

**Relazione sul funzionamento complessivo  
dei sistemi di valutazione, per la trasparenza e integrità,  
dei controlli interni  
2018-2019**

**Ottobre 2019**

**INDICE**

PRESENTAZIONE .....	3
1. ANALISI DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA.....	3
1.1 Ciclo della performance.....	3
1.2 Trasparenza .....	7
1.3 Controlli interni e controllo di gestione.....	8
1.4 Infrastruttura di supporto ai fini gestione ciclo performance e ai fini attuazione Programma per la trasparenza e l'integrità .....	9
2. CAPACITA' DI RISPOSTA ALLE ESIGENZE DELL'UTENZA .....	10
3. VALUTAZIONE DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO .....	10
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO E SCENARI POSSIBILI.....	11

## PRESENTAZIONE

Ai sensi dell'art. 14 comma 4 *lett. a)* del decreto legislativo 150/2009 come modificato dal D.lgs n. 74/2017 l'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) monitora il funzionamento complessivo dei sistemi definiti per la valutazione, per la trasparenza e l'integrità e per i controlli interni ed elabora in merito una relazione annuale, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

La "Relazione sul funzionamento complessivo" ha lo scopo di fornire un giudizio sintetico sulla coerenza complessiva tra gli strumenti e le prassi adottate dall'Ente e le disposizioni stabilite dalla normativa in materia e/o definite a livello interno. A tal fine l'OIV deve verificare il concreto funzionamento e l'efficacia degli strumenti implementati con riferimento a:

- sistema di misurazione e valutazione della performance
- misure per la trasparenza
- controlli interni

La presente Relazione rappresenta quindi la sintesi dell'attività di monitoraggio svolta relativamente ai "profili di indagine" soprarichiamati, evidenziando in particolare i sistemi informativi e informatici di supporto. Segue una riflessione più generale sulla capacità di risposta alle esigenze dell'utenza, che si ritiene essere il "fine ultimo" che accomuna i sistemi in oggetto, e, in conclusione, sono sottolineati alcuni spunti di riflessione in un'ottica di miglioramento continuo.

La relazione è trasmessa al Presidente quale organo di indirizzo politico-amministrativo della CCIAA e, per conoscenza, al Segretario Generale e al Responsabile della Trasparenza.

Si ricorda infine che la relazione rientra tra i documenti di cui è prevista la pubblicazione nell'area "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Amministrazione.

## 1. ANALISI DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA

L'analisi che segue è stata svolta attraverso la documentazione accessibile in regime di trasparenza sul sito web dell'Ente nell'area Amministrazione Trasparente nonché attraverso la specifica documentazione messa a disposizione dell'OIV dalla struttura tecnica di supporto e i colloqui avuti con la dirigenza.

L'OIV ha effettuato il monitoraggio ispirandosi ai principi di indipendenza e di imparzialità e attenendosi ai postulati di trasparenza, attendibilità, veridicità, ragionevolezza e tracciabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Nello svolgimento del lavoro sono stati tenuti in considerazione i contenuti della delibera CIVIT/Anac n. 23/2013 e delle Linee Guida Unioncamere del febbraio 2013.

Nelle diverse sezioni del presente lavoro sono stati evidenziati punti di attenzione rispetto ai quali l'Amministrazione è invitata a implementare azioni correttive o di miglioramento anche a seguito di confronto con l'OIV.

Segue l'esposizione delle risultanze del lavoro svolto, organizzate per ambiti di analisi.

### 1.1 Ciclo della performance

<b>processo</b>	Entro il 31 gennaio dell'anno viene approvato il Piano della Performance per l'anno, in cui sono approvati gli obiettivi di performance organizzativa. Segue assegnazione ai dirigenti da parte del SG e dagli stessi alle P.O. Nel mese di luglio è effettuato un monitoraggio sull'andamento con approvazione di eventuali correttivi agli obiettivi di performance organizzativa. Nell'anno successivo – entro giugno – viene approvata la Relazione sulla Performance dell'anno precedente cui segue l'assegnazione della premialità alle diverse figure.
<b>attori</b>	La giunta, per l'approvazione degli obiettivi di performance organizzativa

	Il SG, per l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti I dirigenti, per l'assegnazione degli obiettivi a P.O. e personale L'OIV, per la verifica della corretta definizione degli obiettivi e per la corretta applicazione delle procedure di monitoraggio, per la valutazione della performance organizzativa e per la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione annuale del dirigente di vertice.
<b>output</b>	Piano della Performance per l'anno (nell'ambito della programmazione triennale, a scorrimento) Monitoraggio del Piano Relazione sulla Performance Proposta di valutazione del SG e schede di valutazione del personale ai vari livelli

**Attuazione del ciclo della performance.** In merito al funzionamento del processo di misurazione e valutazione sono state sinteticamente ripercorse le fasi in cui è articolato il ciclo della performance, con particolare attenzione al ruolo dei soggetti coinvolti, per verificare il rispetto delle diverse attribuzioni, ovvero l'Organo di indirizzo politico-amministrativo, la dirigenza di vertice, la dirigenza e il personale, nonché l'OIV (ruolo ricoperto fino al 30/6/2018 dall'Ing. Colavolpe) e la Struttura Tecnica Permanente.

La sottoscritta, al fine della presente relazione, ha esaminato sia la chiusura del ciclo della performance 2018 che l'avvio del ciclo 2019.

Il Piano della Performance 2018 era stato approvato in data 19/4/2018. Con riferimento allo stesso è stato effettuato un monitoraggio approvato dalla Giunta con delibera n. 133 del 15/11/2018 nell'ambito del quale si è provveduto anche all'aggiornamento degli obiettivi e target presenti nel piano.

In data 9 luglio 2019 è stata approvata la Relazione sulla Performance 2018, che la sottoscritta ha validato nei giorni immediatamente successivi. Ad oggi non si è ancora proceduto agli adempimenti relativi alla premialità relativa all'anno in oggetto.

L'avvio del ciclo della performance 2019 (articolo 4 D. Lgs. n. 150/2009) intervenuto con l'approvazione del Piano in data 14/3/2019 è stato correttamente preceduto dalla redazione di tutti gli atti utili per addivenire all'approvazione del Piano, ovvero la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo, il Budget direzionale, il Piano triennale di prevenzione della Corruzione.

Ai fini della programmazione degli obiettivi contenuti nel "Piano" in coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio sono state tenute in considerazione le risorse economiche stanziare con il bilancio di previsione per l'esercizio 2019.

Il processo di assegnazione delle risorse ai dirigenti ha trovato attuazione con la Determinazione del Segretario Generale del 22/1/2019, con cui è stata assegnata la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale 2019, approvato in pari data con determinazione presidenziale.

Con determinazione del Segretario Generale del 23 luglio u.s. il Segretario Generale ha provveduto all'individuazione e all'assegnazione ai dirigenti degli obiettivi di "performance organizzativa" da presidiare, atto necessario anche ai fini della valutazione della performance individuale.

La valutazione è complessivamente positiva, in quanto il ciclo è correttamente presidiato, ferma restando la necessità di una maggiore attenzione alle tempistiche di approvazione dei documenti.

**Definizione di obiettivi, indicatori e target.** L'OIV ha esaminato ai fini della presente relazione sia gli obiettivi del Piano 2018 che gli obiettivi del Piano 2019. Avendo ricoperto il ruolo dal mese di ottobre 2018, con riferimento ai secondi la sottoscritta ha avuto un ruolo anche attivo, contribuendo alla verifica di coerenza, chiarezza e completezza degli stessi.

All'interno dell'Ente gli obiettivi sono definiti sia a livello di "disegno strategico" (obiettivi strategici o obiettivi specifici, secondo le nuove definizioni), sia di tipo operativo (obiettivi operativi derivanti da obiettivi strategici, target relativi ad attività programmate o vincolate, target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi), sia collegati a particolari "dimensioni" come nel caso della salute economico-finanziaria, della soddisfazione dell'utenza o delle pari opportunità.

Gli obiettivi sono stati generalmente definiti nel rispetto dei principi enunciati nella delibera ANAC n. 89/2010 ovvero:

- sono stati definiti in modo chiaro e chiara è la specificazione del legame con indicatori e target,
- sono presenti obiettivi di *outcome* per alcuni obiettivi strategici, anche se ancora non si può parlare di “presenza consistente”, come richiesto dalla normativa,
- gli indicatori presentano caratteristiche in linea di massima rispondenti alla caratterizzazione proposta da ANAC.

In merito al livello di coerenza degli obiettivi dell'amministrazione formulati nel Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto si ritiene che gli stessi presentino i necessari requisiti in termini di:

- 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 che ciascun obiettivo strategico e operativo è stato correttamente collocato secondo la logica del *cascading*.

Per quanto riguarda le modalità di svolgimento del **processo di definizione degli obiettivi**, si rileva che gli obiettivi sono stati correlati alle risorse disponibili: i Piani vengono infatti definiti in coerenza con la Relazione Previsionale e Programmatica e il Preventivo per l'anno. All'interno dei piani è infatti riportata la ripartizione delle risorse per linee strategiche.

Inoltre, il processo di definizione degli obiettivi risulta essere svolto con appropriato coinvolgimento degli *stakeholder* principali. Con riferimento al ciclo 2019 tale procedura è stata ulteriormente migliorata rispetto al passato: in fase di approvazione dei documenti di programmazione risulta che la discussione dei contenuti sia stata ampiamente approfondita e condivisa con i rappresentanti delle associazioni di categoria presenti negli organi.

**Monitoraggi intermedi della performance organizzativa.** Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dei monitoraggi intermedi posti in essere, della qualità dei dati, della tempestività e affidabilità, si rileva quanto segue.

Con riferimento al ciclo 2018 è stato effettuato, come sopra detto, un monitoraggio in data 15/11/2018, nell'ambito del quale si è provveduto anche all'aggiornamento di obiettivi e target presenti nel piano.

Dall'esame del documento risulta:

- in merito alla qualità dei dati utilizzati per la misurazione, si ritiene che il processo di acquisizione degli stessi sia stato svolto nel rispetto di criteri di attenzione e correttezza che garantiscono l'affidabilità del dato, anche grazie al largo utilizzo di “evidenze oggettive”,
- in merito alla tempestività, si rileva una certa tardività della rilevazione (alcune informazioni tra l'altro risultano raccolte con aggiornamento al 30/6, altre con aggiornamento al mese di ottobre).

Relativamente al 2019 l'analoga attività di verifica si è conclusa in questi ultimi giorni con la predisposizione da parte dell'OIV di un report per il Presidente e la Giunta basato sull'istruttoria svolta dal controllo di gestione e sulle risultanze emerse nel corso di un incontro tenutosi in data 13/9 con i dirigenti per la discussione circa lo “stato avanzamento lavori” al fine dell'esame degli scostamenti e delle cause degli stessi.

Con riferimento al 2019, per quanto riguarda la tempistica di svolgimento del monitoraggio si è registrato un miglioramento, considerato che le procedure si sono svolte a inizio settembre. L'obiettivo resta quello di procedere al monitoraggio entro la fine del mese di luglio.

**Misurazione e valutazione della performance organizzativa.** L'OIV ha esaminato ai fini della presente relazione sia la Relazione sulla Performance 2017 (approvata in data 2/8/2018, rif. delibera n. 103), che la Relazione sulla Performance 2018 (approvata in data 9/7/2019). Avendo ricoperto il ruolo dal mese di ottobre 2018, con riferimento alla seconda, l'OIV ha avuto un ruolo anche attivo, procedendo alla valutazione degli obiettivi e alla successiva validazione della Relazione. Come noto, con la validazione della relazione si procede alla "certificazione" del livello di *compliance* e di adeguatezza della stessa, in considerazione della comprensibilità, sinteticità, completezza e immediatezza, nonché esaustività e coerenza delle informazioni. Nella presente relazione sul "funzionamento complessivo" si intende, invece, entrare più nello specifico dei sistemi e delle modalità applicative. Con riferimento a questi ultimi, si rileva quanto segue:

- relativamente al processo di misurazione: le modalità adottate dal controllo di gestione risultano sufficientemente puntuali
- in merito al processo di valutazione, prerogativa dell'OIV, si sottolinea che nella Relazione sulla Performance 2018 è stata data maggior evidenza alla distinzione tra fase relativa alla misurazione e fase relativa alla valutazione.

Punto di attenzione: relativamente all'impatto e all'utilizzo delle risultanze, è auspicabile migliorare l'evidenza oggettiva dell'utilizzo delle informazioni derivanti da cicli precedenti.

Si vuole sottolineare qui – ed apprezzare – il fatto che, accanto ai risultati nell'ambito del ciclo della performance, la Camera di commercio Riviera di Liguria analizza anche i dati relativi al posizionamento rispetto alle altre CCIAA del Cluster di appartenenza definiti nell'ambito del sistema Pareto (*benchmarking* su indicatori di processo, di struttura, economico-patrimoniali).

**Performance individuale.** Al fine di esprimere un giudizio di adeguatezza sono stati esaminati il collegamento tra obiettivi individuali e organizzativi, le modalità con cui è avvenuta l'assegnazione degli obiettivi individuali, l'utilizzo di schede, le differenti modalità utilizzate per i dirigenti e per il personale non dirigenziale.

Sia nel 2018 che nel 2019 gli obiettivi sono stati assegnati con atto dedicato ai dirigenti; alle P.O. l'assegnazione è avvenuta in modo non del tutto sistematico. Gli obiettivi individuali assegnati tuttavia derivano direttamente dagli obiettivi fissati a livello di performance organizzativa, secondo una logica di *cascading*.

Valutazione complessivamente positiva, fatto salvo che si deve confermare la criticità nel rispetto della procedura di assegnazione degli obiettivi: anche nel 2018 gli obiettivi sono stati comunicati al personale in maniera non sistematica, o perlomeno non omogenea nei vari settori.

Per quanto riguarda la fase di valutazione finale (schede di valutazione 2018), ad oggi la stessa non risulta ancora conclusa. Risultano tuttavia in atto le procedure ed è ragionevole che le stesse possano chiudersi entro fine anno. La valutazione sui temi relativi a modalità di svolgimento del monitoraggio nel corso dell'anno, modalità della comunicazione della valutazione finale al valutato, attribuzione della premialità ed effettiva capacità dei valutatori di differenziare i giudizi non è del tutto positiva, soprattutto in relazione alle tempistiche; si ritiene tuttavia che si tratti di problematiche che potranno trovare soluzione una volta perfezionata la nuova definizione del sistema di valutazione.

E' inoltre auspicabile investire sulla conoscenza e condivisione dei criteri e della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale.

**Struttura Tecnica Permanente.** In merito alla S.T.P., si evidenzia che fin dalla nascita del nuovo Ente, il Segretario generale, nell'ambito dell'atto di delega provvisoria di funzioni approvato nei primissimi giorni dopo la costituzione, aveva individuato il "Responsabile della funzione di controllo di gestione, gestione ciclo della performance, struttura tecnica supporto O.I.V."

Con l'approvazione dell'organizzazione dell'Ente (novembre 2017), è stato costituito il Servizio Programmazione Monitoraggio Controllo e S.Inf.vi, con a capo una posizione organizzativa. Nell'ambito del servizio è stato inserito l'Ufficio Programmazione e Controllo, che svolge anche le funzioni di struttura di supporto per le funzioni dell'OIV.

Al momento della definizione dell'organigramma alla P.O. si affiancavano tre risorse (il responsabile dell'ufficio e due risorse, di cui una dedicata al 30%). A seguito del pensionamento del responsabile dell'ufficio (avvenuto nel mese di luglio 2018), le risorse destinate al presidio delle funzioni in oggetto sono rimaste le due sopraccitate (una full time e l'altra part time e dedicata al 30%). Dal mese di agosto 2019 la risorsa dedicata al 30% è stata sostituita da un'altra che attualmente ha un contratto di part time al 50%.

Le competenze professionali del personale dedicato sono da considerare più che adeguate ai compiti assegnati.

**Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione.** L'OIV è tenuto a valutare anche l'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza, nonché le decisioni di carattere strategico e/o operativo nell'ambito dell'aggiornamento del Piano dell'anno successivo al fine di migliorare la performance organizzativa ed individuale. Sul punto si rileva che il monitoraggio del Piano della performance attraverso il monitoraggio periodico consente di adottare i necessari interventi correttivi; non solo, il monitoraggio rappresenta anche una forma di preconsuntivo che rappresenta un'utile base ai fini della programmazione dell'anno successivo. Tale fase intermedia garantisce dunque un'adeguata base informativa a supporto del processo decisionale.

Il Sistema prevede inoltre altri momenti in cui sono previste analisi dei dati ai fini della programmazione successiva o comunque dell'assunzione di decisioni, come nel caso dell'analisi dei dati di *benchmarking* sui costi dei processi o dei dati in merito a modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione e delle competenze, quest'ultima prevista a sistema ma non ancora "sperimentata".

La valutazione è complessivamente positiva, fatto salvo che sarebbe auspicabile dare maggiore evidenza nel Piano della Performance ai dati di partenza (baseline) sia nella definizione degli obiettivi strategici e operativi che nel caso dei target di efficacia/efficienza dei processi.

## 1.2 Trasparenza

L'OIV è chiamato in questa sede ad esprimersi sul "sistema" per la gestione della trasparenza e integrità, ovvero sulle regole fissate all'interno dell'Ente e sull'applicazione delle stesse, con particolare riferimento alla pubblicazione dei dati. Anche in questo caso la verifica deve focalizzarsi principalmente sull'esercizio precedente, con riferimenti ovviamente anche al periodo più recente, dovendosi analizzare un periodo che consenta una valutazione significativa.

In merito ai sistemi informativi e informatici di supporto si dirà invece nel prosieguo.

La trasparenza è ormai oggi un valore-chiave dell'ordinamento democratico. Gli strumenti previsti dall'ordinamento per realizzarla sono gli obblighi di pubblicità ed il diritto di accesso: la pubblicità si sostanzia in una serie di obblighi di informazione, cui l'amministrazione è tenuta a beneficio di tutti, l'accesso consiste nel potere del singolo di ottenere l'ostensione di atti della pubblica amministrazione.

Sulla scia dei nuovi istituti introdotti, prima, dal d.lgs. n. 150/2009 e, dopo, dal d.lgs. n. 33/2013 (il "decreto trasparenza"), come modificato dal d.lgs. n. 97/2016, la trasparenza amministrativa ha visto un'importante estensione dei suoi confini. Inoltre, negli ultimi anni, la materia, sempre di più, è stata "spostata" nell'alveo della prevenzione della corruzione, essendo stata vista, come è giusto che sia, come un caposaldo del contrasto all'illegalità nella P.A.

La brevissima premessa di cui sopra introduce le verifiche svolte.

**Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.** Correttamente la CCIAA Riviera di Liguria ha implementato, alla luce di quanto sopra detto, un sistema che vede una stretta interconnessione tra trasparenza e prevenzione della corruzione. Lo strumento centrale è il Piano triennale, che nel 2018 (con riferimento al triennio 2018-2020) è stato approvato in data 1/2/2018 (delibera n.2/2018), su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Il documento, che è stato adottato previo parere dell'OIV, risulta rispondente sotto tutti i profili ai requisiti normativi.

Analogamente a inizio 2019, in data 5/2/2019, è stato approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-21.

**Responsabile della prevenzione della corruzione.** La figura centrale del sistema è il responsabile della prevenzione della corruzione, preposto anche alla cura degli obblighi sulla trasparenza, individuato tra i dirigenti in servizio dall'organo di indirizzo. Nella CCIAA Riviera di Liguria l'incarico di RPCT è stato affidato alla Dott.ssa Costantina de Stefano, Vice Segretario generale con funzioni vicarie e Dirigente Area Servizi anagrafico-certificativi e Regolazione del mercato (delibera n.2/2018).

Annualmente il responsabile deve trasmettere, all'Organismo indipendente di Valutazione ed all'organo di indirizzo politico, una relazione recante i risultati dell'attività svolta, che deve essere pubblicata nel sito web

dell'amministrazione. Le relazioni per il 2017 e per il 2018 sono state trasmesse e sono pubblicate nella pagina dell'Area "Amministrazione Trasparente" dedicata alla prevenzione della corruzione.

Sempre in merito all'attività del responsabile, si ricorda che questi deve segnalare all'organo di indirizzo ed all'Organismo indipendente di Valutazione le disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione ed in materia di trasparenza, indicando, altresì, agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare, i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione ed in materia di trasparenza. Ad oggi non si sono registrate segnalazioni.

**Definizione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.** L'organo di indirizzo politico, oltre all'adozione - entro il 31 gennaio di ogni anno - del piano triennale per la prevenzione della corruzione, deve curare la definizione degli obiettivi strategici, che costituiscono contenuto necessario e parte integrante dei documenti di programmazione strategico-gestionale.

In merito, si è rilevato che correttamente il Piano Anticorruzione 2018 era integrato nel Piano della performance, essendo il rispetto degli adempimenti di cui al Piano Anticorruzione tra gli obiettivi del Piano Performance, in un'ottica di ciclo integrato, come sottolineato dalla Delibera ANAC n. 1028 /2017.

Sul punto si sottolinea che è doverosa anche una verifica sui contenuti della relazione sulla *performance* in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza: tale verifica ha avuto esito positivo sia con riferimento alla Relazione sulla Performance 2017 che alla Relazione sulla Performance 2018.

**Obblighi di pubblicazione.** Nel Piano è contenuto un prospetto analitico in cui per ogni obbligo sono indicate anche le figure preposte all'inserimento e alla pubblicazione. Il documento individua puntualmente per ogni tipologia di documento da pubblicare ai sensi del D.Lgs.n.33/2013 tempistiche, responsabile della predisposizione e figura responsabile della pubblicazione.

Il sistema si basa sul decentramento dell'obbligo in capo alle figure che detengono le informazioni oggetto di obbligo che devono garantire la tempestiva e regolare pubblicazione, con un sistematico coordinamento e controllo da parte del RPCT.

In merito al sistema di monitoraggio si evidenzia che lo stesso è presidiato in primis dal RPCT: l'art.43 del D.Lgs.n.33/2013 stabilisce che il RPCT controlli l'adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'amministrazione, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, segnalando all'organo di indirizzo politico, all'OIV, all'Anac e, nei casi più gravi, all'ufficio disciplina, i casi di mancato, parziale o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

L'attività di monitoraggio viene regolarmente svolta.

A quanto riferito circa la figura del RPCT, si aggiunge il ruolo dell'OIV sia nell'ambito della attività ordinaria sia in occasione dei monitoraggi annuali: ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. n.150/2009, l'OIV infatti promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Da ultimo, in data 30/4/2019, l'OIV ha provveduto – con esito positivo - alla verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sulla natura aperta del formato di dati documenti ed informazioni pubblicati sul sito web nel rispetto della delibera 141/2018, resa pubblica lo scorso 7 marzo, con cui l'ANAC, come di consueto, ha individuato specifiche categorie di dati cui gli OIV sono tenuti ad attestare la pubblicazione (situazione al 31 marzo 2019).

Alla luce di quanto detto, la valutazione su strumenti e modalità operative definite ai fini dell'alimentazione delle pagine di Amministrazione Trasparente è pienamente positiva.

### **1.3 Controlli interni e controllo di gestione**

La Riforma Brunetta, come noto, ha innovato la precedente disciplina dei controlli interni alle Pubbliche Amministrazioni dettata dal d. lgs. 286/1999. In merito all'applicazione del quadro normativo così disciplinato all'interno dell'Ente camerale, il giudizio è complessivamente di adeguatezza. Segue una sintesi per punti di quanto l'OIV ha rilevato sul tema in oggetto.

**Controllo di regolarità amministrativa e contabile.** Il controllo è assicurato dal Servizio Bilancio, Contabilità e Finanza e dal Collegio dei revisori contabili, oltre che dai dirigenti responsabili di area. Attraverso questo tipo di controllo viene assicurato il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità degli atti, in una logica prettamente pubblicistica.



**Controllo di gestione.** All'interno dell'Ente, tale tipologia di controllo, che è volto, in una logica di tipo aziendalistico, alla misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi ed alle risorse destinate al loro perseguimento, è garantito dall'Ufficio Programmazione e Controllo, nell'ambito del Servizio Pianificazione e Controllo e Sistemi Informativi, che è alle dirette dipendenze del Segretario Generale. Le attività principali attraverso cui l'ufficio concorre alle finalità del controllo di gestione, controllo in una logica di tipo aziendale, sono:

- la verifica in itinere degli obiettivi del Piano Performance (al fine del monitoraggio da parte dell'OIV),
- la verifica a consuntivo degli obiettivi del Piano Performance (al fine della misurazione e valutazione dei risultati nell'ambito della Relazione sulla Performance),
- il monitoraggio degli indicatori di efficacia/efficienza/qualità/struttura (*benchmarking* in ambito sistema camerale),
- il calcolo dei costi e ricavi per processo,
- il monitoraggio sulla *customer satisfaction*.

Le suddette attività sono svolte puntualmente e nel rispetto delle tempistiche prefissate.

**Valutazione e controllo strategico.** Alla luce delle disposizioni dell'art. 14 del D. Lgs. 150/2009, che ha novellato le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico definite originariamente nell'ambito del decreto 286/99, è l'OIV che presidia la congruenza degli obiettivi strategici in fase di pianificazione, nonché la valutazione circa le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, da cui discendono le eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione. Nell'ambito dell'incarico in essere (da ottobre 2018), l'OIV ha svolto tale tipo di attività partecipando alla "chiusura" del ciclo 2017, ma, soprattutto, dando un contributo alla redazione del Piano della Performance 2019 (approvato a marzo 2019) e valutando i risultati della performance 2018, nell'ambito della Relazione sulla Performance 2018 (approvata a luglio 2019), come più sopra evidenziato.

**Valutazione del personale,** l'ultimo dei controlli previsto dal D. Lgs. 286/99. Tale forma di controllo, originariamente prevista dal D. Lgs. 286 solo per il personale dirigenziale, è realizzata all'interno dell'Ente secondo le regole e le modalità operative che lo stesso si è dato con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il Sistema, approvato nel mese di luglio 2017, è attualmente in fase di revisione con lo scopo di assicurare una ancora maggiore "*compliance*" rispetto alle indicazioni del D. Lgs. 74/17 e, soprattutto, al fine di recepire le indicazioni diffuse da Unioncamere per dare omogeneità ai sistemi adottati da tutte le Camere. Le procedure adottate prevedono, correttamente, il coinvolgimento diretto dell'OIV per quanto riguarda la valutazione di Segretario Generale e dirigenti, mentre ai dirigenti spetta la valutazione di Posizioni Organizzative e personale. Sono attualmente in fase di perfezionamento le operazioni relative alla valutazione relativa al 2017; è prevista entro fine anno anche la chiusura delle procedure relative al 2018.

#### **1.4 Infrastruttura di supporto ai fini gestione ciclo performance e ai fini attuazione Programma per la trasparenza e l'integrità**

Il sistema informativo - informatico utilizzato dall'amministrazione per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini del funzionamento del ciclo della performance è rappresentato da un sistema interno per il monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi e dei target del Piano Performance.

A questo si affianca un importante strumento - gestito da Unioncamere - per il monitoraggio e il *benchmarking* a carattere nazionale, attraverso il quale sono gestiti

- costo dei processi (Sistema Kronos),
- output (Sistema Pareto),
- indicatori efficacia/efficienza/qualità dei processi (Sistema Pareto),
- indicatori di struttura (Sistema Pareto),
- indicatori economico-patrimoniali (Sistema Pareto).

Ai fini del costo dei processi, la piattaforma è integrata con un sistema per la rilevazione delle attività del personale tra i vari processi ("*time sheet*").

Per quanto riguarda i 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, si rileva che l'Ente si avvale di un "backstage" del sito internet istituzionale accessibile con credenziali e profilazione da parte delle figure individuate nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Dal punto di vista del rispetto dell'obbligo di fornitura del dato in formato aperto, lo stesso è rispettato attraverso l'uso di file pdf o csv (in caso di dati tabellari).

In diversi casi l'obbligo è correttamente assolto attraverso link a banche dati gestite dal partner tecnologico delle Camere di Commercio (Infocamere) attraverso l'applicativo Pubblicamera, strumento che consente lo snellimento del lavoro, la riduzione della duplicazione delle attività di caricamento dati e il contenimento del rischio di errori/omissioni. A titolo esemplificativo, sono presenti degli automatismi nell'ambito del software che gestisce le delibere e le determinazioni e del software per la gestione contabile che contribuiscono al popolamento delle pagine di Amministrazione Trasparente<sup>1</sup>.

Per quanto riguarda la presenza di sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente", si è verificato che i sistemi sono attivati: il numero di accessi è monitorato e gli utenti forniscono una valutazione mediamente positiva (*feed back* nelle pagine del sito e, più in generale, risultanze questionario *customer satisfaction*).

	Visualizzazioni di pagina	Visualizzazioni di pagina uniche
ANNO 2018	359.577	251.291
ANNO 2018 SOLO AMM TRASP	14.251	9.341
ANNO 2017	313.915	212.979
ANNO 2017 SOLO AMM TRASP	17.489	10.255

## 2. CAPACITA' DI RISPOSTA ALLE ESIGENZE DELL'UTENZA

L' OIV prende atto che la Camera di Commercio Riviera di Liguria non dispone di un documento denominato "Carta dei Servizi" né di analogo documento. Attualmente sul tema "qualità dei servizi" sono monitorati i target fissati nell'ambito "efficacia/efficienza/qualità" dei servizi nel Piano della Performance e gli indicatori forniti dal Sistema Pareto.

Per quanto riguarda eventuali reclami, è stato individuato l'Ufficio delle relazioni con il pubblico e comunicazione esterna come presidio per la ricezione. Nel sito web è prevista la possibilità di inviare una e-mail di segnalazione a un indirizzo dedicato o alla PEC dell'Ente.

Con riferimento alle *class action* di cui al d.lgs. 198/2009 è stata creata la pagina in Amministrazione Trasparente da cui risulta che non è stato avviato alcun ricorso.

Valutazione complessivamente positiva, fermo restando che risultano in fase di implementazione diversi strumenti per estendere la conoscenza della qualità dei servizi percepita dall'utenza e il cui sviluppo sarà attentamente monitorato.

## 3. VALUTAZIONE DEL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO

Come evidenziato nelle diverse sezioni del documento, il funzionamento dei sistemi oggetto di indagine è da valutare nel complesso positivamente. Tutti gli strumenti e le procedure previsti dalle normative di riferimento sono stati implementati e si registra un approccio da cui traspare la volontà e la capacità di utilizzare gli stessi nell'ottica corretta, ovvero quella di utilizzare le diverse forme di controllo nell'ambito di un circolo virtuoso finalizzato al miglioramento dei servizi all'utenza.

In particolare, il piano della performance e il piano per la prevenzione della corruzione sono presidiati con continuità e professionalità dedicate e si rileva un livello alto di attenzione all'impatto dell'azione amministrativa.

Sono da migliorare, lo si è sottolineato in diversi punti, le tempistiche di alcuni adempimenti. Tuttavia si tratta di criticità che stanno andando verso un progressivo superamento e che devono comunque essere lette e valutate

---

<sup>1</sup> Attraverso l'applicativo Pubblicamera si sono informatizzate le seguenti sotto-sezioni: - organi di indirizzo politico-amministrativo - consulenti e collaboratori - provvedimenti amministrativi - incarichi amministrativi di vertice - dirigenti - personale non a tempo indeterminato - tassi di assenza - incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti - ammontare complessivo dei premi - dati relativi ai premi - bandi di gara e contratti - sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici - indicatore di tempestività dei pagamenti.

nell'ambito di un'amministrazione che sta ancora completando un percorso di post-accorpamento e che - in relazione alla riforma del sistema camerale che, avviata nel 2014, ancora oggi, alla luce del recente d.m. 7/3/2019, stimola riflessioni sui servizi prioritari – ha dovuto affrontare negli ultimi anni diverse riorganizzazioni interne.

#### 4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO E SCENARI POSSIBILI

In chiusura al presente documento l'OIV ritiene di fornire, a titolo di contributo per il miglioramento dei tre sistemi – di valutazione, per la trasparenza e dei controlli interni – alcune riflessioni di fondo che derivano dall'osservazione e dall'analisi svolta sul funzionamento degli stessi:

- Nell'Ente viene già prestata attenzione alla natura effettivamente strategica e sfidante degli obiettivi e alla qualità degli indicatori. Tale attenzione deve essere mantenuta e l'approccio deve focalizzarsi ancora di più sul risultato prodotto: le attività poste in essere per il raggiungimento di quel risultato devono essere in secondo piano.
- Per quanto riguarda la connessione tra le strategie dell'amministrazione e la programmazione operativa dell'Ente, è di notevole importanza che i momenti di confronto e di feedback vengano ulteriormente qualificati, non solo in fase di programmazione ma organizzando diversi momenti durante l'esercizio.
- Dove possibile, è necessario evidenziare sempre di più il valore generato sul territorio (indicatori di impatto) e misurare la capacità di risposta dell'Ente agli Stakeholder, con conseguente progressivo inserimento di indicatori ad hoc, in una visione di medio lungo periodo.
- In tema di relazioni, sarebbe opportuno sviluppare un sistema in grado di misurare la capacità di "fare rete" con altri enti pubblici e privati del territorio per il perseguimento di finalità di interesse comune.
- Per quanto riguarda la Performance di Ente, potrebbe essere interessante aggiungere due ambiti di valutazione: *Governance* del territorio (connessa al punto precedente) e Gestione del personale e dell'organizzazione (anche per monitorare l'efficacia del processo di integrazione interno e di cambiamento organizzativo oggi in corso nell'Ente), con adeguati indicatori di impatto.
- In merito al sistema di obiettivi, è opportuno attribuire maggiore enfasi a obiettivi trasversali che aiutino a "fare squadra" e a generare senso di appartenenza ad un "unico" ente; più in generale, sarebbe opportuno inserire nella programmazione obiettivi specifici sul processo di cambiamento organizzativo in corso a seguito della fusione, che coinvolgano tutti i ruoli chiave dell'Ente.
- Sempre sul sistema degli obiettivi, si rende necessaria una maggior attenzione all'"equità". Ad oggi infatti il valore degli obiettivi non appare totalmente uniforme: alcuni obiettivi sembrano più impegnativi di altri e contengono un maggior "rischio" nella loro realizzazione, senza che ne consegua una diversa valutazione e/o premialità.
- Si sottolinea l'importanza di rafforzare il legame tra il Piano triennale della performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, evidenziando meglio, anche con una prospettiva di medio lungo periodo, quale efficacia abbiano le misure intraprese.
- Al fine di generare consapevolezza del ruolo, sia all'interno dell'Ente che verso il territorio, nonché una crescente tensione ai risultati da raggiungere, si suggerisce l'attivazione di momenti di formazione per il personale che ricopre incarichi di responsabilità organizzativa.

Milano,

L'OIV  
Dott.ssa Elisabetta Cattini

