

Camera di Commercio di Pistoia-Prato

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2021

05/07/2022

SOMMARIO

Premessa.....	2
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE	3
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO.....	6
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 2021, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del controllo di gestione dell'Ente camerale, ha nuovamente 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 marzo 2021 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 proprio quello in carica presso la Camera di Commercio di Pistoia-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.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

Nel complesso, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance utilizzato dalla CCIAA di Pistoia-Prato si attesta a un valore superiore all'80% della scala rispetto a un'ipotetica situazione ideale (**83,5/100,00**) e a fronte di una media nazionale dell'89,6%. Tale punteggio, di per sé elevato, appare in aumento rispetto alla medesima analisi effettuata per il precedente Ciclo (80,32%), pur presentando alcuni margini di ulteriore miglioramento.

Per la valutazione del Ciclo della Performance sono stati presi a riferimento i documenti approvati nell'annualità 2021 (quindi per la Relazione della Performance l'anno di valutazione è il 2020, trattandosi di un documento da approvare a consuntivo l'anno successivo).

Gli item nei quali il Ciclo della Camera di Commercio è meglio posizionato sono quelli della Performance Individuale (96,7%) e della Relazione della Performance (100%). Anche gli item Pianificazione (86,8%) e Piano della Performance (86,1%) si attestano al di sopra della media a livello di Ente.

L'item che, all'estremo opposto della scala, presenta un peggior posizionamento relativo è quello della Rendicontazione (63,3%).

In una posizione intermedia si trova, invece, l'item SMVP e gli aspetti generali del processo (79,6%).

In definitiva questo OIV ritiene di esprimere, nel complesso un giudizio positivo sui risultati che 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 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

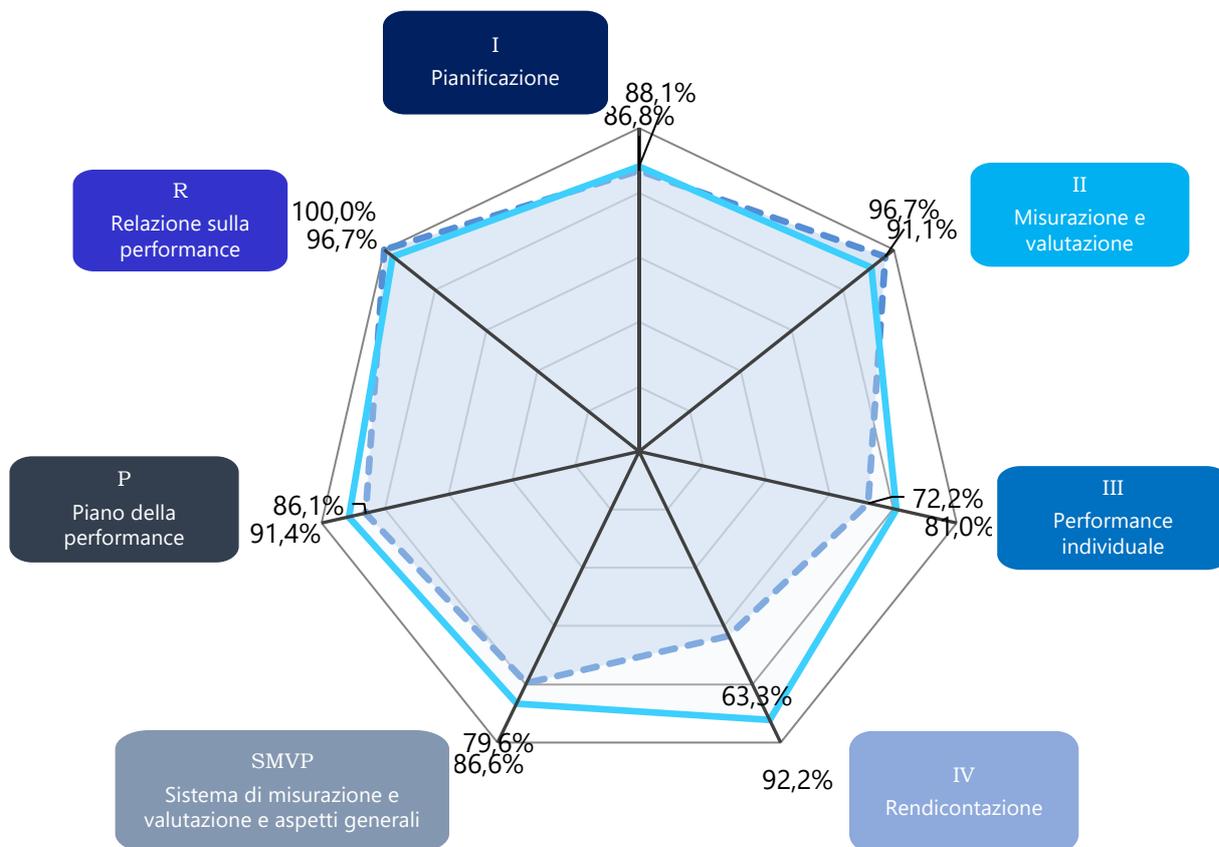
predeterminati target in relazione agli indicatori definiti per ciascuna azione, e opportunamente integrata con un sistema di pesatura che garantisce maggiore equità nel riconoscimento della premialità. Criticità, punti deboli e conseguenti margini di miglioramento sono rappresentati dalla necessità 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 Pistoia-Prato



Ambiti di misurazione	Punteggio CCIAA PT-PO	Media Nazionale
I Pianificazione	86,8%	88,1%
II Misurazione e Valutazione	96,7%	91,1%
III Performance Individuale	72,2%	81,0%
IV Rendicontazione	63,3%	92,2%
SMVP	79,6%	86,6%
P Piano della Performance	86,1%	91,4%
R Relazione della Performance	100,0%	96,7%
	83,5%	89,6%

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 della performance 2021 è agevolata dall'ambiente di lavoro PLAN della piattaforma "Sistema Informativo Integrato"; contribuiscono inoltre 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 dei 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 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"> • Iniziative di condivisione della pianificazione
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) • Modalità di valutazione e soggetti coinvolti nell’analisi dell’andamento degli obiettivi e dei report di performance organizzativa • 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) • Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali in base ai differenti livelli • Assegnazione obiettivi individuali a tutto il personale • Modalità di utilizzo dei risultati della valutazione individuale (oltre che per il sistema premiante) • Adeguata comunicazione al personale delle aspettative e dei comportamenti attesi rispetto agli obiettivi a cui deve contribuire 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione (e aggiornamento) di un dizionario dei fattori di valutazione

Rendicontazione

- Modalità di realizzazione del reporting finale agli stakeholder
- Corrispondenza tra Rapporto sui risultati e Relazione sulla performance
- Adeguata predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo dei controlli (entro il 30/04)
- 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 Pistoia-Prato è stato adottato con la Delibera di Giunta n. 46 del 27.04.2021, e sostanzialmente confermato dalla delibera di G.C. n. 8/2022. Su entrambi i documenti 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 Pistoia-Prato, 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); è necessario però sviluppare iniziative al fine di coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni nell'analisi del Ciclo della Performance a consuntivo. Da potenziare, inoltre, 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 viene 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 2021, trattandosi di un documento da approvare a consuntivo) 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 • Indicazione del livello organizzativo elementare della performance organizzativa • Pesì assunti dalle diverse componenti della performance (di ente, di unità organizzativa, obiettivi individuali, comportamenti) • Scale di valutazione dei comportamenti • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Segnalazione di disfunzione “sistemiche” o “metodologiche” da parte dell’OIV • Commitment e adeguatezza dell’impegno complessivo da parte dell’ente sul Ciclo della performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo dell’OIV nel Ciclo della performance • Valutazione partecipativa nel ciclo della performance • Lavoro agile e POLA
PIANO DELLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività di approvazione e pubblicazione • Indicazione delle unità organizzative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi operativi • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Collegamento con PTPCT • Presenza della dimensione di genere • Presenza degli obiettivi individuali dei dirigenti e delle PO nel documento • Sintesi del documento e dei relativi allegati 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi informativi relativi agli indicatori (fonti, algoritmi, baseline, target)
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività di approvazione e pubblicazione • Congruità intervallo di tempo per l’OIV necessario alla validazione • Correttezza esposizione dell’analisi del contesto • Coerenza con Linee guida Unioncamere e DFP • Sintesi dei risultati raggiunti • Rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi ed individuali (Dirigenti e PO); • Evidenza separata delle risultanze della misurazione e della valutazione • Presenza di commenti relativi agli scostamenti significativi 	

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, già a partire dal prossimo ciclo della performance, sono:

- ✓ **Pianificazione:** individuare idonee modalità al fine di favorire la condivisione di questa fase con gli stakeholder;
- ✓ **Performance individuale:** potenziare e rendere maggiormente partecipate le modalità mediante cui gli obiettivi vengono assegnati ai dipendenti;
- ✓ **Rendicontazione:** l'introduzione di un sistema strutturato del controllo strategico;
- ✓ **Rendicontazione:** la previsione di momenti di incontro e confronto con gli stakeholder (imprese, associazioni di categoria, ecc), al fine di divulgare i contenuti della Relazione della Performance;
- ✓ **Rendicontazione:** ridurre il ritardo con cui l'ente gestisce le rilevazioni nazionali di sistema (osservatorio camerali, costi dei processi, ecc.);
- ✓ **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:** incrementare le tipologie di elementi informativi (fonti, baseline, target, ecc.) utilizzati per definire gli indicatori che misurano gli obiettivi;
- ✓ **Piano della performance:** contenere per quanto possibile la pletera 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:

- ✓ **Performance individuale:** la definizione di un "glossario" degli elementi di valutazione dei comportamenti;
- ✓ **SMVP:** il potenziamento della metodologia di valutazione partecipativa.

In conclusione, è doveroso da parte del sottoscritto fare presente che alcune delle suddette azioni di miglioramento erano state proposte già nella Relazione relativa al 2020.

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