

Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 nonché relative all'attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g) del decreto

Presentazione

A. Performance organizzativa

Definizione di obiettivi, indicatori e target

Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

B. Performance individuale

Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Misurazione e valutazione della performance individuale

Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

D. Infrastruttura di supporto

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

G. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

H. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Presentazione

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ha lo scopo di metterne in luce gli aspetti positivi e negativi e di evidenziare i rischi e le opportunità al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La predisposizione della Relazione parte dal monitoraggio svolto sui "Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*", sui "Piani della *performance*" e sui "Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità", pubblicati sul sito camerale nelle apposite sezioni.

La presente Relazione sarà pubblicata, in formato aperto, sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

A Performance organizzativa

Definizione di obiettivi, indicatori e target

L'OIV ha valutato la mappa strategica ed il cruscotto di ente che individuano con chiarezza i programmi strategici dell'ente, derivanti dalla RPP per il 2018, secondo le quattro prospettive di analisi definite nella Balanced Scorecard (Imprese e territorio, Processi Interni, Crescita ed Apprendimento, Economico Finanziaria).

Per ogni obiettivo è indicata la valenza, gli indicatori, i pesi assegnati ed i *target* attesi; questi ultimi sono definiti su base storica e basati, quando possibile, sui risultati delle indagini di customer satisfaction (gradimento/utilità del sito web, questionari di rilevazione grado di soddisfazione delle iniziative di carattere promozionale, ecc..).Con riferimento alla coerenza degli obiettivi dell'amministrazione rappresentati nel Piano della *performance* con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco di tempo determinato;
- commisurazione ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

si rileva quanto di seguito riportato.

Circa il primo punto, si prende atto che il processo di definizione degli obiettivi, benché appropriato, ha visto coinvolgimento solo indiretto degli *stakeholder* territoriali. Essi benché rappresentati nel Consiglio camerale e quindi nella Giunta (si tratta di Associazioni datoriali di categoria, rappresentanze di organizzazioni sindacali, libere professioni, consumatori) non sono coinvolti direttamente, la qual cosa potrebbe avvenire, ad esempio, tramite rilevazioni mirate a raccogliere indicazioni utili a definire programmi e obiettivi dell'Ente. Si auspica che sul tema vi sia una sempre maggiore partecipazione ed apertura della Camera a raccogliere contributi in sede di programmazione degli obiettivi.

Gli obiettivi del cruscotto strategico, traducono i benefici attesi stabiliti dal Consiglio in relazione ad ogni programma strategico e alle risorse ad essi assegnate.

Gli obiettivi risultano specifici e misurabili e riferiti al periodo annuale o infra annuale; il continuo confronto tra risultati storici e obiettivi raggiungibili consente l'individuazione delle aree di miglioramento e, conseguentemente, la definizione di target progressivamente più sfidanti.

La correlazione alle risorse disponibili è realizzata tramite un documento di programmazione economico finanziaria approvato dalla Giunta camerale ed è evidenziata nel Piano della Performance.

Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Nella Camera di Commercio di Massa-Carrara la rilevazione dei dati utili alla costruzione degli indicatori avviene periodicamente, con cadenza quadrimestrale. La rilevazione del dato è a cura dell'Ufficio Controllo di Gestione che conserva i documenti trasmessi dai vari uffici a giustificazione dei dati inseriti nel data base informatico di rilevazione. Qualora i documenti giustificativi non vengano trasmessi dagli Uffici (es. per motivi di privacy, dati non stampabili etc..) è possibile per l'OIV verificarli in qualsiasi presso gli stessi uffici. Si segnala che dall'anno 2016, grazie alla realizzazione di un progetto di integrazione del fondo incentivante del personale dirigente e non dirigente dell'Ente denominato "REALIZZAZIONE PIATTAFORMA INFORMATICA PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE", è stata realizzata una piattaforma informatica "in house" in grado di gestire ed implementare tutte le fasi del ciclo delle performance, coinvolgendo nelle attività previste tutti gli Uffici e gli Organi di controllo per una comune condivisione degli obiettivi da conseguire (strategici, operativi, individuali); il sistema rende prontamente disponibili, grazie all'attività di implementazione da parte di tutti i dipendenti camerali, ogni documento di rendicontazione in formato elettronico nelle corrispondenti schede di rilevazione, consentendo un risparmio di tempo ed evitando l'inutile stampa di documenti cartacei, comunque reperibili presso i singoli uffici.

L'Ufficio Controllo di Gestione verifica costantemente l'implementazione dei dati e dei file giustificativi nella piattaforma, predisponendo, quando richiesto, report sullo stato di raggiungimento gli obiettivi, al

fine di evidenziare eventuali criticità e consentire il corretto monitoraggio e gli interventi di correzione. I dati inseriti nella piattaforma sono per la maggior parte rilevati tramite software gestionali Infocamere o evidenze conservate in formato informatico o cartaceo recuperabili presso gli uffici.

Si evidenzia, infine, che la piattaforma realizzata ha consentito di risparmiare sui costi precedentemente sostenuti per l'utilizzo dei programmi di controllo di gestione esterni (ad esempio di Infocamere o Telos Consulting).

Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il modello di misurazione utilizzato dall'amministrazione nel piano della performance si caratterizza per la chiarezza della definizione degli obiettivi e per un adeguato *cascading* sui diversi livelli organizzativi, il che consente di tradurre e dare attuazione agli obiettivi strategici coinvolgendo l'intera struttura organizzativa.

La dirigenza e le PO sono coinvolte nella definizione degli obiettivi strategici, mentre il resto del personale partecipa all'individuazione degli ambiti di miglioramento e degli obiettivi più operativi anche in fase di monitoraggio; per questo motivo può dirsi che l'Ente persegue un alto grado di condivisione della metodologia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Le rappresentazioni visuali della strategia (es. la mappa strategica) e i sistemi di reportistica (es. i cruscotti della *performance* di ogni singolo ufficio con obiettivi, indicatori e *target*) sono elaborati per l'organo di indirizzo politico, per la Giunta, per il Segretario Generale ed i dirigenti, ogni volta che vengono richiesti.

B Performance individuale

Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti prevede due componenti: una legata alla realizzazione degli obiettivi assegnati rispetto ad ogni area dirigenziale ed una legata alla valutazione dei comportamenti organizzativi, stabiliti in una scheda di valutazione compilata dal Segretario per i dirigenti e dalla Giunta per il SG. Gli obiettivi pesano per il 60%, i comportamenti per il 40%.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente prevede due componenti, una legata al grado di raggiungimento degli obiettivi (individuali, di ente e di area), peso 30% per dipendenti di cat. B, peso 40% per dipendenti di cat. C e peso 50% per dipendenti di cat. D (per i dipendenti D assegnatari di P.O. 60%); l'altra legata alla valutazione da parte del dirigente di alcuni comportamenti organizzativi agiti dal singolo, che ha peso 70% per dipendenti di cat. B, 60% per dipendenti di cat. C e peso 50% per dipendenti di cat. D (P.O. 40%). Il sistema di Misurazione e Valutazione prevede che dagli obiettivi strategici dell'Ente, affidati dalla Giunta alla responsabilità del SG, si individuino a cascata gli obiettivi dei dirigenti, dei responsabili di PO e degli uffici.

Gli obiettivi individuali sono assegnati ai Dirigenti ed alle P.O. per il servizio di loro pertinenza, ai singoli dipendenti per le mansioni di propria competenza.

Gli obiettivi ai dirigenti sono assegnati insieme al budget; gli obiettivi alle P.O. ed agli uffici sono invece definiti con un processo condiviso (ad esempio riunioni di ufficio).

Con riferimento alla dirigenza si rileva che dal 09/05/2015 la Camera ha nel proprio organico un solo Dirigente, ovvero il Segretario Generale. Inoltre, la struttura prevede una sola Area suddivisa in cinque Servizi, oltre al Servizio di Segreteria in staff diretto al Segretario Generale. Le Posizioni Organizzative nel 2018 erano 4, da ridefinire nel corso del 2019 come previsto dal nuovo CCNL.

Misurazione e valutazione della *performance* individuale

La performance individuale legata al conseguimento degli obiettivi di ente, di area ed individuali è misurata e monitorata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Per quanto riguarda la componente legata alla misurazione e valutazione dei comportamenti dei singoli, sono stati definiti dei fattori di prestazione per il personale della categorie B, C e D (presso la Camera di Massa-Carrara non vi sono dipendenti di categoria A).

Per la categoria B i fattori di prestazione sono 3:

- **ADATTAMENTO OPERATIVO**

Iniziativa e intraprendenza; capacità di organizzare, verificare e gestire autonomamente la propria attività lavorativa in relazione ai compiti assegnati e alle direttive ricevute; capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'ente; quantità di lavoro svolta; capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio.

- **RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**

Capacità di relazionarsi con i colleghi, con persone esterne all'ente; capacità di gestire le situazioni di emergenza nell'ambito dello svolgimento di attività dirette al pubblico; capacità di ascoltare e analizzare problemi ed istanze avanzate dall'utenza e dal pubblico in generale, in modo da evitare il ricorso al coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti interni quando non necessario; capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari dei servizi e prontezza nell'attivazione di soluzioni per il soddisfacimento delle stesse.

- **PRECISIONE E QUALITA'**

Capacità di rispettare i tempi e i ritmi concordati per lo svolgimento dei procedimenti di competenze; accuratezza e precisione nella predisposizione dei procedimenti di competenza; capacità di selezionare le problematiche che richiedono una soluzione autonoma e quelle per le quali è necessario ricorrere al responsabile; capacità di rispettare i tempi concordati per lo svolgimento delle attività da svolgere; livello di conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti necessari per lo svolgimento dei compiti; rispetto dei tempi e dei ritmi concordati per lo svolgimento dei compiti.

Per la categoria C i fattori di prestazione sono 4:

- **PRECISIONE E QUALITA'**

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno; capacità di rispettare le scadenze; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.

- **ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE**

Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.

- **RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**

Capacità di relazionarsi con i colleghi, con persone esterne all'ente; capacità di gestire le situazioni di emergenza nell'ambito dello svolgimento di attività dirette al pubblico; capacità di ascoltare e analizzare problemi ed istanze avanzate dall'utenza e dal pubblico in generale, in modo da evitare il ricorso al coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti interni quando non necessario; capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari dei servizi e prontezza nell'attivazione di soluzioni per il soddisfacimento delle stesse.

- **MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI**

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro.

Per la categoria D i fattori di prestazione sono 4:

- **QUALITA' DELLE PRESTAZIONI**

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.

- **ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE**

Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.

- **RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**

Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.

- **GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI**

Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.

Per la categoria D (titolari di Posizione Organizzativa) i fattori di prestazione sono 5:

- **QUALITA' DELLE PRESTAZIONI**

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere

in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.

- **ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE**

Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.

- **RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE**

Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.

- **GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI**

Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.

- **MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI**

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro.

Ogni comportamento viene descritto nella scheda di valutazione secondo atteggiamenti, attitudini, ecc.. diversificati per livello di congruità; a ciascun livello è attribuita una fascia di punteggio variabile a seconda del fattore di prestazione in esame.

Annualmente viene elaborata una valutazione dal dirigente competente. Le valutazioni dei Dirigenti vengono effettuate dal Segretario Generale, mentre la valutazione del Segretario Generale è demandata alla Giunta.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Sulla base delle evidenze raccolte presso l'ente, l'OIV ritiene di esprimere un giudizio di coerenza del SMVP rispetto all'impostazione ex-D.lgs. 150/09, CIVIT/ANAC e Unioncamere. Come previsto infatti dalla delibera ANAC (ex-CIVIT) n. 112/2010, ciascuna attività di cui si compone il Ciclo della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e raccolto, e coinvolge i necessari interlocutori interni. Tale processo, inoltre, è descritto in modo ampio e organico nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e dunque pubblicato sul sito istituzionale della CCIAA, Sezione Amministrazione Trasparente. Inoltre, come richiesto dalle Linee Guida Unioncamere, il documento sul Sistema della Performance interviene tanto sulla performance organizzativa quanto su quella individuale, provvedendo

ad inquadrare le diverse fasi nel più ampio ciclo di gestione della performance, ed individuando i soggetti responsabili delle varie attività di misurazione e valutazione.

Di seguito si riportano gli estremi dei provvedimenti ad oggi assunti per l'attuazione del Ciclo della Performance 2018:

Approvazione Relazione Previsionale Programmatica

- Delibera di Consiglio camerale n. 26 del 07/11/2017

Approvazione Piano Performance

- Delibera di Giunta n. 7 del 30/01/2018

Assegnazione obiettivi al Segretario Generale

- Delibera di Giunta n. 6 del 31/01/2018

Assegnazione obiettivi al personale non dirigente

- Determinazione del Segretario Generale n. 18 del 10/04/2018

D. Infrastruttura di supporto

Il sistema per la raccolta e la rappresentazione dei dati è gestito, grazie anche alla realizzazione del già ricordato progetto di integrazione del fondo incentivante del personale dirigente e non dirigente dell'Ente denominato "REALIZZAZIONE PIATTAFORMA INFORMATICA PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLE PERFORMANCE", tramite una piattaforma informatica organizzata in cartelle e fogli di lavoro complessi di Microsoft Excel.

Con riferimento all'integrazione con il ciclo di bilancio ed i sistemi di controlli interni, si rileva che il processo decisionale adottato consente una integrazione a partire dall'allocatione delle risorse sui programmi strategici decisa dal Consiglio nella RPP approvata entro il mese ottobre, che si riversa, poi, nel bilancio preventivo approvato entro novembre. Entro il mese di dicembre, con il budget direzionale, le risorse sono assegnate alla dirigenza (nella fattispecie specifica al solo Segretario Generale quale unico dirigente attualmente presente nell'organico dell'Ente insieme agli obiettivi derivanti dal cascading; entro aprile ha infine luogo l'assegnazione degli obiettivi alle P.O. ed agli uffici, indicando progetti, attività e risorse disponibili. A metà anno viene operato l'assestamento del bilancio preventivo (entro luglio) e, se ritenuto opportuno, l'aggiornamento degli obiettivi dell'Ente e dell'intero sistema di cascading. Gli obiettivi strategici dell'Ente, così come alcuni obiettivi operativi, sono alimentati direttamente dai dati di budget e di consuntivo secondo le risultanze contabili.

Nella relazione al bilancio consuntivo sui risultati raggiunti dopo l'analisi economico finanziaria, vi è la rendicontazione dei risultati raggiunti in relazione ai benefici attesi previsti dalla RPP con i programmi strategici. Si tratta di una misurazione ai fini interni, già prevista dal DPR 254/2005 per le Camere di Commercio quale strumento di controllo strategico sulla Relazione previsionale e programmatica, che si compone di una prima parte che analizza i risultati economici finanziari del bilancio e di una seconda che presenta i risultati quali-quantitativi rispetto agli obiettivi assegnati della Relazione previsionale e programmatica.

Tutte le procedure previste sono realizzate anche grazie ai programmi messi a disposizione da Infocamere, che consentono l'adeguato supporto tecnologico ed informatico per le attività di programmazione, gestione e rendicontazione dell'intero ciclo della performance.

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

Per quanto riguarda l'attuazione del Programma triennale 2018-2020 adottato dalla Camera di commercio con deliberazione di Giunta camerale n.21 del 30 gennaio 2018 si rileva che la Camera ha provveduto a darne piena divulgazione ed attuazione con la sua pubblicazione nel sito camerale.

Al suo interno il Programma contiene, oltre alla previsione di una serie di iniziative in tema di legalità e trasparenza programmate per il triennio di validità del programma stesso, anche una pianificazione operativa in cui vengono individuati sia le strutture competenti che gli indicatori di efficacia.

L'OIV esprime un giudizio complessivo di adeguatezza sia sul contenuto del Programma 2018-2020 che sulla sua attuazione. Esso contiene difatti un elenco di dati informativi che la Camera si impegna a pubblicare sulla performance, sull'organizzazione dell'Ente e sui procedimenti, sui dati informativi relativi al personale, ad incarichi e consulenze, sulla gestione economico finanziaria, sulla gestione dei pagamenti, su contributi, crediti, sussidi e benefici di natura economica.

In tema di trasparenza è opportuno ricordare che tutti gli uffici della Camera sono impegnati nell'implementazione costante della sezione "Amministrazione trasparente" articolata in sotto-sezioni di primo e di secondo livello corrispondenti alle varie tipologie di dati da pubblicare.

Inoltre, nel corso del 2018, la Camera ha adottato un proprio Regolamento per disciplinare il diritto di accesso nelle sue diverse modalità: civico, generalizzato e documentale.

Sempre nel 2018 l'OIV ha provveduto ad effettuare i monitoraggi richiesti e le attestazioni sono pubblicate sul sito camerale.

Si ricorda che la Camera di Commercio di Massa-Carrara, al fine di garantire la puntuale ed immediata pubblicazione dei dati, ha messo in atto un sistema di controllo in parte automatico, che avvalendosi del supporto di Infocamere consente di sfruttare gli automatismi informatici derivanti dai software in uso predisponendo un apposito contenitore denominato "Pubblicamera", ed in parte manuale, con l'assegnazione delle responsabilità ai vari uffici competenti.

F. Definizione e gestione di standard di qualità

Come affermano le stesse Linee Guida Unioncamere in tema di Ciclo e Sistema della Performance, la qualità mediante cui vengono svolti i processi interni ed erogati i relativi servizi è condizione strettamente necessaria al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione, e tale livello qualitativo può essere raggiunto in maniera adeguata solo attraverso una mappatura periodica dei processi stessi e con la definizione dei necessari interventi correttivi. In tal senso, l'Ente risulta impegnarsi in un percorso di miglioramento; ad esempio, l'adozione della Carta dei Servizi, il cui rispetto degli standard è stato inserito fra gli obiettivi dell'Ente nell'ambito del ciclo della performance, ha consentito di estendere la misurazione della performance organizzativa alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati. Anche la realizzazione di indagini sulla qualità percepita (Customer Satisfaction) consente un monitoraggio sulla qualità del servizio, nonché il raggiungimento di un grado di soddisfazione non inferiore a un dato risultato atteso.

L'intera Camera di Commercio è comunque coinvolta in un obiettivo strategico di "miglioramento continuo", mirato all'eccellenza qualitativa dei servizi ed al contenimento dei costi, che è poi declinato, secondo la logica del cascading, in obiettivi strategici ed operativi.

G. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Con riferimento all'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione, si rileva che nel complesso l'Ente ha sostanzialmente conseguito, nel 2018, gli obiettivi, sia strategici che operativi, fissati in sede di programmazione. Grazie al monitoraggio effettuato dall'Ufficio Controllo di Gestione è infatti possibile

rilevare una percentuale del 98% per la performance degli obiettivi strategici e del 97% per quelli operativi; questi dati dovranno ovviamente essere confermati, e nel caso aggiornati, nella Relazione alla Performance 2018.

Inoltre, il sistema impiegato, basato sulla BSC e sulla possibilità di porre in essere eventuali interventi correttivi in fase di aggiornamento del budget, consente di tradurre in benefici le attese del Consiglio camerale in ordine all'attuazione dei programmi.

Nel corso del 2018, non è stato necessario modificare alcuno degli obiettivi strategici ed operativi, o dei relativi target; sono invece stati aggiornati alcuni target riferiti ad obiettivi individuali assegnati ai dipendenti. Non è stato neppure necessario modificare il budget previsto in sede di programmazione previsto per la realizzazione degli obiettivi strategici e, a cascata, operativi.

In tema di *benessere organizzativo e pari opportunità*, si segnala che la Camera ha già adottato, nel recente passato, iniziative volte a favorire i dipendenti con particolari esigenze familiari, quali la concessione dell'orario part-time e, in genere, promuovendo la flessibilità del lavoro con una modifica dell'orario di servizio, concordato con le rappresentanze dei lavoratori, a decorrere dal 1 maggio 2016.

La Camera, inoltre, ha provveduto fin dal 2011 alla costituzione del "Comitato Unico di Garanzia delle Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), previsto dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della legge 183 del 2010. Il Comitato si riunisce ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità per affrontare le criticità e le problematiche rilevate o segnalate nel contesto lavorativo.

Si ricorda, infine, che dal 2000 è attivo il Comitato per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile con il compito di partecipare alle attività della Camera, proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'imprenditoria femminile locale.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato tutti gli adempimenti in tema di ciclo della performance, sia per quanto riguarda l'adozione dei piani della performance e del sistema di misurazione e valutazione, sia con riferimento al raggiungimento degli obiettivi prefissati e dei relativi target, sia con riferimento alla normativa sulla trasparenza.

Nel dettaglio, l'Organismo ha verificato, tra le altre:

- l'approvazione da parte della Giunta della relazione previsionale Programmatica per l'anno 2018;
- l'approvazione da parte della Giunta del Piano della Performance 2018;
- l'adozione del Programma Triennale per la Trasparenza 2018-2020 integrato con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2018-2020. Per entrambi i piani sono stati predisposti dei documenti a consuntivo sui relativi stati di attuazione;
- la pubblicazione dei documenti nel sito camerale nelle specifiche sezioni dell'Amministrazione trasparente.

Ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione 2018 l'OIV ha svolto le previste attività di vigilanza, predisponendo e sottoscrivendo le necessarie attestazioni.

Degna di nota, nel 2018, l'organizzazione di una Giornata della Trasparenza in occasione del Consiglio camerale del 20/11/2018, che ha riguardato la relazione sulla performance, nonché i risultati conseguiti e la presentazione delle linee guida di programmazione 2019, alla luce delle importanti novità normative che riguardano le CCIAA.

Proposte di miglioramento del sistema di valutazione e di pianificazione

Come si rileva dalla Relazione, il metodo complessivo introdotto dal D. Lgs. 150/2009 e modificato dal D. Lgs. 74/2017 è stato rispettato e non sono state evidenziate criticità.

Proprio le modifiche apportate dal D. Lgs. 74/2017 e le novità contrattuali introdotto dal nuovo CCNL di settore, hanno previsto un aggiornamento della metodologia di valutazione e, più in generale, del sistema di valutazione.

In questo senso, la Camera già nel mese di gennaio 2019 ha proceduto ad approvare il nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, i cui contenuti hanno trovato applicazione nel Piano delle Performance 2019.

Al riguardo, considerato che le procedure di accorpamento fra le Camere di Commercio di Massa-Carrara, Pisa e Lucca sono state avviate, si suggerisce di procedere congiuntamente alle altre Camere nella condivisione di un nuovo sistema di valutazione.

Infine, nell'ottica del miglioramento continuo e della semplificazione dell'azione della pubblica amministrazione, si auspica che la Camera prosegua nel processo intrapreso di semplificazione delle attività legate al ciclo della performance, curando la pubblicazione dei documenti nella sezione del sito camerale dedicata all'Amministrazione Trasparente, al fine di rendere più trasparente per il cittadino la reale azione promossa dall'Ente.

Una considerazione conclusiva sulla procedura di programmazione adottata dalla Camera che non contempla, al momento, un coinvolgimento diretto degli *stakeholder* esterni; in tal senso si ribadisce la necessità che si adottino tutte le misure necessarie a risolvere questa criticità.

Allegati

Allegati 1 e 2 estratti dalla Delibera ANAC 23/2013.

L'OIV Monocratico

Prof. Alessandro Lombrano



Massa e Carrara, 29 aprile 2019