



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 | 3 |
| 2.1 | Performance organizzativa | 3 |
| 2.1.1 | <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i> | 3 |
| 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> | 7 |
| 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 | 8 |
| 2.4 | Infrastruttura di supporto | 9 |
| 2.5 | Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione | 10 |
| 3. | INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI | 11 |
| 4. | PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE | 11 |
| 5. | DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ | 13 |
| 6. | COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER | 13 |
| 7. | PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE | 14 |



1. PRESENTAZIONE E DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO

La presente relazione è il documento in cui vengono riportati i risultati dell'attività di monitoraggio degli elementi del ciclo della performance relativo all'anno 2018 della Camera di Commercio di Modena. 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.

Si deve specificare, in premessa, come il sottoscritto, insediatosi solo ad ottobre 2018 nella funzione di OIV della Camera di Commercio di Modena, si è basato nelle attività di verifica e monitoraggio prevalentemente sulla documentazione resa accessibile in regime di trasparenza sul sito e/o messa a disposizione dalla Struttura Tecnica di Supporto; sin dall'avvio dell'incarico, inoltre, sono state svolte alcune riunioni operative in loco, che hanno visto coinvolti la Struttura Tecnica, i Dirigenti e le Posizioni Organizzative dell'Ente, e che hanno consentito di apprezzare (ad es., nell'iter di revisione complessiva del "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Modena", approvato con delibera di Giunta n. 17 del 25/01/2019 previo parere favorevole dell'OIV) un elevato livello di conoscenza e coinvolgimento dell'intera Struttura organizzativa dell'Ente nelle dinamiche e nelle varie tematiche affrontate.

Si vuole infine rappresentare come:

- a) intervenendo in corso d'anno, il sottoscritto abbia assunto quale importante dato di input le valutazioni (ed in particolare, gli spunti di miglioramento) effettuate dal precedente OIV, con il quale si condivide in premessa il giudizio pienamente positivo sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni della Camera e sul grado di maturità raggiunto dalla stessa in proposito;
- b) pur essendo focalizzata sull'anno precedente, vista la finalità precedentemente identificata, la presente Relazione non può non dare notizia di quanto si è constatato e verificato negli ultimi mesi (ad es., con riferimento alla già citata approvazione del nuovo SMVP, dell'ultimo Piano della performance adottato con determinazione presidenziale d'urgenza n. 1 del 30/01/2019, del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (delibera di Giunta n. 16 del 25/01/2019) e con le verifiche effettuate che hanno dato luogo all'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31/03/2019).

Quanto alla struttura del presente documento, si è deciso di modificare l'impostazione seguita dal precedente OIV per renderla maggiormente aderente (almeno in questa prima release) a quella proposta dalla Delibera CIVIT n. 4/2012, abbandonando inoltre il sistema numerico di rappresentazione del livello di compliance raggiunto dalla CCIAA nei vari ambiti di rilevazione:

- ↘ in relazione ai risultati delle misurazioni, che presentavano già nel 2017 un grado di compliance elevato e difficilmente migliorabile (rendendo così superflua la comparazione su base pluriennale dei risultati);
- ↘ anticipando inoltre il necessario cambiamento di ottica determinato dal nuovo SMVP, su cui si basa il Piano 2019, che coinvolgerà l'intero "ecosistema" delle performance dell'Ente, comprese le modalità di rappresentazione dei risultati ottenuti.

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, per quanto è stato possibile rilevare, 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.

Gli obiettivi strategici previsti dal Piano della performance sono determinati a partire:

- dalle direttrici e priorità politiche definite nel Programma pluriennale¹, cui gli Organi intendono focalizzare l'azione strategica dell'Ente nel proprio mandato;
- dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) che concretizza nel breve termine la visione di medio-lungo periodo del Programma pluriennale dettagliandone gli aspetti di più immediata realizzazione.

A ciascuno degli obiettivi strategici sono associate le risorse disponibili e le linee di programma sulle quali sviluppare gli obiettivi operativi, secondo una logica di *cascading*; queste si concretizzano quindi in una serie di obiettivi operativi (e relativi indicatori/target) proposti peraltro in una logica bottom-up direttamente dalle Posizioni Organizzative e validati dalla dirigenza; tale circuito virtuoso consente una piena identificazione negli stessi sia del livello apicale (dirigenziale) che intermedio (posizioni organizzative), fattore che agevola la "presa in carico" degli obiettivi operativi e piani d'azione correlati, peraltro definiti in modo chiaro e misurabile. Il tutto è rappresentato attraverso modalità grafiche (c.d. "albero della performance") che agevolano la comprensione dei collegamenti fra i vari livelli delle performance.

! *Ad un livello di maggior dettaglio, avendo assistito direttamente al processo di "identificazione" degli obiettivi, indicatori e target precedentemente descritto per l'anno 2019, si è rilevato come alcuni obiettivi operativi camerali siano conseguibili mediante attività demandate a terzi e finanziate da risorse "promozionali"; in tale ambito, quale ulteriore spunto di miglioramento, si suggerisce che - a fronte di risorse erogate a Soggetti esterni ovvero negli accordi di collaborazione "istituzionali" - sia previsto un sistema di "obiettivi di progetto" e relativi indicatori (di cui sia prevista la rendicontazione) atti a misurare l'effetto di tali progettualità da capitalizzare nell'ambito del sistema di misurazione più complessivo dell'Ente.*

In particolare, gli indicatori utilizzati presentano caratteristiche sufficientemente rispondenti ai requisiti richiesti da CIVIT prima e da ANAC e Dipartimento della Funzione pubblica poi; inoltre, essendo individuati anche in coerenza con il piano degli indicatori² messo a disposizione da Unioncamere, consentono di valutare i risultati della CCIAA anche raffrontandoli (in ottica di *benchmarking*) con gli altri Enti del Sistema e, più in particolare, con Enti appartenenti a cluster dimensionalmente omogenei al fine di migliorare la comparabilità.

! *Quale ambito di miglioramento, si conferma - anche rispetto ai rilievi suggeriti dal precedente OIV - la necessità di passare progressivamente (ove possibile, anche in via sperimentale) da indicatori di tipo proxy (ovvero non una misura diretta del fenomeno ma indiretta) ad indicatori di tipo outcome o d'impatto; data la complessità e l'onerosità di tale diverso approccio, si suggerisce comunque di attendere l'esito dei progetti e metodologie attualmente allo studio a livello nazionale (per l'intero Sistema camerale) dai tavoli di lavoro istituiti presso Unioncamere.*

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

- ↘ la semplificazione degli obiettivi operativi (dai 75 del 2018 ai 28 del 2019) che consentirà potenzialmente di migliorare la capacità di "tenuta sotto controllo" degli stessi;

¹ Peraltro, i nuovi Organi nominati nel 2018 hanno provveduto a fine 2018 ad approvare il Programma per il quinquennio 2019-2023

² "Piano integrato degli indicatori per il monitoraggio e controllo delle Camere di Commercio"



- un collegamento maggiormente fattuale tra gli obiettivi di trasparenza ed anticorruzione indicati nel Piano della performance con quelli emergenti dai primi confronti con la Struttura organizzativa interna ed in parte contestualizzati nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza portato in approvazione nello stesso periodo;
- un miglioramento nel livello di identificazione dei target, resi più sfidanti a livello metodologico mediante capitalizzazione delle risultanze medie degli anni precedenti, salvo motivazioni organizzative oggettive.



In relazione all'ultimo punto, si consiglia fin d'ora l'utilizzo dei dati medi (di sistema o meglio di cluster) su indicatori "comuni" all'intero sistema camerale, al fine di contribuire alla definizione di target che consentano di essere "sfidanti" non solo con riferimento alle performance storiche del singolo Ente ma di un gruppo omogeneo di essi. Anche in questo caso, si suggerisce di attendere le indicazioni emergenti dai progetti nazionali attualmente avviati presso Unioncamere, a beneficio dell'attività 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.

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. La Camera di Modena effettua un monitoraggio semestrale del grado di attuazione degli obiettivi strategici ed operativi connessi alla performance organizzativa (attraverso la misurazione degli indicatori in rapporto ai target attesi)³. A richiesta dei singoli dirigenti e/o PPOO sono state in passato effettuate specifiche elaborazioni con periodicità maggiore, al fine di tenere sotto controllo singoli obiettivi di competenza.

La Camera, fino al 2018, ha utilizzato il sistema informativo Saturno che, pur con qualche rigidità⁴, ha consentito un adeguato presidio delle dinamiche e degli elementi necessari (misure di base per l'alimentazione degli indicatori, cruscotti per il monitoraggio dell'andamento degli stessi e lo scostamento rispetto ai target, obiettivi assegnati individualmente ai dipendenti...); il reporting (rivolto agli Organi di indirizzo, al Segretario generale ed ai dirigenti, alle PPOO e, per conoscenza, all'OIV) è risultato adeguato, a livello informativo, per guidare le decisioni ai vari livelli responsabili del conseguimento degli obiettivi.

L'intero impianto, quindi, è realmente operativo ed è in grado di far emergere le variabili (interne o esterne) non previste, che possono incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi strategici od operativi e, di conseguenza, comportare l'attivazione di azioni correttive o la modifica degli obiettivi stessi.

Dovendo esprimere un giudizio sulla qualità dei dati utilizzati per la misurazione, si ritiene che il processo di acquisizione degli stessi sia svolto nel rispetto di criteri di attenzione e correttezza che garantiscono l'affidabilità del dato; in particolare:

- i dati per la valorizzazione delle singole misure sono rilevati dall'owner del processo/attività di riferimento;
- il sistema provvede a valorizzare gli indicatori così da sottoporli alla validazione della PO di riferimento⁵;
- la STS elabora ed invia il report finale ai Dirigenti ed alle PPOO ed evidenzia eventuali esigenze di "taratura" (ad es., dei target) sia in positivo che in negativo, perché vengano valutate in ordine alla possibilità di un eventuale aggiornamento specie a seguito dell'aggiornamento del Preventivo.

³ Di cui il sottoscritto ha provveduto ad acquisire copia; i report di monitoraggio consistono in: 1. report "obiettivi delle aree strategiche"; 2. Report "Grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici pianificati"; 3. Report "Grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi programmati"; 4. Report di dettaglio "del piano obiettivi completo ordinato con azioni"; 5. Singoli Report di dettaglio per "Area Organizzativa"; 6. Report "obiettivi anticorruzione"

⁴ Ad es., connessa alla impossibilità di "periodizzare" obiettivi in funzione delle specifiche caratteristiche

⁵ con il sistema "Saturno", mentre con il nuovo sistema "Integra" adottato a fine 2018 le PO valideranno le singole misure



Un ulteriore miglioramento (soprattutto in relazione alla facilità di accesso ed elaborazione delle informazioni) potrà essere conseguito con l'utilizzo del nuovo applicativo (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).

Degli impatti finali e del grado di attuazione di obiettivi e programmi fissati nel Piano si darà conto nella Relazione sulla performance 2018.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nell'ambito del SMVP applicato sino al 2018, le modalità di misurazione, descritte nel capitolo 2, si ritengono essere state definite in modo corretto ed adeguato sia rispetto ai 5 macro-ambiti previsti dalla delibera CIVIT 104/2010 che ai criteri individuati dalla delibera CIVIT 4/2012.

Le metodologie utilizzate - peraltro ulteriormente affinate nella revisione 2019 del SMVP - garantiscono una ottimale tenuta complessiva (in termini di approccio, di processi⁶, 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. Tali metodologie trovano poi concretizzazione del Piano della performance; in proposito si è verificata:

- l'assoluta coerenza tra gli indicatori contenuti nel Piano e gli ambiti di misurazione previsti nel Sistema;
- la rispondenza tra obiettivi, indicatori e target alle caratteristiche definite nel Sistema.

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).

Degli impatti e del grado di attuazione di obiettivi e programmi viene dato conto, oltre che nella Relazione sui risultati e sulla gestione allegata al Bilancio e nella Relazione sulla performance, anche nella Relazione Previsionale Programmatica (in un'ottica pluriennale funzionale ad orientare al meglio l'azione della Camera nel periodo successivo)⁷.

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 nel 2018 (cap. 3). Con riferimento all'esercizio 2018:

- per il personale dirigente - in linea con le indicazioni della delibera CIVIT n. 6/2013 - al Segretario Generale sono stati assegnati obiettivi di "struttura" ed individuali, ai dirigenti obiettivi operativi legati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed - anche in questo caso - obiettivi individuali; tali obiettivi discendono e sono direttamente collegati agli obiettivi strategici ed operativi di Ente; gli apicali sono inoltre valutati rispetto al proprio contributo professionale e manageriale nonché sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
- per i dipendenti con Posizione organizzativa e per il personale non dirigenziale, sono definiti obiettivi ed indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza nonché

⁶ in proposito, cfr. par. 2.3

⁷ RPP 2018, pagg. 82-87 "valutazione dello stato di attuazione di obiettivi e programmi pluriennali"



specifici obiettivi di gruppo/individuali; sono inoltre oggetto di valutazione il contributo professionale, organizzativo e comportamentale.

Ciascun obiettivo risulta accompagnato da uno o più indicatori e ove possibile dal trend storico dei risultati raggiunti negli anni precedenti: ciò al fine di facilitare e favorire il monitoraggio nel tempo delle azioni poste in essere.

Con l'approvazione del Piano sono stati assegnati gli obiettivi al Segretario Generale ed ai Dirigenti di Area⁸ 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 2018; la conseguente assegnazione è avvenuta nel febbraio 2018, e si è conclusa nello stesso mese con la consegna delle schede di valutazione al personale. L'OIV in proposito ha verificato che quanto previsto dalle disposizioni di riferimento è sostanzialmente rispettato sia a livello di processo che di contenuto dei vari documenti, compresa l'effettiva consegna delle schede di valutazione della performance individuale (come anche attestato dalla data e firma di comunicazione/ricezione della stessa).

Si conferma quindi, in continuità con il precedente OIV, 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 rendicontazione⁹ - dati e performance elaborati a livello dei singoli obiettivi operativi/strategici;
- ✓ nel 2018, 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 excel¹⁰ ed apposito algoritmo che si ritiene adeguato allo scopo.

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;

⁸ Riportati nelle corrispondenti schede pubblicate nell'apposita sezione e visualizzabili in modalità interattiva direttamente dal Piano

⁹ applicativo Saturno, moduli di Pianificazione (Febe), di Rilevazione (EPM), di monitoraggio (BI di Oracle), di Valutazione individuale (TETI)

¹⁰ Acquisito dallo scrivente OIV



- c) l'istituzione del Comitato Unico di Garanzia¹¹ sin dal 2011, che nella Relazione annuale 2018 dà conto di non aver ricevuto segnalazioni dai dipendenti dell'Ente relativamente alla propria mission di garanzia;

Nonostante l'avvenuta abrogazione del co. 5 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009¹², la realizzazione di periodiche indagini sulla promozione (delle pari opportunità e) del benessere organizzativo rimane comunque obbligo delle PPAA ex art.7, co. 1, secondo periodo del D.Lgs. 165/2001, in particolare dei singoli Dirigenti x art. 13, co. 5 del D.P.R. 62/2013, anche in collaborazione con il CUG che in proposito conserva compiti propositivi, consultivi, di verifica¹³. In proposito, si segnala quindi la necessità di condurre una nuova edizione dell'indagine¹⁴, al fine di verificare la effettiva compatibilità dei processi di gestione delle performance che hanno impatti individuali non tanto (o non solo) sulle dinamiche c.d. "patologiche" derivanti (es., discriminazioni, valutazioni negative, etc.) ma anche e soprattutto sulla reale "sostenibilità" dell'intero sistema a fronte dei processi di cambiamento e/o razionalizzazione in atto (es., perdurante blocco delle assunzioni, etc.). Peraltro si sottolinea come tale spunto di miglioramento sia già stato "preso in carico" dalla CCIAA con la previsione di uno specifico obiettivo individuale del Segretario Generale per il 2019¹⁵.

- d) 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 dall'assenza di procedure di conciliazione avviate dai dipendenti.

In proposito, a fronte della revisione complessiva del SMVP, si rende necessaria la programmazione ed avvio di una specifica azione di aggiornamento in materia rivolta a tutti i dipendenti, al fine di esplicitare le – seppur lievi – differenze rispetto alle logiche di funzionamento finora conosciute.

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.

Il ciclo della performance (art. 4 del D. Lgs. n. 150/2009) prende avvio con la redazione di tutti gli atti utili per addivenire all'approvazione del Piano della performance, ovvero della Relazione Previsionale e Programmatica¹⁶, del Preventivo¹⁷ e relazione al Preventivo, del Budget direzionale¹⁸, del Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza¹⁹. Ai fini della programmazione degli obiettivi contenuti nel

¹¹ Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, ex art. 57, co. 1 del D.Lgs. n.165/2001

¹² Che poneva direttamente in capo all'OIV l'onere di condurre indagini sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del sistema di valutazione

¹³ Come da *linee guida sul funzionamento dei C.U.G. definite con Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 04/03/2011, i CUG promuovono "azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo..."* e verificano gli: *"...esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo..."*

¹⁴ L'ultimo report contenente gli esiti dell'indagine sul livello di benessere organizzativo risale al 2014

¹⁵ Obj_003 - Realizzazione indagine di clima interno, analisi criticità emergenti e proposte di soluzioni organizzative

¹⁶ Deliberazione del Consiglio camerale n. 18 del 30/10/2017

¹⁷ Deliberazione del Consiglio camerale n. 23 del 30/11/2017 (successivamente aggiornato con delibera n. 9 del 03/05/2018)

¹⁸ Deliberazione di Giunta n. 201 del 21/12/2017 (successivamente aggiornato con determina presidenziale d'urgenza n. 2/U del 03/05/2018)

¹⁹ Delibera di Giunta n. 3 del 30/01/2018



Piano della performance, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sono state considerate le risorse economiche stanziare con il bilancio di previsione per l'esercizio 2018.

Il processo di assegnazione delle risorse ai dirigenti ha trovato attuazione concreta con l'approvazione del budget direzionale e l'assegnazione ai dirigenti della competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste²⁰. Con l'approvazione del Piano della performance 2018-2020²¹ si è concluso il processo di individuazione e dato avvio a quello di assegnazione ai dirigenti degli obiettivi di "performance organizzativa" da presidiare, anche ai fini della valutazione della performance individuale. I dirigenti hanno provveduto quindi all'assegnazione degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa, secondo l'iter già riportato al par. 2.1.1.

Come già anticipato, la Struttura Tecnica di Supporto ha provveduto a metà luglio 2018 alla condivisione dei report di monitoraggio descritti nel dettaglio al par. 2.1.2, a seguito dei quali si è ritenuto non necessario addvenire ad un aggiornamento del Piano della performance.

Per quanto riguarda la fase di valutazione finale relativa al ciclo 2018, ad oggi la stessa non risulta conclusa, essendo ancora in itinere la redazione della Relazione sulla Performance 2018, che dovrà essere approvata e validata entro il 30 giugno, fase propedeutica al processo di valutazione individuale.

Il processo descritto evidenzia la partecipazione di tutti i soggetti interessati attraverso le varie fasi.

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 Generale²². Si valuta positiva la scelta di far coincidere la STS con il Controllo di Gestione per le seguenti motivazioni:

- ✓ coerenza delle funzioni della STS con la mission dell'Ufficio;
- ✓ impegno, competenza, professionalità ed esperienza in materia mostrata in questi mesi di collaborazione con l'OIV.

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 l'Ente camerale nel 2018 ha utilizzato il sistema informativo "Saturno" messo a disposizione da Infocamere Scpa a supporto delle attività di gestione e monitoraggio della performance²³. A fine 2018 la CCIAA ha abbandonato tale sistema per migrare verso il recentissimo sistema "Integra" messo a disposizione delle Camere di Commercio da Unioncamere, che consente (in modalità integrabile con altri applicativi "verticali") la gestione del ciclo della performance e la produzione integrata dei principali documenti di pianificazione e rendicontazione. In particolare tale sistema "definito Sistema Informativo Integrato", è composto dai seguenti moduli:

- ✎ **Kronos**, per la misurazione e la valutazione dei processi, grazie al quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa comune e standardizzata per tutte le CCIAA. Si configura, quindi, come un vero e proprio sistema di contabilità analitica per processi,

²⁰ determinazione del Segretario Generale n. 416 del 21/12/2017

²¹ Delibera di Giunta n. 4 del 30/01/2018

²² Il curriculum del responsabile dell'Ufficio è peraltro pubblicato nell'apposita sotto-sezione "OIV" del sito istituzionale

²³ I cui moduli e relativo funzionamento sono descritti nel dettaglio nell'All. 3 del SMVP vigente nel 2018



attraverso il quale è possibile mettere a disposizione del singolo ente elementi utili al governo della struttura, al dimensionamento delle attività e all'allocazione ottimale delle risorse. Dal punto di vista del sistema camerale nel suo complesso, grazie a Kronos è possibile definire i costi standard, utili all'individuazione di misure di razionalizzazione derivanti dal confronto delle prestazioni di ciascun ente con l'intero sistema nazionale;

- ↘ **Pareto**, che costituisce un importante supporto all'attuazione del sistema di governance dell'Ente, mettendo 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. In questo modo ogni Ente camerale può verificare il proprio posizionamento in merito a diverse dimensioni della performance: struttura e dimensionamento del personale, economico-patrimoniale, efficienza, efficacia, qualità.
- ↘ **Integra**, che 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.).

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 2018; 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).

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 che, grazie all'esperienza maturata nell'applicazione del ciclo della performance, hanno consentito alla CCIAA di portare avanti un percorso di miglioramento continuo. Tale valutazione trae spunto dalle analisi documentali (soprattutto sui risultati conseguiti dall'Ente) e dai colloqui effettuati a seguito dell'assunzione dell'incarico; l'OIV specifica in proposito che la seconda parte del 2018 ha visto:

- l'avvio dell'operatività dei nuovi Organi della Governance camerale (Consiglio, Giunta e Presidente, nominati ad agosto 2018), per quanto qui maggiormente interessa a partire dall'approvazione del Programma pluriennale 2019-2023 ed a seguire con tutti i documenti di programmazione ed operativi;
- la progettazione del nuovo SMVP, approvato - come già più volte anticipato - nel gennaio 2019.

La verifica della capacità dei nuovi Organi di assumere decisioni consapevoli sulla base dei risultati del nuovo sistema di gestione delle performance potrà quindi essere più consapevolmente svolta all'atto della Relazione Previsionale e programmatica relativa all'anno 2019

In relazione agli strumenti per la promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, si rinvia a quanto anticipato al par. 2.2.3.



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: nella RPP sono “anticipate” le linee di azione che saranno successivamente esplicitate come obiettivi nel Piano della performance mentre le risorse da dedicare a ciascun obiettivo strategico (ed alle relative azioni necessarie) sono definite in sede di approvazione del Bilancio preventivo, che deriva dalla RPP; allo stesso modo, previa approvazione del Budget direzionale si provvede ad assegnare operativamente ai Dirigenti le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi assegnati;
- 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); ulteriore interconnessione è garantita da ulteriori rilevazioni (ad es., output dei processi, dati di bilancio, *timesheet* del personale...) utilizzate per il calcolo sia del costo dei processi che dei diversi indicatori di efficacia, efficienza, qualità, di struttura ed economico finanziari;
- 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, come ampiamente sottolineato nei paragrafi precedenti, e consente:
 - ✓ nella fase di pianificazione, di verificare la congruità delle scelte operate;
 - ✓ nella fase di attuazione dei programmi, ossia durante l’esercizio, di evidenziare le esigenze di modifiche da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione;
 - ✓ nella fase finale del ciclo della performance, ossia nella fase di rendicontazione, di evidenziare il livello di conseguimento degli obiettivi individuati in sede di pianificazione e programmazione e delle modalità messe in atto per raggiungere le performance attese (risorse economiche e strumentali, azioni, etc.) e, quindi, di fornire elementi per consentire di intervenire sulle criticità o per modificare la pianificazione strategica di lungo periodo.
- d) il controllo di gestione consente la tenuta sotto controllo dei dati che alimentano gli indicatori di performance e supporta la relativa rendicontazione, nell’ambito della più ampia mission definita dall’art. 36 del DPR n. 254/2005;
- 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

In primis è da specificare che attualmente la normativa, i Piani Nazionali Anticorruzione e le ulteriori linee guida ANAC prevedono un unico “ecosistema” a tutela della correttezza e buon andamento degli Enti pubblici, che si estrinseca nell’adozione ed applicazione:

- a) di un Codice di comportamento, redatto sulla base del DPR 62/2013;
- b) di un unico Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, con validità triennale ma a scorrimento annuale, che diviene quindi il documento di riferimento anche per gli adempimenti in materia di trasparenza, nell’ottica di un maggiore coordinamento complessivo della materia;
- c) oltre alle misure trasversali all’intera organizzazione previste nel Piano, l’adozione delle misure specifiche “di processo” previste dalla normativa o rese opportune sulla base dell’analisi dei rischi effettuata.



Capitalizzando anche le osservazioni effettuati da ANAC nell'ambito del PNA 2018 relativamente al monitoraggio effettuato sui PPCT adottati dalle varie Amministrazioni, si anticipano qui alcuni rilievi la cui corretta gestione è stata già programmata dall'OIV in accordo con il RPCT della Camera di Commercio in corso d'anno:

- > Codice di comportamento: il Codice risulta approvato nel 2014 a seguito di consultazione pubblica e recepimento delle osservazioni pervenute nonché del parere positivo dell'OIV all'epoca in carica;



Il Codice del 2014 risente della mancata manutenzione dello stesso per rendere maggiormente operative e adeguate rispetto al contesto specifico della Camera (anche a fronte dell'esperienza applicativa del sistema anticorruzione dell'Ente) le previsioni del DPR 62/2013; in proposito, si rileva l'opportunità di procedere ad un aggiornamento del documento, attendendo comunque le specifiche linee guida (sia generali che "settoriali") annunciate da ANAC nel PNA 2018 per i primi mesi del 2019; l'ipotesi di miglioramento è stata comunque recepita nel Piano della performance, con la previsione di uno specifico obiettivo individuale del Segretario Generale per il 2019²⁴.

- > PPCT: adottato in prima istanza nel 2013, il Piano della Camera ha vissuto un indubbio miglioramento progressivamente attuato nelle successive annualità. Rispetto all'analisi sulla qualità dei Piani effettuata da ANAC nel PNA 2018, l'OIV ha verificato che non sussistono, per la CCIAA di Modena, situazioni di criticità "sistemiche", pur se alcuni ambiti risentono di un approccio più teorico che concreto alle diverse problematiche e misure. 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;
- > Adempimenti trasparenza: come verificato nel dettaglio nell'attestazione di cui all'art. 14, co. 4, lett. g, D.Lgs. 150/2009, la CCIAA ha:
 - ✓ individuato misure organizzative che assicurano il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente";
 - ✓ individuato nella sezione Trasparenza del PPCT i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 33/2013;
 - ✓ raggiunto un buon grado di maturità nell'adempimento della maggior parte degli obblighi, pur con qualche spunto di miglioramento prontamente gestito (di cui si è relazionato nel documento "scheda di sintesi" della rilevazione, pubblicata nell'apposita sezione);



Nonostante il livello di compliance complessiva raggiunto dall'Ente, si sottolinea come ulteriori spunti di miglioramento a livello sistemico possono derivare:

- ✓ *dal monitoraggio ed analisi delle richieste di accesso civico pervenute e gestite²⁵, al fine di focalizzare l'attenzione sulla qualità e completezza dei dati già pubblicati e sulla possibilità di ampliare tali informazioni sulla base del reale interesse mostrato dagli stakeholder esterni;*
- ✓ *dalla definizione di una serie di flussi informativi (relativi ad es., alle aree a maggior rischio) contenenti un adeguato set di informazioni utili al RPCT per le proprie attività di vigilanza (i flussi sono alternativi o integrativi delle riunioni operative tra Dirigenti e PPOO previste dal Piano); all'avvio dei flussi, dovrebbe fare seguito la individuazione di possibili "indicatori di anomalia" utili per indirizzare/pianificare le attività di monitoraggio e controllo del RPCT.*

²⁴ Obj_002 - Revisione Codice di Comportamento, con parere vincolante positivo dell'OIV entro 2 mesi dall'approvazione delle linee guida ANAC applicabili alla CCIAA

²⁵ e rendicontate nell'apposito registro pubblicato nella sezione dedicata del sito



- > Misure specifiche di processo: in questo ambito si è rilevata la necessità di aggiornare (ed in alcuni casi di migliorare) l'impianto regolamentare interno relativo ad alcune aree a rischio, anche in ottica anticorruzione e trasparenza.



In particolare, il Regolamento per l'acquisizione di forniture, servizi e per l'esecuzione di lavori in economia della CCIAA di Modena risale al 2011 e non è allineato alle previsioni di cui all'art. 36 del D.Lgs. 50/2016; in proposito, è già disponibile un "Regolamento tipo per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture" prodotto da Unioncamere per le CCIAA, che si consiglia di considerare per la revisione, unitamente alle linee guida ANAC di cui all'art. 36, co. 7 del citato decreto. Anche in questo caso la misura è già stata recepita nel Piano della performance, con la previsione di uno specifico obiettivo individuale per il Dirigente responsabile della funzione²⁶.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

La norma generale di riferimento, in proposito, è l'art. 11, primo comma del D.Lgs. 286/1999²⁷ 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"*; il DPCM del 27/01/1994 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"*. 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 Legge 124/2015²⁸ 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.

Lo scrivente OIV prende atto che la Camera di Commercio non dispone attualmente di una "Carta dei Servizi" né di analogo documento. Sul tema sono definiti e monitorati i target fissati nell'ambito "efficacia/efficienza/qualità" dei servizi nel Piano della performance (derivati dal piano degli indicatori Pareto).



In proposito, si rileva la necessità (come peraltro effettuato da numerose altre Camere di Commercio) di adozione della Carta dei Servizi, pur condividendo 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 Relazioni con il Pubblico quale presidio 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 fax o PEC all'Ente.

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

²⁶ Obj_003 - Revisione Regolamento per l'acquisizione di forniture, servizi e per l'esecuzione di lavori in economia, anche sulla base del Regolamento camerale tipo di Unioncamere

²⁷ "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche"

²⁸ "deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"



Associazioni imprenditoriali di “settore”²⁹ negli Organi politici. Il Piano della performance evidenzia comunque un insieme di stakeholder più strutturato, dandone peraltro una rappresentazione orizzontale che li pone tutti sullo stesso piano. In proposito, si evidenzia come i canali di “ascolto” e coinvolgimento preventivo rispetto alla definizione delle strategie camerali consistono, a puro titolo esemplificativo, 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 dando per assodato che le istanze di tali interlocutori siano tenute in considerazione nella definizione delle strategie camerali, è auspicabile un ulteriore sforzo, ad es. valutando la fattibilità di utilizzo di una metodologia di “stakeholder engagement”³⁰ per rendere maggiormente “evidenti” e rappresentabili gli esiti di tali forme di “ascolto”.*

Si valuta infine positivamente la conduzione a fine 2018 di un’indagine di *customer satisfaction*. La rilevazione, in coerenza con le Linee guida per la *Customer satisfaction* delle CCIAA del 2013³¹, è stata impostata e calibrata in funzione dell’obiettivo conoscitivo e della tipologia della “dimensione” da verificare, ovvero la percezione degli utenti/stakeholder fidelizzati e “qualificati” nell’ambito dei principali processi camerali; per questo sono state invitate a partecipare alla rilevazione le imprese coinvolte in passato nell’attività camerale³², avvalendosi di questionari compilati via web in autonomia dagli intervistati (c.d. *computer-assisted web interviewing*) ed in forma anonima.

Gli esiti dell’analisi dei dati raccolti, che una volta ultimata saranno resi disponibili nell’apposita sotto-sezione della sezione “Amministrazione trasparente” in forma aggregata, sono stati utilizzati per l’avvio di specifiche azioni di miglioramento, come da obiettivo operativo trasversale recepito nel Piano della performance 2019³³.

! *Si rileva la necessità di strutturare la rilevazione in maniera sistematica, adeguata e costante nel tempo anche al fine di capitalizzare in ottica di “andamento pluriennale” le valutazioni degli utenti dei servizi camerali.*

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

²⁹ Nonché dai rappresentanti dei Sindacati e delle Organizzazioni dei consumatori e degli utenti

³⁰ Ad es., tra quelle proposte dagli standard in materia di “sostenibilità” (AA1000SES, GRI, ISO 26000...)

³¹ <http://www.unioncamere.gov.it/uploaded/Linee%20guida%20Customer%20satisfaction.pdf>

³² Pur essendo la rilevazione accessibile liberamente a tutti gli utenti a partire dal sito web della Camera

³³ 802.A1.3 - Effettuare opportune azioni di miglioramento organizzativo e gestionale sulla base delle criticità emerse nell’ambito dell’indagine di *customer satisfaction* realizzata nel mese di dicembre



| PRIORITÀ | AZIONE |
|----------|---|
| MEDIA | ↳ inserimento (ove opportuno, necessario e "sostenibile") 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 |
| | ↳ conduzione di una nuova edizione dell'indagine di clima interno (benessere organizzativo) realizzata nel 2014 |
| | ↳ revisione complessiva del Regolamento per l'acquisizione di forniture, servizi e per l'esecuzione di lavori in economia e, più in generale di tutti i Regolamenti aventi impatto su aree a rischio in funzione delle modifiche normative nel frattempo intervenute e dell'esperienza di applicazione del sistema anticorruzione dell'Ente |
| BASSA | ↳ programmazione ed avvio di una specifica attività di aggiornamento rivolta a tutti i dipendenti camerali, a fronte della revisione complessiva del SMVP dell'Ente |
| | ↳ definizione di specifiche azioni di miglioramento degli ambiti di trasparenza attualmente presidiati, anche in relazione alle esigenze emergenti dalle richieste di accesso civico pervenute |
| | ↳ definizione di specifici flussi informativi ed indicatori di anomalia con valore segnaletico di specifiche criticità ad uso dei monitoraggi di competenza del RPCT |
| | ↳ valutazione di una nuova strategia maggiormente strutturata di stakeholder engagement |
| | ↳ strutturazione in forma permanente dell'indagine di customer satisfaction realizzata nel 2018 |

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 o le attività d'indirizzo di ANAC:

| PRIORITÀ | AZIONE |
|----------|---|
| BASSA | ↳ 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 |
| | ↳ 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 |
| | ↳ adozione della Carta dei servizi |
| | ↳ aggiornamento del Codice di comportamento ex DPR 62/2013 |

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 2019.

Organismo Indipendente di Valutazione in
composizione monocratica

Dott. Cristian Ercolano