RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DELLA PERFORMANCE E TRASPARENZA ANNO 2023

Ex art. 14, comma 4, lett. *a*) e *g*), d.lgs. 150/2009,

A cura del Nucleo di Valutazione Monocratico

del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari – Aprile 2024

Premessa

Il Nucleo di Valutazione (di seguito N.d.V.) del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari, nominato con delibera di CdA del 23/11/2021 n. 1214, nella persona del sottoscritto il Dott. Jacopo Deidda Gagliardo e vista l'integrazione di incarico (Disposizione Presidenziale) n.23 del 25/10/2023, a conclusione del Ciclo di Gestione della *Performance* ai sensi del d.lgs. 150/2009, riferito all'anno 2023, ha elaborato la presente Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della performance e trasparenza.

Per la prima volta nella storia del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari è stato istituito il Nucleo di Valutazione e per la prima volta si ha l'opportunità di poter disporre di un documento, il presente, con il quale avere una lettura terza della performance del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari.
Il CIPSS ha iniziato il proprio percorso di creazione della cultura della performance al termine del 2018, e l'anno 2019 è stato il primo anno di implementazione di un ciclo della performance. A partire dal 2019 quindi sono state messe in relazione le strategie di medio-lungo periodo e gli obiettivi a breve termine: soggetti, processi e strumenti che possano permettere al Consorzio di programmare, misurare, valutare, valorizzare e comunicare la propria performance organizzativa ed individuale. Il Piano delle Performance è quindi il documento programmatico triennale che, sulla base degli obiettivi strategici stabiliti dal C.D.A., declina gli obiettivi operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione delle prestazioni del Consorzio, del DG, dei Dirigenti, dei Responsabili e dei dipendenti, in un'ottica finale di creazione di valore per gli stakeholders interni ed esterni del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari.
Al Piano delle performance è stato quindi affiancato lo strumento fondamentale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performane per far si che potesse essere svolto con efficienza il ciclo della performance.
Il ciclo delle performance è lo strumento che concorre a definire la strategia, non è la strategia e la sua adozione non completa il passaggio da un sistema burocratico a uno manageriale. Si tratta infatti principalmente di una importante riorganizzazione interna con un orientamento maggiormente orientato al risultato, ed in questo senso è parte di un disegno strategico di superamento del modello burocratico tradizionale tramite sistemi di responsabilizzazione che invece di insistere su rigidi sistemi di suddivisione del lavoro sono centrati sui risultati da conseguire. Per contro il ciclo delle performance individua una chiara distinzione tra la sfera politica (di indirizzo) e quella del management (di gestione e organizzazione delle aziende) mentre il più recente modello di gestione manageriale (Public Gover-

nance) si basa su una condivisione tra sfera politica e manageriale delle scelte politiche, gestionali, organizzative e amministrative.

L'emergenza sanitaria indotta dalla pandemia da Covid-19, senza precedenti per imprevedibilità degli esiti, per gravità, durata e dimensioni, ha aperto però scenari inediti per enti pubblici e privati, mettendo a dura prova la loro finanza a causa degli evidenti e immediati riflessi sulle entrate, sulle spese, sugli investimenti e, in definitiva, sugli equilibri di bilancio: questa era la premessa necessaria per gli anni precedenti. Ad essa vanno unite variabili di contesto quali la Guerra in Ucraina, il conseguente equilibrio economico-finanziario venuto meno e lo sviluppo del PNRR: le variabili che hanno reso imprevedibile il 2020, il 2021 e il 2022, sono ancora variabili endogene ed esogene che hanno condizionato anche nel 2023 in maniera rilevante l'operato di tutte le organizzazioni, compreso il CIPSS. E' necessario prendere atto che il quadro in continua evoluzione a livello nazionale, europeo e mondiale, continuerà a rimanere tale in termini di casualità e non linearità e nella conseguente difficoltà di previsione di nuovi ed eventuali "cigni neri".

Poiché la realtà è caratterizzata da un contesto che ha alterato tutti i processi di gestione esistenti, le attività che in questo periodo svolgono e svolgeranno gli organi degli Enti, sono state e saranno caratterizzate ancora dall' affrontare la complessità, l'estensione e le conseguenze non prevedibili di variabili diverse, per il quale un contributo significativo può essere fornito dal sistema di controllo interno: l'efficientamento delle risorse in una cornice di trasparenza e impatto sul benessere dei cittadini è divenuto uno dei primi driver di sviluppo dell'attività del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari; nel 2023 ha preso particolarmente importanza, anche a seguito dell'introduzione di nuovi strumenti di gestione delle organizzazioni pubbliche o ibride, la positiva tendenza a provare a individuare gli impatti per gli stakeholders del Consorzio.

L'attenzione dello scrivente Nucleo di Valutazione in forma monocratica è stata anche rivolta alla corretta applicazione da parte del CIPSS, con riferimento ai documenti, alle prassi ed alle metodologie adottate e messe in esercizio, di quanto definito dalle delibere Civit (ora Anac) in merito agli adempimenti previsti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, come strumento necessario per realizzare un vero e proprio controllo da parte dei cittadini. Gli interventi legislativi, infatti, iniziati con la l. 190/2012 in materia di prevenzione e repressione della corruzione e per l'integrità, hanno individuato nel Ciclo della Performance lo strumento di raccordo, di pianificazione e controllo. Questa impostazione è proseguita nel 2013, periodo nel quale sono stati definiti e approvati i decreti attuativi, a partire dalla disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità,

trasparenza e diffusione delle informazioni (d.lgs. 33/2013); le disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi (d.lgs. 39/2013); il Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni, approvato con d.P.R. 62/2013. L'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione ha dato poi corpo e sostanza all'intera materia, costituendo il primo cardine a livello nazionale su cui strutturare l'articolazione del Piani a livello locale. Nel corso del 2014 il contesto delineato non ha visto ulteriori significativi interventi legislativi, ma con le nuove funzioni assegnate ad Anac e il trasferimento di alcune funzioni in materia di Ciclo della *Performance*, passate alla Funzione Pubblica, ed altresì le prime linee guida e provvedimenti adottati da parte di Anac, è stato dato impulso al quadro normativo, spingendo le Amministrazioni a porre in essere le attività connesse, passando dal piano della forma al piano della sostanza ed alle azioni conseguenti, ovverosia il controllo. Si ribadisce pertanto, in questa sede, il ruolo del Ciclo di Gestione della *Performance*, quale strumento fondamentale per garantire l'integrazione ed il collegamento tra gli strumenti previsti per la lotta alla corruzione (Piano Anticorruzione) e gli strumenti previsti per la trasparenza delle azioni. Come avvenuto negli anni precedenti, anche la presente relazione è stata redatta secondo quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lett. *a*) e *g*), d.lgs. 150/2009 e sulla base delle linee guida contenute nelle delibere nn. 4/2012 e 23/2013 della Civit/Anac.

Fine principale della relazione è l'esposizione dell'esito dell'attività di verifica effettuata dal Nucleo di Valutazione sul ciclo di gestione della *performance*. Infine, durante il 2023 il Nucleo di Valutazione ha svolto una funzione di due tipologie:

- Funzioni di supporto metodologico;
- Funzioni di verifica, garanzia e certificazione.

1. Funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP)

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) del Consorzio Industriale Provinciale è stato elaborato in conformità alle disposizioni legislative vigenti in materia.

L'attuale SMVP è stato approvato con delibera di CdA numero 1084 del 31/07/2020.

Si rileva come il SMVP risulta coerente con i principi e le indicazioni contenuti nelle delibere emanate da Civit/Anac/Funzione Pubblica in applicazione della normativa vigente. Il Sistema adottato valorizza modelli e strumenti informativi e gestionali volti a monitorare, nella logica di multidimensionalità sottesa all'art. 8 d.lgs. n. 150/2009, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari, oltre che dei fenomeni gestionali. Conseguentemente, il modello di governo gestionale adottato è rivolto ad assicurare l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuna di esse appropriati indicatori di *performance*, ma ha degli ampi margini di miglioramento.

Dall'inizio del percorso nel 2019/2020, il Direttore Generale, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione è stato inoltre promotore di un processo partecipativo di creazione di una cultura della *performance* allineata alle recenti evoluzioni normative che procederà nel corso del 2023 mirando ai risultati della più efficace ricerca e implementazione di indicatori di *performance* maggiormente adeguati, la ricerca di impatti sempre più efficaci e il continuo miglioramento del SMVP.

Il Nucleo di Valutazione ha esaminato il funzionamento complessivo conformemente a quanto indicato dalla Delibera CIVIT n. 23/2013 e dalle Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e dalla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni [art. 14, comma 4, lett. *a*), d.lgs. n. 150/2009].

In conclusione è necessario sottolineare l'attenzione dell'amministrazione e del Direttore Generale per il continuo miglioramento e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari, con continui colloqui con il Nucleo e aggiornamenti rilevanti in vista del 2024, dopo i primi anni di test.

1.1. *Performance*

La *performance* del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari è l'espressione del livello di attuazione del Ciclo della *performance* (annuale) coerente col Programma Attività, ovvero dei risultati gestionali perseguiti dal Consorzio in termini di efficienza, efficacia ed economicità, nel "rispetto ai mandati di legge" del soddisfacimento delle richieste e dei bisogni di tutti gli *stakeholders*. Essa si concretizza nel raggiungimento del risultato della struttura in rapporto all'obiettivo posto, tenuto conto delle risorse disponibili efficientemente impiegate, e alla sua valenza, in termini di difficoltà e rilevanza.

Gli obiettivi specifici strategici assegnati ai diversi responsabili sono coerenti con la pianificazione strategica e di conseguenza anche la valutazione del risultato complessivo ne risente in maniera positiva e negativa da un punto di vista strategico.

Le metodologie e i criteri di misurazione e valutazione utilizzati nel Piano si sono mostrati coerenti con le previsioni del SMVP e, al momento per il Nucleo di Valutazione, sono quindi da considerarsi idonei a verificare l'andamento della qualità dei servizi erogati dal Consorzio.

Per la fase della misurazione dei risultati, il Nucleo di Valutazione fin dal suo insediamento ha incominciato un processo di coinvolgimento proattivo con i Responsabili per riuscire a creare un sistema di reportistica maggiormente adeguato alla comunicazione interna e con il Nucleo.

Si esprime pertanto una valutazione più che positiva del processo implementato per la rilevazione della *performance*, visti anche il particolare anno passato (2023) e le precedenti annualità contorniate da criticità non previste, con riferimento sia alla fase di definizione degli obiettivi che alla fase di misurazione in corso d'anno che alla valutazione finale dei risultati, segnalando però che permangono una serie di normali criticità nel complessivo processo di programmazione, monitoraggio, consuntivazione, valutazione e comunicazione della *performance* del ciclo 2023, che possono essere migliorate continuativamente.

Il monitoraggio *ex post* sul grado di raggiungimento degli obiettivi delineati alla data di produzione della presente relazione è in via di chiusura di analisi, insieme al processo di valutazione della performance per l'annualità 2023.

A riguardo quindi è necessario, come anticipato in precedenza, migliorare continuativamente il SMVP, anche in base alle evidenze che emergeranno in questi anni di utilizzo del nuovo SMVP, e anche in base alle esigenze di tutti gli *stakeholders* del processo e alle indicazioni normative.

1.2. Processo (Fasi, Tempi e Soggetti coinvolti)

Il Nucleo di Valutazione ha preso atto dell'effettivo funzionamento del processo di pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione, con specifico riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti. Il Nucleo di Valutazione rileva che il CIPSS si è attivato prontamente nell'attuazione delle varie fasi e sulla gestione del Ciclo della *Performance*.

Esaminate le modalità di attuazione e considerato che il processo di funzionamento del Sistema di Valutazione così come avviato, si ritiene di poter esprimere parere positivo in ordine alla sua conformità al modello previsto dalla normativa vigente, auspicando, il mantenimento e l'adeguamento dello stesso alle modifiche normative che dovessero intervenire in materia.

1.3. Infrastruttura di supporto

Il Nucleo di Valutazione collabora in maniera attiva e continua con Il Direttore Generale che lavora proficuamente al rispetto delle regole e allo sviluppo dei temi di cui sopra.

I contatti con tutti i Responsabili risultano essere continui.

1.4. Utilizzo effettivo dei risultati del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'utilizzo del SMVP svolge anche la funzione di supporto nell'orientare comportamenti e scelte strategiche e operative nell'ambito della programmazione della performance, al fine di tendere a un continuo "miglioramento" della *performance* stessa (sia organizzativa che individuale).

In questa sede preme sottolineare come si sia potuto osservare che l'applicazione del ciclo delle *Performance* sia, nel CIPSS, a un livello soddisfacentemente aderente ai principi e dettami normativi, col pregio di coinvolgere trasversalmente e in modo sempre più ampio funzioni e responsabili, a qualunque livello organizzativo presente.

È evidente come il fatto che il SMVP sia stato sostenuto da ulteriori interventi legislativi che hanno richiesto uno sforzo organizzativo sia di risorse umane che di risorse economiche abbia consentito di far comprendere la necessità di un approccio che prediliga non soltanto la trasparenza nei confronti dell'esterno delle azioni poste in essere rispetto alla *mission* istituzionale, ma come anche tale trasparenza sia necessaria all'interno: trasparenza che diventa ricerca di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione, vero valore aggiunto degli interventi del legislatore. Ma anche l'introduzione della valutazione di comportamenti legati direttamente o indirettamente alla

leadership nel SMVP, elementi già annoverati da tempo nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari.

Si evidenzia inoltre come l'utilizzo di un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità del CIPSS sia realizzabile anche mediante l'utilizzo di strumenti di indagine di benessere organizzativo e pari opportunità, con implementazione di azioni specifiche, che il CIPSS già implementa. Si invita pertanto il CIPSS a continuare a sostenere il clima interno e continuare a correlare obiettivi specifici anche in seno al Piano delle Performance, come successo negli ultimi anni con obiettivi strategici e operativi specifici.

L'impostazione del ciclo di gestione della *performance*, che pone sotto osservazione lo stato di avanzamento delle attività e i relativi esiti, ha giovato a favorire, ai vari livelli, la conoscenza delle dinamiche in atto, consentendo, sulla base delle risultanze riscontrate, di disporre di parametri di riferimento utili a valutare preventivamente l'ulteriore sviluppo delle linee operative e di apportare, anche in corso d'opera, gli eventuali correttivi necessari. Le risultanze dei monitoraggi sono state inoltre impiegate nelle attività di refertazione rivolte ai vari organi istituzionali interessati. La relazione sulla performance costituisce la consuntivazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi di performance per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari. Si evidenzia la correttezza dei processi relativi all'utilizzo dei premi di produttività, secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009, dal D.lgs. 141/2011, dal contratto collettivo nazionale, dal contratto integrativo, dai regolamenti interni al Consorzio e nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

1.5 Benessere Organizzativo

Il ciclo di gestione del Benessere Organizzativo è un elemento fondamentale all'interno del complessivo sistema del CIPSS. In un'ottica di continuo miglioramento del clima organizzativo interno, il Nucleo di Valutazione suggerisce la continua adozione di strategie e attività volte al miglioramento:

- Continuazione del percorso sul "lavoro agile" iniziato durante la pandemia;
- Miglioramento continuo del sistema di analisi di benessere organizzativo: somministrazione, analisi dei risultati e implementazione azioni di benessere, con implementazione annuale e potenziale inserimento nel SMVP;
- Continua implementazione delle azioni di benessere organizzativo.

1.6 Standard di qualità

La misurazione degli standard di qualità viene attestato dai certificati del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari:

- il Certificato di Conformità n° SGQ283/15 - UNI EN ISO 9001:2015;
- il Certificato di Conformità n° SGA029/15 - UNI EN ISO 14001:2015;
- il Certificato di conformità n° SGSSL003/15 - UNI ISO 45001:2018;
- il documento POLITICA QUALITÀ, AMBIENTE E SICUREZZA del 30/06/2023, all'interno del quale viene evidenziato tutto il percorso in termini di standard di qualità e di sicurezza intrapreso nella storia da parte del CIPSS, elenca tutte le certificazioni in atto e soprattutto esplicita il rinnovato impegno nel:
    - rispettare le prescrizioni cogenti applicabili e le altre prescrizioni che l'organizzazione sottoscrive, che riguardano i propri aspetti della qualità, ambientali e della sicurezza;
    - prevenire l'inquinamento tenendo sotto controllo le emissioni in aria, acqua, suolo e sottosuolo ed i consumi di risorse naturali ed energetiche anche in considerazione delle aspettative delle Comunità locali;
    - formulare obiettivi di miglioramento continuo delle prestazioni qualitative, ambientali e di sicurezza al fine di migliorare continuamente l'efficacia del sistema di gestione;
    - valutare gli aspetti ambientali dei servizi e adottare procedure di gestione tali da minimizzare gli impatti ambientali negativi;
    - adottare i processi tecnologici che offrano i migliori impatti ambientali in termini tecnici ed economici;
    - sviluppare la formazione e l'addestramento di tutti coloro che lavorano per l'organizzazione al fine di promuovere ed incoraggiare ogni iniziativa di protezione dei lavoratori e dell'ambiente in generale;
    - sensibilizzare i fornitori a considerare gli aspetti ambientali di cui sono responsabili nell'eseguire le proprie attività;
    - comunicare con le parti interessate e coinvolgerle negli obiettivi prefissati.

2. Integrazione con il Ciclo del Bilancio e i Sistemi di controllo interni

È stata rilevata la sostanziale e formale presenza di Sistemi informativi complessi che integrano il ciclo del Bilancio con il Sistema dei controlli interni e con il ciclo della *Performance*. La *Performance* è ovviamente frutto del connubio con il ciclo di Bilancio. Infatti, il CIPSS è anche in grado di fornire dei documenti extracontabili che permettano una integrazione fra gli stessi. Sono inoltre presenti sistemi per il controllo di gestione, sistemi di report mensili economico-finanziari, un sistema di contabilità industriale, l'ABC (*Activity Based Costing*) per i servizi ambientali. L'obiettivo ultimo è quello di migliorare continuativamente gli strumenti e la messa a sistema degli stessi in stretta relazione con la Performance.

3. Obblighi di pubblicazione, Trasparenza e Pari Opportunità

3.1. Sistemi informativi e informatici a supporto della sezione relativa alla trasparenza e Obblighi di Pubblicazione

Il Nucleo di Valutazione evidenzia la *compliance* per gli obblighi normativi sopracitati, grazie a un ottimo sistema informativo e grazie ad un efficace processo di pubblicazione, che il Nucleo di Valutazione ha potuto validare nei due controlli annuali del 2023.

Il Nucleo di Valutazione, per quanto attiene agli obblighi di pubblicazione dei dati da parte del Responsabile della Trasparenza, ha verificato il procedimento di pubblicazione dei dati e la corrispondenza di quanto pubblicato sul sito con quanto previsto dalla normativa vigente.

È stata cura del Nucleo verificare attraverso la "griglia ANAC" l'assolvimento di tali obblighi e l'esistenza di eventuali carenze informative puntualmente comunicate all'Ente che ha prontamente implementato il sistema informativo. Di tale verifica è stato fatto specifico verbale consultabile nella medesima sezione.

Il grado di completezza e tempestività di pubblicazione dei dati nel sito è a livelli molto buoni.

Si rimane in attesa di indicazioni dall'ANAC per il 2024.

4. Descrizione delle modalità del monitoraggio svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione ha proceduto con modalità autonome al monitoraggio del funzionamento del sistema, potendo contare sulla piena e fattiva collaborazione del Direttore Generale, dei Responsabili e di tutte le strutture organizzative che è stato necessario interpellare.

5. Proposte di miglioramento

Il Nucleo di Valutazione, conferma un quadro che consente di ritenere che all'interno del CIPSS sia implementato e funzionante un Sistema della *Performance*: l'utilizzo del Piano e del Sistema della Performance anche come strumento di programmazione e di trasparenza nel processo di valutazione dei risultati è una prova dell'attenzione del Consorzio Industriale Provinciale di Sassari.

A conclusione dell'analisi operata su ciclo della *performance* e sul sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno suggerire le seguenti proposte migliorative;

- progressivo miglioramento continuo del sistema di valutazione della *performance* del personale dirigente, responsabile e non;
- attivazione di politiche di sviluppo delle risorse umane coerenti con la realizzazione di un processo di miglioramento lavorativo, di benessere organizzativo, delle pari opportunità e della calibrazione adeguata dei calibri di lavoro;
- forte attenzione alla possibilità di dotarsi di software ad hoc per la gestione di alcuni dei controlli interni e della performance.

Cagliari (CA), 18 aprile 2024

Letto, confermato e sottoscritto

Il Nucleo di Valutazione monocratico del CIPSS

Dott. Jacopo Deidda Gagliardo