



## 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)*



## 1. PRESENTAZIONE

La presente relazione annuale dell'OIV si riferisce al ciclo di gestione della performance dell'anno 2020 della Camera di Commercio di Modena, dando anche conto dei riflessi che si sono prodotti sull'avvio del ciclo 2021. 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 2020 sia stato caratterizzato dallo stato di emergenza sanitaria che ha investito pesantemente l'intero Paese e che non può non essere tenuto in considerazione ai fini della valutazione di cui trattasi.

A livello "sistemico", più direttamente connesso all'oggetto della presente relazione, Unioncamere – che com'è noto unisce, rappresenta istituzionalmente e supporta il Sistema Camerale italiano - proseguendo nel lavoro di revisione e declinazione (rispetto alle peculiarità del Sistema camerale) delle Linee guida in materia di Ciclo della performance, ha provveduto alla redazione, validazione (prima in un tavolo di lavoro nazionale con alcuni OIV camerali e poi direttamente con il Dipartimento della Funzione Pubblica) ed approvazione delle nuove linee guida per le Camere di Commercio sulla *"Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni"*, diffusa agli stessi Enti a marzo 2021.

Similmente ad un analogo documento risalente al 2013 (che già si discostava dalla delibera CiVIT n. 23/2013) le linee guida propongono un approccio innovativo all'attività di verifica e monitoraggio degli OIV in materia, improntato alla semplificazione (sburocratizzazione dell'adempimento) ed alla "accountability", mediante coinvolgimento della Struttura camerale nella valutazione del ciclo della performance che lo scrivente OIV valuta più che positivo; in particolare, si apprezzano i seguenti elementi:

- dal primo punto di vista è stato messo a disposizione delle CCIAA uno specifico strumento (tool di check-up e autovalutazione) inserito nel Sistema Integra che supporta la gestione dell'intero ciclo della performance camerale; il sistema permette di valutare tutte le dimensioni di analisi utili alla presente relazione anche in ottica di benchmarking, attraverso la comparazione del posizionamento complessivo e sui singoli macro-item di analisi con la media delle CCIAA che utilizzano lo strumento
- la "logica" del tool, indicata nelle nuove linee guida, è quella di essere utilizzato prima quale strumento di "autovalutazione" all'interno della CCIAA, consentendo quindi di rilevare come l'Ente stesso percepisca il livello di maturità del proprio ciclo della performance; successivamente il check-up diventa lo strumento di valutazione dell'OIV, che può intervenire correggendo eventuali "percezioni" errate dei Camerali, chiudendo la rilevazione.

Lo scrivente OIV ha quindi provveduto a predisporre la presente Relazione:

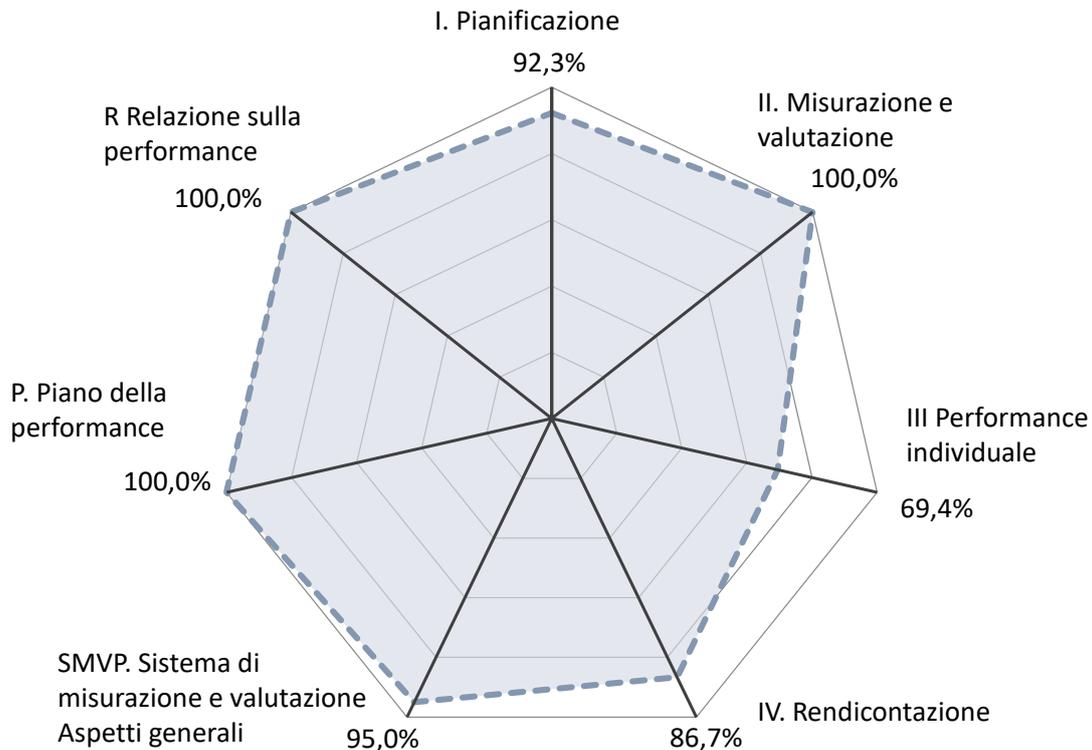
- ✓ capitalizzando le indicazioni delle citate linee guida e, di massima, il concept di documento allegato alle stesse
- ✓ in strettissima collaborazione non solo con la Struttura Tecnica di Supporto ma anche con i livelli dirigenziali, che hanno effettuato una prima valutazione; a valle di questa, lo scrivente OIV ha proceduto ad una ri-valutazione congiunta con la Struttura di Supporto, apportando alcune modifiche per lo più migliorative rispetto a quanto rilevato internamente.

La Relazione, quindi, dopo la presente premessa, presenta gli esiti delle valutazioni effettuate prima in un quadro unitario e complessivo, poi sui singoli macro ambiti del ciclo delle performance (in cui si articola il tool), specificando gli aspetti positivi, i miglioramenti apportati, le eventuali criticità o ambiti di miglioramento emergenti o già rilevati e non ancora risolti dall'Ente.



## 2. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE DELLA CCIAA DI MODENA

La gestione del ciclo della performance presso la CCIAA di Modena ha raggiunto **un ottimo livello di maturità**. Nell'analisi complessiva, infatti, la CCIAA di Modena raggiunge un punteggio pari al 91,9%; nel merito delle singole dimensioni della valutazione, un solo item risulta decisamente migliorabile, ovvero quello relativo alla "performance individuale", sul quale influiscono alcuni punti di attenzione, più avanti analizzati.



La situazione decisamente positiva emerge anche dalla comparazione in ottica di benchmarking con il campione di CCIAA che hanno completato la rilevazione: la CCIAA di Modena si posiziona ben al di sopra della media nazionale.

ANNUALITÀ DI RIFERIMENTO	PUNTEGGI		CONFRONTO
	● CCIAA Modena	● Media nazionale	
Ciclo della performance 2020	<b>91,9%</b>	82,4%	

Data anche la relativa rappresentatività del campione (21 Enti totali al 27/04/2021), si ritiene di rimandare l'analisi di dettaglio alle prossime annualità, in cui la comparazione potrà avvenire sia nella logica dei miglioramenti interni (ciclo 2021vs2020) sia nel confronto con le altre Camere di Commercio.

In particolare, a livello generale, l'OIV rileva quali aspetti qualificanti:

- la risoluzione di alcune osservazioni e spunti di miglioramento che erano state proposte nella relazione sul ciclo precedente a quello in valutazione, relativamente ad alcuni snodi sul funzionamento generale del SMVP e ad alcuni aspetti specifici (cfr. il follow up riportato al par. 5)
- un innegabile miglioramento dei livelli di condivisione interna - sia delle metodologie che degli strumenti ai diversi livelli organizzativi - non solo nella collaborazione tra i livelli dirigenziali, le Aree org.ve e la Struttura Tecnica di Supporto ma anche tra tutti questi e l'OIV



- c) una adeguata sinergia tra il ciclo di pianificazione economico-finanziaria ed il processo di misurazione e valutazione della performance, nonché con gli ambiti relativi alla trasparenza ed integrità
- d) l'evoluzione del livello di informatizzazione, attraverso la gestione di alcune criticità e conseguente progressivo miglioramento del sistema informativo "Integra", che consente ora di gestire più agevolmente i processi di pianificazione strategica, programmazione nel suo complesso e rendicontazione

### 3. ANALISI DELLE SINGOLE FASI DEL CICLO

Anche alla luce dei risultati della valutazione delle singole fasi del ciclo riassunte nella tabella seguente, di seguito si pongono in evidenza sia gli aspetti particolarmente innovativi o migliorati che i punti di attenzione, sui quali l'OIV invita la CCIAA a lavorare a partire dal prossimo ciclo delle performance.

ITEM DI VALUTAZIONE	CICLO DELLE PERFORMANCE 2020	
I_Pianificazione	92,3%	
II_Misurazione e valutazione	100,0%	
III_Performance individuale	69,4%	
IV_Rendicontazione	86,7%	

#### 3.1 PIANIFICAZIONE

La fase di pianificazione risulta essere ottimamente impostata; si evidenziano:

- ❖ i seguenti punti di forza "strutturali":
  - modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target biunivoca e iterativa,
  - interlocuzione costante e bidirezionale tra i vertici e gli uffici
  - utilizzo degli elementi di input disponibili (analisi di contesto interno/esterno; priorità di mandato degli Organi; indagini sulla qualità percepita; serie storiche; dati di benchmark)
  - visione pluriennale degli obiettivi strategici, con rivalutazione periodica per garantire l'adeguamento ai mutamenti di contesto
  - cascading su obiettivi operativi sottostanti, anche di natura trasversale
  - utilizzo di indicatori di natura diversa, in modo da coprire complessivamente tutte le varie dimensioni della performance (efficacia, efficienza, qualità, ecc.)
- ❖ i seguenti miglioramenti recentemente apportati:
  - la continuità nel percorso di semplificazione degli obiettivi a tutti i livelli (strategici ed operativi), finalizzata a lavorare più sulla qualità che sulla quantità e su una maggiore focalizzazione su risultati ed impatti; come logica conseguenza, la semplificazione del sistema degli indicatori consente di tenere più agevolmente sotto controllo i risultati in fase di misurazione e valutazione in itinere ed a consuntivo
  - la partecipazione - in rappresentanza dell'intero Sistema camerale - ad un progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica volto a individuare una metodologia di *stakeholder engagement*, quale strumento di "ascolto" dei portatori d'interesse, i cui risultati potranno essere utilizzati già a partire dal ciclo 2022
  - un certo ulteriore miglioramento - peraltro in continuità con quanto già rilevato nella relazione relativa al ciclo 2019 - sulle modalità di individuazione dei target, nella maggior parte dei casi decisamente sfidanti; sul punto si ritiene che tale impostazione debba essere mantenuta e perseguita con forza



anche in relazione alle Aree Organizzative attualmente non completamente allineate, anche per ragioni di equità interna del sistema.

Non si evidenziano criticità.

### 3.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

---

In merito alla misurazione e valutazione, si evidenziano quali elementi indubbiamente positivi:

- le modalità di raccolta, qualità ed affidabilità dei dati utilizzati per le misure
- la strutturazione delle fasi di misurazione e valutazione, distinte ma collegate, che consentono di esprimere interpretazioni e giudizi qualitativi e sintetici a partire dai livelli di performance misurata
- l'introduzione di meccanismi che dovrebbero portare al superamento di alcune rigidità (soglie critiche e margini di tolleranza per la valutazione degli obiettivi/indicatori, *overshooting* quale elemento di attenzione, ove la causa sia da rinvenire in target non correttamente identificati)
- il coinvolgimento a cascata, nella fase di valutazione, dei vari livelli interni di responsabilità
- la risoluzione nel corso del ciclo 2020, di alcune problematiche connesse alle tempistiche di rilevazione dei risultati, ora maggiormente compatibili con le necessità di riprogrammazione in corso d'opera (in fase di monitoraggio) e di utilizzo dei valori in sede di definizione degli obiettivi/indicatori/target per il ciclo successivo;

Il funzionamento ottimale del processo si è reso evidente all'OIV nel *fine tuning* resosi necessario per via della pandemia, con l'accantonamento – a seguito del monitoraggio intermedio svolto in collaborazione con l'OIV – di alcuni obiettivi divenuti irrealizzabili e l'introduzione di nuovi o potenziamento di altri, finalizzati a contenere i danni subiti dalle imprese ed a supportarle nel periodo dell'emergenza.

Non si rilevano criticità.

### 3.3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

---

La fase relativa alla performance individuale, a livello metodologico non presenta criticità anche in funzione del progressivo allineamento alle linee guida nazionali e di Unioncamere, ma è in realtà quella che evidenzia le possibilità di miglioramento più marcate, come anche attestato dai risultati dell'assessment.

In particolare l'utilizzo della nuova metodologia e l'analiticità del tool ha consentito di rilevare i seguenti punti di debolezza:

- a livello di comunicazione ed interlocuzione (individuale o di gruppo) con i valutati, da strutturare maggiormente sia nella fase iniziale ma soprattutto in fase intermedia, per dare un feedback positivo od in caso di criticità, in entrambi i casi utile ai fini dell'empowerment e del miglioramento in corso d'esercizio;
- a livello di sistema premiante, mediante utilizzo delle risultanze della valutazione individuale quale driver per azioni datoriali diverse dal solo beneficio economico.

### 3.4 RENDICONTAZIONE

---

La fase di rendicontazione è infine ben strutturata e collegata con altri strumenti rendicontativi (quali la Relazione sulla gestione e sui risultati, allegata al bilancio d'esercizio, ed il Report di controllo strategico redatto dallo scrivente OIV) e potrà essere ulteriormente migliorata (in termini di accountability e trasparenza) utilizzando le risultanze del progetto sulla valutazione partecipativa anche per il potenziamento delle metodologie e strategie di condivisione dei risultati con gli stakeholder interni ed esterni.



## 4. ANALISI DEI DOCUMENTI

ITEM DI VALUTAZIONE	CICLO DELLE PERFORMANCE 2020	
SMVP_Sistema di misurazione e valutazione Aspetti generali	<b>95,0%</b>	
P_Piano della performance	<b>100,0%</b>	
R_Relazione sulla performance	<b>100,0%</b>	

In merito ai documenti sostanziali del ciclo della performance (SMVP, Piano e Relazione sulla performance), gli ottimi risultati della CCIAA di Modena nell'assessment confermano le valutazioni positive dello scrivente OIV già effettuate in sede:

- di rilascio del parere vincolante sugli aggiornamenti del SMVP intervenuti nel corso del suo mandato (2019-2021), cui si rinvia per le relative argomentazioni;
- di condivisione metodologica propedeutica alla approvazione dei Piani della Performance; in proposito mentre il Piano 2020 si innestava su un percorso ormai consolidato, presentando pochi elementi innovativi ma comunque in continuità con il percorso di costante miglioramento continuo, il Piano 2021 si caratterizza per la necessaria capacità di "adattamento" al contesto esterno (peraltro già gestito a seguito del monitoraggio intermedio, mediante approvazione da parte della Giunta a settembre 2020 dell'albero della performance 2020-2022, rimodulato ed aggiornato secondo le leve di azione proposte dall'OIV nel suo verbale);
- di validazione delle Relazione sulla performance, effettuata negli anni del proprio mandato sempre senza rilievi.

A proposito dei documenti, l'unico miglioramento possibile è connesso all'esigenza di maggior sinteticità e semplicità in fase di rendicontazione (Relazione sulla performance) che si renderà palese nelle prossime annualità con l'implementazione degli strumenti di rendicontazione e diffusione innovativi agli stakeholder su cui ci si è già soffermati al par. 3.4.

## 5. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Rispetto alle proposte di miglioramento formalizzate dall'OIV nella Relazione relativa al ciclo 2019, queste risultano tutte implementate o in via di risoluzione, come di seguito indicato.

AZIONE PROPOSTA NEL 2020	FOLLOW UP
<i>Anticipazione delle tempistiche di realizzazione del monitoraggio intermedio (da chiudere auspicabilmente entro luglio)</i>	Le tempistiche nel 2020 sono risultate notevolmente migliorate e adeguate rispetto alle finalità delle rilevazioni stesse; questi risultati sono da mantenere in modo strutturale
<i>Anticipazione delle tempistiche di realizzazione della misurazione e rendicontazione a consuntivo (entro gennaio)</i>	
<i>Previsione di "obiettivi di progetto" e relativi indicatori negli incarichi, ove il conseguimento di determinati obiettivi della CCIAA sia determinato (anche in parte) dagli stakeholder esterni contrattualizzati a vario titolo</i>	Sulla criticità sin è lavorato principalmente in relazione ad alcuni stakeholder su cui la CCIAA ha maggior influenza (ad es., Promos, Democenter..), sia nella fase di progettazione degli interventi che nella rendicontazione dei risultati conseguiti
<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</i>	Dopo la revisione del Codice di comportamento avvenuta previo parere favorevole dell'OIV a dicembre 2020, la CCIAA ha rivisto (anche in coerenza



AZIONE PROPOSTA NEL 2020	FOLLOW UP
	con le specifiche linee guida di Unioncamere) il PPCT, allineandolo ai requisiti del PNA 2019, entro la scadenza del 31/01/2021 prevista da ANAC
<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</i>	Il flusso verso l'OIV è stato implementato
<i>Valutazione di una nuova strategia maggiormente strutturata di stakeholder engagement</i>	La metodologia è in fase di realizzazione (cfr. più indietro nella Relazione)
<i>Rivalutazione periodica della people satisfaction, anche al fine di valutare le azioni di miglioramento previste nel medio periodo</i>	L'indagine di people satisfaction è riprogrammata per il 2021 e prevista come obiettivo operativo
<i>Realizzazione dell'indagine sulla qualità percepita da parte dei dipendenti, relativa ai processi strumentali e di supporto interno</i>	L'indagine interna è programmata per il 2021 e prevista come obiettivo operativo

Di seguito si indicano, infine, gli ambiti su cui la CCAA è chiamata a migliorare nel prossimo futuro:

PRIORITÀ	AZIONE
MEDIA	↘ <i>introduzione di un processo strutturato di condivisione in corso d'anno, attraverso incontri (anche di gruppo, es., per Area org.va) o specifiche comunicazioni istituzionali (es., prospetti di riepilogo della performance dell'AO di riferimento), soprattutto in relazione alle aree risultate maggiormente critiche ad esito del monitoraggio intermedio</i>
	↘ <i>utilizzo delle risultanze delle valutazioni individuali quale leva di analisi per azioni organizzative sui processi o sulle responsabilità interne alle Strutture</i>
	↘ <i>potenziamento o introduzione di strumenti di sviluppo del personale condivisi con le OOSS diversi dalle premialità prettamente economiche (es., progressioni di carriera, percorsi formativi innovativi...) in favore delle eccellenze</i>
BASSA	↘ <i>mantenimento e, se possibile, rafforzamento - in relazione alle Aree org.ve in cui emergano evidenti elementi di overshooting - della costruzione logica dei target in senso "sfidante", anche per ragioni di equità interna nella assegnazione degli obiettivi</i>
	↘ <i>potenziamento dei livelli di comunicazione ed interlocuzione a conclusione della fase di pianificazione, con le quali orientare l'impegno individuale e di gruppo</i>

Organismo Indipendente di Valutazione in  
composizione monocratica

Dott. Cristian Ercolano