



Camera di Commercio
Lucca

Camera di Commercio di Lucca

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

06/09/2021



Camera di Commercio
Lucca



SOMMARIO

Premessa	2
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE	3
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI	10
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO	13

Premessa

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rappresenta il momento finale dell'attività di monitoraggio che l'OIV realizza durante l'anno. Tale attività è volta a verificare il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni e del Ciclo di gestione della performance e ad individuare eventuali elementi correttivi per indirizzare verso il miglioramento continuo dello stesso: è il momento conclusivo e, forse, più rilevante del monitoraggio mediante cui l'OIV adempie al proprio ruolo di garante della correttezza ed efficacia dei processi di misurazione e valutazione adottati in un ente.

In riferimento all'anno 2020, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del controllo di gestione dell'Ente camerale, ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione, e pertanto ha pertanto riferimento alle Linee guida in materia emanate da Unioncamere nel mese di marzo in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tali linee guida forniscono indicazioni per valutare lo stato del Ciclo della performance, poggiando su uno schema strutturato di analisi riguardante sia le fasi del processo sia i documenti che ne originano e sono il frutto di un tavolo di lavoro con il supporto di un gruppo di OIV, tra cui quello della Camera di Commercio di Lucca.

La Relazione, sintetica e schematica, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso di esso, integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, dove è sembrato opportuno un approfondimento.

Nelle diverse sezioni della Relazione, oltre alla verifica dello stato dell'arte, sono state indicate anche azioni correttive e suggerimenti, già emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Nel complesso, il Sistema della CCIAA di Lucca si attesta ad un valore di poco superiore al 75% della scala, rispetto a un'ipotetica situazione ideale (**76,64 vs 100,00**). Tale situazione, moderatamente positiva, appare in linea rispetto alla medesima analisi effettuata per il precedente Ciclo, pur presentando alcuni margini di miglioramento.

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

Gli *item* nel quale il Ciclo della Performance della Camera di Commercio è relativamente meglio posizionato sono "Relazione della Performance" e "SMVP e gli aspetti generali del processo". "Pianificazione", "Performance Individuale", "Rendicontazione" e il "Piano della Performance" presentano un punteggio sostanzialmente in linea con la media dell'ente. Di fatto, "Misurazione e valutazione" costituisce l'unico *item* che presenta un peggior posizionamento sulla scala.

In definitiva questo OIV ritiene di esprimere, nel complesso, un giudizio positivo sui risultati che la CCIAA di Lucca ha saputo raggiungere nel mettere a regime il proprio Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, dimostrando disponibilità al miglioramento continuo e volontà di interpretare in ottica non formalistica i sempre più numerosi e gravosi adempimenti rispetto a un contesto di sempre maggiore difficoltà finanziaria e gestionale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dalla CCIAA di Lucca rispetta infatti, in larga misura, i cosiddetti criteri minimi richiesti dalla Funzione Pubblica: gli obiettivi, infatti, sono definiti in modo chiaro, come altrettanto chiara è la specificazione del loro legame con indicatori e target; la rilevazione della performance stessa, poi, avviene secondo la frequenza e le modalità stabilite per il monitoraggio mediante cruscotto degli indicatori.

L'alberatura della performance organizzativa è strutturata secondo la cosiddetta logica "a cannocchiale"; prevede cioè che aree strategiche, obiettivi strategici e programmi di intervento con proiezione quinquennale, coerenti con la missione istituzionale e con le priorità politiche dell'amministrazione illustrate nel Programma di mandato, vengano tradotti, mediante l'efficace impiego del processo di cascading, negli obiettivi strategici a valenza triennale che alimentano il Piano della Performance (dimensione strategica pluriennale). L'assegnazione, tramite la Relazione Previsione e Programmatica, delle risorse agli obiettivi strategici genera la dimensione strategica annuale, che mediante i progetti operativi giunge a definire gli

obiettivi annuali di ente; questi ultimi, anche grazie alla realizzazione di momenti di comunicazione interna per la loro condivisione, sono tradotti negli obiettivi attribuiti al Segretario Generale e per il tramite di questo ai Dirigenti. Sono poi questi ultimi, nella loro autonomia gestionale come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse, ad assegnare alle Unità Organizzative Complesse e ai singoli Uffici il compito di raggiungere specifici obiettivi e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'intero Ente.

In termini più sintetici, la base di calcolo per la misurazione della performance "organizzativa" è rappresentata dall'aggregazione della performance "complessiva" dell'Ente (che si ottiene misurando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici annuali e degli obiettivi annuali di Ente, assegnati dalla Giunta alla Dirigenza) e dalla performance "delle unità organizzative" (il grado di raggiungimento degli obiettivi annuali assegnati dai Dirigenti alle UOC).

Seguendo il percorso descritto, si giunge dunque in modo chiaro - e senza perdere in alcun modo di vista il collegamento tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi - alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e opportunamente integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità. Criticità, punti deboli e conseguenti margini di miglioramento sono rappresentati dalla necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder esterni e di un maggior utilizzo delle analisi di benchmark, nella definizione di obiettivi e target operativi/individuali; come pure dal ricorso a fonti esterne anche per la definizione degli indicatori relativi alla performance individuale.

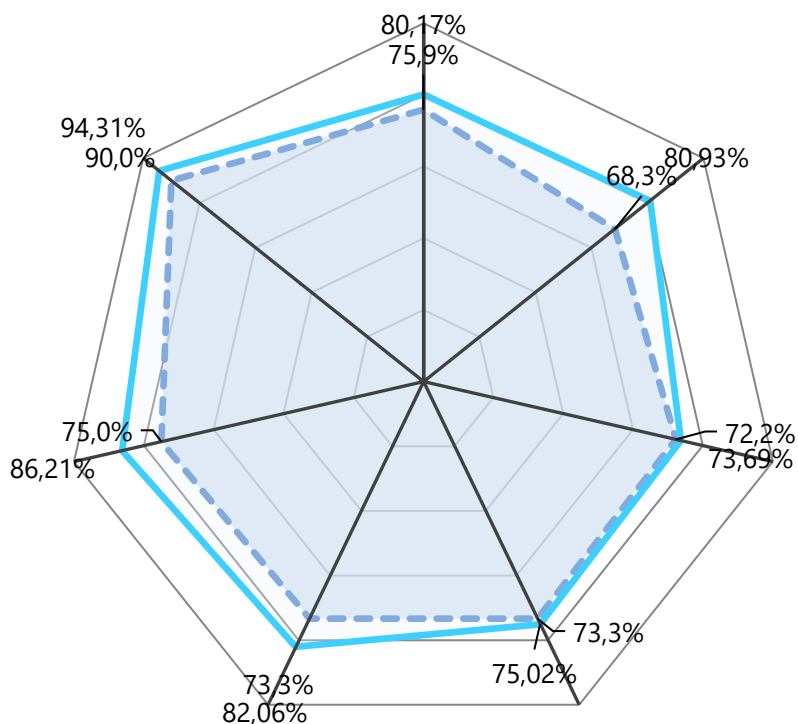
Per quanto concerne invece la fase della misurazione, partendo dagli obiettivi strategici ottenuti per declinazione dalla propria vision, l'ente perviene a un monitoraggio semestrale, che a livello metodologico si concretizza nel Cruscotto di Ente, costruito per evidenziare - rispetto a ciascuno dei tre esercizi "coperti" dal Piano della Performance - il peso, il valore ottenuto, il valore target e la percentuale di realizzazione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di realizzazione di ogni obiettivo strategico. Il livello di raggiungimento degli obiettivi non si presenta sostanzialmente diversificato, ma i valori si attestano perlopiù intorno al 100%: questo da un lato evidenzia l'elevato livello di performance dell'Ente, dall'altro dovrebbe rappresentare un impulso per l'individuazione di obiettivi maggiormente sfidanti.

Come già per la fase di definizione degli obiettivi, anche a livello di misurazione e valutazione sarebbe opportuno prestare maggiore attenzione all'impatto delle iniziative realizzate dall'ente (outcome), al momento considerato rispetto non alla totalità delle aree, bensì in funzione dell'assegnazione di obiettivi e indicatori specifici. Per quanto concerne poi la valutazione finale dei risultati, si conferma anche in questo caso l'adeguatezza del Sistema della performance: chiare sono infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai

diversi livelli organizzativi, al pari della descrizione della metodologia valutativa nel Piano della Performance e nel Sistema. Buona parte di questa adeguatezza è frutto del ricorso e soprattutto dell'utilizzo ottimizzato del modello BSC e della conseguente tecnica del cascading, che, supportati dalla rilevazione della *customer satisfaction* (interna ed esterna), consentono di tradurre la Vision camerale in obiettivi strategici, e di focalizzare istantaneamente il collegamento tra l'una e gli altri.

Implementato in maniera strutturata, e portato all'attenzione dell'organo d'indirizzo politico, il report sul Controllo strategico.

Tool autovalutazione Camera di Commercio di Lucca



Ambiti di misurazione	Punteggio CC Lucca	Media Nazionale
I Pianificazione	75,91%	80,17%
II Misurazione e Valutazione	68,33%	80,93%
III Performance Individuale	72,23%	73,69%
IV Rendicontazione	73,33%	75,02%
SMVP	81,67%	82,06%
P Piano della Performance	75%	86,21%
R Relazione della Performance	90%	94,31%
	76,64%	81,77%

Nota metodologica: la media nazionale è un valore in stato di avanzamento ed è rilevata al momento della compilazione della presente Relazione in relazione al numero di enti camerali (45) che hanno compilato il tool.

2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

Per la fase di **PIANIFICAZIONE** si evidenzia che la performance organizzativa è espressa in forma di obiettivi strategici, anche di natura trasversale, che risultano coerenti con la missione istituzionale, le strategie e le priorità politiche dell'amministrazione, illustrate nei documenti programmatici di riferimento (Linee strategiche di mandato, RPP, Budget Direzionale), anche grazie alla realizzazione di momenti di comunicazione interna per la loro condivisione. Maggiore attenzione, comunque, andrebbe prestata alla valutazione dell'impatto (outcome) che l'attivazione delle linee strategiche può determinare sui bisogni della collettività (anche quindi con iniziative di presentazione dopo l'approvazione della pianificazione), all'efficacia dell'attività di gestione e al grado di utilizzo delle risorse economiche e fisiche.

I relativi indicatori risultano comunque chiari e adeguati rispetto agli obiettivi di riferimento, nella misura in cui consentono di misurare le finalità che la strategia intende perseguire.

I target associati agli indicatori sono abitualmente definiti solo sulla base di valori storici; sussistono pertanto margini di miglioramento per ciò che concerne la definizione sulla base di valori di benchmark (anche a causa di alcune difficoltà tecniche e "lentezze" operative che riguardano il relativo progetto nazionale).

Gli obiettivi strategici poi sono tradotti, mediante l'efficace impiego del processo di cascading, negli obiettivi operativi attribuiti alla Dirigenza, alle Posizioni Organizzative e a ogni singolo dipendente.

L'elaborato processo di *cascading* e l'utilizzo della "logica a cannocchiale" comportano la necessità di un equilibrio tra la natura pluriennale degli obiettivi e le eventuali modifiche da apportare all'impianto programmatico per adeguarlo ai mutamenti di contesto.

Per quanto riguarda la **MISURAZIONE E VALUTAZIONE** si riporta come partendo dagli obiettivi strategici ottenuti per declinazione dalla propria vision l'ente perviene a un monitoraggio semestrale, che a livello metodologico si concretizza in un report costruito per evidenziare – rispetto a ciascuno dei tre esercizi "coperti" dal Piano della Performance – il peso, il valore ottenuto, il valore target e la percentuale di realizzazione degli indicatori utilizzati per misurare il grado di realizzazione di ogni obiettivo strategico.

A livello di misurazione si rileva che l'esito dei risultati si presenta scarsamente diversificato, con valori che si attestano perlopiù intorno al 100%: questo, comunque, oltre a evidenziare i buoni livelli di performance ottenuti dall'ente, non costituisce un freno all'individuazione di obiettivi maggiormente sfidanti. Per la valutazione finale dei risultati si segnala l'adeguatezza del Sistema della performance: chiare sono infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi, al pari della descrizione della metodologia

valutativa nel Piano della Performance e nel Sistema. Buona parte di questa adeguatezza è frutto del ricorso e soprattutto dell'utilizzo ottimizzato della tecnica del cascading, che consente di tradurre la Vision camerale in obiettivi strategici, e di focalizzare istantaneamente il collegamento tra l'una e gli altri.

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si nota come si giunga in modo chiaro, attraverso il cascading degli obiettivi dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e di recente opportunamente integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità. Semestralmente il dipendente valutato è informato sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sugli esiti della valutazione in itinere rispetto alla gestione, in modo da poter individuare e rimuovere con sufficiente tempestività gli elementi ostativi al pieno riconoscimento del merito individuale e della connessa premialità. Gli esiti della misurazione e valutazione della performance individuale vengono utilizzati, oltre che – com'è logico – ai fini del sistema incentivante, anche in funzione di stimolo alla crescita professionale del dipendente. Fino ad oggi, invece, non ha avuto ricadute sui processi di sviluppo e/o di adeguamento della struttura organizzativa.

La fase di **RENDICONTAZIONE** si caratterizza per l'idoneità, non del tutto realizzata ma comunque tendente all'ottimo, dei meccanismi di feed-back a orientare i comportamenti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e della dirigenza di vertice: è poi indiscutibile l'importanza della reportistica come strumento che consente comunque alla Dirigenza di confrontarsi con il vertice politico-amministrativo, in particolare in fase di approvazione dei documenti della performance (Piano e Relazione). Il SMVP facilita l'aggiornamento degli obiettivi di carattere strategico/operativo nell'ottica di migliorare la performance organizzativa/individuale: Il Sistema della Performance, attraverso il monitoraggio semestrale dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi attesi, non consente soltanto di adottare i necessari e tempestivi interventi di auto-regolazione ed auto-correzione; è piuttosto la fase della rendicontazione - come anello di congiunzione tra la valutazione della performance per l'esercizio in corso e la pianificazione per l'esercizio successivo - a possedere tutte le caratteristiche per supportare il Ciclo della performance e per fornire un adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

Infine, è implementato in maniera strutturata (anche se non da parte dell'OIV), e portato all'attenzione dell'organo d'indirizzo politico, il report sul Controllo strategico.

	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target • Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente “sfidanti” • Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (benchmark) • Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio • Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione • Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative) • Iniziative di condivisione della pianificazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori) • Tipologie di indicatori utilizzate (stato delle risorse, efficienza, efficacia, qualità, data, ecc.) • Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici • Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure • Modalità di monitoraggio e confronto in corso d’anno • Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell’analisi dell’andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa • Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP 	<ul style="list-style-type: none"> • Esito dei risultati • Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale • Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli • Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione • Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante)
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder • Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance • Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli • Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance • Tempestività ed efficacia dell’ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** è impostato in modo da regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale: il documento, procedendo a una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dalle linee guida emanate da Unioncamere Nazionale e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, propone il modello di funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale della CCIAA di Lucca, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio del singolo ente camerale come effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05), nonché di contribuire al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi secondo una logica e un approccio di allineamento e di sviluppo graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere. Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la CCIAA di Lucca ha scelto di adottare il *cascading* e la logica "a cannocchiale" come principale supporto metodologico, non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative, ma anche per garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

Sicuramente da sviluppare il modello di valutazione partecipativa nel ciclo della performance: al momento risultano comunque implementati sistemi di rilevazione della *customer satisfaction* (interna ed esterna) sui servizi erogati.

Nell'annualità 2020 il SMVP è stato oggetto di aggiornamento annuale, come richiesto dalla norma, pur in assenza di modifiche.

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE** si colloca quale estrinsecazione di un esaustivo "ciclo di pianificazione e controllo", che rappresenta all'interno di ogni organizzazione un indispensabile elemento per supportare i processi decisionali, per orientare le azioni verso obiettivi chiari, comuni e condivisi, per razionalizzare l'uso delle risorse. All'interno del Piano sono delineati ed esplicitati la *mission* dell'Ente, gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi – in numero ancora eccessivo rispetto alla funzionalità del controllo - attraverso una preventiva analisi del contesto interno ed esterno.

Fatta eccezione per la dimensione della parità di genere, il documento è coerente con le linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica e con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione dell'Ente, compreso il PTPCT: viene approvato annualmente nel rispetto della tempistica prevista dal legislatore; contiene il cruscotto degli

obiettivi dell'Ente, compresi quelli individuali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, con i relativi indicatori, target ed unità organizzative di riferimento.

Dall'analisi della **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** (relativa all'anno 2019, trattandosi di un documento da approvare a consuntivo) emerge la coerenza con le linee guida Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica e la piena compliance, essendo adeguatamente rappresentati l'analisi del contesto, la sintesi dei risultati raggiunti, la rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO) e l'evidenza degli scostamenti (positivi e negativi e dei relativi motivi). Riflette a consuntivo il documento di programmazione; ma proprio per l'importante funzione che può svolgere come base del Ciclo della Performance successivo, è essenziale rispettarne i termini di approvazione.



	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
SMVP	<ul style="list-style-type: none">• Periodicità del monitoraggio infrannuale della performance• Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa• Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori• Pesi assunti dalle diversi componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti)• Scale di valutazione dei comportamenti• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP• Segnalazione di disfunzione “sistemiche” o “metodologiche” da parte dell’OIV• Commitment e adeguatezza dell’impegno complessivo da parte dell’ente sul Ciclo della performance	<ul style="list-style-type: none">• Rispetto dei tempi di aggiornamento• Valutazione partecipativa nel ciclo della performance• Ruolo dell’OIV nel Ciclo della performance• Lavoro agile e POLA nel ciclo della performance
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none">• Tempestività di approvazione e pubblicazione• Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP• Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi• Collegamento con PTPCT• Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti e delle POOO nel documento	<ul style="list-style-type: none">• Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi)• Presenza della dimensione di genere• Fruibilità del documento (non proliferazione degli obiettivi)
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none">• Congruità intervallo di tempo per l’OIV necessario alla validazione• Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione• Analisi di contesto• Sintesi dei risultati raggiunti• Rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO);• Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi	<ul style="list-style-type: none">• Tempestività di approvazione e pubblicazione

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria, già a partire dal successivo ciclo, sono:

✓ **Pianificazione:**

- introduzione di valori di benchmark nella definizione dei target;
- incrementare il livello di multidimensionalità degli indicatori associati agli obiettivi strategici;
- ampliare quanto meno alla dimensione di *outcome* le tipologie di indicatori utilizzate

✓ **Misurazione e valutazione:**

- Evitare l'esito "appiattito" dei risultati

✓ **Rendicontazione:**

- incrementare la tempestività con cui l'ente gestisce le rilevazioni nazionali di Sistema;
- previsione di momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc)

✓ **SMVP:**

- potenziamento della metodologia di valutazione partecipativa;

✓ **Piano della performance:**

- integrazione degli elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi);
- introduzione della dimensione di genere
- contenimento del numero complessivo di obiettivi

06/09/2021

L'OIV della Camera di Commercio di Lucca
Iacopo Cavallini
(documento firmato digitalmente)