



CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO



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

Anno 2019

*Spett.le CCIAA della Maremma e del Tirreno
Piazza del Municipio, 48 - 57123 Livorno
Al Presidente, Riccardo Breda
p.c. al Responsabile della Trasparenza, Alessandro Gennari*

Livorno, 24/07/2020

Presentazione e indice

La redazione di una Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni è disposta dall'art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009, il quale si applica alle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura in ragione della natura territoriale di tali enti nonché sulla base del protocollo stipulato tra ANAC (ex-CIVIT) e Unioncamere.

Come richiesto da ANAC stessa, il sottoscritto attesta di essersi ispirato, nel redigere il presente documento funzionale ad assolvere il suddetto adempimento, ai principi di indipendenza e di imparzialità, e di aver rispettato i postulati di trasparenza, attendibilità, veridicità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. Al fine di assecondare la richiesta di snellezza, chiarezza e facile intelligibilità formulate dalla Funzione Pubblica, questo OIV ha cercato di predisporre in maniera sintetica la propria Relazione, senza per questo trascurare la struttura proposta né gli ambiti ritenuti di particolare interesse. Inoltre, essendo questa la terza Relazione predisposta dal sottoscritto a partire dal conferimento dell'incarico, verrà evidenziato in che misura le proposte contenute nei documenti precedenti si siano tradotti in effettive azioni di miglioramento da parte dell'amministrazione.

Nel corso del 2019 l'Ente ha aggiornato il proprio SMVP anche in ottica di adeguamento alle modifiche introdotte con il D.Lgs.74/2017 ed alle Linee guida per le Camere di Commercio emanate da Unioncamere, al fine di contestualizzare le novità legislative alle specificità del sistema camerale.

La predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema della Performance è il momento conclusivo e, forse, più rilevante del monitoraggio mediante cui l'OIV adempie al proprio ruolo di garante della correttezza ed efficacia dei processi di misurazione e valutazione adottati in un ente. Poiché nell'esercitare tale ruolo e nello svolgere il processo di monitoraggio

Dott. Iacopo Cavallini
Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa
Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa
iacopo.cavallini@unipi.it iacopo.cavallini@pec.it



L'OIV deve inoltre verificare l'applicazione delle indicazioni di Funzione Pubblica, il sottoscritto attesta di aver fatto riferimento alla Delibera n. 23/2013 ("Linee-guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni"), agli analoghi atti emanati dall'Autorità su ogni specifico punto in cui si articola la Relazione e alle Linee Guida Unioncamere sul processo di analisi del Ciclo della Performance.

Si sottolinea, altresì, che le informazioni funzionali alla predisposizione del documento, nonché quelle da inserire nel relativo allegato, sono state rese disponibili all'OIV in tempo ampiamente utile da parte della Struttura Tecnica Permanente dell'Ente.

La presente Relazione, comprensiva del proprio allegato, è trasmessa al Presidente quale organo d'indirizzo politico-amministrativo della CCIAA, e per conoscenza al Responsabile della Trasparenza per la sua pronta pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale.

Presentazione e indice.....	1
A. Performance organizzativa.....	2
B. Performance individuale	4
<u>Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</u>	4
<u>Misurazione e valutazione della performance individuale</u>	5
<u>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</u>	6
C. Processo di attuazione del ciclo della performance.....	6
D. Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni	7
E. Infrastruttura di supporto.....	9
F. 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.....	9
G. Definizione e gestione di standard di qualità	10
H. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione	12
I. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV	12

A. Performance organizzativa

Come giudizio a carattere generale, questo OIV attesta che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa adottato dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno rispetta in larga misura i cosiddetti criteri minimi richiesti dalla Funzione Pubblica: gli obiettivi, infatti, sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e target; la rilevazione della performance stessa, poi, avviene secondo la frequenza e le modalità stabilite per il monitoraggio mediante cruscotto degli indicatori. La mancanza delle schede

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



anagrafiche e dei relativi test di qualità e fattibilità proposti per la caratterizzazione degli indicatori, sia pure evidente, a giudizio di chi scrive non è da considerarsi lesiva dei predetti criteri minimi: sia per le limitate dimensioni organizzative dell'ente, sia perché una "validazione" degli indicatori utilizzati è di fatto implicita nel ricorso, tipico del sistema camerale, al metodo della *Balanced Scorecard*.

Scendendo negli aspetti specifici, per quanto concerne il grado di coerenza degli obiettivi formulati nel Piano della *performance* a livello di Ente rispetto ai requisiti metodologici di cui all'art. 5 del D.lgs. 150/09¹, si rileva che:

- La performance organizzativa è espressa in forma di obiettivi strategici che risultano coerenti con la missione istituzionale, le strategie e le priorità politiche dell'amministrazione illustrate nei documenti programmatici di riferimento (Linee strategiche di mandato, RPP, Budget Direzionale), anche grazie alla realizzazione di momenti di comunicazione interna per la loro condivisione. Maggiore attenzione, comunque, andrebbe prestata alla valutazione dell'impatto (*outcome*) che l'attivazione delle linee strategiche può determinare sui bisogni della collettività;
- I relativi indicatori risultano chiari ed adeguati rispetto agli obiettivi di riferimento, nella misura in cui consentono di misurare le finalità che la strategia intende perseguire. Tale misurazione, e dunque l'alimentazione degli indicatori è supportata dal software in uso per la gestione del Ciclo della performance, da applicativi e database come Con2 e, sia pure in misura decisamente minore, da alcune fonti esterne;
- I target associati agli indicatori sono abitualmente definiti sulla base di valori storici, mentre margini di miglioramento sussistono per ciò che concerne la definizione sulla base di valori di *benchmark* (anche a causa di alcune difficoltà tecniche e "lentezze" operative che riguardano il relativo progetto nazionale);
- La correlazione tra obiettivi e risorse è supportata da adeguate analisi di congruità affidate al Controllo di Gestione e basate sul riscontro periodico dell'utilizzo delle risorse assegnate mediante budget rispetto ai SAL; difficile, comunque, comprendere con sicurezza quanto queste attività di riscontro incidano effettivamente sulla programmazione e sul processo di *budgeting* riferiti all'esercizio successivo, e quanto elevato sia il grado di integrazione con la Struttura Tecnica incaricata del monitoraggio della *performance*.

¹ Vale a dire rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione; specificità e misurabilità in termini concreti e chiari; idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; riferibilità ad un arco di tempo determinato; commisurazione ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe; confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione; correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



Per quanto concerne invece la fase della misurazione, partendo dagli obiettivi strategici ottenuti per declinazione dalla propria *vision* l'ente perviene a un monitoraggio semestrale, che a livello metodologico si concretizza nel Cruscotto di Ente, costruito per evidenziare – rispetto a ciascuno dei tre esercizi “coperti” dal Piano della Performance – il peso, il valore ottenuto, il valore target e la percentuale di realizzazione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di realizzazione di ogni obiettivo strategico.

Come già per la fase di definizione degli obiettivi, anche a livello di misurazione e valutazione sarebbe opportuno prestare maggiore attenzione all'impatto delle iniziative realizzate dall'ente (*outcome*), al momento considerato rispetto non alla totalità delle aree, bensì in funzione dell'assegnazione di obiettivi e indicatori specifici.

Nel complesso, pertanto, questa modalità di misurazione della *performance organizzativa* può essere considerata adeguata a soddisfare i fabbisogni informativi del Sistema della performance, ove soprattutto si tenga conto del grado di tempestività e di affidabilità dei dati utilizzati, e della frequenza nei monitoraggi.

Per quanto concerne poi la valutazione finale dei risultati, il sottoscritto conferma anche in questo caso l'adeguatezza del Sistema della performance: chiare sono infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi, al pari della descrizione della metodologia valutativa nel Piano della Performance e nel Sistema. Buona parte di questa adeguatezza è frutto del ricorso e soprattutto dell'utilizzo ottimizzato del modello BSC e della conseguente tecnica del *cascading*, che consentono di tradurre la Vision camerale in obiettivi strategici, e di focalizzare istantaneamente il collegamento tra l'una e gli altri.

Si sottolinea, infine, come l'indagine sul benessere organizzativo, lodevolmente realizzata in entrambi gli Enti preesistenti sin dagli anni precedenti, abbia a parere di chi scrive accresciuto il grado di condivisione della metodologia valutativa: logico, pertanto, auspicare che l'ente persegua in questa iniziativa che importanti miglioramenti ha apportato allo stesso Sistema della Performance.

B. Performance individuale

Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Come già illustrato in questa e nelle precedenti relazioni, l'utilizzo e l'aggiornamento della Mappa strategica consentono di declinare le prospettive BSC in obiettivi strategici; questi ultimi, inoltre, mediante l'efficace impiego del processo di *cascading* sono tradotti negli obiettivi operativi attribuiti alla Dirigenza. Sono proprio i Dirigenti, poi, nella loro autonomia gestionale come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse, ad assegnare alle Posizioni Organizzative e ad ogni singolo dipendente il compito di raggiungere specifici obiettivi e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'intero Ente.

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



Seguendo tale percorso, si giunge dunque – in modo chiaro e senza perdere in alcun modo di vista il collegamento tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi – alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e di recente opportunamente integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità.

Criticità, punti deboli e conseguenti margini di miglioramento sono rappresentati da: la necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder esterni, e di un maggior utilizzo delle analisi di benchmark, nella definizione di obiettivi e target operativi/individuali; utilizzare fonti esterne anche per la definizione degli indicatori relativi alla performance individuale; rendere più circolare il processo di identificazione delle aree di miglioramento e di definizione degli obiettivi individuali; estendere il processo di negoziazione al rapporto tra posizioni organizzative e personale; e soprattutto, estendere al personale dipendente non dirigenziale l'attribuzione di obiettivi individuali in senso stretto: al riguardo si apprezza, quale novità introdotta nel SMVP dell'Ente dall'annualità 2019, l'attribuzione di specifici obiettivi individuali ai funzionari con incarico di Posizione Organizzativa.

Misurazione e valutazione della performance individuale

Periodicamente – con cadenza almeno semestrale (si veda quanto precisato alla sezione precedente) – il dipendente valutato è informato sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sugli esiti della valutazione in itinere rispetto alla gestione, in modo da poter individuare e rimuovere con sufficiente tempestività gli elementi ostativi al pieno riconoscimento del merito individuale e della connessa premialità. Ancora più evidente, poi, è l'interazione tra valutatore e valutato, e il grado di partecipazione alla procedura da parte di quest'ultimo, nel caso della performance individuale dei Dirigenti: non tanto per un distinguo tra livello dirigenziale e livello non dirigenziale, ma come inevitabile conseguenza di un efficace processo di programmazione che, attraverso RPP e Budget annuale, enfatizza la responsabilizzazione e l'autonomia gestionale di quanti sovrintendono ad uno dei Centri di Responsabilità dell'ente.

Sempre in sede di modifica del SMVP nell'anno 2019, anche accogliendo precedenti indicazioni in tal senso da parte dello scrivente OIV, è stata introdotta la previsione che l'esito della verifica periodica della performance individuale si concluda con un colloquio informativo con il singolo dipendente, strumentale alla valutazione conclusiva e con lo scopo di indirizzare i collaboratori e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente; altresì sono previsti incontri collettivi di servizio o di staff almeno semestrali, sull'andamento del servizio/staff di cui il dipendente fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione.

In sede di aggiornamento annuale del SMVP 2020 l'Ente ha programmato l'introduzione di una metodologia *ad hoc*, in linea con quella suggerita da Unioncamere, per una misurazione oggettiva e parametrata del grado di differenziazione dei giudizi: peraltro fin dal 2019 è stato introdotto il

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



criterio della capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi nella metodologia di valutazione della performance individuale anche dei funzionari con incarico di Posizione Organizzativa, mentre era già presente in quella della dirigenza.

Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto esposto fino ad ora in questa parte della propria relazione, il sottoscritto OIV ritiene adeguata, alla ratio del D.lgs. 150/09 e all'impostazione definita da Funzione Pubblica e da Unioncamere, la metodologia sviluppata e applicata dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno per la misurazione e valutazione della performance individuale; sottolineando, in particolare, come appaiano rispettati i principi fondamentali - ai fini dell'efficacia e dell'adeguatezza per la stessa procedura di valutazione - della condivisione e comunicazione ai diversi livelli organizzativi della suddetta metodologia, nonché del legame diretto tra processo di valutazione ed erogazione dell'incentivante.

Tuttavia, gli esiti dell'indagine di clima, svolta annualmente all'interno dell'ente, evidenziano che proprio la premialità, la capacità di differenziazione retributiva in funzione della quantità e della qualità del lavoro svolto, il legame tra carriera e merito, nonché l'utilità della valutazione stessa rappresentano per il personale dell'ente fattori in grado, o potenzialmente tali, di impattare negativamente sul benessere lavorativo. Il sottoscritto invita pertanto gli organi competenti, a valutare attentamente tali esiti e a farne oggetto di un nuovo piano di miglioramento organizzativo.

Si dà conto, infine, di non aver ricevuto notizia di eventuali procedure di conciliazione attivate presso l'ente camerale.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Sulla base delle evidenze raccolte nelle proprie indagini presso l'Ente, l'OIV ritiene ancora una volta di non dover formulare osservazioni, e quindi di esprimere un giudizio di coerenza rispetto all'impostazione del D.lgs. 150/09, ANAC e Unioncamere, circa la logica di processo con cui si manifesta il Sistema della Performance.

Come previsto infatti anche dalle Linee Guida Funzione Pubblica, ciascuna attività di cui si compone il Ciclo della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e raccolto, e coinvolge i necessari interlocutori interni. Tale processo, inoltre, è descritto in modo ampio e organico nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e dunque pubblicato sul sito istituzionale della CCIAA – sezione Amministrazione Trasparente. Inoltre, come richiesto dalle Linee Guida Unioncamere, il documento sul Sistema della Performance interviene tanto sulla performance organizzativa quanto su quella individuale, provvedendo a inquadrare le diverse fasi nel più ampio ciclo di gestione della performance, ed individuando i soggetti responsabili delle varie attività di misurazione e valutazione.

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



In particolare per quanto concerne la performance organizzativa, la chiara distinzione nelle tre macro-fasi della pianificazione, della programmazione e della rendicontazione permette di apprezzare ancor di più la *cascading* tra vision, obiettivi strategici ed obiettivi operativi; i ruoli e le responsabilità dei vari soggetti coinvolti nel processo sono declinati in maniera precisa, nonché conforme all'impostazione F.P. e del sistema camerale. Per quanto riguarda le proprie funzioni, questo OIV sottolinea come in tutto il periodo di svolgimento del proprio incarico gli altri organi coinvolti nel processo - ed in particolare Segretario Generale, Dirigenti e Struttura Tecnica Permanente - hanno svolto nei suoi confronti un'intensa attività di informativa e di richiamo ai vari adempimenti.

Infine, anche il sistema di reportistica appare adeguato, per selettività dei destinatari e tempestività di rilevazione, alla complessità del sistema di valutazione nonché conforme alle indicazioni Funzione Pubblica e Unioncamere: specificatamente in merito al sistema degli indicatori, si rinvia comunque alle sezioni della presente Relazione in cui l'OIV ha formulato le proprie osservazioni.

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

Questo OIV ritiene adeguate le soluzioni organizzative adottate dall'amministrazione camerale, per garantire integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti dei diversi processi nonché la coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance, da un lato, con il ciclo della programmazione economico-finanziaria, il ciclo di bilancio e il sistema di controllo interno, dall'altro.

A tale conclusione si giunge dopo che l'attenta lettura del flusso documentale prodotto dall'ente e le verifiche svolte sul campo hanno messo in luce i seguenti punti di forza del sistema:

- L'analisi degli scostamenti tra performance attese e performance realizzate alimenta un meccanismo di *feed-back*, rivolto principalmente alla Direzione più che all'organo di indirizzo politico-amministrativo, che supporta il processo decisionale nella revisione degli obiettivi strategici;
- L'implementazione della *Balanced Scorecard* camerale è avvenuta in una logica di integrazione e in un'ottica di continuità con le metodologie già inserite nel sistema di controllo interno (*Gestione Qualità, customer satisfaction*) cui si sono aggiunte, non senza alcune difficoltà, le esperienze Unioncamere di *benchmarking* e di monitoraggio dei processi;
- La Mappa Strategica della CCIAA della Maremma e del Tirreno è la declinazione temporale degli impegni di Mandato (riferiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo non più in carica), ed è funzionale pertanto a rendere maggiormente "sistematici", per prepararli alla loro successiva declinazione di breve periodo, i contenuti del Programma Pluriennale e della RPP;

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



- Più in generale, è evidente la coerenza non solo formale – quindi nei contenuti – tra i documenti relativi al ciclo della *performance* ed i documenti di pianificazione e programmazione adottati dall'amministrazione; dal momento che, ad esempio, il Budget Direzionale estrapola dalla RPP obiettivi e programmi da realizzare nell'esercizio, e li assegna alla competenza delle diverse aree dirigenziali assieme alle correlate risorse economico-finanziarie, non prima però di aver definito i relativi indicatori da calcolare, i target da conseguire ed i pesi da attribuire nella valutazione dei risultati;
- In definitiva, è continuo e appropriato il riferimento, nei documenti di pianificazione strategica e di programmazione operativa (Programma Pluriennale di Mandato, RPP, Budget Direzionale), al Sistema di misurazione e valutazione della Performance, e viceversa in questa e nei documenti correlati (Piano della Performance, Programma triennale per la Trasparenza) il riferimento alle fasi di pianificazione e programmazione mediante soprattutto l'aggiornamento annuale della Mappa strategica e il *cascading* degli obiettivi;
- L'ente ha inoltre cercato di apportare ulteriori miglioramenti, come l'integrazione dei dati di natura monetaria all'interno della RPP e la parziale automatizzazione della BSC.

Con determinazione del Segretario Generale n. 17/2016 è stato approvato il nuovo ordinamento dei Servizi e degli Uffici: è stato istituito in posizione di staff al Segretario Generale l'ufficio controllo di gestione ed è stata introdotta la contabilità per processi.

Il SMVP definito dall'ente prevede che la mera attività di rilevazione dei dati da parte del sistema di Controllo di Gestione venga accompagnata e integrata da incontri periodici tra i vari attori coinvolti nel processo stesso, al fine di evidenziare e rimuovere in maniera tempestiva le cause ostative al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Appare però chiaro che il coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nei due processi (di bilancio e di controllo interno) non è ancora completamente adeguato, emergendo in particolare la necessità di potenziare lo scambio di flussi informativi.

La piena integrazione tra sistema di controllo interno e ciclo della performance è parzialmente ostacolata anche a livello informativo/informatico, dal momento che i processi utilizzano sistemi diversi, ma senza scambio automatico di informazioni. Tuttavia, in seguito a una revisione organizzativa realizzata con determinazione del Segretario Generale n. 101 del 29 Novembre 2019, a partire dal 2020 le funzioni del Controllo di gestione - proprio in un'ottica di maggiore integrazione - sono inserite all'interno del Servizio Staff, cui competono anche le funzioni di gestione del ciclo della performance.

La Funzione Pubblica nelle proprie linee guida sottolinea l'opportunità di avviare la predisposizione del Piano della Performance, nella parte di definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori, in coincidenza con la fase di predisposizione del bilancio: l'elaborazione vera e propria del Piano,

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



pertanto, è conseguente al ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, per terminare con la sua approvazione e pubblicazione entro il 31 gennaio.

Il processo seguito dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno sembra rispondere appieno a tale impostazione: l'approvazione della RPP, nel mese di ottobre, attiva da quel momento fino al mese di dicembre l'aggiornamento dell'albero della performance, la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e successivamente della programmazione annuale nel Budget Direzionale; ma è appunto nel mese di dicembre, e quindi in un'ottica di integrazione con il ciclo del bilancio e della programmazione economico-finanziaria, che si definisce nei suoi elementi essenziali la struttura del Piano della Performance – e si mettono “a sistema” le informazioni derivanti dalle fasi precedenti – il quale viene poi materialmente predisposto e approvato entro il termine stabilito.

E. Infrastruttura di supporto

Il sistema informativo-informatico a supporto del processo di misurazione e valutazione della performance è rappresentato da un apposito software di gestione, che si basa sull'utilizzo dei fogli di lavoro Excel, alimentati dai soggetti responsabili del Sistema della performance in fase di raccolta dei dati: con la costituzione del nuovo Ente comunque e la conseguente adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della performance sarà valutata la possibilità di adottare un software di gestione dedicato, anche in considerazione del portale “Integra”, messo a disposizione da Unioncamere.

Tale sistema, inoltre, è integrato con gli altri strumenti a supporto delle altre metodologie a supporto del monitoraggio gestionale (Priamo, Con2, AGEF, Eureka, Diana, ecc.), di cui il SMVP si avvale per la misurazione degli indicatori associati agli obiettivi strategici/operativi.

F. 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

L'importanza del concetto di trasparenza emerge in tutta chiarezza dal D.lgs. 150/09 e nell'attività ANAC: è indubbiamente uno dei cardini della riforma, assieme a performance e premialità; è una delle dimensioni essenziali, assieme ad accessibilità, tempestività, ed efficacia, per misurare tramite opportuni indicatori, la qualità dei servizi erogati dall'ente; infine – aspetto ancor più importante ai fini di questo monitoraggio – si definisce come “accessibilità totale dei dati e dei 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 finalità istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche” (art. 1 co. 1 D.Lgs. n. 33 del 14.3.2013, come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016).

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



Nello specifico, il Programma per la trasparenza e l'integrità è puntualmente e tempestivamente adottato, come documento di programmazione triennale, aggiornamento annualmente, in linea con le previsioni contenute nel soprarichiamato D.Lgs. 33/2013, come sezione autonoma all'interno del PTPC.

All'interno di Amministrazione Trasparente, nella sezione Disposizioni generali – Attestazioni OIV, sono pubblicate le attestazioni semestrali del sottoscritto sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione: in linea con le recenti modifiche normative in tema e secondo quanto previsto dalle delibere ANAC emanate di anno in anno, si rinvia al monitoraggio inviato all'Ente camerale nel termine previsto, prorogato quest'anno per l'emergenza sanitaria da Covid 19: in tale occasione l'OIV ha potuto attestare che per quanto permangano margini di miglioramento del grado di *compliance*, l'assolvimento degli obblighi suddetti è da ritenersi notevole per completezza, tempestività, dettaglio e accessibilità.

Nondimeno, il medesimo OIV è in grado di attestare, in ragione del suo pieno coinvolgimento e della puntuale azione informativa svolta nei suoi confronti dalla Struttura Tecnica Permanente e dall'unità organizzativa responsabile del coordinamento degli adempimenti in materia, la conformità del comportamento dell'ente rispetto alle disposizioni in materia.

Indubbiamente, sull'elevato grado di conformità agli obblighi di trasparenza vigenti influisce la disponibilità in formato telematico e la trasmissione con medesima modalità dei diversi dati inseriti poi nelle categorie che compongono la sezione Amministrazione Trasparente. Ciononostante, il sottoscritto sottolinea l'importante quota di tempo e di risorse che un ente dalla ridotte dimensioni organizzative come la CCIAA della Maremma e del Tirreno deve destinare all'inserimento manuale dei dati medesimi, la cui analiticità e ampiezza sono progressivamente aumentate negli ultimi anni.

Il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati rientra tra gli adempimenti a cui deve provvedere semestralmente il sottoscritto, ma è comunque oggetto di un'attenta azione degli uffici competenti mirata al costante adeguamento e aggiornamento delle diverse categorie.

A differenza di quanto rilevato negli esercizi trascorsi, l'ente svolge un puntuale monitoraggio su accessi e livello di gradimento riferiti a ogni singola pagina del sito, compresa quindi la sezione "Amministrazione Trasparente".

Per quanto concerne il ruolo degli *stakeholder* (interni ed esterni) nelle diverse fasi di attuazione del Programma, nonché l'attuazione delle misure per la rilevazione del livello di interesse dei cittadini e degli *stakeholder*, si rinvia a quanto illustrato in altre sezioni della presente relazione.

G. Definizione e gestione di standard di qualità

L'ente si è recentemente impegnato in un percorso di miglioramento, nel tentativo di rimuovere i punti di debolezza che hanno caratterizzato storicamente il suo Sistema della Performance rispetto all'ambito della Qualità.

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



Non vi è dubbio, infatti, che - come affermano le stesse Linee Guida Unioncamere in tema di Ciclo e di Sistema della Performance - la qualità mediante cui vengono svolti i processi è condizione necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione, e che tale qualità possa essere raggiunta in maniera adeguata solo con una mappatura periodica dei processi stessi e con la definizione dei necessari interventi correttivi. Senza dimenticare che per l'Ente la stessa adozione del Piano della *Performance* e del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* rappresentano l'attuazione concreta dell'obiettivo strategico di migliorare l'organizzazione interna e di garantire elevati standard di qualità nei servizi resi agli *stakeholders*.

Ecco dunque che, rispetto agli scorsi esercizi, il SMVP si possa considerare coerente e in qualche misura collegato con gli standard di qualità, dal momento che la loro descrizione è contenuta nella Carta dei Servizi annualmente approvata. Proprio l'introduzione della Carta dei Servizi ha consentito all'ente di estendere la misurazione della performance organizzativa alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati. Inoltre, il miglioramento qualitativo dell'organizzazione è di per sé obiettivo strategico della CCIAA della Maremma e del Tirreno, perseguito mediante l'introduzione dell'analisi per processi (costi dei processi) e del monitoraggio dei tempi procedurali (che costituisce obiettivo operativo trasversale in termini di "Rispetto tempi procedurali").

In sede di pianificazione strategica, sono state realizzate indagini di *customer satisfaction* sui servizi, sia interni che esterni, al fine di tener conto dei loro esiti come base di possibili interventi. A livello di pianificazione operativa, per quanto occorra rafforzare ulteriormente il peso della Qualità come misura di performance, va segnalato che nel PdP e nella RdP sono riepilogati indicatori di efficacia, efficienza e qualità, volti a misurare la qualità (sia percepita che erogata) e l'efficienza dei servizi; inoltre grazie all'introduzione della Carta dei Servizi, la rilevazione della qualità dei servizi stessi costituisce obiettivo assegnato a tutti i diversi settori.

Non rappresenta invece una recente innovazione, piuttosto una prassi consolidata nel tempo, la realizzazione di indagini sulla qualità percepita dei servizi (*Customer Satisfaction*), che prevedono anche la possibilità per l'utente di fornire propri suggerimenti. Nel corso del 2019 è stata realizzata altresì un'indagine di *customer satisfaction* anche sui servizi interni.

Dove dunque la CCIAA della Maremma e del Tirreno può ulteriormente potenziare il collegamento tra SMVP e monitoraggio della qualità, riguarda le modalità di coinvolgimento degli stakeholder chiave nel processo di definizione e aggiornamento degli standard, come richiesto dai recenti interventi normativi.

L'ente, infine, riconosce l'importanza della gestione reclami, avendo implementato un apposito modello informatico sul sito istituzionale, e alimenta la sezione Amministrazione Trasparente con informazioni relative a portafoglio, qualità percepita, costi e tempi medi dei servizi erogati.



H. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Nonostante che il Sistema della Performance sia definitivamente a regime, al pari dei processi interconnessi (qualità, controllo di gestione, trasparenza), non sarebbe corretto affermare che i meccanismi di *feed-back* sono tali da orientare - effettivamente e definitivamente - i comportamenti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza di vertice: è però indiscutibile l'importanza della reportistica come strumento che consente comunque alla Dirigenza di confrontarsi con il vertice politico-amministrativo, in particolare in fase di approvazione dei documenti della performance (Piano e Relazione).

Altrettanto indiscutibile come il SMVP faciliti l'aggiornamento degli obiettivi di carattere strategico/operativo nell'ottica di migliorare la *performance* organizzativa/ individuale: Il Sistema della Performance, attraverso il monitoraggio semestrale dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi, non consente soltanto di adottare i necessari e tempestivi interventi di auto-regolazione ed auto-correzione; è piuttosto la fase della rendicontazione - come anello di congiunzione tra la valutazione della performance per l'esercizio in corso e la pianificazione per l'esercizio successivo - a possedere tutte le caratteristiche per supportare il Ciclo della performance e per fornire un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale. Al momento, in ragione anche delle sue ridotte dimensioni, l'ente non predispose Piani di miglioramento individuali a seguito degli esiti del processo valutativo.

Concretamente, si evidenzia come gli esiti del monitoraggio sul benessere organizzativo interno siano assunti a base della predisposizione di un "Piano triennale delle azioni positive", e come nella programmazione annuale dell'ente sia puntualmente inserito uno specifico indicatore per misurare l'obiettivo strategico di miglioramento del Sistema della Performance, costruito sul rapporto tra obiettivi modificati in corso d'esercizio e obiettivi definiti inizialmente.

I. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Generalmente, l'attività di monitoraggio svolta dal sottoscritto si basa sulla comparazione, o "riconciliazione", tra le indicazioni fornite dalla Funzione Pubblica e da Unioncamere nelle linee guida per la redazione del presente documento, come pure le varie delibere sugli aspetti specifici del funzionamento complessivo del Sistema della Performance, e la documentazione di volta in volta ricevuta (Piano della Performance, Relazione sulla Performance, Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dei controlli interni, Piano triennale di prevenzione della corruzione, ecc.) o comunque depositata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito camerale.

L'attività di verifica, in buona sostanza, ha natura documentale. In ragione però della particolare specificità, o rilevante complessità di alcuni oggetti del monitoraggio, numerosi sono stati anche i momenti di riscontro diretto mediante, ad esempio, interviste con la Dirigenza o P.O., partecipazione a gruppi di lavoro come il CUG, ecc.

Dott. Iacopo Cavallini

Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa

Via C. Ridolfi 10 – 56124 Pisa

iacopo.cavallini@unipi.it

iacopo.cavallini@pec.it



Considerata la non rilevante complessità del contesto organizzativo della CCIAA della Maremma e del Tirreno, l'OIV non ha ritenuto di ricorrere alle tecniche di campionamento per effettuare le proprie verifiche necessarie ad esprimere una valutazione sul Sistema complessivo della Performance. Durante l'incarico fin qui esercitato, generalmente un incontro d'inizio anno (o al termine dell'esercizio precedente) consente a OIV, SG, Dirigenza e Struttura Tecnica Permanente di analizzare nel dettaglio la situazione complessiva del Sistema della Performance, e di individuare gli obiettivi da perseguire nel medio-breve periodo nell'ottica del miglioramento continuo. In corso d'anno, è compito del sottoscritto verificarne il grado di avanzamento, attraverso l'interlocuzione diretta con l'ente o l'analisi della documentazione prodotta (report strategico/di area, relazioni periodiche).

L'OIV tiene a sottolineare che l'efficacia del processo di monitoraggio da lui stesso svolto è dipesa non solo dalle attività di verifica fin qui descritte, ma anche dalla loro integrazione con la costante e proficua collaborazione con l'ente camerale, in particolare con il Responsabile della Trasparenza, il Responsabile dell'Anticorruzione e la Struttura Tecnica Permanente, sia pure nel rispetto reciproco dei principi di indipendenza ed imparzialità. Questa collaborazione, ad esempio, ha consentito all'OIV di ricevere in maniera puntuale e costante il flusso di documenti e di informazioni necessario a svolgere le proprie mansioni. Nel complesso, perciò, il monitoraggio sul funzionamento del Sistema della performance ha impegnato l'OIV - ovviamente non in maniera continuativa, bensì sulla base di momenti periodici di verifica, orientativamente a cadenza mensile - per l'intero periodo fin qui trascorso dal conferimento dell'incarico.

In definitiva questo OIV ritiene di esprimere, nel complesso un giudizio lusinghiero sui risultati che la CCIAA della Maremma e del Tirreno ha saputo raggiungere nel mettere a regime il proprio Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, dimostrando disponibilità al miglioramento continuo e volontà di interpretare in ottica non formalistica i sempre più numerosi e gravosi adempimenti rispetto a un contesto di sempre maggiore difficoltà finanziaria e gestionale.

L'OIV

Iacopo Cavallini