



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 2020

30/04/2021

## SOMMARIO

Premessa.....	2
<b>1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO.....</b>	<b>6</b>
<b>3. ANALISI DEI DOCUMENTI .....</b>	<b>9</b>
<b>4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....</b>	<b>11</b>

## 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 2020, 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 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.

# 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 (**87,30 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.

Per la valutazione del Ciclo della Performance sono stati presi a riferimento i documenti approvati nell'annualità 2020 (quindi per la Relazione della Performance l'anno di valutazione è il 2019, trattandosi di un documento da approvare a consuntivo l'anno successivo).

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di Commercio è relativamente meglio posizionato sono quelli della "Performance Individuale" e della "Relazione della Performance".

Gli item che, all'altro opposto della scala, presentano un peggiore posizionamento relativo sono quelli della "rendicontazione" e della "misurazione e valutazione".

In una posizione intermedia si trovano, invece, il "SMVP e gli aspetti generali del processo", la "Pianificazione" ed il "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

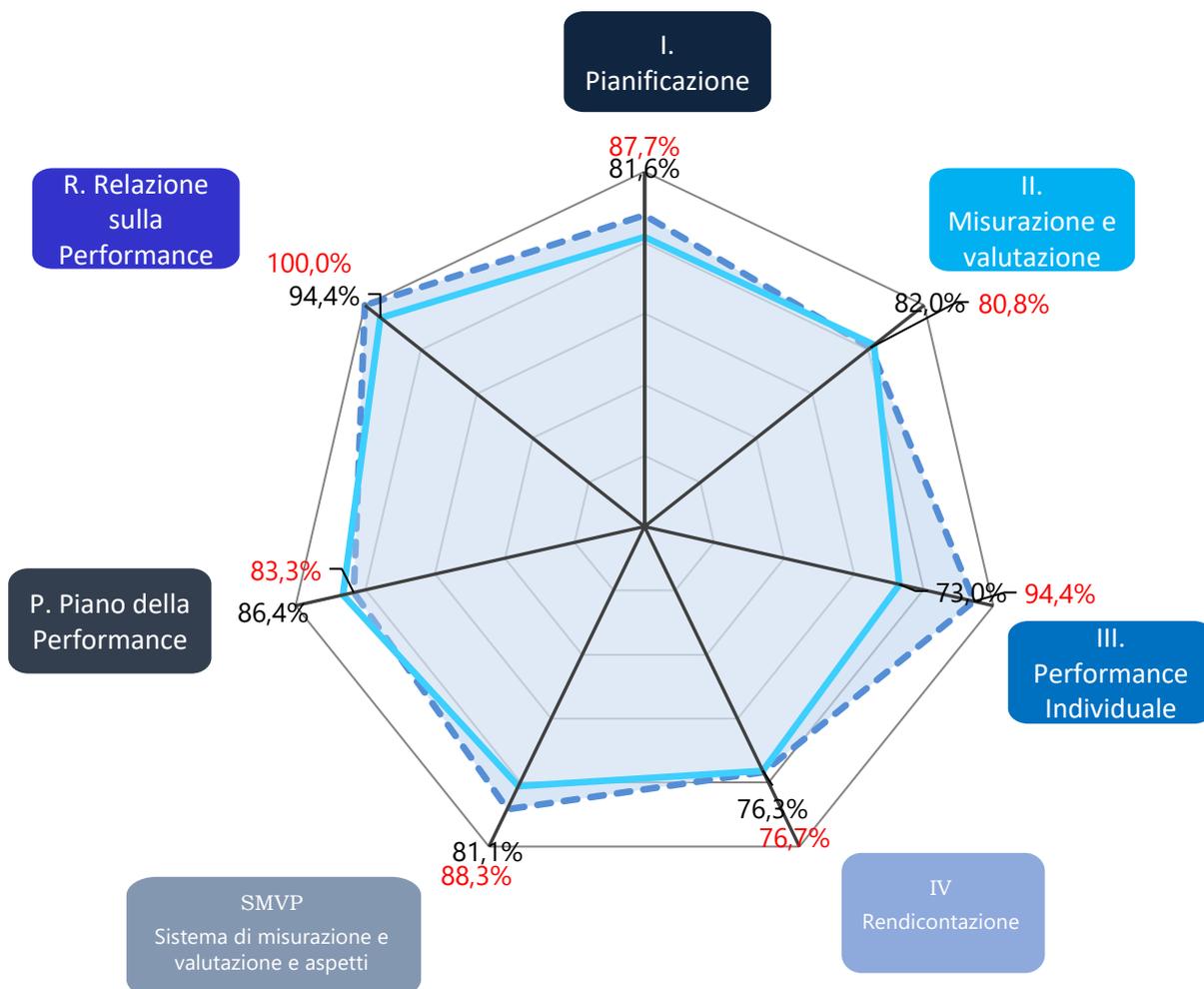
sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità. Criticità, punti deboli e conseguenti margini di miglioramento sono rappresentati dalla necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder esterni e di un maggior utilizzo delle analisi di benchmark, nella definizione di obiettivi e target operativi/individuali; utilizzare fonti esterne anche per la definizione degli indicatori relativi alla performance individuale.

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.

Da implementare invece in maniera strutturata il report sul Controllo strategico.

## Tool autovalutazione CC Maremma e Tirreno



Ambiti di misurazione	Punteggio CC MAR TIR	Media Nazionale
<b>I Pianificazione</b>	87,7%	81,6%
<b>II Misurazione e Valutazione</b>	80,8%	82,0%
<b>III Performance Individuale</b>	94,4%	73,0%
<b>IV Rendicontazione</b>	76,7%	76,3%
<b>SMVP</b>	88,3%	81,1%
<b>P Piano della Performance</b>	83,3%	86,4%
<b>R Relazione della Performance</b>	100,0%	94,4%
	<b>87,3%</b>	<b>82,1%</b>

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 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, anche quindi con iniziative di presentazione dopo l'approvazione della pianificazione.

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, 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).

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.

La fase di **RENDICONTAZIONE** si caratterizza per la non completa 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.

Da implementare invece in maniera strutturata il report sul Controllo strategico.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
<b>Pianificazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target</li> <li>• Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente “sfidanti”</li> <li>• Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio</li> <li>• Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)</li> <li>• Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici</li> <li>• Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione</li> <li>• Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (benchmark)</li> </ul>
<b>Misurazione e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di monitoraggio e confronto in corso d’anno</li> <li>• Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione</li> <li>• Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esito dei risultati (situazione non diversificata e appiattimento verso il 100%)</li> </ul>
<b>Performance individuale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)</li> <li>• Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire</li> <li>• Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegnazione obiettivi individuali a tutto il personale</li> </ul>
<b>Rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance</li> <li>• Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)</li> <li>• Tempestività ed efficacia dell’ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico</li> </ul>

### 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.

Sicuramente da sviluppare il modello di valutazione partecipativa nel ciclo della performance: al momento risultano implementati sistemi di rilevazione di customer satisfaction sui servizi (esterni ed interni).

Nell'annualità 2020 il SMVP è stato oggetto di aggiornamento annuale, come richiesto dalla norma, ma senza modifiche: il tema del lavoro agile, introdotto in via eccezionale, per affrontare l'emergenza sanitaria, sarà oggetto di valutazione nell'anno 2021.

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE** 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.

Dall'analisi della **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** (relativa all'anno 2019, 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 ●
<b>SMVP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei tempi di aggiornamento e periodicità del monitoraggio infrannuale della performance</li> <li>• Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori</li> <li>• Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)</li> <li>• Scale di valutazione dei comportamenti</li> <li>• Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione partecipativa nel ciclo della performance</li> </ul>
<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempestività di approvazione e pubblicazione</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> <li>• Collegamento con PTPCT</li> <li>• Presenza della dimensione di genere</li> <li>• Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti e delle PO nel documento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi)</li> </ul>
<b>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempestività di approvazione e pubblicazione</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> <li>• Coerenza con il PdP</li> <li>• Analisi di contesto</li> <li>• Sintesi dei risultati raggiunti</li> <li>• Rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO);</li> <li>• Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi</li> </ul>	

## 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:

- ✓ **Pianificazione:** introduzione nella definizione dei target di valori di benchmark;
- ✓ **Rendicontazione:** introduzione di un sistema strutturato del controllo strategico;
- ✓ **SMVP:** potenziamento della metodologia di valutazione partecipativa;
- ✓ **Piano della performance:** integrazione degli elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi).

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:

- ✓ **Rendicontazione:** previsione di momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc).

30/04/2021

L'OIV della Camera di Commercio  
della Maremma e del Tirreno  
Iacopo Cavallini