



## **CCIAA DI PISTOIA**

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA  
DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI  
CONTROLLI INTERNI (ART.14, COMMA 4, LETTERA A E  
LETTERA G, D.LGS. 150/2009).**



## Indice

PRESENTAZIONE .....	3
1. <i>Performance</i> organizzativa .....	3
Definizione di obiettivi, indicatori e <i>target</i> .....	3
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	5
Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	6
2. <i>Performance</i> individuale.....	6
Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e <i>target</i> .....	6
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	7
Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale.....	7
3. Processo di attuazione del ciclo della <i>performance</i> ed integrazione con il ciclo di bilancio.....	8
4. Infrastruttura di supporto ed integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni .....	9
5. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione.....	10
6. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	10
7. Definizione e gestione di <i>standard</i> di qualità.....	10
8. Coinvolgimento degli Stakeholder .....	11
9. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.....	11
10. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione.....	12
Allegati.....	12



## **PRESENTAZIONE**

La “Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni” (sinteticamente d’ora in poi nel testo “Relazione”) – redatta ai sensi dell’art. 14 c. 4 lettera a) e g) del D. Lgs n. 150/2009 – sintetizza le attività di monitoraggio che l’OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) svolge sul corretto funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance nonché sul sistema dei controlli interni, anche in ottica di miglioramento continuo della Camera di commercio di Pistoia.

La predisposizione della presente relazione rappresenta un momento di verifica della corretta implementazione ed applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, del piano della performance e del programma triennale per la trasparenza e l’integrità.

In continuità con le annualità precedenti nella presente Relazione l’OIV riferisce in modo sintetico sul funzionamento del Sistema nell’anno 2017 rilevando le principali evidenze ed eventuali criticità.

Si segnala che la Relazione è stata redatta in conformità alle indicazioni contenute nelle Delibere CIVIT n.4/2012 e CIVIT ANAC n. 23/2013 recante “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”.

La presente Relazione sarà pubblicata, a cura della struttura tecnica della Camera di Commercio a supporto dell’OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

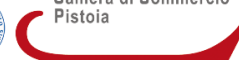
### **1. Performance organizzativa**

#### **Definizione di obiettivi, indicatori e target**

La sezione è dedicata alla valutazione da parte dell’OIV circa l’intero ciclo di gestione della performance organizzativa che va dalla fase di definizione degli obiettivi, alla misurazione in corso d’anno e alla valutazione finale dei risultati.

Per la misurazione e valutazione della Performance la Camera di commercio di Pistoia adotta, ormai da anni, la Balanced Scorecard come metodologia in grado di garantire una visione multidimensionale nella programmazione, gestione, misurazione e valutazione della performance.

La dimensione di analisi della presente sezione fa riferimento a quanto riportato nel Piano della Performance 2017-2019, approvato dalla Giunta Camerale con delibera di Giunta n. 7 del 27.1.2017. al riguardo l’OIV procede alla valutazione della Mappa Strategica dell’Ente e del Cruscotto, che riporta gli



obiettivi strategici e le priorità definite dal Consiglio camerale nel Programma Pluriennale e nella Relazione Previsionale e Programmatica.

Il Cruscotto adottato dalla Camera di commercio di Pistoia si articola secondo le quattro prospettive BSC (Tessuto Economico-Locale; Economico Finanziaria; Processi interni; Innovazione, Crescita ed Apprendimento).

All'interno del cruscotto strategico, ogni obiettivo è associato a singoli indicatori di performance con target di risultato finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. Il target fa riferimento al livello di risultato che si intende ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo.

La declinazione del cruscotto strategico presenta, come elemento di forza, accanto a ciascun indicatore: la tipologia di indicatore, l'unità di misura e la fonte per la raccolta di dati. L'OIV segnala, altresì, l'impegno dell'Ente nell'individuazione di indicatori di outcome al fine di misurare e valutare l'impatto delle sue politiche di intervento sul territorio.

Dal punto di vista metodologico, i target associati agli obiettivi strategici sono definiti sulla base di valori storici e di valori di benchmark.

Con riferimento alle metodologie di controllo in essere, l'Ente adotta, ormai da anni, un sistema di benchmarking esterno basato sul monitoraggio delle performance e delle prestazioni che, attraverso il confronto con amministrazioni simili, è funzionale a guidare l'Ente in un processo di miglioramento continuo della performance, promuovendo meccanismi virtuosi. I valori di benchmarking, quindi, diventano riferimento per la pianificazione della performance, evitando l'autoreferenzialità.

Con il processo di "cascading" della BSC, gli obiettivi triennali (definiti in sede di pianificazione strategica) vengono declinati a cascata in obiettivi annuali, attraverso la definizione dei cruscotti di area operativi, nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative sono impegnate.

Anche con riferimento al triennio 2017-2019 si evince il collegamento del Piano della Performance con gli altri documenti di programmazione, anche economica. In particolare con il "piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio", redatto ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 91/2011 e secondo le linee guida definite con D.P.C.M. 18 settembre 2012. Al riguardo gli indicatori contrassegnati con il codice RA fanno, quindi, riferimento diretto riferimento al PIRA.

Il Piano della performance recepisce, inoltre, le misure contenute nei documenti dedicati alla trasparenza e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione. All'interno della prospettiva "Processi Interni", obiettivo strategico "Potenziare la comunicazione istituzionale e la Trasparenza" sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale della trasparenza e l'integrità, in



modo che sia assicurato un sufficiente collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell'Ente da cui prende avvio il ciclo della performance.

L'OIV passa quindi a valutare la coerenza degli obiettivi 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.

Per ciò che attiene il livello di coerenza si registra un buon grado di conformità tra gli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di realizzare e i requisiti metodologici disciplinati dall'art. 5 del D.lgs. n. 150/2009.

Gli obiettivi strategici, in un'ottica di continuità con la programmazione degli anni precedenti, si traducono in progetti/attività, quantificati economicamente e assegnati ai relativi responsabili nelle schede programmatiche per l'esercizio 2017.

### **Misurazione e valutazione della *performance organizzativa***

Relativamente alle attività di misurazione, l'OIV considera adeguati i monitoraggi intermedi posti in essere dall'amministrazione, nonché la qualità dei dati utilizzati, tenendo conto del loro grado di tempestività e affidabilità.

La Camera di commercio di Pistoia pone in essere un'adeguata attività di verifica delle modalità di misurazione delle performance attraverso monitoraggi periodici volti a misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi.

La reportistica relativa agli esiti del monitoraggio risulta avere quali destinatari la Giunta e il Consiglio camerale, i dirigenti dell'Ente, gli stakeholder esterni nonché lo stesso OIV.



Il Sistema adottato prevede un processo di monitoraggio, che per l'annualità 2017, così come per le annualità precedenti, è stato supportato da uno specifico sistema MS Excel automatizzato impostato in ottica BSC. La rilevazione del dato è a cura di ogni singolo Responsabile di Servizio mentre l'Ufficio Controllo di Gestione verifica l'aggiornamento dei diversi cruscotti e la correttezza delle informazioni inserite attraverso delle attività di audit a campione.

Per tali motivi l'OIV ritiene di poter esprimere una valutazione di adeguatezza del monitoraggio intermedio posto in essere dall'amministrazione e della qualità di dati utilizzati.

### **Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance" sono state definite le modalità, i processi e le metodologie con cui viene misurata la performance organizzativa.

In particolare, come già specificato, la Camera di commercio di Pistoia adotta, per la misurazione e valutazione della performance, la metodologia Balanced Scorecard, impiegata in modo integrato con le altre metodologie della performance funzionali a supportare la BSC e a garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

Tale modello automatizzato, multilivello e semaforico ha garantito la definizione di obiettivi rilevanti rispetto all'attività svolta e misurabili, al fine di monitorare nel tempo l'andamento dei singoli obiettivi. La connotazione semaforica, difatti, consente un'immediata lettura dello stato di avanzamento della performance ed evidenzia la presenza di eventuali criticità nella realizzazione degli obiettivi.

L'OIV sottolinea quale punto di forza le attività di audit interno realizzate dalla struttura che consentono di prevenire eventuali criticità metodologiche e/o formali.

L'OIV, per effetto di quanto innanzi riportato, ritiene di poter esprimere una valutazione buona sull'intero processo relativo alla performance organizzativa attuato dalla Camera di commercio di Pistoia relativamente alla fase di definizione degli obiettivi, alla misurazione in corso d'anno e alla valutazione finale dei risultati.

## **2. Performance individuale**

### **Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target***

Di seguito l'OIV esprime una valutazione sul processo relativo alla *performance* individuale.

Una volta approvato il Piano della Performance, la Giunta, supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione identifica gli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il Segretario Generale, in ordine di priorità, attribuita tramite peso.



Gli obiettivi dirigenziali discendono dal cruscotto strategico dell'ente (Cascading). Gli obiettivi sono chiari e collegati a risultati concreti e verificabili, accompagnati da indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nelle fasi di pianificazione strategica e programmazione annuale.

Essendo presente un unico dirigente all'interno dell'Ente, si provvede a definire un unico cruscotto inerente obiettivi che afferiscono a tutte le aree dirigenziali all'interno dell'ente, oltre a specifici obiettivi di natura individuale.

Gli obiettivi di Ente, Area e Servizio sono comunicati, previo incontro, dal Dirigente e dalla Posizione Organizzativa al personale a seguito dell'approvazione da parte della Giunta Camerale del Ciclo della Performance e assegnati al servizio/staff con determinazione del Segretario generale. Il Segretario Generale assicura che per numero, peso e complessità gli obiettivi e i relativi risultati attesi, attribuiti ad ogni servizio, siano tra loro equivalenti, tenuto conto della diversa articolazione dei servizi stessi.

### **Misurazione e valutazione della *performance* individuale**

La valutazione del personale è un momento fondamentale strettamente legato al sistema di misurazione della performance, in attuazione del decreto legislativo 150/2009.

La valutazione del Segretario generale è di competenza della Giunta camerale, su proposta dell'OIV.

La valutazione della performance individuale delle PO è ancorata ad indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o a specifici obiettivi individuali

Per quanto concerne la valutazione degli obiettivi dei Servizi, la verifica in itinere è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo d'indirizzare i collaboratori e correggere condotte eventualmente non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Per quanto esposto fino ad ora, il sottoscritto OIV ritiene adeguata la metodologia sviluppata ed applicata dalla Camera di commercio di Pistoia per la misurazione e valutazione della performance individuale.

### **Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti prevede due componenti: una legata al livello di realizzazione degli obiettivi individuali (Media ponderata Cruscotto BSC), una legata alla valutazione delle competenze professionali e manageriali (Scheda di Valutazione).

Nel processo di valutazione si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione del Dirigente per il raggiungimento dei risultati attesi, sia degli eventuali scostamenti



dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del Dirigente interessato.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale e dei responsabili di posizione organizzativa deve tener conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- correlazione all'effettivo incremento della produttività e del miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa;
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente;
- valutazione delle competenze professionali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole, organizzativo e gestionale dell'Ente.

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato all'Organismo Indipendente di Valutazione, mediante validazione della Relazione sulla performance.

### **3. Processo di attuazione del ciclo della performance ed integrazione con il ciclo di bilancio**

La presente sezione è dedicata ad ospitare il giudizio dell'OIV circa il processo di funzionamento del Sistema di valutazione sulla base delle evidenze raccolte riguardanti non solo le fasi e i tempi in cui si articola il ciclo della performance, ma anche il ruolo dei soggetti coinvolti.

Rispetto a quanto definito da D.lgs. 150/09, e delle direttive ANAC, l'OIV ritiene di poter esprimere un parere di coerenza relativamente alla logica di processo con cui si presenta il Ciclo della performance.

Il Ciclo della performance si compone di una serie di attività che si realizzano in un arco temporale ben definito e raccolto, e coinvolge gli interlocutori interni. Il processo, inoltre, è descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, strumento che conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere, ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.





La definizione di obiettivi, indicatori e target presentati all'interno del Piano della Performance ha visto il diretto coinvolgimento del Segretario Generale e dei Responsabili di Servizio. Quest'ultimi hanno fornito le informazioni necessarie al fine di un corretto monitoraggio della performance e di una corretta e completa valutazione.

Il sistema di Reporting, anch'esso, appare adeguato, in relazione al livello di personalizzazione a seconda del destinatario delle informazioni ed alla conseguente produzione di reporting multilivello (Istituzionale, Direzionale, Operativo).

All'OIV compete la valutazione della performance dei Dirigenti e della Camera di commercio nel suo complesso, la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi e la validazione della Relazione della Performance. In tale processo si avvale di dati e report forniti dal controllo di gestione.

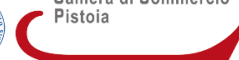
#### **4. Infrastruttura di supporto ed integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

La sezione in oggetto è finalizzata ad accogliere la valutazione dell'OIV relativamente all'adeguatezza dei sistemi informativi e informatici a supporto del funzionamento del ciclo della performance.

Per quanto riguarda i Sistemi informativi della performance, si sottolinea che per l'elaborazione e il monitoraggio della Mappa Strategica e dei Cruscotti (strategico ed operativo) è stato utilizzato un sistema Excel automatizzato. Tale strumento prevede maschere di imputazione di dati elementari (database), le quali vanno ad alimentare in automatico i cruscotti di monitoraggio dove è evidente il confronto tra il valore attuale dell'indicatore e il valore atteso. Da tale confronto si evince il livello di realizzazione dell'obiettivo al quale viene associato una connotazione semaforica, secondo la logica BSC.

Il sistema adottato, consentendo sia il monitoraggio della performance organizzativa che il monitoraggio della performance individuale del Segretario Generale e dei Servizi, si integra a pieno con gli altri sistemi di controlli interni. L'Ente svolge attività di monitoraggio delle performance e dei processi in ottica di benchmarking. Inoltre i dati inseriti dai diversi responsabili derivano da altri sistemi informatici interni all'Ente Camerale, e indicati nel Piano della Performance nella colonna "Fonte" (ad es. i dati sulle risorse finanziarie derivano dai sistemi di contabilità generale ed analitica).

L'attività di audit dei dati è effettuata a campione da parte della Struttura Tecnica e anche dallo stesso OIV.



## 5. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

In continuità con gli esercizi precedenti, la presente sezione è dedicata alla valutazione circa l'efficacia delle azioni poste in essere dall'amministrazione alla luce dei risultati conseguiti nel precedente ciclo della performance, analizzando l'effettiva utilità della misurazione della performance. Il meccanismo di retroazione è finalizzato al progressivo miglioramento della gestione.

Entrato definitivamente a regime il Ciclo di gestione della Performance e gli altri processi connessi (mappatura processi, controllo di gestione, monitoraggio tempi procedimenti, trasparenza, ecc.) il processo, come già ampiamente detto, garantisce il corretto supporto per l'analisi e la valutazione della performance e l'orientamento delle azioni.

Inoltre la fase di rendicontazione fa da "trade d'union" tra la valutazione dell'esercizio in corso e la pianificazione per l'esercizio successivo fornendo un flusso informativo continuo a supporto del processo decisionale.

## 6. Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

A decorrere dall'aggiornamento per il triennio 2017-2019 il "Programma triennale della trasparenza e dell'integrità", in precedenza documento autonomo, costituisce parte integrante di detto piano che ha assunto la denominazione di "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza".

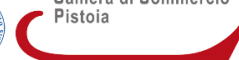
Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione è il documento previsto dall'art. 1 della Legge 190/2012 quale modalità attraverso la quale le Amministrazioni Pubbliche definiscono e comunicano alla CIVIT (ora A.N.AC.) ed al Dipartimento della Funzione Pubblica "la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indicano gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio" (art. 1, comma 5).

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione è il documento previsto dall'art. 1 della Legge 190/2012 quale modalità attraverso la quale le Amministrazioni Pubbliche definiscono e comunicano alla CIVIT (ora A.N.AC.) ed al Dipartimento della Funzione Pubblica "la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indicano gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio" (art. 1, comma 5).

La Camera di commercio di Pistoia, inoltre, alla luce degli obblighi normativi previsti dal D.Lgs. 150/2009 e delle linee guida individuate nella delibera n. 105/2010 emanata dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT, ora A.N.A.C.), ha organizzato, lo scorso 30 novembre 2016.

## 7. Definizione e gestione di *standard* di qualità

L'Ente, con delibera di giunta n. 172 del 25 novembre 2014, ha adottato la Carta dei Servizi.



La realizzazione della Carta dei Servizi è avvenuta insieme alle consorelle toscane, con il coordinamento di Unioncamere Toscana. In linea con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini del marzo 2004, l'Ente camerale ha scelto di indicare tutti i servizi resi all'utenza e di ricercare tra questi quelli rilevanti per la percezione della qualità, traducendoli in indicatori di qualità del servizio verificabili dall'utente stesso. La Carta dei servizi è pubblicata sul sito istituzionale della Camera di commercio all'indirizzo: ([http://www.pt.camcom.it/carta\\_dei\\_servizi\\_e\\_standard\\_di\\_qualita.asp?ln=&idtema=1&page=informazioni&index=1&idtemacat=1&idcategoria=6068](http://www.pt.camcom.it/carta_dei_servizi_e_standard_di_qualita.asp?ln=&idtema=1&page=informazioni&index=1&idtemacat=1&idcategoria=6068)).

## 8. Coinvolgimento degli Stakeholder

La sezione in oggetto fa riferimento all'analisi dei rapporti con gli Stakeholder interni ed esterni in relazione all'effettivo coinvolgimento degli stessi nello sviluppo delle principali attività del ciclo di gestione della performance.

La Camera di Commercio di Pistoia, anche nel 2017, ha cercato un diretto coinvolgimento con gli Stakeholder. In fase di predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica i principali stakeholder vengono coinvolti attraverso incontri tra i loro rappresentanti e il Segretario Generale e i responsabili delle posizioni organizzative della Promozione economica.

Per quanto riguarda gli stakeholder interni, il coinvolgimento si concretizza negli incontri/rapporti effettuati con responsabili e personale per comprendere con loro il contesto di riferimento e raccogliere informazioni utili per la definizione degli obiettivi.

## 9. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

In questa sezione l'OIV sintetizza le modalità attraverso le quali sono state effettuate le attività di verifica (esame documentazione, interviste con dipendenti o dirigenti, riunioni, ecc).

L'OIV ha proseguito nella sua attività di supervisione e di supporto allo sviluppo efficace del Ciclo di gestione della performance. Con riferimento agli obblighi di trasparenza l'OIV ha verificato costantemente il progressivo adeguamento alla nuova normativa, redigendo le attestazioni richieste dall'ANAC. L'attività è stata svolta attraverso incontri presso la sede camerale, confronti telefonici ed e-mail, produzione di verbali.

La validazione della Relazione sulla *performance* da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c), del D.Lgs. n. 150/2009, la validazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi ed il supporto agli Organi di indirizzo nel processo di valutazione del Segretario Generale, rappresentano gli step conclusivi del processo di verifica per l'anno 2017.



## 10. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 gradi degli adempimenti realizzati dalla Camera di commercio di Pistoia in tema di Ciclo di gestione della performance. Nel complesso l'OIV esprime un giudizio complessivamente positivo sui risultati raggiunti dalla Camera di commercio.

### Allegati

Allegato 1 estratto dalla Delibera Civit 23/2013

Siena, 07/08/2018

Dott. Alessandro Bacci