



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

(art. 14, co. 4, lett. a, D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)



SOMMARIO

1.	PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO	3
2.	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	4
2.1	Performance organizzativa	4
2.1.1	<i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	4
2.1.2	<i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	5
2.1.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	6
2.2	Performance individuale	6
2.2.1	<i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</i>	6
2.2.2	<i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i>	6
2.2.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</i>	7
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) di attuazione del ciclo della performance	7
2.4	Infrastruttura di supporto	8
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione	9
3.	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI	9
4.	PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE ...	9
5.	DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ	10
6.	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	11
7.	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	12



1. PRESENTAZIONE

La presente relazione annuale dell'OIV si riferisce al ciclo di gestione della performance dell'anno 2019 della Camera di Commercio di Modena, dando anche conto dei riflessi che si sono prodotti sull'avvio del ciclo 2020. L'ottica è quella di permettere all'Ente di orientare e, quindi, adottare le azioni volte a rimuovere le eventuali criticità presenti e, più in generale, a consentire un miglioramento continuo e/o una manutenzione nel tempo di quanto necessario per un corretto funzionamento del ciclo della performance e per un reale supporto ai processi di governance. Corre l'obbligo di specificare, in premessa, come l'anno 2019:

- a) è stato il primo a seguito dell'insediamento del nuovo vertice politico (la nomina dei componenti del Consiglio della Camera di Commercio di Modena è infatti avvenuta con DGR Emilia Romagna n. 126 del 06/08/2018) e conseguentemente degli Organi di governo (Presidente e Giunta), con riflessi nella ridefinizione delle strategie della Camera che hanno poi costituito la base per l'avvio del ciclo 2019
- b) si è caratterizzato come un anno di "transizione" verso un più efficiente approccio alla gestione della performance, a partire dall'approvazione del "nuovo" Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance¹ - in adesione alle indicazioni formulate nelle Linee guida per le Camere di Commercio dall'Unioncamere Nazionale² - e del primo Piano della Performance aderente a tale "logica" e, di conseguenza, dall'introduzione di tante piccole ma importanti novità nella gestione dell'intero ciclo (approccio che è andato poi a consolidarsi con l'avvio del ciclo 2020).

In particolare, l'evoluzione dei Piani evidenzia una significativa "discontinuità" rispetto agli esercizi precedenti, soprattutto con riferimento alla semplificazione del sistema degli obiettivi (si è passati infatti da 13 obiettivi strategici e ben 72 obiettivi operativi nel 2018 a 10 obiettivi strategici e "solo" 20 obiettivi operativi nel 2020) che denota un notevole sforzo di focalizzazione sulle dinamiche effettivamente rilevanti per il conseguimento degli obiettivi strategici, con ulteriori evidenti benefici a livello "sistemico" mediante la migliore tenuta "sotto controllo" – in fase di misurazione e valutazione in itinere ed a consuntivo – di un insieme di indicatori anch'esso semplificato (da 47 a 31 indicatori a livello strategico e da 227 a 51 indicatori a livello operativo).

In questo quadro, il livello di maturità mostrato a tutti i livelli dalla Camera di Commercio di Modena nella gestione sistemica del ciclo delle performance ha agevolato la presa in carico con consapevolezza delle "nuove logiche" ed ha consentito di gestire nel migliore dei modi, in corso d'anno, le numerose sollecitazioni che lo scrivente OIV ha proposto. Anche in considerazione di questo, si è deciso dalla presente annualità di impostare la presente relazione secondo le seguenti direttrici metodologiche:

- ❖ abbandonare la descrizione puntuale delle dinamiche relative ai vari item di valutazione che risultino consolidate ed uguali nel tempo, al fine di alleggerire la trattazione e favorirne l'immediatezza e leggibilità³
- ❖ dare conto dei progressi apportati nel periodo di analisi e degli spunti di riflessione (vere e proprie criticità o ipotesi di miglioramento) emergenti o non risolti, facendo propria la "filosofia" alla base di un sistema di gestione delle performance che è per sua natura sfidante e tesa al miglioramento continuo

Lo scrivente OIV è consapevole del periodo di difficoltà estrema per l'intera Nazione e per il territorio modenese, particolarmente colpito dall'emergenza ancora in atto al momento della redazione della presente relazione; si anticipa quindi che la circostanza, soprattutto ove l'emergenza perduri ancora a lungo, sarà tenuta in debita considerazione nelle valutazioni relative al ciclo della performance 2020.

¹ Approvato con delibera di Giunta n. 17 del 25/01/2019 e sottoposto a parere preventivo positivo dello scrivente OIV reso in data 23 gennaio e pubblicato nell'apposita sotto-sezione del sito web della Camera

² Formulate, in accordo con il Dipartimento della Funzione Pubblica, per adeguare alle peculiarità del Sistema camerale le Linee guida generali prodotte a dicembre 2017

³ Per questi contenuti, si rinvia alla Relazione formalizzata nell'annualità precedente dallo scrivente OIV



2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il processo di definizione della performance organizzativa è ormai consolidato nella sua metodologia e del tutto aderente a quanto richiesto dall'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 e dalla delibera CIVIT 89/2010. Sulla base dell'attività condotta, è emersa una adeguata sinergia tra i diversi documenti di programmazione dell'Ente, il processo di misurazione e valutazione della performance e gli ambiti relativi alla trasparenza ed integrità.

Nel processo di definizione degli obiettivi, indicatori e target poi confluiti nel Piano della performance 2019, si è avuto modo di constatare:

- la semplificazione dell'assetto degli obiettivi a tutti i livelli, ma in particolare di quelli operativi (dai 72 del 2018 ai 28 del 2019); come già anticipato, la semplificazione degli obiettivi strategici/operativi va valutato in termini estremamente positivi, poiché crea le premesse per lavorare sulla qualità degli obiettivi e, almeno a livello strategico, su una maggiore focalizzazione sui risultati e degli impatti
- un collegamento maggiormente fattuale tra gli obiettivi di trasparenza ed anticorruzione indicati nel Piano della performance con quelli contestualizzati nel PPCT portato in approvazione nello stesso periodo (in proposito, si rinvia al successivo cap. 4)
- un miglioramento nel livello di identificazione dei target; in questo ambito, l'OIV ha suggerito di fare riferimento quale indicazione generale, alla media dei target raggiunti nel triennio precedente, indicazione recepita nella gran parte dei casi, salvo motivazioni organizzative oggettive.

A livello "sistemico" deve comunque rilevarsi quanto segue.

In relazione al sistema degli indicatori e relativi target, si confermano gli spunti di miglioramento già formalizzati in passato, ovvero:

- la necessità di passare progressivamente da indicatori di tipo proxy (ovvero non una misura diretta del fenomeno ma indiretta) ad indicatori di tipo outcome o d'impatto;*
- l'esigenza di promuovere l'utilizzo di indicatori "comuni" all'intero sistema camerale, con evidenti vantaggi sia in ottica di benchmarking ma anche per il miglioramento dei target mediante un confronto non solo interno all'Ente (che potrebbe risultare nel medio-lungo periodo autoreferenziale) ma anche con Enti simili (nella mission e nella dimensione).*

! *Entrambi i punti sono attualmente allo studio dei tavoli di lavoro attivi presso Unioncamere, che dovrebbero portare proprio alla definizione di indicatori "omogenei" di sistema, da utilizzare ai vari livelli⁴; per questo motivo si concorda sull'opportunità di attendere le indicazioni emergenti in tali contesti per capitalizzarne i risultati.*

In attesa della formalizzazione delle indicazioni a livello nazionale, alcuni miglioramenti possono comunque essere perseguiti autonomamente e nell'immediato dall'Ente; in particolare:

- per quanto riguarda gli indicatori, proseguire nel passaggio progressivo - già avviato negli ultimi Piani - da indicatori che puntino a misurare l'attività della Camera ad indicatori che (pur se non propriamente di outcome) diano la misura dei risultati effettivamente conseguiti attraverso tali attività⁵;*

⁴ Sia ad uso delle varie Camere che in fase di rendicontazione al MISE delle politiche camerali, anche a beneficio del "Comitato indipendente di valutazione della performance del Sistema camerale" di cui all'art. 4bis, co. 2 della Legge 580/1993 e s.m.i., istituito con Decreto MISE del 07/02/2018.

⁵ Ad es., da indicatori del tipo: "n. di eventi per il coinvolgimento delle imprese in una determinata tematica" ad indicatori che diano la misura dell'effettivo coinvolgimento, ad es. "n. di imprese coinvolte negli eventi gestiti dalla CCIAA"



- *per quanto riguarda i valori target, e pur nella consapevolezza che l'indicazione relativa alla taratura degli stessi sulla media dell'ultimo triennio è realmente sfidante⁶, si ritiene che tale impostazione debba essere mantenuta e perseguita con forza, al fine di garantire una effettiva "tensione" del sistema verso il miglioramento degli esiti delle proprie attività*



Nella precedente relazione, lo scrivente OIV aveva già provveduto a suggerire la necessità di rafforzare il monitoraggio delle progettualità affidate in ambito "promozionale" a stakeholder esterni (mediante la previsione contrattuale di specifici "obiettivi di progetto" e relativi indicatori di misurazione degli esiti); in fase di monitoraggio intermedio (formalizzato con verbale del 12/09/2019) si è evidenziato il permanere di tale criticità; si conferma quindi la necessità di prevedere nelle convenzioni stipulate specifici indicatori (coerenti con gli obiettivi promozionali da conseguire – anche - attraverso i soggetti esterni) di cui sia prevista la rendicontazione periodica obbligatoria.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione "in itinere" consiste nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati, avendo come finalità l'avvio di azioni correttive volte, possibilmente, al rispetto del target atteso. Nel corso del 2019 questo passaggio è stato maggiormente "focalizzato" e migliorato, prevedendo il coinvolgimento diretto (come anche previsto dal SMVP 2019) dello scrivente OIV che ha provveduto:

- ad acquisire nel mese di agosto i report semestrali⁷ predisposti dalla Struttura Tecnica di Supporto a valle della misurazione effettuata nel mese precedente
- ad analizzare nel merito le risultanze dei report formalizzati, avviando all'inizio di settembre - in relazione a quegli obiettivi non ancora realizzati – i necessari approfondimenti con la Struttura Tecnica di Supporto e, per mezzo di essa, con le PPOO ed i dirigenti dell'Ente
- a formalizzare il verbale di monitoraggio intermedio all'incirca a metà settembre

Al di là delle risultanze di merito della valutazione, a livello metodologico si sottolinea l'opportunità di meglio definire le tempistiche di monitoraggio, di cui si dirà meglio al par. 2.3.

Un ulteriore miglioramento (soprattutto in relazione alla facilità di accesso ed elaborazione delle informazioni) si è conseguito con l'utilizzo del nuovo applicativo "Integra" (per la descrizione del quale si rinvia al par. 2.4), nativamente integrato con altri strumenti di rilevazione del Sistema camerale (es., kpi del sistema Pareto).

SI esprime inoltre un giudizio sulla qualità dei dati utilizzati per la misurazione, ritenendo che il processo di acquisizione, misurazione, validazione e valorizzazione degli stessi sia svolto nel rispetto di criteri di attenzione e correttezza che garantiscono l'affidabilità del dato.

La misurazione, valutazione e rendicontazione della performance a fine ciclo 2019 non è, invece, alla data di redazione del presente documento, ancora conclusa per cui ne sarà data evidenza nella Relazione sulla Performance 2020. Per quanto osservato nell'annualità precedente, questa comunque si svolge con la stessa metodologia precedentemente evidenziata; le risultanze sono riportate e formalizzate, a seguito del processo di valutazione degli impatti e del grado di attuazione degli obiettivi e programmi:

- nella Relazione sulla performance
- nella Relazione sui risultati e sulla gestione allegata al Bilancio

⁶ perché l'analisi "a scorrimento" spinge ad un allineamento degli stessi verso valori sempre maggiori, fino ad un fisiologico assestamento

⁷ report di monitoraggio della performance organizzativa di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, e report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa), che consente di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree



- nella Relazione Previsionale Programmatica (per orientare al meglio l'azione della Camera nel periodo successivo)

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Le modalità di misurazione precedentemente descritte rispettano sia i 5 macro-ambiti previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 che i criteri individuati dalla delibera CIVIT 4/2012.

Le metodologie utilizzate, affinate nella revisione 2019 del SMVP, garantiscono una buona tenuta complessiva (in termini di approccio, di processi⁸, di sistemi di reportistica elaborati per supportare i processi decisionali dei vari soggetti che sono responsabili della pianificazione e del controllo) dell'architettura che è stata progettata e sulla base della quale l'intero impianto di gestione delle performance funziona.

Si vuole ulteriormente segnalare in proposito come, accanto ai risultati dell'Ente nell'ambito del ciclo della performance, la Camera di Modena analizzi anche i dati relativi al posizionamento rispetto alle altre CCIAA del Cluster definiti nell'ambito del sistema Pareto (indicatori di processo, di struttura, economico-patrimoniali).

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è strettamente correlato con la misurazione e la valutazione della performance organizzativa. Tale collegamento è correttamente esplicitato nella descrizione degli ambiti di misurazione e valutazione contenuta nel SMVP vigente.

Con riferimento all'esercizio 2019, con l'approvazione del Piano sono stati assegnati gli obiettivi al Segretario Generale ed ai Dirigenti di Area i quali, successivamente, hanno assegnato gli obiettivi, indicatori e target (precedentemente "negoziati") alle PPOO. La definizione degli obiettivi di performance individuale per il personale non dirigente si è conclusa dopo un processo negoziale con il personale dirigente nel mese di gennaio 2019; la conseguente assegnazione è avvenuta nel febbraio 2019, e si è conclusa nel mese di aprile con la consegna delle schede di valutazione al personale.

Si conferma quindi, in continuità con la precedente relazione, il giudizio positivo relativo alla ricerca di un equilibrio ottimale tra performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza, raggiungimento di specifici obiettivi individuali, comportamenti professionali e organizzativi e competenze.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

L'OIV in proposito ha verificato che:

- ✓ le schede di valutazione individuale, sia nella fase preventiva che a consuntivo, acquisiscono – dai sistemi di pianificazione e rendicontazione - dati e performance elaborati a livello dei singoli obiettivi operativi/strategici;
- ✓ anche nel 2019 le schede individuali sono state consegnate ed illustrate personalmente dal Segretario Generale mediante colloqui individuali;
- ✓ la relativa valutazione finale non è stata ancora effettuata, ma il SMVP prevede la consegna mediante colloqui diretti.

La differenziazione dei giudizi è misurata per i dirigenti mediante un modulo excel⁹ ed apposito algoritmo che si ritiene adeguato allo scopo.

⁸ in proposito, cfr. par. 2.3

⁹ Acquisito dallo scrivente OIV



2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Si esprime in proposito, un apprezzamento sull'adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale, considerando:

- a) il livello di coinvolgimento e condivisione interna sia delle metodologie che degli strumenti ai diversi livelli organizzativi, come già più volte ribadito;
- b) le modalità della comunicazione degli obiettivi ed indicatori/target ad inizio anno e della valutazione individuale finale al valutato come precedentemente descritta;
- c) il livello di "condivisione" delle metodologie di valutazione e della valorizzazione dei risultati finali quale "leva incentivante" derivante dal collegamento con la parte retributiva collegata ai sistemi meritocratici e con i processi di progressione di carriera, anche documentata da:
 - ✓ la positiva conclusione del rinnovo del contratto decentrato con le Organizzazioni Sindacali
 - ✓ l'assenza di procedure di conciliazione avviate dai dipendenti, di cui non si è avuto notizia
- d) l'assenza di segnalazioni dai dipendenti dell'Ente al Comitato Unico di Garanzia relativamente alla propria mission di garanzia, come riportato nella Relazione annuale 2019 dell'Organismo

In proposito, a fronte della revisione complessiva del SMVP (come già evidenziato nella relazione OIV relativa alla scorsa annualità) e dell'esito dell'indagine di people satisfaction, di cui al par. 2.5 (che ne ha sottolineato l'esigenza) si valuta positivamente di aver previsto per l'anno 2020 uno specifico obiettivo individuale in capo al Segretario Generale finalizzato alla realizzazione di una specifica azione di comunicazione, sensibilizzazione ed aggiornamento in materia, rivolta a tutti i dipendenti dell'Ente.

Sulla realizzazione e sugli esiti di tale azione di miglioramento si darà conto quindi nella Relazione per l'esercizio 2020.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) di attuazione del ciclo della performance

In merito al processo di funzionamento del SMVP sono stati esaminati sia le fasi e i tempi in cui si articola il ciclo della performance, sia il ruolo dei soggetti coinvolti, con specifico riferimento a quello svolto dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, dal Segretario Generale, dalla dirigenza e dal personale, nonché dall'OIV e dalla Struttura Tecnica di Supporto.

A livello "sistemico", in continuità con gli anni precedenti, non si sono ravvisate criticità rilevanti, fatta eccezione per la seguente.

! *Le tempistiche di realizzazione del monitoraggio intermedio su cui ci si è più a lungo soffermati al par. 2.1.2 non sono perfettamente compatibili con l'esigenza di valutazione degli scostamenti ed eventuale riprogrammazione in corso d'opera, vedendo di conseguenza coinvolto l'Ente nelle azioni di miglioramento solo nei pochi mesi finali dell'anno; si suggerisce quindi di anticipare più possibile la rilevazione (al netto di alcune problematiche connesse all'acquisizione di dati ed informazioni da Soggetti esterni all'Ente ed alla necessità di consolidamento di tutti i dati, di cui si è consapevoli), dando a tutti gli attori coinvolti (compreso l'OIV) l'impegno di chiudere la misurazione e quindi l'intero monitoraggio prima del periodo estivo (tendenzialmente entro luglio) e provvedendo, di conseguenza, ad anticipare le decisioni, la programmazione e a realizzazione delle azioni di miglioramento.*

! *La stessa esigenza di "anticipare" l'iter della rilevazione dei dati per la valorizzazione degli indicatori è sentita a consuntivo (pur con la consapevolezza della necessità di assestamento e*



consolidamento degli stessi, che fisiologicamente avverrà a chiusura dell'anno di riferimento¹⁰), ai fini della definizione più puntuale dei target per l'anno successivo, consentendo una adeguata interlocuzione tra i vari attori che negli ultimi anni si è riusciti a garantire con qualche affanno in relazione proprio alla tempistica.

L'OIV prende atto che a supporto degli specifici compiti in materia del Ciclo della performance, opera presso l'Ente camerale una Struttura Tecnica di Supporto interna, identificata con delibera di Giunta n. 39 del 11/03/2011 nel Controllo di Gestione, struttura attualmente in afferenza diretta al Segretario Generale¹¹.

Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è il Segretario Generale.

L'OIV rileva inoltre la piena disponibilità di tutta la Struttura camerale a collaborare e supportare l'Organismo nello svolgimento dei suoi compiti ed ha proposto già dal suo insediamento periodici incontri con i Responsabili dei vari servizi finalizzati ad ottimizzare l'esercizio delle sue funzioni.

2.4 Infrastruttura di supporto

L'OIV prende atto, come già anticipato, che la Camera di Modena a fine 2018 ha abbandonato il sistema "Saturno" per migrare verso il sistema "Integra" messo a disposizione delle Camere di Commercio da Unioncamere, la cui strutturazione e funzionalità sono espone nel dettaglio al par. 7 del SMVP 2019.

Il nuovo sistema permette una vera e propria gestione integrata del ciclo della performance e, più in generale, agevola i processi di pianificazione strategica, programmazione nel suo complesso e rendicontazione (di cui agli artt. 35 e 36 del D.P.R. 254/2005). In particolare, le Camere possono costruire i propri obiettivi, monitorarne l'andamento, estrarre report per le diverse finalità e richiamare i risultati all'interno dei documenti previsti dalle diverse norme (SMVP, RPP, Piano e Relazione sulla performance, Relazione sulla gestione, etc.).

Il sistema è in continua evoluzione, con nuove implementazioni finalizzate ad alcuni ulteriori miglioramenti (ad es., relative all'inserimento delle schede di valutazione). Inoltre si apprezza particolarmente l'integrazione del sistema con altri applicativi "verticali" utili all'intero ciclo delle performance, tra cui:

- ↘ **Kronos**, per la misurazione e la valutazione dei processi (sia in termini di FTE che di costi/proventi), sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. L'applicativo è particolarmente utile per disporre di elementi utili al governo della struttura, al dimensionamento delle attività e all'allocazione ottimale delle risorse, compresa la valorizzazione di eventuali indicatori di efficienza;
- ↘ **Pareto**, che mette a disposizione delle Camere di commercio un set di indicatori di benchmarking ad alto impatto visivo, grazie al quale le Camere possono confrontarsi sia rispetto ai valori medi nazionali sia rispetto a cluster dimensionali o geografici, relativi alle diverse dimensioni della performance: struttura e dimensionamento del personale, economico-patrimoniale, efficienza, efficacia, qualità.

Gli adempimenti e relativi report di tipo contabile di cui al D.P.R. 254/2005 e al DM 27/03/2011 sono gestiti con apposito applicativo denominato EPM (**Enterprise Performance Management System**).

Le modalità di raccordo con i sistemi di programmazione e controllo esistenti sono descritte nel SMVP vigente nel 2019; dal punto di vista operativo, la funzione Controllo di Gestione si occupa direttamente sia dell'aspetto di pianificazione e monitoraggio della performance (RPP, PIRA, Piano della performance, relazione sulla performance) che di pianificazione e monitoraggio contabile (preventivo, budget, variazioni di budget, chiusura di bilancio e relazioni a consuntivo).

¹⁰ Si potrebbero però utilizzare, nella prima fase del processo, dati rilevati ad es., a novembre e "proiettati" ove possibile su base annua, da confermare poi in sede di consuntivo a gennaio.

¹¹ Il curriculum del responsabile dell'Ufficio è peraltro pubblicato nell'apposita sotto-sezione "OIV" del sito istituzionale



2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il sottoscritto, in proposito, esprime un giudizio positivo sulle azioni poste in essere nel corso degli esercizi precedenti nonché dei miglioramenti apportati nel corso del 2019, e che risulteranno ancora più evidenti nell'esercizio 2020.

In particolare, oltre alla consueta collaborazione e competenza dei vari attori coinvolti nel sistema, si vuole esprimere apprezzamento per come i nuovi Organi della Governance camerale (Consiglio, Giunta e Presidente, nominati ad agosto 2018) siano immediatamente "entrati" nella logica dell'assunzione di decisioni consapevoli sulla base (anche) delle risultanze del ciclo di gestione delle performance.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

Il processo di pianificazione strategica ed operativa e il ciclo di pianificazione economico-finanziaria, attraverso lo sviluppo dei progetti e dei relativi obiettivi da conseguire, risultano pienamente allineati. In particolare:

- a) esiste coerenza tra stanziamenti di bilancio e fissazione degli obiettivi strategici/operativi
- b) il sistema di analisi dei costi di processo (utilizzato – come già anticipato - anche per la definizione dei "costi standard camerali") è integrato con i sistemi di contabilità, essendo possibile (e necessario, a tali fini) attribuire i costi al processo di riferimento (in maniera diretta o indiretta);
- c) il controllo strategico previsto dal D.Lgs. 286/1999, come ulteriormente specificato per le CCIAA dal DPR n. 254/2005, è integrato nell'ambito del SMVP
- d) il controllo di gestione che, nell'ambito della più ampia mission definita dall'art. 36 del DPR n. 254/2005, consente la tenuta sotto controllo:
 - ✓ dei dati che alimentano gli indicatori di performance e il supporto alla relativa rendicontazione;
 - ✓ di tutti i dati economico-finanziari e di bilancio previsti a preventivo, nell'ottica della necessaria integrazione del ciclo della performance (realizzazione di risultati pianificati ed obiettivi programmati) con il ciclo economico-finanziario (risorse assegnate per la realizzazione dei risultati previsti)
- e) per quanto riguarda il sistema di controllo interno ai fini anticorruzione, si rimanda all'analisi effettuata al capitolo seguente.

4. PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

A proposito dell'ecosistema Anticorruzione e Trasparenza della CCIAA di Modena:

- per quanto riguarda le misure anticorruzione, non sono state riscontrate nel 2019 situazioni di criticità "sistemiche". Il Piano Anticorruzione è ben collegato al Piano della performance, prevedendo obiettivi (strategici, operativi ed individuali) comuni e finalizzati all'implementazione e/o miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e/o di trasparenza
- per quanto riguarda la trasparenza, nel 2019 è stata condotta tra OIV e Dirigenti responsabili un'intensa attività di approfondimento:
 - prima sugli ambiti sottoposti a verifica dell'OIV in merito alla completezza, all'aggiornamento e all'apertura delle pubblicazioni effettuate (ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g, del d.lgs. n. 150/2009 e delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019); la relativa attestazione¹² ha dato esito positivo
 - successivamente, su tutti i restanti item di pubblicazione obbligatori per la Camera, anche in funzione dello specifico obiettivo individuale assegnato al Segretario Generale e rimesso alla valutazione dello

¹² Resa dallo scrivente OIV in data 17 aprile e pubblicata nell'apposita sotto-sezione del sito web della Camera



scrivente OIV¹³; tale interlocuzione ha portato a focalizzare l'attenzione ed a risolvere alcune imprecisioni nelle pubblicazioni effettuate

L'approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021 da parte di ANAC¹⁴ richiede ora però un ulteriore sforzo agli Enti Pubblici; il documento presenta significativi aspetti di novità: si parla infatti di un "nuovo approccio" dal quale si evince una rilettura complessiva del sistema di gestione del rischio corruttivo sia nella fase di analisi che di gestione del rischio¹⁵ sovrapponibile perfettamente ai requisiti dello standard ISO 37001 che è stato assunto quale best practice di riferimento da ANAC. Di regola tali innovazioni vengono "intercettate" da Unioncamere nazionale che provvede (come avvenuto in passato, con l'emissione delle Linee guida per la realizzazione dei Piani Anticorruzione nel 2013) a dare adeguate indicazioni "customizzate" sulla realtà degli Enti del Sistema camerale. È però da rilevare come il termine per l'adeguamento alle previsioni del PNA fissato da ANAC - "in ogni caso non oltre l'adozione del PTPC 2021-2023" (quindi entro gennaio 2021) – sia piuttosto sfidante.



In proposito è necessario preliminarmente effettuare un'analisi sulla impostazione generale del Piano della Camera, per verificarne l'eventuale allineamento ai nuovi requisiti del PNA 2019 e cominciare ad impostarne l'aggiornamento anche a prescindere dalle indicazioni che potranno essere date a livello nazionale in tempi forse non compatibili per la loro ricezione all'interno del PPCT dell'ente a gennaio 2021.

In relazione alle ulteriori criticità emerse nella relazione dello scorso anno, si dà conto:

- a) della emanazione ufficiale da parte di ANAC della nuova revisione delle "linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche" solo a febbraio 2020¹⁶, quindi non in tempo utile per il l'adeguamento delle stesse nel 2019; la revisione del Codice di Comportamento della Camera costituiva uno specifico obiettivo individuale del Segretario Generale per il 2019¹⁷ che, proprio per la mancata approvazione delle linee guida, era stato espunto su suggerimento dell'OIV¹⁸ nell'aggiornamento del Piano della Performance di ottobre 2019 e riprogrammato sia a livello di obiettivo operativo (803.A1.2) che di obiettivo individuale del Segretario Generale per il 2020.
- b) dell'approvazione del Regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture ai sensi dell'art. 36 del D.Lgs. 50/2016, avvenuta con deliberazione di Consiglio n. 22 del 12/11/2019.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

Permane in proposito la riflessione sull'opportunità di procedere alla realizzazione di una "Carta dei Servizi", ai sensi dell'art. 11, primo comma del D.Lgs. 286/1999¹⁹ e del DPCM del 27/01/1994²⁰. In proposito, comunque l'art. 28 del D.Lgs. 150/2009 rinvia a direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri per l'individuazione dei casi e delle modalità di adozione delle Carte dei servizi mentre l'art. 10 della

¹³ Obj_001 - Rispetto degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente verificato attraverso attestazione OIV

¹⁴ Avvenuto con Delibera n. 1064 del 13/11/2019

¹⁵ Cfr. in proposito in particolare l'All. 1 "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"

¹⁶ Delibera ANAC n. 177 del 19/02/2020

¹⁷ Obj_002 - Revisione Codice di Comportamento, con parere vincolante positivo dell'OIV entro 2 mesi dall'approvazione delle linee guida ANAC applicabili alla CCIAA

¹⁸ Formalizzato in sede di monitoraggio intermedio

¹⁹ che prescrive che "I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi"

²⁰ Che detta invece i principi cui deve uniformarsi l'erogazione dei servizi pubblici e stabilisce l'obbligo per tutti i soggetti erogatori, pubblici e privati, di definire e di adottare "standard specifici di qualità e quantità dei servizi"



Legge 124/2015 prevede espressamente che il Ministero dello Sviluppo Economico (sentita Unioncamere) definisca gli standard nazionali di qualità delle prestazioni delle Camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi e all'utilità prodotta per le imprese, nonché un sistema di monitoraggio di cui il Ministero si avvale, per garantire il rispetto degli standard. Si condivide comunque la decisione dell'Ente di attendere le risultanze dei tavoli tecnici MISE/Unioncamere citati precedentemente.

Per quanto riguarda eventuali reclami o osservazioni degli utenti sulla qualità dei servizi, è stato individuato l'Ufficio Segreteria Direzionale quale presidio delle funzioni di "relazione con il pubblico", per la ricezione ed analisi degli stessi. Nel sito web è presente un modulo per la presentazione di reclami/suggerimenti che è possibile inviare via PEC all'Ente.

! Sulla base di quanto previsto dall'art. 19bis, co. 1 del D.Lgs. 150/2009, si suggerisce di predisporre e far pervenire allo scrivente OIV un report annuale a consuntivo recante i reclami, suggerimenti o comunicazioni comunque pervenute sulla qualità dei servizi camerali attraverso i canali precedentemente indicati.

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Il "sistema delle imprese" è lo stakeholder principale delle Camere di commercio, le cui esigenze sono rilevate a priori mediante le analisi di contesto socio-economico e mediate dalla rappresentanza diretta delle Associazioni imprenditoriali di "settore"²¹ negli Organi politici. Ulteriori canali di "ascolto" e coinvolgimento preventivo consistono in:

- ✓ il sistema di partecipazioni (la CCIAA detiene partecipazioni in 21 Società) e le collaborazioni strutturate con Associazioni e Fondazioni del territorio;
- ✓ le forme di collaborazione con le altre Istituzioni locali (Regione Emilia Romagna, altre CCIAA della Regione, Comuni, Università, altri Istituti scolastici);
- ✓ le varie forme d'incontro con imprenditori, professionisti ed altre tipologie di interlocutori promosse attraverso eventi, seminari e giornate di studio.

Di tutte tali interazioni la CCIAA dà conto in dettaglio all'interno del Piano della performance.

! In proposito, pur convenendo che le istanze di tali interlocutori sono tenute in considerazione nella definizione delle strategie camerali, si rinnova l'indicazione di valutare la fattibilità di utilizzo di una metodologia di "stakeholder engagement"²² per rendere maggiormente "evidenti" e rappresentabili gli esiti di tali forme di "ascolto".

Si valuta infine positivamente la seconda edizione, condotta a fine 2019, dell'indagine di *customer satisfaction*. La rilevazione è stata:

- rivolta ad imprese ed altri interlocutori (anche istituzionali) che hanno utilizzato servizi camerali nel corso del 2019, al fine di verificare il gradimento delle attività *core* secondo la reale percezione di utenti/stakeholder fidelizzati e "qualificati"
- condotta non solo in modalità CAWI (*computer-assisted web interviewing*) ma anche CATI, ovvero attraverso interviste telefoniche, al fine di raggiungere una partecipazione maggiore possibile
- metodologicamente coerente con quella della precedente annualità anche al fine di consentire la confrontabilità dei risultati

²¹ Nonché dai rappresentanti dei Sindacati e delle Organizzazioni dei consumatori e degli utenti

²² Ad es., tra quelle proposte dagli standard in materia di "sostenibilità" (AA1000SES, GRI, ISO 26000...)



Gli esiti dell'analisi dei dati raccolti²³ sono stati utilizzati per l'avvio di specifiche azioni di miglioramento, come da obiettivo operativo trasversale (802.A1.3) recepito nel Piano della performance 2020²⁴.

Per quanto riguarda gli stakeholder interni all'ente, in relazione agli strumenti per la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, è doveroso dar conto che negli ultimi mesi del 2019 la CCIAA di Modena ha commissionato la realizzazione di un'indagine di people satisfaction (risolvendo così positivamente il rilievo effettuato dallo scrivente OIV nella relazione dello scorso anno) i cui risultati sono stati resi noti a fine dicembre 2019, in tempo per poter:

- consentire alla Dirigenza di pianificare azioni correttive, condivise dal Comitato Unico di Garanzia recentemente ricostituito²⁵ e inserite nel Piano delle Azioni Positive per il triennio 2020-2022, allegato al Piano della Performance 2020
- inserire nel citato Piano della Performance 2020 l'obiettivo operativo già citato (802.A1.3) e specifici obiettivi individuali (quale quello citato al par. 2.2.3 sulla sensibilizzazione del personale dipendente, ma anche la realizzazione di azioni finalizzate all'introduzione di un nuovo sistema di welfare aziendale e la promozione di forme di lavoro agile²⁶) in capo ai dirigenti responsabili

Così come già avvenuto per la customer satisfaction, si rileva:

a) *l'opportunità di ripetere periodicamente la rilevazione (anche non per forza annualmente)²⁷, al fine di capitalizzare in ottica di "andamento pluriennale" le valutazioni dei dipendenti camerali anche in funzione delle azioni di miglioramento realizzate*

b) *la necessità di coprire una ulteriore dimensione di analisi, relativa ai processi strumentali e di supporto interno, come peraltro previsto dall'art. 19bis, co. 3 del D.Lgs. 150/2009²⁸. Quest'ultima attività potrebbe essere utilmente integrata nelle indagini di cui al punto precedente, in ottica di semplificazione ed ottimizzazione amministrativa*

*La previsione di cui al punto b) potrebbe peraltro essere anticipata da una specifica analisi finalizzata alla identificazione dei processi di supporto rilevanti ed il conseguente matching con i processi core e relative Strutture di erogazione (**mappa degli utenti interni**), da poter eventualmente inserire nel Piano della prossima annualità.*

Su questo specifico spunto di miglioramento, l'OIV si rende naturalmente disponibile a supportare a livello metodologico la Camera di Commercio.

7. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nei diversi paragrafi della presente relazione sono stati evidenziati punti di attenzione rispetto ai quali la CCIAA è invitata ad implementare azioni correttive o di miglioramento, anche a seguito di confronto con lo scrivente OIV. Di seguito se ne rappresenta un sunto, organizzato per ordine di priorità:

Legenda: ! = Bassa; ! = Media; ! = Alta

²³ resi disponibili in forma aggregata nell'apposita sotto-sezione della sezione "Amministrazione trasparente"

²⁴ 802.A1.3 - Effettuare opportune azioni di miglioramento organizzativo e gestionale sulla base delle criticità emerse nell'ambito delle indagini di people e customer satisfaction realizzate nel mese di dicembre

²⁵ giunto a naturale scadenza il mandato del precedente Comitato, si è proceduto alla sua ricostituzione con determinazione del Segretario Generale n. 173 del 03/06/2019

²⁶ Ben prima che queste divenissero pressoché obbligate per via dell'emergenza sanitaria in atto al momento della redazione della presente relazione

²⁷ Anche alla luce degli obblighi dirigenziali di cui all' art.7, co. 1, secondo periodo del D.Lgs. 165/2001 e all'art. 13, co. 5 del D.P.R. 62/2013

²⁸ L'articolo in questione, introdotto dal D.Lgs. 74/2017, prevede che "Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione"



PRIORITÀ	AZIONE
MEDIA	↳ <i>Anticipazione delle tempistiche di realizzazione del monitoraggio intermedio (da chiudere auspicabilmente entro luglio) per agevolare al meglio la eventuale riprogrammazione in corso d'opera e conseguente presa in carico delle azioni di miglioramento</i>
	↳ <i>Anticipazione delle tempistiche di realizzazione della misurazione e rendicontazione a consuntivo (entro gennaio) ai fini della definizione più puntuale dei target per l'anno successivo</i>
	↳ <i>Inserimento nei documenti progettuali approvati in ambito "promozionale" o negli aspecifici accordi di collaborazione con stakeholder esterni (finanziati con risorse economiche della CCIAA) di specifici "obiettivi di progetto" e relativi indicatori finalizzati a misurare l'effetto di tali progettualità da capitalizzare nell'ambito del sistema di misurazione più complessivo dell'Ente</i>
	↳ <i>Revisione complessiva del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'Ente secondo la nuova metodologia di cui all'All. 1 del PNA 2019, entro la scadenza prevista da ANAC (non oltre il 21/01/2021)</i>
BASSA	↳ <i>Predisposizione e condivisione con l'OIV di un report annuale a consuntivo recante i reclami, suggerimenti o comunicazioni comunque pervenute sulla qualità dei servizi camerali attraverso i canali messi a disposizione degli utenti</i>
	↳ <i>Valutazione di una nuova strategia maggiormente strutturata di stakeholder engagement</i>
	↳ <i>Rivalutazione periodica della people satisfaction, anche al fine di valutare le azioni di miglioramento previste nel medio periodo</i>
	↳ <i>Realizzazione dell'indagine sulla qualità percepita da parte dei dipendenti, relativa ai processi strumentali e di supporto interno</i>

Sui seguenti ambiti di miglioramento, pur se attuali e concreti, si concorda sull'opportunità di attendere gli esiti dei tavoli tecnici istituiti a livello nazionale da Unioncamere:

PRIORITÀ	AZIONE
BASSA	↳ <i>passaggio (anche progressivo e/o in via sperimentale per specifiche aree) dagli attuali indicatori di tipo proxy ad indicatori di tipo outcome o d'impatto</i>
	↳ <i>utilizzo dei dati medi (di sistema o di cluster) su indicatori "comuni" all'intero sistema camerale per la più corretta definizione di target anche nella logica del benchmarking</i>

Lo scrivente OIV provvederà a monitorare l'effettiva presa in carico delle azioni di miglioramento suggerite, effettuandone un follow up nella relazione sul funzionamento per l'anno 2020.

Organismo Indipendente di Valutazione in
composizione monocratica

Dott. Cristian Ercolano