



CAMERA DI COMMERCIO
MAREMMA E TIRRENO



Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2023

30/04/2024

SOMMARIO

Premessa	2
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE.....	3
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO.....	5
3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....	6
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	7

Premessa

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale dell'attività di monitoraggio che l'OIV realizza durante l'anno. Tale attività è volta a verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance e ad individuare eventuali elementi correttivi per indirizzare verso il miglioramento continuo dello stesso: 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

In riferimento all'anno 2023, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del controllo di gestione dell'Ente camerale, ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione ed ha pertanto fatto riferimento alle Linee guida in materia emanate da Unioncamere nel mese di Marzo 2021 in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tali linee guida forniscono indicazioni per valutare lo stato del Ciclo della performance, poggiando su uno schema strutturato di analisi riguardante sia le fasi del processo sia i documenti che ne originano e sono il frutto di un tavolo di lavoro con il supporto di un gruppo di OIV, tra cui quello della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno.

La Relazione, sintetica e schematica, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

Nelle diverse sezioni della Relazione, oltre alla verifica dello stato dell'arte, sono state indicate anche azioni correttive e suggerimenti, già emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

In sintesi non si ravvisano sostanziali diversità rispetto a quanto emerso nella precedente relazione.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Nel complesso, il Sistema della CCIAA della Maremma e del Tirreno si attesta ad un valore superiore all'80% della scala, rispetto a un'ipotetica situazione ideale (94,10 vs 100,00). Tale situazione, ampiamente positiva, appare in linea rispetto alla medesima analisi effettuata per il precedente Ciclo, pur presentando alcuni margini di miglioramento (91,40 vs 100,00).

Per la valutazione del Ciclo della Performance sono stati presi a riferimento i documenti approvati nell'annualità 2023 (quindi per la Relazione della Performance l'anno di valutazione è il 2022, trattandosi di un documento da approvare a consuntivo l'anno successivo).

Il Ciclo della Camera di Commercio si posiziona al punteggio pieno negli item alla "Pianificazione", "Rendicontazione", "SMVP" e "Relazione della Performance".

In tale contesto l'OIV ha proceduto, altresì, nel corso della gestione di competenza nel verificare ed apprezzare altresì lo stato di attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza nel contesto degli obiettivi di performance organizzativa.

L'Ente ha altresì condiviso l'auspicio dell'OIV, nel contesto del PIAO, già a partire dall'annualità 2024, di arricchire in ottica "integrata" le misure di prevenzione e trasparenza nell'ambito delle fasi specifiche in cui si declinano le attività rilevanti per il conseguimento degli obiettivi di performance individuali, in guisa da procedere anche alla rendicontazione integrata Anticorruzione/Performance

Gli item che, all'altro opposto della scala, presentano un peggiore posizionamento relativo sono quelli della "Misurazione e valutazione della performance" e del "Piano della Performance".

In definitiva questo OIV ritiene di esprimere, nel complesso un giudizio positivo 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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance 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 con il metodo della Balanced Scorecard.

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; gli obiettivi strategici, 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. Seguendo tale percorso, si giunge dunque – in modo chiaro e senza perdere in alcun modo di vista il

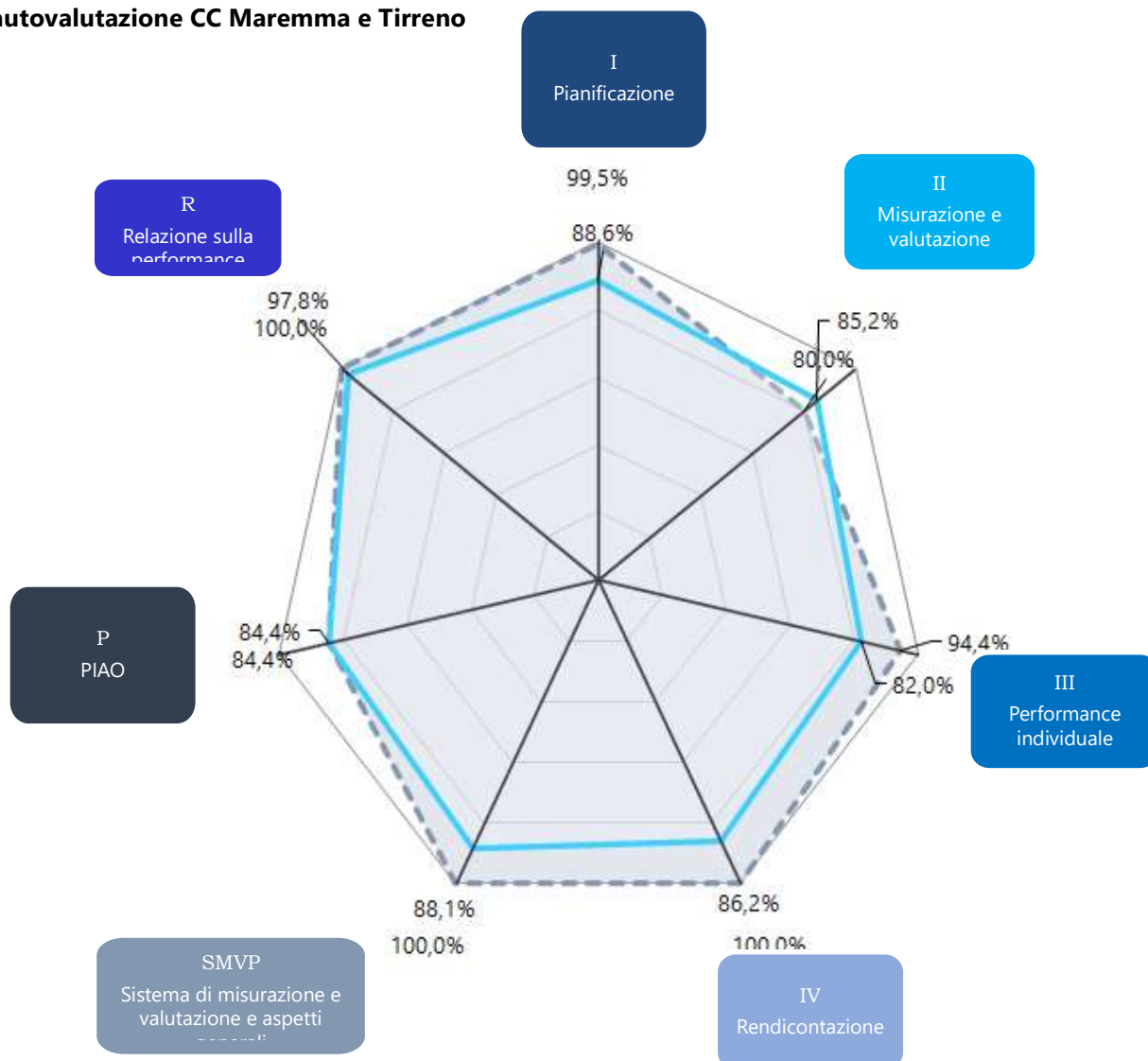
collegamento tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi – alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e opportunamente integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità. Criticità, punti deboli e conseguenti margini di miglioramento sono rappresentati dalla necessità di una sintesi maggiore nella definizione degli obiettivi e del correlato documento di programmazione.

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. Il livello di raggiungimento degli obiettivi non si presenta sostanzialmente diversificato, ma i valori si attestano perlopiù intorno al 100%: questo da un lato evidenzia l'elevato livello di performance dell'Ente, dall'altro dovrebbe rappresentare un impulso per l'individuazione di obiettivi maggiormente sfidanti.

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. Per quanto concerne poi la valutazione finale dei risultati, si 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.

Nel corso del 2023 è stato implementato a regime il report di controllo strategico, approvato dall'organo di indirizzo politico e preso a base per la successiva programmazione, nonché la metodologia della valutazione partecipativa, applicata ai processi ritenuti più strategici, determinando un coinvolgimento degli stakeholder, sia in fase di valutazione, che di successiva misurazione.

Tool autovalutazione CC Maremma e Tirreno



Ambiti di misurazione	Punteggio CC MAR TIR 2022	Media Nazionale 2022	Punteggio CC MAR TIR 2023	Media Nazionale 2023
I Pianificazione	92,30%	81,60%	99,5%	88,6%
II Misurazione e Valutazione	84,20%	84,30%	80,0%	85,2%
III Performance Individuale	94,4%	80,10%	94,4%	82,0%

IV Rendicontazione	100,00%	82,80%	100,0%	86,2%
SMVP	97,30%	88,90%	100,0%	88,1%
P Piano della Performance	84,40%	81,30%	84,4%	84,4%
R Relazione della Performance	100,0%	98,90%	100,0%	97,8%
	93,20%	86,1%	94,10%	87,50%

Nota metodologica: la media nazionale è un valore in stato di avanzamento ed è rilevata al momento della compilazione della presente Relazione in relazione al numero di CC che hanno compilato il tool.

2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Per la fase di **PIANIFICAZIONE** si evidenzia che la performance organizzativa è espressa in forma di obiettivi specifici 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. Per l'anno 2024 metterà in campo la rendicontazione di sostenibilità, mediante approvazione del bilancio di sostenibilità.

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.

I target associati agli indicatori sono abitualmente definiti sulla base di valori storici, un buon livello di miglioramento si riscontra anche per ciò che concerne la definizione sulla base di valori di benchmark (essendosi ridotta la tempistica a livello nazionale). Nel 2023 poi sono stati introdotti a pieno regime gli obiettivi comuni di sistema camerale, individuati da Unioncamere nazionale.

Gli obiettivi strategici poi sono tradotti, mediante l'efficace impiego del processo di cascading, negli obiettivi operativi attribuiti alla Dirigenza, alle Posizioni Organizzative e ad ogni singolo dipendente.

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.

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** si riporta come 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.

A livello di misurazione si rileva che l'esito dei risultati non si presenta sostanzialmente diversificato, ma i valori si attestano perlopiù intorno al 100%: questo da un lato evidenzia l'elevato livello di performance dell'Ente, dall'altro dovrebbe rappresentare un impulso per l'individuazione di obiettivi maggiormente sfidanti. Per la valutazione finale dei risultati si segnala 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.

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si nota come si giunga in modo chiaro, attraverso il cascading degli obiettivi dall'assegnazione degli obiettivi 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. Periodicamente – con cadenza almeno semestrale – 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. Al termine del processo di valutazione annuale delle prestazioni, di norma entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, saranno consegnate ai dipendenti le schede di valutazione, previa attivazione di un processo di autovalutazione del dipendente, al fine di consentire allo stesso di fornire autonomamente al Dirigente competente evidenze della propria performance. Si rileva che comunque sarebbe necessario potenziare la condivisione della valutazione individuale con il personale, in special modo nella fase iniziale.

La fase di **RENDICONTAZIONE** si caratterizza per l'idoneità dei meccanismi di feed-back ad orientare - effettivamente e definitivamente - i comportamenti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza di vertice: è poi 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). Il SMVP facilita 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.

Per quanto riguarda il report sul Controllo strategico l'Ente lo ha introdotto in modo strutturato a partire dall'annualità 2022.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target • Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente "sfidanti" • Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio • Misurabilità degli obiettivi (e 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative di condivisione della pianificazione

	<ul style="list-style-type: none"> relativi indicatori) • Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici • Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione • Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative) 	
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno • Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione • Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP 	<ul style="list-style-type: none"> • Esito dei risultati (situazione non diversificata e appiattimento verso il 100%)
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) • Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire • Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione della valutazione con tutto il personale (colloquio iniziale)
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance • Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04) • Tempestività ed efficacia dell'ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos) 	

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** è impostato in modo da regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale: il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dalle linee guida emanate da Unioncamere Nazionale e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, propone il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della CCIAA della Maremma e del Tirreno, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della singola CCIAA come effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05), nonché contribuire al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere. Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la CCIAA della Maremma e del Tirreno ha scelto di adottare la Metodologia Balanced Scorecard (di seguito BSC) come principale supporto allo stesso, non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative, ma anche per garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

Nel 2022 il SMVP è stato oggetto di aggiornamento con l'approvazione della Delibera G.C. n. 84 del 27/06, che recependo le osservazioni contenute nel parere dell'OIV del 26/11/2021 ha affiancato alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa un processo di valutazione che preveda un confronto con i propri stakeholder. Di fatto, per ogni ciclo di performance si definisce il perimetro del coinvolgimento, selezionando il processo o i processi di maggiore interesse, ossia che rivestono un ruolo centrale per le strategie e l'operatività dell'ente. Sulla base del perimetro individuato, viene realizzato un focus rispetto ai relativi stakeholder, individuando le modalità più opportune per raccogliere input di valutazione sia in chiave consuntiva che di riprogettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi (focus group, panel, ecc.).

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE (PIAO a partire dal 2022)** si colloca quale estrinsecazione di un esaustivo "ciclo di pianificazione e controllo", che rappresenta all'interno di ogni organizzazione un indispensabile elemento per supportare i processi decisionali, per orientare le azioni verso obiettivi chiari, comuni e condivisi, per razionalizzare l'uso delle risorse. All'interno del Piano sono delineati ed esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente, la sua mission, attraverso una preventiva analisi del contesto interno ed esterno.



E' coerente con le linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica e con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione dell'Ente, compreso il PTPCT: viene approvato

annualmente nel rispetto della tempistica prevista dal legislatore; contiene il cruscotto degli obiettivi dell'Ente, compresi quelli individuali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, con i relativi indicatori, target ed unità organizzative di riferimento.

Al tempo stesso, il documento mostra sensibili margini di miglioramento, sotto il profilo sia della capacità di sintesi del documento che dell'evitare la proliferazione degli obiettivi.

Come detto la Sezione "Performance" e la Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO dovranno essere integrate in modo da esplicitare nel contesto degli obiettivi di performance individuali le fasi di attività costituenti misure di prevenzione e trasparenza come programmate nel contesto della specifica Sezione del PIAO "Rischi corruttivi e trasparenza".

Dall'analisi della **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** (relativa all'anno 2022, trattandosi di un documento da approvare a consuntivo) emerge la coerenza con le linee guida Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica e la piena compliance, essendo adeguatamente rappresentati l'analisi del contesto, la sintesi dei risultati raggiunti, la rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO) e l'evidenza degli scostamenti (positivi e negativi e dei relativi motivi). Riflette a consuntivo il documento di programmazione.

	Punti di forza 	Punti di debolezza 
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di aggiornamento e periodicità del monitoraggio infrannuale della performance • Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori • Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti) • Scale di valutazione dei comportamenti • Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance 	
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività di approvazione e pubblicazione • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Collegamento con PTPCT • Presenza della dimensione di genere • Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti e delle PO nel documento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sintesi del documento e dei relativi allegati • Integrare con misure di prevenzione e trasparenza
RELAZIONE SULLA	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività di 	

PERFORMANCE

- approvazione e pubblicazione
- Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP
- Coerenza con il PdP
- Analisi di contesto
- Sintesi dei risultati raggiunti
- Rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO);
- Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

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

- ✓ **Misurazione e Valutazione:** diversificare quanto più possibile i risultati, evitando l'appiattimento verso il 100% nel raggiungimento degli obiettivi;
- ✓ **PIAO:** maggiore sintesi e fruibilità delle informazioni presenti. Maggiore integrazione tra le diverse Sezioni

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

Performance individuale: condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell'anno (colloquio iniziale). Previsione strutturata nel contesto degli obiettivi individuali delle misure di prevenzione e trasparenza più consone

30/04/2024

L'OIV della Camera di Commercio
della Maremma e del Tirreno
Dr. Luca Del frate