



Camera di Commercio di Prato/Camera di Commercio di Pistoia-Prato

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

07/10/2021



SOMMARIO

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

Premessa

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

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

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

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

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

È doverosa una precisazione: dal 30 settembre dello scorso anno si è costituito ufficialmente il nuovo ente, ossia la Camera di Commercio di Pistoia e di Prato. Il presente documento, pertanto, ha per oggetto il sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni della Camera di Commercio di Prato relativamente al periodo in cui tale ente era ancora in essere, e il medesimo sistema del nuovo ente per il periodo ottobre-dicembre.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Nel complesso, il Sistema della CCIAA di Prato, prima, di Pistoia-Prato poi si attesta a un valore nell'intorno dell'80% della scala, rispetto a un'ipotetica situazione ideale (01/09-30/09: **79,37/100,00**; 01/10-31/12: **80,32/100,00**). Tale situazione, ampiamente positiva, appare in linea rispetto alla medesima analisi effettuata per il precedente Ciclo, pur presentando alcuni margini di miglioramento.

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

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di Commercio è relativamente meglio posizionato sono quelli della "Performance Individuale" e della "Relazione della Performance".

Gli item che, all'altro opposto della scala, presentano un peggiore posizionamento relativo sono quelli della "rendicontazione" e della "misurazione e valutazione".

In una posizione intermedia si trovano, invece, il "SMVP e gli aspetti generali del processo", la "Pianificazione" ed il "Piano della Performance".

In definitiva questo OIV ritiene di esprimere, nel complesso un giudizio positivo sui risultati che la CCIAA di Prato e, dal 1° ottobre, la CCIAA di Pistoia-Prato poi ha saputo raggiungere nel mettere a regime il proprio Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, dimostrando disponibilità al miglioramento continuo e volontà di interpretare in ottica non formalistica i sempre più numerosi e gravosi adempimenti rispetto a un contesto di sempre maggiore difficoltà finanziaria e gestionale.

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

La performance organizzativa è espressa in forma di obiettivi strategici che risultano coerenti con la missione istituzionale, le strategie e le priorità politiche dell'amministrazione illustrate nei documenti programmatici di riferimento (Linee strategiche di mandato, RPP, Budget Direzionale), anche grazie alla realizzazione di momenti di comunicazione interna per la loro condivisione; gli obiettivi strategici, mediante l'efficace impiego del processo di cascading, sono tradotti negli obiettivi operativi attribuiti alla Dirigenza. Sono proprio i Dirigenti, poi, nella loro autonomia gestionale come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse, ad assegnare alle Posizioni Organizzative e ad ogni singolo dipendente il compito di raggiungere specifici obiettivi e di contribuire, più in generale, al perseguimento della performance dell'intero Ente. Seguendo tale percorso, si giunge dunque – in modo chiaro e senza perdere in alcun modo di vista il collegamento tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi – alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e opportunamente integrata con un



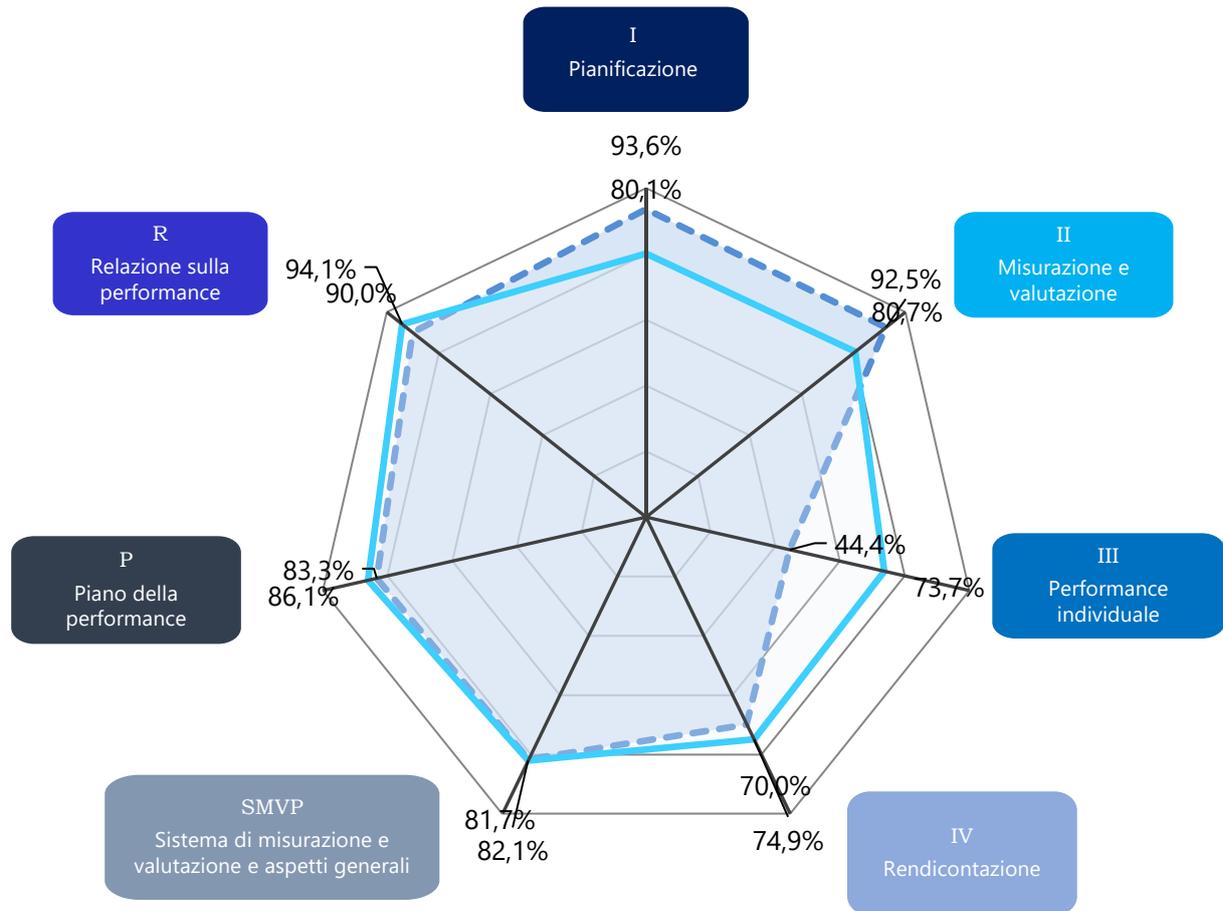
sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità. Criticità, punti deboli e conseguenti margini di miglioramento sono rappresentati dalla necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder esterni e di un maggior utilizzo delle analisi di benchmark, nella definizione di obiettivi e target operativi/individuali; utilizzare fonti esterne anche per la definizione degli indicatori relativi alla performance individuale.

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

Come già per la fase di definizione degli obiettivi, anche a livello di misurazione e valutazione sarebbe opportuno prestare maggiore attenzione all'impatto delle iniziative realizzate dall'ente (outcome), al momento considerato rispetto non alla totalità delle aree, bensì in funzione dell'assegnazione di obiettivi e indicatori specifici. Per quanto concerne poi la valutazione finale dei risultati, si conferma anche in questo caso l'adeguatezza del Sistema della performance: chiare sono infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi, al pari della descrizione della metodologia valutativa nel Piano della Performance e nel Sistema. Buona parte di questa adeguatezza è frutto del ricorso e, soprattutto, dell'utilizzo ottimizzato del modello BSC e della conseguente tecnica del *cascading*, che consentono di tradurre la Vision camerale in obiettivi strategici, e di focalizzare istantaneamente il collegamento tra l'una e gli altri.

Da implementare invece in maniera strutturata il report sul Controllo strategico.

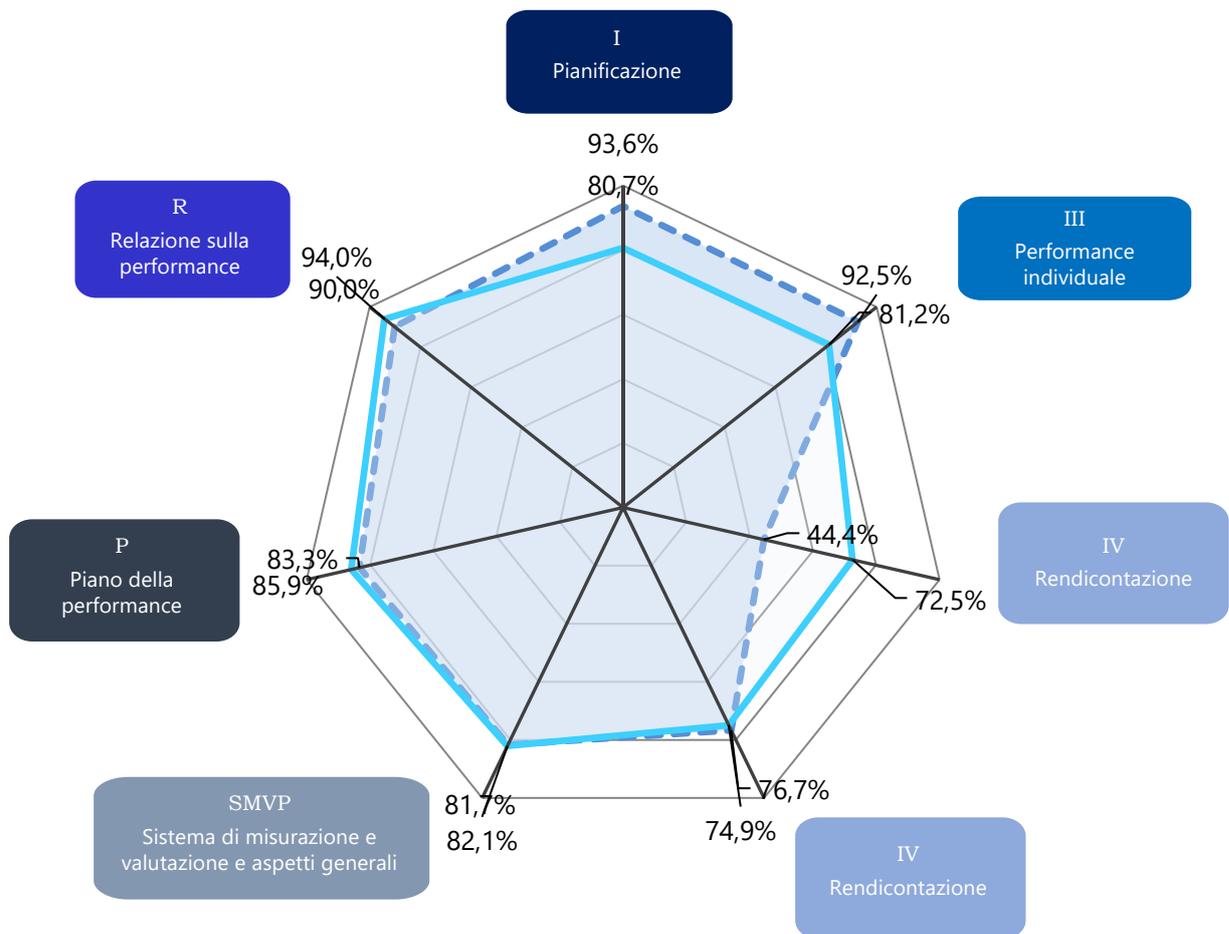
Tool autovalutazione CCIAA Prato



Ambiti di misurazione	Punteggio CCIAA PO	Media Nazionale
I Pianificazione	93,6%	80,1%
II Misurazione e Valutazione	92,5%	80,7%
III Performance Individuale	44,4%	73,7%
IV Rendicontazione	70%	74,9%
SMVP	81,7%	82,1%
P Piano della Performance	83,3%	86,1%
R Relazione della Performance	90%	94,1%
	79,4%	81,7%

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

Tool autovalutazione CCIAA Pistoia-Prato



Ambiti di misurazione	Punteggio CCIAA PT-PO	Media Nazionale
I Pianificazione	93,6%	80,7%
II Misurazione e Valutazione	92,5%	81,2%
III Performance Individuale	44,4%	72,5%
IV Rendicontazione	76,7%	74,9%
SMVP	81,7%	82,1%
P Piano della Performance	83,3%	85,9%
R Relazione della Performance	90,0%	94,0%
	80,3%	81,7%

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



2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

La fase di **PIANIFICAZIONE**, finalizzata a definire obiettivi, indicatori e target, a partire dal Ciclo 2021 della performance 2021 sarà ulteriormente agevolata dall'ambiente di lavoro PLAN della piattaforma "Sistema Informativo Integrato"; al momento aiutano a comporre il quadro della pianificazione (a livello sia strategico e operativo, sia economico-finanziario) gli indicatori di benchmark del sistema Pareto. I controller, incardinati negli uffici che presidiano il controllo di gestione, si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In questo modo si ottiene che la performance organizzativa è espressa in forma di obiettivi strategici che risultano coerenti con la missione istituzionale, le strategie e le priorità politiche dell'amministrazione, illustrate nei documenti programmatici di riferimento (Linee strategiche di mandato, RPP, Budget Direzionale).

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

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

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

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

Tanto la misurazione intermedia, che quella di fine periodo si basano sui report predisposti dal Controllo di gestione: il report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso, destinato a Giunta e Segretario Generale; di unità organizzativa, per monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi.

La performance relativa agli obiettivi è calcolata come media degli obiettivi operativi collegati a ciascun obiettivo strategico, e come media della performance registrata dagli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo. La valutazione della performance a livello organizzativo è calcolata come media della performance ottenuta dagli obiettivi assegnati in sede di programmazione operativa di settore, cui si aggiungerà quella conseguita mediante la rilevazione di *customer satisfaction*.

Per la valutazione finale dei risultati si segnala l'adeguatezza del Sistema della performance: chiare sono infatti la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi, al pari della descrizione della metodologia valutativa nel Piano della Performance e nel Sistema. Buona parte di questa adeguatezza è frutto del ricorso e soprattutto dell'utilizzo ottimizzato del modello "a cannocchiale" e della tecnica del *cascading*, che consentono di tradurre la *vision* camerale in obiettivi strategici, e di focalizzare istantaneamente il collegamento tra l'una e gli altri.

In merito alla **GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE** si nota come si giunga in modo chiaro, attraverso il *cascading* degli obiettivi, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione della performance individuale, basata appunto sul raggiungimento di predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e opportunamente integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della



premierità. In altri termini, la performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale dell'ente; benché basata su metodologie differenti a seconda del livello organizzativo in cui si colloca il valutato, si articola nelle due componenti fondamentali dei risultati e del comportamenti/competenze. A livelli più elevati corrisponde un maggior peso della componente dei risultati, e viceversa.

Al termine del Ciclo della performance il dipendente è informato sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sugli esiti della valutazione rispetto alla gestione. Oltre che ai fini del sistema premiante, le risultanze della valutazione individuale vengono utilizzate per impostare il successivo piano della formazione; non sembrano produrre effetti, invece, su eventuali interventi di riorganizzazione né per promuovere la crescita professionale del dipendente. È comunque evidente è l'interazione tra valutatore e valutato, sia in fase iniziale del Ciclo (mediante colloqui individuali o di gruppo che si concludono con la formalizzazione delle schede-obiettivo), sia in itinere (al fine di attuare eventuali interventi correttivi), sia in fase conclusiva, quando le schede individuali vengono alimentate dal Controllo di gestione per la componente "Risultati" e dall'osservazione diretta per la componente "Comportamenti".

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

Da implementare invece in maniera strutturata il report sul Controllo strategico.



	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di individuazione di obiettivi, indicatori e target • Definizione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente “sfidanti” • Continuità e/o innovatività obiettivi strategici nel triennio • Misurabilità degli obiettivi (e relativi indicatori) • Multidimensionalità degli indicatori per gli obiettivi strategici • Coerenza tra livello strategico e operativo della pianificazione • Ricorso a obiettivi trasversali (a cui concorrono più unità organizzative) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi di cui si tiene conto per la definizione dei target (benchmark)
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di monitoraggio e confronto in corso d’anno • Distinzione strutturata tra le due fasi di misurazione e valutazione • Esito dei risultati (situazione sufficientemente diversificata) • Rispetto dei tempi delle fasi di misurazione e valutazione rispetto alle prescrizioni del SMVP 	
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Determinazione delle componenti per la definizione della performance individuale (in termini di risultati e comportamenti) • Assegnazione obiettivi individuali a tutto il personale • Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell’anno • Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante) • Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance • Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04) • Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Modalità di gestione del Report sul Controllo Strategico • Tempestività ed efficacia dell’ente nella gestione delle rilevazioni nazionali di Sistema (Osservatorio camerale, Osservatorio Bilanci, Costi dei processi Kronos)

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

Il **SMVP** della Camera di Commercio di Prato è stato modificato, da ultimo, con Deliberazione di G.C. n. 35 del 15.05.2019, e nonostante la costituzione del nuovo ente è rimasto in uso per tutto il 2020. Una Delibera di Giunta del 27.04.2021 ha adottato il Sistema della Performance per la Camera di Commercio di Pistoia-Prato. I due documenti presentano comunque una forte similarità, e su entrambi l'OIV si è espresso con il parere preventivo e vincolante di cui all'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

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

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere. Ha inoltre carattere di verticalità, in quanto esplicita il livello di base (Area, Settore, Ufficio) rispetto cui è valutata la performance organizzativa, e i livelli al di sopra/al di sotto dei quali possa essere espressa per ciascun obiettivo/indicatore una valutazione sintetica. Analoga verticalità per la scala di valutazione dei comportamenti individuali.

Al momento risultano implementati sistemi di rilevazione di *customer satisfaction* sui servizi (esterni ed interni); la Camera di Commercio di Prato ha organizzato annualmente la Giornata della Trasparenza, per coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni nell'analisi del Ciclo della Performance a consuntivo. Da potenziare, invece, il ruolo dell'OIV, che non può essere visto in un'ottica di mera *compliance*.

Il **PIANO DELLA PERFORMANCE** è redatto (definizione degli obiettivi) e aggiornato (interventi correttivi degli obiettivi) in termini pratici dai controller incardinati negli uffici che presidiano il controllo di gestione, con la supervisione metodologica dell'OIV e mediante il programma "Ciclo performance" predisposto da Infocamere (dal 2021 verrà utilizzato l'ambiente "Integra" del Sistema Informativo Integrato messo a disposizione da Unioncamere); è approvato dalla Giunta al pari degli altri documenti che compongono il Ciclo della performance. Contiene il processo di pianificazione/programmazione dell'Ente, articolato su più livelli (mission, progetti strategici pluriennali, obiettivi strategici, obiettivi operativi), dal quale viene estrapolato un insieme selezionato di obiettivi che producono effetti ai fini della misurazione dei risultati individuali. Da sottolineare, però, che nella Relazione non vengano indicate esplicitamente le U.O. che concorrono alla realizzazione degli obiettivi.

La Giunta, approvando il PdP, approva anche un Quadro riepilogativo degli obiettivi da perseguire, che il Segretario Generale ha l'incarico di "trasformare" nel Piano di Massima delle attività. Il PdP può essere considerato un elemento di raccordo e di integrazione tra i diversi sistemi di programmazione e controllo, in particolare tra Pianificazione strategica e Programmazione annuale, da un lato, e SMVP, dall'altro.

È coerente con le linee guida di Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica e con gli altri documenti di programmazione e rendicontazione dell'Ente, compreso il PTPCT: viene approvato annualmente nel rispetto della tempistica prevista dal legislatore; contiene il cruscotto degli obiettivi dell'Ente, compresi quelli individuali dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative, con i relativi indicatori, target ed unità organizzative di riferimento.

Dall'analisi della **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE** (relativa all'anno 2020, trattandosi di un documento da



approvare a consuntivo, e dunque predisposta distintamente dalla Camera di Commercio di Pistoia e da quella di Prato) emerge la coerenza con le linee guida Unioncamere e del Dipartimento della Funzione Pubblica e la piena *compliance* normativa, essendo adeguatamente rappresentati l'analisi del contesto, la sintesi dei risultati raggiunti, la rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO) e l'evidenza degli scostamenti (positivi e negativi e dei relativi motivi). È predisposta materialmente dai controller incardinati negli uffici che presidiano il controllo di gestione, con la supervisione metodologica dell'OIV, ed è approvata dalla Giunta al pari degli altri documenti che compongono il Ciclo della performance. Riflette a consuntivo il documento di programmazione, ed è dunque funzionale alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale; in essa confluiscono infatti report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari.

La coerenza tra ciclo di bilancio e ciclo della performance è garantito dall'affiancamento del bilancio consuntivo alla Relazione, e l'elemento di unione è rappresentato dalla dimostrazione dei risultati raggiunti.



	Punti di forza ●	Punti di debolezza ●
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto dei tempi di aggiornamento e periodicità del monitoraggio infrannuale della performance • Indicazione dei livelli di raggiungimento per obiettivi/indicatori • Pesi assunti dalle diverse componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti) • Scale di valutazione dei comportamenti • Valutazione partecipativa nel ciclo della performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo dell'OIV nel Ciclo della performance • Lavoro agile e POLA
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività di approvazione e pubblicazione • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, ecc.) • Collegamento con PTPCT • Presenza della dimensione di genere • Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti e delle PO nel documento 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi • Sintesi del documento e dei relativi allegati
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività di approvazione e pubblicazione • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Coerenza con il PdP • Analisi di contesto • Sintesi dei risultati raggiunti • Rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO); • Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria alla Camera di Commercio di Pistoia-Prato (essendo cessata la CIAA di Prato), già a partire dal ciclo successivo, sono:

- ✓ **Performance individuale:** associare al colloquio iniziale almeno un colloquio intermedio, e soprattutto uno iniziale in occasione della consegna delle schede individuali;
- ✓ **Performance individuale:** non limitare l'utilizzo delle risultanze della valutazione al sistema premiante e alla promozione della crescita professionale del dipendente, ampliando ad esempio a interventi di riorganizzazione o per impostare interventi formativi;
- ✓ **Rendicontazione:** l'introduzione di un sistema strutturato del controllo strategico;
- ✓ **SMVP:** non limitare alla mera compliance il ruolo dell'OIV, sollecitando raccomandazioni e suggerimenti e facendone parte attiva anche nella fase di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ **Piano della performance:** il contenimento della somma di obiettivi operativi e strategici.

In prospettiva, ulteriori aspetti che presentano un livello di criticità meno elevata, sui quali quindi si può pensare a intervenire in maniera più graduale, sono:

- ✓ **Pianificazione:** introduzione nella definizione dei target di valori di benchmark;
- ✓ **Performance individuale:** la definizione di un "glossario" degli elementi di valutazione dei comportamenti;
- ✓ **Rendicontazione:** la previsione di momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc);
- ✓ **SMVP:** il potenziamento della metodologia di valutazione partecipativa;
- ✓ **Piano della performance:** dare evidenza separata alle risultanze della misurazione e valutazione di ciascun obiettivo

19/10/2021

L'OIV della Camera di Commercio di Prato
L'OIV della Camera di Commercio di Pistoia-Prato
Iacopo Cavallini