delle Missioni rappresentative dell'attività dell'Ente e la programmazione dei Fondi strutturali europei 2014-2020.

Entrando su alcuni specifici sotto-profili si può, però, aggiungere:

- **Analisi strategica ed attività a supporto della programmazione pluriennale**

Per quanto riguarda il coinvolgimento e l'impegno diretto dei diversi soggetti (Giunta/Presidente, Segretario Generale, dirigenza, OIV, struttura tecnica di supporto) che, a vario titolo, devono intervenire nel Ciclo di gestione della *performance*, l'OIV ha rilevato, allo stato attuale e dal punto di vista metodologico, adeguati *commitment* e partecipazione. In questo senso lo stesso Organismo nota il contributo fattivo da parte di tutti i soggetti dell'ente e il ruolo centrale del Segretario Generale, Dr.ssa Partipilo.

- **Azioni per la raccolta delle informazioni di contesto supportano la pianificazione strategica**

Per quanto riguarda la strumentazione per realizzare analisi di contesto interno e esterno, propedeutiche all'avvio del processo di pianificazione strategica dell'ente, la Camera di Commercio, ad esempio, utilizza, proficuamente, le banche dati reperibili a livello di Unioncamere.

- **In sede di pianificazione strategica si tiene conto delle esigenze e aspettative degli stakeholder interni ed esterni alla Camera di commercio**

L'analisi dell'OIV riscontra che, nell'ambito dell'attività di analisi strategica, sono realizzati momenti di confronto e di coinvolgimento con gli *stakeholder* interni ed esterni della Camera di Commercio per rilevarne i bisogni, le aspettative e le esigenze.

Le istanze sono, d'altra parte, rappresentate, strutturalmente, dalla presenza delle Associazioni di categoria all'interno del Consiglio camerale.

- Tuttavia la Camera di Commercio di Bari è bene che, anche nell'ambito del proprio SMTP, sviluppi, ulteriormente e con accresciuta originalità, ogni possibile modalità di consultazione aggiuntiva di quei soggetti. Ciò in ogni fase di gestione del ciclo della Performance.

I canali tradizionali (l'organizzazione di riunioni periodiche con Amministratori, Associazioni di Categoria ed altri Enti) devono essere, come sono stati finora, un utile "tool" comunicativo, ma ad essi devono affiancarsi, incessantemente, nuovi efficaci metodi e strumenti nel solco dell'innovazione tecnologica e di quella collegata all'attuale comunicazione sociale.

- **In sede di pianificazione strategica si tiene conto delle linee di sistema e di altri atti di programmazione territoriale che influenzano l'attività della Camera**

La Camera di Commercio risulta al centro di una serie di proficue relazioni con tutti gli enti territoriali specie con Regione e Comuni.

Analoga considerazione riguarda i rapporti con l'Università.

- **Individuazione degli *outcome* e soggetti esterni alla Camera di commercio che possono concorrere al raggiungimento di essi**

Su tale profilo si è in parte detto. Esso risulta un aspetto carente e da migliorare in quanto non esiste neppure un adeguato processo di definizione degli *outcome*.

Come si è avuto modo di dire, questo non significa che non si tenga conto, per nulla, dell'”impatto” in questione, ma semplicemente che esso sia svolto in modo ancora non adeguatamente strutturato e “sostanzioso”. Di conseguenza, appare altresì deficitaria la rilevazione del contributo che i diversi soggetti operanti sul territorio, possono fornire al raggiungimento di determinati *target* e livelli di *performance*.

- Nel complesso è, quindi, un aspetto da migliorare.

- **Coerenza o meno tra processo e quanto definito nel Sistema di misurazione e valutazione**

In linea di massima, quanto dichiarato nel documento sul Sistema (ad esempio, in termini di soggetti, tempistica, ruoli del processo di definizione e ridefinizione degli obiettivi strategici) è effettivamente messo in atto dall'ente. In tal senso, ad esempio, sia il quadro previsto a pag. 19 (soggetti coinvolti e responsabilità organizzative/gestionali, ivi previsti) sia la tempificazione (sia pure nel senso di “step” non tanto di date precise, essendo quelle contenute nel vigente SMVP ormai obsolete per effetto della nuova disciplina normativa), resi espliciti nel vigente Sistema di misurazione e valutazione, sono applicati

- L'esigenza maggiore è, perciò, quella di cambiare la tempificazione, rendendola coerente con la vigente disciplina di legge (dopo la riforma dell'anno 2017).

- **Misurabilità degli obiettivi strategici e riferibilità ad un arco temporale determinato**

Gli obiettivi strategici, definiti dalla Camera di Commercio nella performance, si caratterizzano per misurabilità (anche perchè riferiti ad un arco temporale specifico pluriennale). In particolare, si misura il grado di raggiungimento attraverso la definizione a priori dei parametri di misurazione e dei *target* attesi di risultato.

- **Definizione degli indicatori secondo quanto previsto dal SMVP.**

Gli indicatori sono definiti secondo quanto previsto a pag. 11 del vigente Sistema.

- **Definizione degli obiettivi strategici e pianificazione dell'anno precedente**

L'analisi sviluppata dall'OIV consente di poter affermare che la definizione degli obiettivi strategici (e relativi indicatori e target) è correlata a quanto pianificato nell'anno precedente. In questo senso vi è adeguata continuità negli anni.

### **3.2 PROGRAMMAZIONE OPERATIVA**

Sul tema si riportano, di seguito, alcuni profili di particolare approfondimento svolti dall'OIV.

#### **a) Attività a supporto della programmazione annuale**

- **RPP e programmi/obiettivi annuali**

La rilevazione dell'OIV, indagando se nella RPP sono stati esplicitati i programmi e gli obiettivi che l'Ente intende realizzare nell'anno 2018, può confermare che la RPP riporta i principali programmi/obiettivi che l'Ente intende attuare nell'anno. In questo senso depone l'esame della Relazione Previsionale e Programmatica 2018 come si può riscontrare ([http://www.ba.camcom.it/index.php?id\\_articolo=2613](http://www.ba.camcom.it/index.php?id_articolo=2613)) ed, in specie, il Piano di Indicatori (vedasi pagg. 77 e seguenti in link indicato in precedenza).

- **Definizione dei programmi/obiettivi e risultanze dei sistemi di controllo esistenti?**

L'esame dell'OIV denota che la definizione dei programmi/obiettivi tiene conto delle risultanze dei sistemi di controllo esistenti. Questo non vuol dire (come già detto) che esista, nell'Ente, un adeguato Sistema di controllo inteso come compiuto Sistema di Direzione e come struttura ad hoc (riserva che si è già espresso in precedenza), ma semplicemente che nell'Ente si attiva, comunque, un processo (in un certo senso, distribuito nell'ambito della struttura organizzativa della Camera) volto a confrontare, con metodo, programmi/obiettivi e risultati ottenuti.

- Evidentemente, un Sistema di Controllo, adeguatamente allocato in una struttura ad hoc e che utilizzi metodi e strumenti più altamente specialistici, potrebbe migliorare vari profili del processo in atto.

- **Legame tra pianificazione e programmazione**

La Camera di Commercio di Bari individua, per ciascuna Area strategica, specifici obiettivi operativi. Più concretamente, l'Ente continua a realizzare, come negli anni scorsi, una "mappa strategica" all'interno della

quale sono rappresentati gli obiettivi strategici e il sistema di obiettivi che concorrono al processo di realizzazione dei primi.

In tal senso vengono fissati:

- gli obiettivi: ossia ciò che deve raggiungersi e che deve considerarsi “critico” per il successo;
- le misure: ossia gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo;
- i valori-obiettivo delle misure.

#### **b) Definizione delle risorse**

- **Risorse finanziarie e programmi**

L'OIV ha verificato positivamente che l'Ente camerale chiarisce, per ciascun programma, le risorse finanziarie.

Un esempio è il programma “Punto Impresa Digitale”, visionabile attraverso il link [http://www.ba.camcom.it/index.php?id\\_articolo=2613](http://www.ba.camcom.it/index.php?id_articolo=2613) (pag. 84).

#### **c) Definizione degli obiettivi individuali**

A tale proposito si rileva che gli obiettivi individuali definiti dall'ente siano in grado di consentire degli effettivi miglioramenti e che questi siano adeguatamente esplicitati.

Inoltre, circa la questione se la definizione degli obiettivi individuali prende avvio da un processo negoziale tra i vari soggetti interessati (c.d. “a cascata”), si può dire che si nota un processo negoziale tra Segretario Generale e Dirigenti. Non sembra rilevarsi lo stesso, almeno in modo omogeneo, nella struttura organizzativa inferiore.

### **3.3 IL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Come già negli ultimi anni il precedente OIV, anche quest'OIV riscontra che il Piano della Performance si ponga, da un lato, quale documento di programmazione indispensabile per mostrare la *mission* dell'Ente e gli obiettivi da realizzare, e, dall'altro, quale documento utile a misurare, valutare e rendicontare la Performance realizzata.

Inoltre, detto Piano si propone anche come ulteriore e più dettagliata specificazione dei documenti approvati dall'Ente quali la Relazione Previsionale e Programmatica, il Bilancio preventivo ed il Budget direzionale

La Camera di Commercio di Bari, in ottemperanza a quanto disposto dalla norma ed al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance, ha scelto di adottare, sia pure tendenzialmente, come principale metodologia per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa la *Balanced Scorecard*.

In termini operativi l'Ente Camerale ha, di fatto, realizzato una "mappa strategica" all'interno della quale sono stati rappresentati gli obiettivi strategici nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore.

Come negli ultimi anni, sono stati così individuati gli obiettivi e le misure (ossia gli strumenti da utilizzare per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo) ed i valori-obiettivo delle stesse misure.

Segue poi la misurazione e la valutazione.

Il Piano della Performance contiene, inoltre, schemi che elencano obiettivi e ne definiscono gli indicatori, sulla base dei quali avvengono la misurazione e valutazione dell'effettivo raggiungimento dell'obiettivo (performance).

Infine, va evidenziato che ha luogo, ove necessario/utile, l'aggiornamento intermedio del Piano, finalizzato al miglioramento continuo dei risultati da raggiungere nell'ambito del triennio, revisionando alcuni obiettivi che l'Ente si era proposto di raggiungere e per i quali sono sopravvenuti fattori esogeni che ne hanno modificato la portata e/o inserendo nuovi obiettivi.

### **3.4 MONITORAGGIO E REPORTING *IN ITINERE***

Con riferimento alle attività di monitoraggio e reporting "in itinere" svolte in ambito camerale, si evidenzia come, nel corso dell'anno, ciascun Dirigente è chiamato ad eseguire verifiche semestrali (data la mancanza di uno strutturato Controllo di gestione), rendicontando circa la realizzazione dei propri obiettivi e del budget assegnato.

- L'OIV segnala che tale monitoraggio va adeguatamente rafforzato perché, in tal modo, la gestione può individuare e risolvere tempestivamente eventuali criticità

### **3.5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

A proposito della Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa si ripropongono le carenze, in materia, del vigente SMTP che "scarica" i propri limiti "a valle" sul processo di misurazione e valutazione nell'Ente.

In generale, la Performance Organizzativa andrebbe meglio focalizzata.

Il sistema è applicato, ma come si è detto esso risulta privo "all'origine" di indicatori di "outcome", di regole molto dettagliate sulla definizione degli obiettivi e degli indicatori, di modalità di revisione di obiettivi, indicatori e target.

In ogni caso i vari soggetti che, a vario titolo, operano nell'ente sono adeguatamente coinvolti affinché i risultati del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa siano tradotti realmente in informazioni utili per la valutazione finale.

### **3.6 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

Ai fini della redazione della Relazione sulla performance 2017 (approvata con deliberazione n. 93 del 15.10.2018), si è dovuto ovviamente fare riferimento al Piano della Performance per il triennio 2017-2019 con il quale, in relazione a ciascun obiettivo strategico ed operativo, erano stati individuati i Settori coinvolti ed i relativi Servizi responsabili e le risorse umane coinvolte nella realizzazione degli stessi.

Detti obiettivi erano stati ricavati dai documenti di programmazione dell'Ente (RPP 2017, Bilancio Preventivo 2017 e suo aggiornamento).

Nel Documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance viene chiaramente richiamata l'esigenza di raccordo tra la Valutazione della Performance Organizzativa e di quella della Performance Individuale. In particolare, è precisata l'esigenza di definire in maniera adeguata i contenuti ed i livelli di responsabilizzazione attribuiti ad ogni posizione, nonché il diverso livello di apporto al raggiungimento degli obiettivi complessivi della Camera barese.

Vengono auspicati momenti di confronto, costruzione di schede di valutazione, report periodici che possano consentire opportune e tempestive correzioni operative.

- Questo profilo va adeguatamente rafforzato sia in termini di efficacia sia in termini di processo organizzativo.

### **3.7 RENDICONTAZIONE INTERNA ED ESTERNA**

La nozione di "Trasparenza", com'è noto, è, come impone il vigente D. lgs. 33/2013, "(...) *accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche*".

Ciò continua a realizzarsi prevalentemente con la pubblicazione obbligatoria di una serie di dati / informazioni/documenti sul sito istituzionale della Camera di Commercio, nell'apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente" e nelle relative sottosezioni sul sito internet [www.ba.camcom.it](http://www.ba.camcom.it)

### **3.8 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**

La Relazione sulla Performance definitiva è stata redatta in modo da fornire informazioni sintetiche e soddisfare le esigenze di lettura e comprensibilità da parte degli stakeholder. Dove l'OIV ha riscontrato carenze o lacune ha provveduto a segnalarle (come risulta dalle "carte di lavoro").

Il documento si focalizza, espressamente e in modo più che sufficiente, su obiettivi strategici, obiettivi operativi.

Evidenzia informazioni sul processo seguito dall'Amministrazione per la redazione del documento stesso.

La Relazione tuttavia:

- Non coglie i risultati dal punto di vista economico-patrimoniale;
- Inoltre non sintetizza, in modo adeguato, sulla Valutazione individuale (cogliendone, in parte, gli aspetti di Misurazione);
- Questi ultimi sono, quindi, profili da migliorare.

### **3.9 VALUTAZIONE DELL'IDONEITÀ DELL'IMPIANTO:-PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO**

Questa relazione, come si è detto, vuole rappresentare un contributo dell'OIV al miglioramento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni che rafforzi la regolazione e la gestione, da parte dell'Ente, del Ciclo della Performance.

In generale, l'O.I.V. segnala, in un normale cambiamento organizzativo rivolto al miglioramento, la necessità di adeguare il futuro SMVP su vari profili, come si è precisato, dettagliatamente, nelle varie note che si sono espresse precedentemente in questo documento (e si ricorda ancora specie quelle con il simbolo di una freccia).

In questo senso, è sicuro, data la sensibilità riscontrata nell'Ente alla modernizzazione organizzativa, che le precedenti note saranno adeguatamente prese in considerazione ed, ove condivise, soddisfatte nelle esigenze avanzate da questo OIV.

Ravenna, 23 aprile 2019.

L' Organismo Indipendente di Valutazione

dott. Aldo Monea

(firmato digitalmente)