



CAMERA DI COMMERCIO  
AREZZO-SIENA

**Relazione sul funzionamento complessivo  
del sistema di valutazione, trasparenza e  
integrità dei controlli interni 2020**

## 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>5</b>
<b>3. ANALISI DEI DOCUMENTI.....</b>	<b>7</b>
<b>4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....</b>	<b>9</b>

## Premessa

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale del 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.

In riferimento all'anno 2020, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale, ha utilizzato per la redazione della presente 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 ed adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione.

Il processo di redazione del presente documento ha il valore aggiunto di un confronto partecipato tra questo organo e l'ente camerale, comunicazione che si è attivata nel confronto della valutazione dei diversi ambiti di osservazione (items) del tool finalizzato alla definizione del report definitivo. Le risultanze pertanto rappresentano una fotografia condivisa e coordinata dei diversi attori coinvolti nel processo.

La relazione, sintetica e schematica, rendiconta lo stato dell'arte delle fasi del ciclo delle performance realizzato nell'annualità 2020 nell'ambito del quale si inserisce la elaborazione, approvazione e validazione della Relazione della Performance dell'annualità precedente. Nelle diverse sezioni della Relazione sono indicate azioni correttive e suggerimenti, emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

La relazione pertanto segue il format proposto in accompagnamento alle Linee Guida redatte da Union Camere con il Dipartimento della Funzione Pubblica del marzo 2021 ed è articolata sulla base delle sezioni del tool, integrate da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, là dove è valutato opportuno un approfondimento.

# 1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Questo organo ha chiuso il tool alla data del 06/05/2021. Alla chiusura del tool la numerosità delle camere che compongono, rispetto ai diversi items, la "media nazionale" è rappresentata dal cluster che ha aderito alla compilazione del tool.

Tenuto conto che l'utilizzo del tool nel sistema camerale è su base volontaria ed implementato per la prima annualità e che la "media nazionale" è determinata dal numero di camere che hanno completato il tool alla data di chiusura del format, nel complesso, il Sistema della CCIAA AREZZO SIENA si attesta ad un medio livello complessivo della scala, rispetto ad una situazione ipotetica ideale (76,0 % vs 100,0%).

Tale punteggio "scarta" la media nazionale attestatasi alla data di osservazione al 82,4% e posiziona la camera ad un livello inferiore alla media con alcuni item valutati di eccellenza.

Un riscontro, rispetto alla medesima analisi effettuata per il ciclo precedente, potrà essere valorizzato sull'analisi del ciclo 2021.

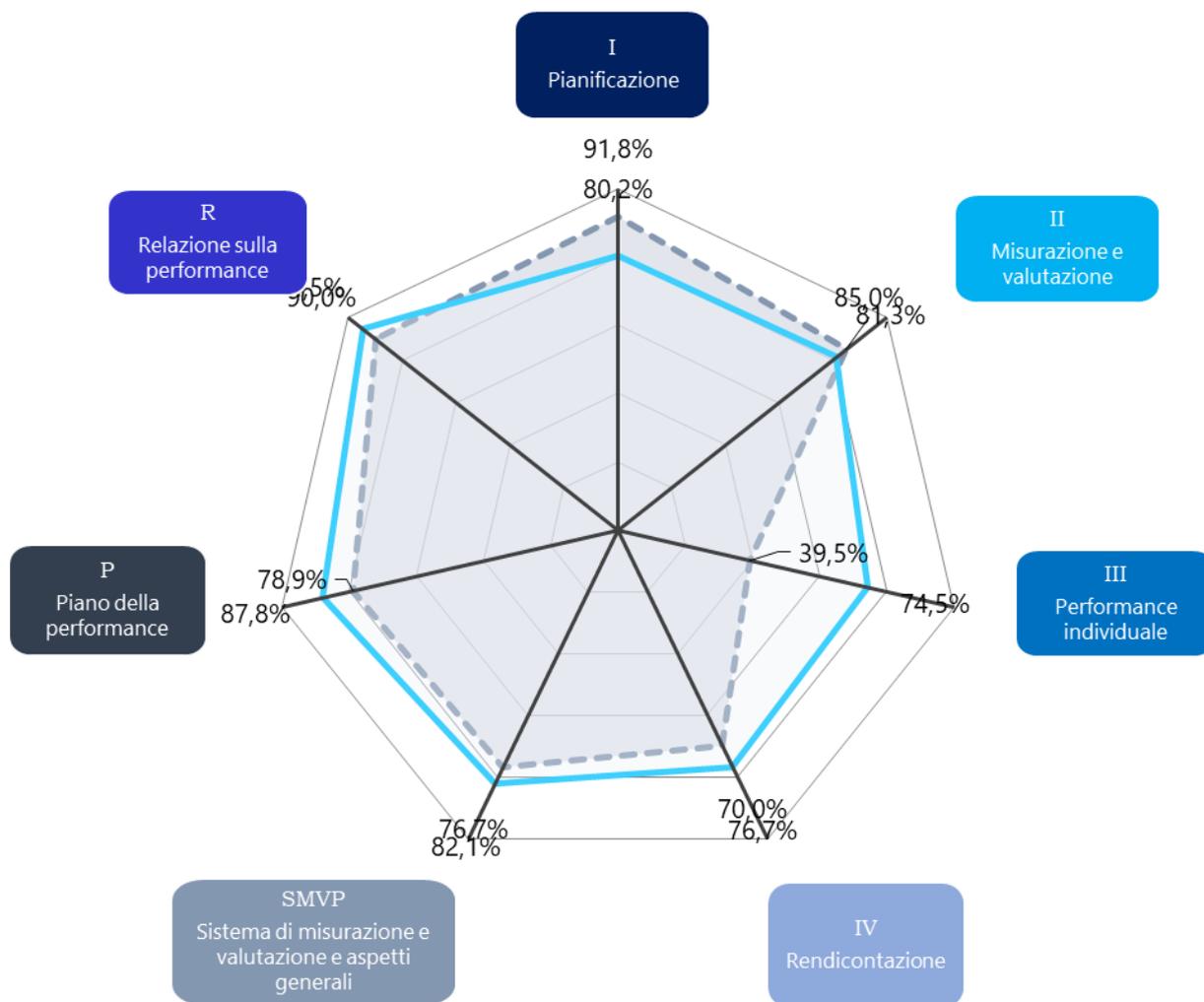
	N. domande	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
<b>I</b>	11	100,0%	91,8%	80,2%
<b>III</b>	6	100,0%	85,0%	81,3%
<b>III</b>	6	100,0%	39,5%	74,5%
<b>IV</b>	6	100,0%	70,0%	76,7%
<b>SMVP</b>	12	100,0%	76,7%	82,1%
<b>P</b>	9	100,0%	78,9%	87,8%
<b>R</b>	10	100,0%	90,0%	94,5%
	<b>60</b>	<b>100,0%</b>	<b>76,0%</b>	<b>82,4%</b>

Gli item nei quali il Ciclo della CCIAA AREZZO SIENA di eccellenza sono quelli "Pianificazione" e "Misurazione e Valutazione" attestandosi oltre la media nazionale.

Un buon posizionamento si osserva nella "Relazione delle Performance". Sotto la media nazionale per circa un 4% inferiore, l'item "SMVP".

In posizione più schiacciata, si trovano gli altri items ulteriori che si attestano in posizione inferiore alla media nazionale con particolare criticità per l'item "performance individuale".

Il grafico a radar, sotto riportato, che viene "prodotto" dal tool in automatico evidenzia complessivamente il posizionamento (linea tratteggiata) rispetto alla media nazionale (linea continua).



Le motivazioni dei valori percentuali sopra evidenziati, pur nella limitazione del confronto sulla media nazionale che è riferibile ad un cluster ristretto di CCIAA -per le motivazioni sopra rappresentate-, sono da rinvenire nella radicata cultura, che appartiene all'Ente camerale, di capacità di declinare la pianificazione strategica nella programmazione operativa coadiuvata dall'utilizzo di strumenti di pianificazione e programmazione strategica. Sottende infatti, nel posizionamento della camera, l'utilizzo della Balanced Score card a supporto del ciclo delle performance. Tale metodologia, fortemente consolidata da un uso sistematico, consente un'eccellente articolazione della strategia e si riflette nella qualità documentale Piano delle Performance e Relazione delle Performance sostenendo il ciclo della performance nella misurazione e valutazione.

Il sostanziale allineamento dell'item "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", anche se con margini di miglioramento, riflette il grado di evoluzione del sistema camerale alle linee guida di Union Camere sul Sistema di Misurazione e Valutazione, che, proposte e rilasciate a fine 2018, hanno determinato una spinta ed una uniformità di definizione delle stesse.

I posizionamenti inferiori, riferibili agli items "Performance individuale" e Rendicontazione sono da leggere in ambiti di miglioramento nella comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire e nel carente utilizzo dei risultati di valutazione oltre al trattamento accessorio. Sull'item "Rendicontazione" si evidenzia che pesa sul posizionamento la definizione del Report di Controllo strategico quale attività formale, e scarse azioni di divulgazione della Relazione delle Performance.

## 2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Per la fase di **PIANIFICAZIONE** si evidenzia un ottimo posizionamento in tutti gli ambiti di osservazione. Gli ambiti di miglioramento possono essere rinvenuti Iniziative di condivisione della pianificazione ad ulteriori soggetti portatori di interesse.

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** l'unico ambito di debolezza è l'abbattimento dei risultati al 100%, osservazione che merita una riflessione sul carattere di sfidante degli obiettivi scelti.

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si notano ambiti di miglioramento nella comunicazione al personale ad avvio del ciclo sui risultati attesi e comportamenti e l'opportunità di un riesame dei risultati della valutazione ai fini di azioni integrate sulla crescita di consapevolezza e competenze del personale. Pesa sul livello complessivo dell'item che per le diverse componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) non siano stati differenziati i pesi per le diverse categorie e la carente dialettica per la modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli.

Infine, sulla fase di **RENDICONTAZIONE** si caratterizza per ambiti di miglioramento circa la tempestività del rispetto dei tempi di rilevazione nazionali. Incide sul livello di attestazione la produzione di un Report di Controllo Strategico rivolto agli organi politici-amministrativi valutato come di formalità. Su questi punti di debolezza si osserva che report di controllo strategico sono sottesi alle valutazioni tra l'OIV e la struttura Tecnico permanente a supporto e che tali osservazioni sono sempre condivise con il Segretario Generale che nelle sedi istituzionali riporta le osservazioni sul merito di scostamenti significativi.

	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>• Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (serie storiche, benchmark, ecc.)</li><li>• Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio</li><li>• Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione</li><li>• Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori)</li><li>• Tipologie di indicatori utilizzate</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non presenti</li></ul>

	<p>Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricorso a obiettivi trasversali</li> </ul>	
<b>Misurazione e valutazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure.</li> <li>• Modalità di monitoraggio e confronto in corso d'anno</li> <li>• Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione</li> <li>• Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell'analisi dell'andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa</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 diversificata o appiattimento verso il 100%)</li> </ul>
<b>Performance individuale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti)</li> <li>• Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli</li> </ul>
<b>Rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder</li> <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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance</li> </ul>

### 3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** è stato oggetto di revisione la proposta è coerente agli indirizzi impartiti da Union Camere ed in esso sono previste le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione economico finanziaria (art. 7 c. 2 bis) ed altresì coerente all'art. 9 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale" del D. Lgs. 150/2009. La modifica dello stesso è stata apportata in parallelo all'approvazione del Piano delle Performance 2021-2023 e pertanto le osservazioni sul SMVP in vigore nell'annualità di riferimento, 2020, ha già visto alcuni degli aspetti di miglioramento apportati dalla riforma e raccolti nelle linee guida di Union Camere anche con riferimento alla valutazione partecipativa. Uno dei punti di carenza evidenziati dal tool riguardano l'inserimento del lavoro agile e del POLA. In merito a quest'ultimo item si osserva come nel ciclo 2021 sia stato inserito il POLA e come tale contenuto sarà oggetto di revisione e di nuovi input da parte della politica. Altresì il ruolo dell'OIV nel Ciclo delle Performance, soprattutto in fase di definizione dello stesso, è minimizzato per l'ampio livello di autonomia dell'Ente camerale come sopra già declinato.

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE** è impostato in modo da far emergere chiaramente la stretta correlazione tra pianificazione e programmazione. Ha due punti di debolezza: l'assenza di indicazione di unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi ed il proliferare di obiettivi, aspetto dovuto a parere di chi scrive ad una recente definizione dell'Ente e degli assetti organizzativi dovuti al processo di accorpamento che tende ad un atteggiamento di somma degli obiettivi provenienti dagli assetti precedenti.

Dall'analisi della **RELAZIONE DELLE PERFORMANCE**, si ricorda che l'analisi è sottesa alla relazione del ciclo 2019, si evidenzia un unico punto di debolezza, ovvero l'assenza di considerazioni in merito agli scostamenti significativi rispetto ai valori attesi. Pur evidenziando che il monitoraggio intermedio è una fase del ciclo che consente l'aggiornamento del Piano e minimizza gli scostamenti significativi allineando la programmazione alla gestione, le successive relazioni potrebbero avvantaggiarsi di tali informazioni utili alla definizione del Report sul Controllo Strategico.

	Punti di forza <span style="color: green;">●</span>	Punti di debolezza <span style="color: red;">●</span>
<b>SMVP</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rispetto dei tempi di aggiornamento</li><li>• Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance</li><li>• Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa</li><li>• Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori</li><li>• Pesi assunti dalle diverse componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa</li><li>• Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scale di valutazione dei comportamenti</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> <li>• Segnalazione di disfunzione “sistemiche” o “metodologiche” da parte dell’OIV</li> <li>• Commitment e adeguatezza dell’impegno complessivo da parte dell’ente sul Ciclo della performance</li> <li>• Ruolo dell’OIV nel Ciclo della performance</li> </ul>	
<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei tempi di approvazione e pubblicazione</li> <li>• Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)</li> <li>• Presenza della dimensione di genere</li> <li>• Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti nel documento</li> <li>• Sintesi del documento e dei relativi allegati</li> <li>• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP</li> <li>• Collegamento con PTPCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi</li> <li>• Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)</li> </ul>
<b>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutti gli ambiti di osservazione con eccezione della segnalazione di cui a lato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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 ciclo successivo, sono:

### PERFORMANCE INDIVIDUALE:

- ✓ Implementare ambiti di comunicazione con il personale al fine di chiarire, già ad avvio della programmazione, gli obiettivi ed i comportamenti attesi al fine di orientare ai risultati attesi;
- ✓ Effettuare un riesame finale interno sui risultati della valutazione individuale a chiusura del processo valutativo al fine di utilizzare tali risultati anche per altri ambiti di stimolo al clima organizzativo interno, alla crescita personale e professionale.
- ✓ Valutare l'opportunità di migliorare il SMVP e dunque indirettamente la dimensione Performance Individuale agendo su pesi diversi per le componenti al fine di far emergere la performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) anche mediante la valutazione di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli.

### RENDICONTAZIONE:

- ✓ Valorizzare il Report di Controllo strategico, contenente l'analisi degli scostamenti, definendo un flusso di comunicazione diretto agli organi amministrativi-politici anche per potenziare la modalità di divulgazione della Relazione delle Performance e sostenere processi partecipativi volti al miglioramento del ciclo delle performance.

Per ulteriori spazi di miglioramento del Piano Performance vale quanto indicato per la performance individuale. L'intervento sul primo dovrebbe portare qualità al Piano delle Performance. Si cologa l'opportunità del ciclo 2021 per valutare la sostenibilità degli interventi di miglioramento qui indicati.

Data 07/05/2021

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

**DELLA PERFORMANCE**



(dott. Alessandro Bacci)