

**Relazione sul funzionamento complessivo del  
Sistema di valutazione, trasparenza e integrità  
dei controlli interni  
Anno 2015**

---

Aprile 2016

## INDICE

PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE.....	3
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	6
PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	7
INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO.....	9
SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	10
DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ.....	11
UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	12
DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV.....	13

## **PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE**

La presente Relazione riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Unioncamere per l'anno 2015, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. n. 150 del 2009 e si articola sulla base delle indicazioni fornite dalla delibera ANAC (già CiVIT) n. 23/2013.

La Relazione ha lo scopo di riferire sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi, al fine di evidenziarne le criticità e i punti di forza e presentare proposte all'Ente per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

Il lavoro di redazione della Relazione, inoltre, risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Il giudizio complessivo è frutto dell'analisi dettagliata dei seguenti ambiti, così come previsto dalla delibera sopra citata:

- A. Performance organizzativa
- B. Performance individuale
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance
- D. Infrastruttura di supporto
- E. 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
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità
- G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione
- H. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

La presente Relazione è trasmessa al Presidente quale organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Unioncamere e, per conoscenza, al Responsabile della Trasparenza, affinché si possa provvedere alla pubblicazione (in formato aperto) nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione della performance complessiva dell'Ente si è basata su una logica di *cascading* degli obiettivi a partire dalle priorità strategiche istituzionali definite dal programma triennale di attività, nella loro articolazione in obiettivi gestionali, strategici e prioritari fino ad un allineamento con l'articolazione delle attività (obiettivi operativi) da realizzare dalle diverse aree/uffici/servizi che compongono la struttura organizzativa dell'Ente.

Ogni obiettivo operativo, infine, è a sua volta contraddistinto da più azioni che costituiscono il livello di dettaglio della pianificazione dell'Ente, alle quali vengono associate le risorse finanziarie poi riassunte nel budget direzionale.

La misurazione della performance organizzativa si articola sulla base della individuazione e definizione di specifici indicatori e target finalizzati alla quantificazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura nel suo complesso.

Si rileva che:

- gli obiettivi sono misurabili mediante specifici indicatori, definiti in maniera chiara;
- vi è coerenza tra la declinazione degli obiettivi strategici e operativi.

Il processo di valutazione e misurazione della performance si articola in tre fasi principali:

- 1) approvazione del piano della performance e individuazione degli indicatori di misurazione della performance organizzativa;
- 2) verifica intermedia circa l'andamento della performance organizzativa;
- 3) verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno.

Per quanto riguarda il primo punto, il Piano della performance per l'anno 2015 è stato elaborato tenendo conto delle missioni stabilite per Unioncamere dal Ministero dello Sviluppo economico (ai sensi del D.M. 27 marzo 2013), alle quali sono stati ricondotti gli obiettivi di rilevanza strategica e prioritari, desunti dal programma pluriennale 2013-2015 di attività e già indicati nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, e quelli a carattere operativo e gestionale.

In particolare, il Piano ha visto la definizione e l'articolazione di:

- obiettivi strategici, collegati alle Missioni di cui sopra e già indicati nel Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio;
- obiettivi operativi;
- obiettivi gestionali (di efficacia, efficienza o economicità) assegnati al Segretario generale;



Tra gli obiettivi operativi e gestionali nel Piano vengono distinti quelli a carattere prioritario, con riguardo all'annualità 2015, che attengono ad impegni che l'Ente ha inteso assumere nell'interesse del sistema camerale.

A tali obiettivi è stata data una opportuna rilevanza nella formalizzazione degli obiettivi individuali ai responsabili delle Aree e delle strutture competenti per materia.

Per quanto attiene il secondo punto, la verifica intermedia dell'andamento della performance (relativamente agli obiettivi di tipo strategico e gestionali) avviene nel mese di novembre, allo scopo di valutarne lo stato di avanzamento in modo funzionale alla definizione della percentuale di erogazione dell'anticipazione della gratifica, prevista nel mese di dicembre.

Tale monitoraggio, effettuato con il contributo della struttura di supporto e sulla base delle relazioni trasmesse dai Dirigenti/Responsabili degli Uffici – contenenti la griglia degli obiettivi, indicatori e target loro assegnati – ha consentito all'OIV di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi attraverso l'analisi dei risultati rispetto ai target fissati ad inizio di anno.

Per quanto riguarda la terza fase, la verifica finale degli obiettivi afferenti alla performance organizzativa è fissata nel mese di aprile dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, in modo tale da valutare il grado di conseguimento di tutti gli obiettivi assegnati alla struttura e inseriti nel piano della performance e definire, altresì, la percentuale di erogazione del saldo della gratifica da corrispondere al personale dirigente e non dirigente.

La verifica finale è stata realizzata sempre con il contributo della struttura di supporto e sulla base delle relazioni trasmesse nel mese di marzo dai Dirigenti/Responsabili degli Uffici (contenenti la griglia degli obiettivi). Tale analisi ha consentito all'OIV di certificare l'esito degli obiettivi attraverso l'analisi dei risultati rispetto ai target fissati ad inizio di anno, coerentemente con quanto indicato nello stato di avanzamento intermedio di novembre.

Il processo seguito nel 2015, rispetto ai cicli di programmazione e controllo degli anni passati, ha confermato il modello già adottato nel 2014 in una chiara definizione degli obiettivi stessi e nella loro specificazione in indicatori e target e, ove possibile, in modo integrato con l'articolazione delle attività definite dalla pianificazione operativa dell'Ente.

In un'ottica di miglioramento continuo, è stato previsto uno stato di avanzamento intermedio (giugno 2015) dell'andamento di ciascun obiettivo operativo in termini di costi - budget direzionale e costi interni -, per fornire un cruscotto di monitoraggio alla nuova Presidenza che si è insediata a metà dello scorso anno.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

Coerentemente con l'articolazione delle linee triennali di attività, vengono individuati annualmente gli obiettivi strategici e gestionali, assegnati al Segretario generale, ai quali vengono associati uno o più indicatori e rispettivi target di risultato.

I suddetti obiettivi, a loro volta, sono assegnati ai Dirigenti e ai Responsabili degli Uffici di supporto/a rilevanza esterna, per le attività di propria competenza.

Ai Dirigenti e ai Responsabili degli Uffici vengono altresì assegnati gli obiettivi con carattere di priorità che compongono, come detto, l'*asset* della performance dell'Ente. La valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti e del Personale dipendente è operata secondo gli specifici criteri definiti nel Sistema di Valutazione dell'Ente.

In particolare, la valutazione dei dirigenti è basata su due aree:

- quella delle prestazioni, con un peso dell'80%, composta a sua volta da obiettivi dell'ente (per il 20%), da obiettivi di gestione (per il 20%) e da obiettivi operativi di Area (per il 40%);
- quella dei comportamenti, con un peso del 20%, effettuata assegnando un giudizio su competenze manageriali individuate a priori.

Per quanto riguarda il personale, i criteri generali di valutazione prevedono:

- una quota legata al raggiungimento degli obiettivi di ente (con un peso pari al 30%);
- una quota legata al raggiungimento degli obiettivi di area/servizio (30% del totale);
- una quota legata alla valutazione della prestazione e dell'apporto individuale (pari al 40%).



## PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Come anticipato nell'introduzione, il presente Piano è stato redatto sulla base di un iter che ha visto procedere, in modo simultaneo tra loro, la programmazione economico-finanziaria, i relativi documenti di bilancio, ed il Piano della performance; in particolare:

- > nel mese di ottobre 2014, l'Assemblea dell'Ente (composta da tutti i Presidenti delle Camere di commercio) ha approvato il programma di attività per l'anno 2015, unitamente al bilancio di previsione e ai relativi allegati (tra cui il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2015);
- > nel mese di dicembre 2014 il Comitato esecutivo ha definito le risorse finanziarie destinate alla realizzazione di missioni e programmi;
- > il Segretario generale ha avviato il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che hanno permesso di delineare le priorità strategiche dell'Ente;
- > nel mese di gennaio 2015, sulla base delle indicazioni degli Organi, il Comitato esecutivo ha approvato gli obiettivi strategici, prioritari e operativi che hanno determinato la redazione e conseguente approvazione del Piano della performance;
- > il Comitato esecutivo ha inoltre approvato, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, gli indicatori di performance e relativi target di risultato, associati agli obiettivi strategici, gestionali e a quelli aventi carattere di priorità e che compongono l'asset del Piano stesso;
- > nel mese di gennaio 2015 il Comitato esecutivo ha, altresì, approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, parte integrante del primo;
- > nel mese di gennaio 2015 il Presidente, sulla base delle indicazioni dell'OIV e del Comitato esecutivo, ha assegnato gli obiettivi strategici e gestionali al Segretario generale;
- > nel mese di marzo 2015 il Segretario generale ha, quindi, assegnato gli obiettivi alla responsabilità delle aree dirigenziali e delle unità competenti per materia;

- > successivamente, nel mese di aprile 2015, sono stati assegnati gli obiettivi individuali al personale non dirigente, coerentemente con le attività e gli obiettivi di area/uffici su cui si articola la pianificazione operativa dell'Ente;
- > nel mese di giugno 2015 è stato predisposto un SAL di monitoraggio degli obiettivi operativi a supporto della direzione;
- > nel mese di novembre 2015 è stata effettuata la verifica intermedia sullo stato di avanzamento della performance organizzativa, attraverso l'analisi degli obiettivi strategici e gestionali assegnati alla struttura;
- > nei mesi di marzo e aprile 2016 è stata effettuata la verifica finale della performance organizzativa, attraverso l'analisi dei risultati di tutti gli obiettivi che compongono l'asset della performance e assegnati alle aree organizzative e agli uffici per le rispettive competenze;
- > entro il 30 giugno 2016 l'organo di indirizzo politico approverà a consuntivo la Relazione sulla performance nella quale saranno evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio dell'anno su tali attività.



## INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

L'attuazione del ciclo della performance si avvale del supporto di sistemi informatici utilizzati dall'Ente per gestire la contabilità generale e il controllo di gestione (in termini di percentuali di tempo lavorato e relative risorse economiche dedicate dal personale dipendente e in distacco dalle società di sistema, nelle diverse attività che compongono la pianificazione operativa dell'Ente).

La maggior parte del sistema a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance è rappresentato da fogli di calcolo excel e schede obiettivo in word alimentati dai singoli soggetti/attori del sistema di misurazione e valutazione della performance e, in alcuni casi, attraverso specifici applicativi a supporto del monitoraggio gestionale (assistenza tecnica, tempi di pagamento, durata delle singole fasi del ciclo passivo ecc.).

Come già sottolineato lo scorso anno, la mancanza di uno specifico strumento di *account management system* in grado di offrire sistematiche elaborazioni finalizzate alla verifica del ciclo della performance, spiega il motivo di un monitoraggio degli indicatori poco frequente nel corso dell'anno e una correlazione tra obiettivi e risorse non pienamente supportata da specifiche analisi di congruità.

Si ritiene che il processo adottato sia sufficientemente strutturato e chiaro nella sua articolazione e nella metodologia seguita, ma ancora una volta, si segnalano dei margini di miglioramento in tale ambito, che potrebbero essere raggiunti mediante l'adozione di uno strumento in grado di integrare il sistema di controllo di gestione e di controllo strategico e i sistemi di contabilità generale e analitica.

## **SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ PER IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Per consentire il monitoraggio dello stato di pubblicazione dei dati previsti dalla norma, già nel 2014 è stata predisposta una tabella di riepilogo che riproduce fedelmente l'allegato 1 alla delibera n. 50/2013 dell'ANAC all'interno della quale, per ciascun obbligo, sono state evidenziate le seguenti informazioni:

- la periodicità dell'aggiornamento;
- la presenza sul sito istituzionale dell'Ente;
- l'ufficio responsabile dell'elaborazione/aggiornamento del dato/informazione;
- eventuali note/criticità relative allo specifico dato/informazione.

Anche nell'anno 2015 il Responsabile della trasparenza, dott. Alberto Caporale, con il supporto di una unità organizzativa dedicata, ha curato il presidio delle fasi di aggiornamento, pubblicazione e monitoraggio dei dati, fornendo supporto ai vari responsabili sia in merito alla periodicità della pubblicazione, sia in merito alla esatta individuazione del contenuto delle informazioni da pubblicare.

Tali aspetti sono stati ripresi nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017, all'interno del quale sono state descritte le principali iniziative di comunicazione della trasparenza previste per il triennio, è stato definito il processo di attuazione del programma e i vari soggetti responsabili e sono state esplicitate le categorie di dati ed informazioni pubblicate e da pubblicare, con i relativi referenti.

Nonostante non sia previsto un sistema informatico o un processo automatizzato per la gestione delle informazioni oggetto di pubblicazione, si ritiene che la definizione chiara e dettagliata di un flusso di comunicazione per l'aggiornamento e la pubblicazione dei dati previsti dal d.lgs. 33/2013, consenta all'Ente di gestire adeguatamente tali aspetti e, di conseguenza, di rispettare quanto stabilito nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.



## DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Unioncamere ha adottato a partire dal 2007 un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001 che è stato certificato nel mese di maggio 2008. Il conseguimento della certificazione ha rappresentato il primo obiettivo concreto di un percorso di implementazione delle politiche per la qualità dell'Ente, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti ai propri utenti.

Partendo da tale finalità l'Unioncamere ha gradualmente esteso la certificazione alla quasi totalità dei processi interni ed esterni con particolare riferimento ai servizi ad impatto esterno erogati alle diverse tipologie di clienti (CCIAA, operatori economici, autorità di controllo ed agenzie del sistema camerale), ovvero la gestione dei servizi relativi alle formalità per il commercio internazionale, la segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), il Premio Scuola Creatività e Innovazione e l'assistenza tecnica.

Nell'ambito di tale percorso di miglioramento, Unioncamere ha attivato una serie di indagini di *customer satisfaction* distinte tra l'utente Camera di commercio e ad altre tipologie di utenti.

Per quanto concerne il gradimento dei servizi resi da Unioncamere alle Camere di commercio, sono utilizzati degli indicatori indiretti di monitoraggio riguardanti l'efficacia, l'efficienza e la tempestività dell'attività di assistenza tecnica fornita dagli uffici dell'Ente al sistema camerale sulle diverse tematiche di interesse (legale, normativa, amministrazione, consigli camerali, finanza, diritto di impresa ecc.); tale attività di servizio, nel corso degli anni, ha registrato una graduale e continua riduzione dei tempi di risposta (anche nel 2015 si è confermata una media sotto i 3 gg.), rispetto ad un *target* fissato entro i 5 gg. Analogamente, pure lo scorso anno, la percentuale di evasione dei quesiti ha superato il 99%, senza evidenziare specifiche criticità.

L'ultima visita di certificazione effettuata dal competente Ente ha evidenziato nel 2015, per la prima volta, la totale assenza di non conformità e raccomandazioni, certificando l'esistenza presso l'Ente di un Sistema di gestione della Qualità pienamente in linea con le previsioni normative di riferimento.



## **UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

I risultati derivanti dal processo di misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, sono presi in considerazione dall'Ente, al termine di ciascun ciclo, per l'avvio del nuovo processo di pianificazione e programmazione.

Come è avvenuto negli anni precedenti, infatti, i risultati della misurazione e valutazione degli obiettivi saranno utilizzati per l'aggiornamento del successivo Piano della performance, garantendo il processo di *rolling*, in un'ottica di miglioramento continuo.

## DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

La STP (Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV) ha cooperato con l'OIV garantendo continuità nelle attività di presidio complessivo del sistema.

Per la predisposizione della presente Relazione annuale, la STP ha messo a disposizione dell'OIV l'allegato alla delibera ANAC n. 23/2013, conservato agli atti della struttura di supporto, sulla base del quale è stata redatta la Relazione stessa.

Oltre a ciò, è stata effettuata un'analisi dei principali documenti prodotti nel corso dell'anno, quali:

- il Preventivo economico per l'anno 2015;
- il Piano della performance 2015;
- il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017;
- le lettere di assegnazione degli obiettivi dirigenziali, con i relativi allegati e stati di avanzamento.

È stato, inoltre, analizzato il documento relativo al Sistema di misurazione e valutazione dell'Ente e sono stati effettuati degli approfondimenti con il Responsabile della trasparenza di Unioncamere e i referenti della Pianificazione e del Controllo di gestione.

Data

28 aprile 2016

Il Presidente OIV

Napoleone GUIDO

