

## **CCIAA DI PISTOIA**

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ (ART.14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G, D.LGS. 150/2009).

## INDICE

1. PRESENTAZIONE .....	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	4
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	4
2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target .....	4
2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	6
2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	7
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	10
2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI) .....	10
2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO .....	11
2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	11
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI .....	12
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO .....	12
3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO .....	12
4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE .....	13
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ .....	13
6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER .....	13
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV .....	14
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE .....	15
9. ALLEGATI	

## 1. PRESENTAZIONE

La presente Relazione costituisce lo strumento principale attraverso il quale l'Organismo Indipendente di Valutazione riferisce circa il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità adottato e messo in esercizio operativamente dalla CCIAA di Pistoia.

La redazione del documento costituisce l'occasione per avviare in modo formale un processo di verifica che, con approccio sistematico e periodicità definita a livello annuale, possa essere di ausilio alla verifica del livello di compliance circa l'implementazione del Ciclo di gestione della performance.

Il processo di osservazione, tra l'altro, si è sviluppato nel corso dell'intero anno ed è stato puntualmente formalizzato nei verbali delle sedute dell'OIV, trasmessi agli organi di riferimento<sup>1</sup>.

L'attività di verifica indaga, quindi, la corretta applicazione da parte dell'amministrazione, non solo di quanto definito dalla norma ma anche dalle linee guida, nonché da delibere della Civit e tiene in considerazione i primi risultati derivanti dalle attività di monitoraggio dei Piani della performance, dei Programmi Triennali della Trasparenza, nonché dei Sistemi di misurazione e valutazione.

L'osservazione, inoltre, secondo un approccio di verifica dell'effettiva presenza nei sistemi di misurazione, valutazione e trasparenza dei requisiti richiesti, offre un flusso informativo funzionale a:

- mettere in luce in modo puntuale gli aspetti positivi e negativi
- individuare ed analizzare i punti di forza e di debolezza
- proporre soluzioni migliorative tendenti ad eliminare le cause ostative per una completa/perfetta compliance.

La verifica della correttezza dell'applicazione è da intendersi in riferimento ai documenti, alle prassi ed alle metodologie adottate e messe in esercizio rispetto a quanto definito dalla norma, in primis il D.Lgs. 150/2009 e dalle Delibere della CIVIT.

Appare opportuno sottolineare, altresì, che il presente documento, sintesi di attività di osservazione e di audit, si riferisce all'annualità 2011, che, evidentemente, coincide con il primo esercizio e quindi la prima implementazione del Ciclo di gestione della performance, che, in alcuni casi potrebbe presentare, quindi, un livello di operatività ancora embrionale.

Per una maggiore coerenza dell'attività di audit e di valutazione l'OIV utilizza come base di osservazione, non solo tutta la documentazione prodotta e resa pubblica in regime di Trasparenza, ma anche tutti gli strumenti gestionali che sono di ausilio e supporto per lo sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione.

Di seguito si propone una sintesi dei passi principali compiuti dalla CCIAA di Pistoia nel processo di implementazione del Ciclo di gestione della performance, processo che ha interessato l'introduzione di nuovi elementi/documenti/metodologie nonché la revisione di altri già esistenti.

---

<sup>1</sup> Si fa riferimento ai verbali delle sedute OIV

## 2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La misurazione della performance si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione .

La CCIAA di Pistoia impiega come metodologia principale per la misurazione e valutazione della performance la Balanced Scorecard e ne valorizza il contributo anche in relazione all'integrazione tra performance organizzativa ed individuale.

Per poter indagare sulla bontà delle metodologie e dei processi di misurazione e valutazione, quindi, si farà riferimento non solo alla documentazione prodotta e diffusa in regime di trasparenza ma anche al supporto gestionale Balanced Scorecard.

Secondo tale approccio metodologico, un unico strumento consente di soddisfare esigenze informative connesse ai processi di valutazione circa:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente,

ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa ed integrata rappresentazione della performance dell'Ente.

### 2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

La presente sezione è dedicata all'analisi ed alla conseguente valutazione circa l'applicazione da parte della CCIAA di Pistoia dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione come enunciati dalla Delibera Civit n.89/2010.

Considerando il 2011 come la prima fase di implementazione di un Sistema di misurazione a valutazione come previsto dal D.Lgs. 150/09 e dalle successive Delibere dalla Civit, in tale sede si limita la valutazione alla presenza delle condizioni "minime" per la strutturazione dei Sistemi di valutazione.

Secondo quanto definito dalla Delibera 89/2012 CIVIT, sono da intendersi **criteri minimi** i seguenti:

- chiara definizione degli obiettivi
- presenza consistente di indicatori di outcome
- specificazione di legami tra obiettivi, indicatori ed outcome
- caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità, fattibilità proposti dalla CIVIT
- rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori.

<b>Oggetto di analisi: applicazione dei criteri minimi Delibera CIVIT 89/2010</b>
---

Di seguito si propone una valutazione della presenza totale/parziale o nulla dei cosiddetti requisiti minimi, sottolineando, del resto, che le indicazioni fornite da parte di Unioncamere Nazionale avevano offerto l'opportunità di avviare il processo in oggetto in modo sperimentale, favorendo l'approccio graduale e ragionato. La CCIAA di Pistoia ha colto tale opportunità optando, del resto, per un percorso graduale.

<b>2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target</b>				
<b>LIVELLO DI PRESENZA</b>		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BASSO</b>
Del. 89/2010, 4.1	a) Chiara definizione degli obiettivi			
Del. 89/2010, 4.1	b) Presenza consistente di indicatori di outcome			
Del. 89/2010, 4.1	c) Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target			
Del. 89/2010, 4.1	d) Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità, fattibilità proposti dalla CIVIT			
Del. 89/2010, 4.1	e) Rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori			

Con riferimento a quanto di sopra presentato, di seguito un'analisi approfondita:

**a) Chiara definizione degli obiettivi**

Gli obiettivi risultano chiaramente formulati

**b) Presenza consistente di indicatori di outcome**

La programmazione 2011 vede pochi indicatori di outcome, non sufficienti a soddisfare le esigenze informative in tal senso.

**c) Specificazione di legami tra obiettivi, indicatori ed outcome**

Il legame tra obiettivi ed indicatori è sempre specificato, lo stesso ha poi dirette conseguenze con le aree strategiche che rappresentano il livello di impatto nei confronti degli Stakeholder. Nonostante ciò appare opportuno migliorare il collegamento tra obiettivi ed outcome.

**d) Caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità, fattibilità proposti dalla CIVIT**

Sebbene non adottate in modo formale le schede di anagrafica dell'indicatore (come previste dalla CIVIT) è possibile ritrovare nella descrizione degli indicatori presenti nei documenti e nei sistemi di programmazione e controllo, buona parte delle caratteristiche previste dalle schede stesse.

### e) Rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori

Ai fini della rilevazione degli indicatori la CCIAA di Pistoia ha adottato un sistema automatizzato che ha consentito sin dalla prima implementazione la rilevazione del dato secondo analiticità e scadenza definita, al fine di alimentare in modo tempestivo il processo di feedback strategico ed operativo.

**Oggetto di analisi: livello di coerenza degli obiettivi formulati nel piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09**

L'analisi prosegue mediante una valutazione circa il livello di coerenza degli obiettivi formulati nel piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09 in relazione al sistema degli obiettivi, andando, quindi, a valutare una serie di aspetti che vanno ben oltre la compliance "formale" dell'adozione del documento.

Prima di avviare l'analisi relativamente alle caratteristiche del sistema degli obiettivi, è necessario sottolineare che la CCIAA di Pistoia, così come previsto dalla norma ha avviato il ciclo della performance garantendo il requisito della triennialità degli obiettivi, di cui al comma 1 dell'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 5 comma 2 del D.Lgs. 150/09, si rileva quanto segue:

	Gli obiettivi formulati nel Piano della performance presentano	ALTO	MEDIO	BASSO	
D.Lgs. 150/09, art.5	a) Rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione				La pertinenza e rilevanza rispetto ai bisogni della collettività nasce da un'analisi degli stessi ed una relativa pianificazione strategica mediante un approccio strutturato in grado di produrre i risultati sperati in termini di impatto nei confronti degli Stakeholder. A tal riguardo si rileva un percorso di pianificazione condivisa che presenta ancora margini di miglioramento.
D.Lgs. 150/09, art.5	b) Specificità e misurabilità in termini concreti e chiari				Tutti gli obiettivi sono specifici, concreti, oggettivi e misurabili tramite specifici indicatori
D.Lgs. 150/09, art.5	c) Idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi				Generalmente gli obiettivi sono rivolti ad un miglioramento della qualità erogata ma è presente una tendenza "prudenziale" nei confronti dei target e quindi del miglioramento.
D.Lgs. 150/09, art.5	d) Riferibilità ad un arco temporale determinato				Tutti gli obiettivi sono riferibili ad un arco temporale specifico
D.Lgs. 150/09, art.5	e) Commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché a comparazioni con amministrazioni omologhe				La partecipazione al progetto di Benchmarking operativo ha notevolmente alimentato l'uso di target derivanti da confronto con amministrazioni omologhe
D.Lgs. 150/09, art.5	f) Confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione				Come primo anno di implementazione di un sistema di misurazione della performance organizzativa si fa ampio ricorso al confronto temporale
D.Lgs. 150/09, art.5	g) Correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili				Il processo di definizione degli obiettivi presenta una traduzione in termini di risorse finanziarie sia in sede di programmazione sia in sede di rendicontazione

### 2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La CCIAA di Pistoia impiega il Sistema di pianificazione e controllo su base Balanced Scorecard la quale si sostanzia come una metodologia che guida il Ciclo di gestione della performance dalla pianificazione alla rendicontazione. Nell'ambito di tale processo, quindi, la misurazione della performance avviene in modo chiaro e secondo diversi livelli di analiticità/sinteticità mediante un sistema automatizzato Balanced Scorecard. Lo stesso, attraverso un processo di maggiore e minore aggregazione dei dati consente di misurare e fotografare il livello di avanzamento in termini di realizzazione della

performance attesa sui vari livelli dell'organizzazione e passando dalla visione strategica a quella operativa, supportando inoltre la valutazione della performance individuale.

#### **Oggetto di analisi: Modalità di misurazione della performance**

La misurazione della performance avviene mediante la raccolta di dati elementari, che concorrono in modo automatico all'alimentazione di specifici indicatori, da parte di ciascun responsabile fornendo i dati rilevati secondo processi di aggregazione che supportano quindi la misurazione della performance a vari livelli (organizzativi ed individuali).

Si può pertanto ritenere adeguata sia la metodologia sia il sistema di misurazione adottato che consente:

- La misurazione in itinere mediante imputazione dei dati e quindi visualizzazione in tempo reale dei risultati
- La misurazione in tempo reale del livello di scostamento degli obiettivi dal livello atteso
- di evitare la duplicazione nell'imputazione del dato (non ridondanze tra step e tra persone): il dato viene rilevato una sola volta
- la certezza del dato, ogni responsabile mediante un password di accesso imputa i dati certificandoli contemporaneamente e garantendone personalmente l'affidabilità.

#### **Oggetto di analisi: Frequenza di misurazione della performance**

Con riferimento alla frequenza delle misurazioni, si rileva la presenza di un sistema di rilevazione dei dati frequente, anche mensile, e di step di monitoraggio e reporting quadrimestrali che consentono quindi di rilevare frequentemente eventuali scostamenti di rilevante importanza tanto da intervenire in modo tempestivo per un riallineamento tra programmazione e gestione. La possibilità di intervenire in modo tempestivo mediante azioni di feedback garantiscono efficacia ai processi di misurazione nonché il successo delle politiche.

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

La CCIAA di Pistoia adotta un modello di misurazione della performance organizzativa che consente di rappresentare in modo integrato ed esaustivo le performance attese e quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di Governance.

La metodologia principale per la misurazione della performance organizzativa è la Balanced Scorecard, il cui impiego è integrato a quello di altre metodologie che consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

Mediante tale sistema è possibile

- misurare e valutare la performance complessive dell'Ente;
- misurare e valutare la performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

Il Sistema adottato porta, secondo la programmazione definita nell'ambito del Documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, a rispettare nella sua implementazione "a regime" tutti gli ambiti come definiti dall'art. 8, D.Lgs. 150/09.

Nell'ambito del Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance, la CCIAA di Pistoia ha adottato come principi per la misurazione della performance organizzativa quelli previsti dall'art.8 del DLgs 150/09, principi che secondo una calendarizzazione dovrebbero portare alla piena efficacia entro il 2012.

#### Oggetto di analisi: Adeguatezza della metodologia

Come già accennato la CCIAA di Pistoia adotta come metodologia principale per la misurazione e valutazione della performance organizzativa la Balanced Scorecard la quale si integra con altre metodologie. Tale integrazione non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance di cui sopra, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere. Con riferimento all'adeguatezza della metodologia Balanced Scorecard ai principi di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione emerge quanto segue:

Principi di Riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Explicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2. Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3. Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assestamento
4. Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5. Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Diretto collegamento Cruscotto - Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6. Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	BSC	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7. Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	BSC	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

**Oggetto di analisi: i principali vantaggi e le principali criticità nell'applicazione della Balanced Scorecard per la misurazione della performance organizzativa**

#### L'APPLICAZIONE DELLA BALANCED SCORECARD PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

PRINCIPALI VANTAGGI	PRINCIPALI CRITICITA'
Compliance alla norma: unico strumento per più principi	
Integrazione con altre metodologie, sistematizzazione raccolta dati e strumenti	Analisi critica: relazioni causa effetto
Rafforzamento dell'orientamento agli stakeholder	Reale coinvolgimento Stakeholder
Pianificazione, gestione e misurazione multidimensionale	Approfondimento dello studio di misure di outcome
Visione integrata: performance organizzativa ente ed aree	Elemento di sfida nella definizione dei target
Visione integrata: strategia e gestione operativa	
Cascading	Frattura nel flusso: produzione ed "uso" del dato
NO a miopia di valutazione	
Reporting multilivello e multifocale	
Reporting e rendicontazione multidimensionale	
Analisi performance in itinere e feedback	
Certezza del dato	
Integrazione performance individuale	

**Oggetto di analisi: il grado di chiarezza della definizione degli obiettivi e del cascading degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi**

Secondo l'approccio Balanced Scorecard sono stati definiti chiaramente gli obiettivi strategici che trovano declinazione a livello operativo sui diversi livelli organizzativi, la cui realizzazione concorre a definire risultati sintetici di Ente e di area.

**Oggetto di analisi: il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

L'adozione della Balanced Scorecard come metodologia di misurazione della performance organizzativa ha trovato condivisione con l'intera struttura. Infatti l'Ente, ancor prima di adottare in via definitiva tale metodologia nell'ambito del proprio Sistema di misurazione e valutazione aveva condiviso tale approccio dapprima con le Posizioni Organizzative e la Dirigenza e poi con il personale tutto mediante lo sviluppo di adeguati incontri formativi che ponevano le basi per un'adozione partecipata di tale metodologia.

**Oggetto di analisi: il grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della performance organizzativa**

La rappresentazione della performance organizzativa, segue l'impostazione Balanced Scorecard ed è pertanto realizzata mediante cruscotti (obiettivi, indicatori, target) multilivello e mappe strategiche che in modo immediato rappresentano il livello di performance raggiunto mediante un sistema di cruscotti e di report multilivello di tipo semaforico garantendo, quindi, efficacia ed immediatezza nella lettura e nell'analisi dei dati.

La CCIAA di Pistoia ha ampiamente utilizzato tale strumento di reportistica soprattutto a livello gestionale.

Quindi in estrema sintesi circa la metodologia di misurazione della performance organizzativa è possibile sintetizzare quanto segue:

Metodologia per la valutazione della performance organizzativa	ALTO	MEDIO	BASSO
il grado di chiarezza della definizione degli obiettivi e del cascading degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi			
il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa			
il grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della performance organizzativa			

## 2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Secondo l'approccio adottato da parte della CCIAA di Pistoia si può individuare un collegamento diretto tra gli obiettivi individuali ed organizzativi che vengono a comporsi secondo un meccanismo a cascata. Tale collegamento è possibile individuarlo sia con riferimento agli obiettivi della Dirigenza che con riferimento agli obiettivi delle Posizioni Organizzative nonché del personale dipendente.

L'assegnazione degli obiettivi individuali, che emergono da un più ampio disegno di programmazione di ente, e quindi di performance organizzativa, è avvenuta mediante un processo di negoziazione e confronto che ha coinvolto la Dirigenza e le Posizioni Organizzative.

Nella valutazione della performance individuale vengono utilizzate le schede di misurazione definite in sede di Reporting e le schede di valutazione per il collegamento agli aspetti qualitativi delle competenze e delle capacità.

Con riferimento alle modalità di monitoraggio in corso d'anno si rileva una periodicità almeno quadrimestrale per la misurazione di supporto alla valutazione annuale. È pertanto possibile esprimere un adeguato livello di monitoraggio della performance. Dall'analisi del processo di valutazione delle risorse umane non si rileva, inoltre, l'attivazione di procedure di conciliazione relative agli esiti delle valutazioni effettuate.

Le attuali modalità di comunicazione dei risultati prevedono per la parte qualitativa che la scheda di valutazione venga consegnata personalmente al dipendente al quale vengono offerte possibilità di confronto attraverso dei colloqui ad hoc.

## 2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

Con riferimento allo svolgimento del processo di misurazione e valutazione ci si riferisce a quanto descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione in relazione al più ampio Ciclo di gestione della performance. In particolare in merito alla fase di pianificazione strategica è da sottolineare che tale fase ha visto un buon approccio da parte dell'organo politico-amministrativo e soprattutto della Dirigenza. Il Ciclo di gestione della Performance è un processo innovativo che apre a logiche di

condivisione, partecipazione, confronto sia interno che verso l'esterno. Certamente l'alta dirigenza e l'organo politico-amministrativo dovranno favorire il potenziamento dell'analisi strategica del contesto interno ed esterno al fine di una più accurata e funzionale rilevazione dei bisogni degli stakeholder e per procedere a delle analisi di outcome delle politiche. Da rilevare positivamente l'utilizzo dell'analisi SWOT in sede di pianificazione.

Dal punto di vista della programmazione operativa, l'utilizzo di schede progetto per la sistematizzazione degli obiettivi e delle azioni relative, nonché delle risorse da impiegare, facilita l'implementazione di sistemi di misurazione e valutazione.

Per quanto concerne la misurazione e la valutazione dei risultati di performance organizzativa, tale fase coinvolge tutti i soggetti interessati dal Ciclo di Gestione della Performance: la Giunta, il Segretario Generale, il Dirigente, il Responsabile del Controllo di Gestione, le Posizioni Organizzative e l'O.I.V. La finalità dell'attività di misurazione in itinere è quella di alimentare il monitoraggio e favorire processi di feedback e azioni correttive. Si auspica che in una gestione "a regime" del Ciclo di gestione della Performance siano culturalmente ed operativamente gli elementi fondanti del processo di misurazione e valutazione della performance.

Circa la dimensione della performance individuale, la CCIAA di Pistoia ha ben delineato nella propria metodologia di valutazione il processo che sottende la gestione della valutazione della dirigenza e gli attori della valutazione. Sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione si riscontra un buon coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni e la presenza dell'O.I.V. è garantita in tutte le fasi, dall'assegnazione alla valutazione.

## **2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO**

La CCIAA di Pistoia ha implementato il Sistema di misurazione e valutazione mediante l'applicazione della Balanced Scorecard ad un sistema automatizzato. Il sistema automatizzato in Excel, sebbene non ancora collegato in automatico agli altri sistemi gestionali, consente l'impiego di dati provenienti da questi. Il sistema automatizzato, inoltre, garantisce la tempestività, efficacia e puntualità nella rappresentazione della performance mediante Reporting multilivello, attraverso l'imputazione univoca del dato che va ad alimentare, a seconda delle varie esigenze informative, i vari report.

Tale sistema risulta essere particolarmente efficace, flessibile ed adeguato alle esigenze dell'Ente.

## **2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Tale sezione analizza come l'utilizzo dei Sistemi di misurazione e valutazione sia di effettivo supporto nell'orientare comportamenti e scelte strategiche ed operative nell'ambito della programmazione del Piano della performance al fine di tendere ad un continuo "miglioramento" della performance stessa (sia organizzativa che individuale).

A tal riguardo è possibile sottolineare:

**Feedback strategico:** richiede auspicabilmente maggiore partecipazione da parte degli organi di indirizzo in merito all'utilizzo dei risultati derivanti dall'attività di controllo. Si fa riferimento quindi all'impiego di tutti i dati prodotti da: misurazione performance organizzativa, misurazione della qualità percepita, indicatori di benchmarking, indagini di outcome, indagini di customer satisfaction, indagini di benessere organizzativo.

Circa l'analisi sull'utilizzo degli strumenti di indagine di benessere organizzativo e pari opportunità è opportuno evidenziare:

1. che la CCIAA di Pistoia ha realizzato nel Dicembre 2011 una analisi di benessere organizzativo i cui risultati hanno costituito la base informativa per il processo di pianificazione e programmazione 2012 e di riorganizzazione del personale;
2. che l'Ente ha rinnovato, ad inizio 2011, Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 4.03.2011) le cui attività hanno alimentato il piano di proposte operative in tema di formazione e credito alle imprese femminili, posto a base della programmazione 2012. Si auspica che Il CUG possa essere da promotore per il superamento delle criticità emerse dall'indagine di benessere organizzativo in merito alla tematica delle pari opportunità.

### **3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI**

#### **3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO**

Tale sezione ha come obiettivo quello di approfondire l'adeguatezza delle scelte organizzative al fine di garantire la piena integrazione e coordinamento tra soggetti e tempi legati alla programmazione di bilancio e soggetti e tempi legati al processo di misurazione e valutazione.

A tal riguardo è possibile sottolineare che è stato dato avvio ad un processo di integrazione dei due cicli. Di rilievo è l'allineamento costante tra i due processi, attraverso delle schede programmi/progetti che recepiscono lo stato di avanzamento nell'utilizzo del budget assegnato. Tale processo garantisce che il budget sia effettivamente inteso come traduzione economico-finanziaria del processo di programmazione strategico/operativa in termini di programmi ed obiettivi.

#### **3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO**

Con riferimento, invece, al rapporto tra i diversi sistemi di controllo è possibile riscontrare una importante integrazione soprattutto per il ruolo del Controller che governa quindi lo sviluppo del Controllo di gestione, del Sistema di misurazione e valutazione, del Benchmarking e delle politiche legate alla performance individuale.

#### **4. PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

La CCIAA di Pistoia ha provveduto ad adottare il Programma Triennale della Trasparenza 2011 – 2013 e anche il Programma Triennale della Trasparenza 2012 – 2014.

La presentazione dei risultati del monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” dei siti istituzionali è riportata nella griglia in allegato.

Si sottolinea tra l'altro, in relazione agli impegni di Trasparenza assunti dalla CCIAA di Pistoia la realizzazione della prima Giornata della Trasparenza tenutasi presso la CCIAA in data 19 Luglio 2012. Tale appuntamento ha costituito un passo importante nella logica di apertura, dialogo e rapporto con gli Stakeholder e piena trasparenza della gestione in termini di obiettivi, impegni e risultati ed è stata l'occasione per presentare il ciclo di gestione della performance 2011 ed i relativi risultati già pubblicati con la Relazione sulla Performance.

#### **5. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ**

Come specificato nelle sezioni precedenti la CCIAA di Pistoia ha adottato un percorso graduale di allineamento alle richieste del sistema di misurazione e valutazione per poter giungere all'implementazione a regime nel breve tempo possibile. A tal riguardo, con riferimento alla definizione di specifici standard di qualità si precisa che lo stesso è un processo in itinere. Il Piano della Performance accoglie indicatori volti a definire standard di qualità erogata e percepita ed il processo di misurazione e valutazione ne verifica raggiungimento.

Gli indicatori relativi alla qualità dei principali servizi erogati sono stati inseriti in un pannello di indagine pubblicato all'interno del Piano della Performance 2012-2014 e si ripropone anche nel sito web istituzionale.

Oltre al livello di qualità erogata è stato indagato anche il livello di qualità percepita. A tal fine la Camera di Pistoia ha aderito all'indagine di customer satisfaction per l'annualità 2011, condotta a livello regionale e coordinata da Unioncamere Toscana.

Si auspica che l'attenzione posta dall'Ente alla tematica della qualità dei servizi si concretizzi anche nella redazione di una Carta dei Servizi.

#### **6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

La presente sezione è dedicata 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 fase di pianificazione strategica necessita un maggiore coinvolgimento degli stakeholder esterni. È sempre auspicabile, infatti, un potenziamento della pianificazione e programmazione partecipata. Con riferimento agli stakeholder interni, invece, il processo di partecipazione ha interessato ampiamente sia la fase di pianificazione che quella di programmazione.

## 7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

Il presente documento è stato redatto a seguito dell'osservazione delle prassi e la rispondenza di queste con quanto dichiarato nei sistemi di misurazione e valutazione.

Di seguito una sintesi dei principali elementi valutati e della fonte informativa.

Capitolo	Ambito	Oggetto	Riferimento
Performance organizzativa	Definizione di obiettivi, indicatori e target	Applicazione dei criteri minimi Delibera CIVIT 89/2010	Piano della performance, Cruscotto obiettivi ente, area e servizi
		livello di coerenza degli obiettivi formulati nel piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09	
	Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Modalità di misurazione della performance	Sistema automatizzato misurazione e valutazione: Balanced Scorecard, Reporting prodotto
		Frequenza di misurazione della performance	
	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	Adeguatezza della metodologia	Documento Sistema di misurazione e valutazione, Sistema automatizzato Balanced Scorecard Reporting
		Principali vantaggi e le principali criticità nell'applicazione della Balanced Scorecard per la misurazione della performance organizzativa	
		il grado di chiarezza della definizione degli obiettivi e del cascading degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi	
		il grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	
		il grado di efficacia degli strumenti di rappresentazione della performance organizzativa	Sistema automatizzato Balanced Scorecard Reporting
	Performance individuale	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi
modalità con cui è avvenuta l'assegnazione degli obiettivi individuali			Osservazione
grado di utilizzo delle schede di valutazione			
Misurazione e valutazione della performance individuale		Modalità di monitoraggio in corso d'anno e della raccolta dei dati ai fini della valutazione	Reporting infrannuale
		Capacità dei valutatori di differenziare i giudizi	Resoconto valutazione finale
Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale		Grado di condivisione della metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	Colloquio ufficio personale
		Grado di condivisione del legame tra valutazione e sistemi premiali	
	L'adeguatezza delle modalità di comunicazione delle metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale all'interno dell'amministrazione		
Processo (Fasi, tempi, soggetti coinvolti)			Sistema automatizzato misurazione e valutazione: Balanced Scorecard, Reporting prodotto Osservazione
Utilizzo effettivo dei risultati della misurazione e valutazione			Sistema automatizzato misurazione e valutazione: Balanced Scorecard, Reporting prodotto Osservazione
Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controllo interni	Integrazione con il ciclo di bilanci	Sistema automatizzato misurazione e valutazione: Balanced Scorecard,	
	Integrazione con gli altri sistemi di controllo esistenti	Sistema di budget; sistema di benchmarking, Osservazione	
Programma triennale della trasparenza e rispetto degli obblighi di pubblicazione			Sito web, atti giornata della trasparenza, griglia in allegato
Definizione standard di qualità			Piano della performance, Cruscotto obiettivi ente, area e servizi, Reporting, Customer satisfaction, Questionario di outcome
Coinvolgimento degli stakeholder			Osservazione

## 8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE

La presente sezione ha lo scopo di descrivere agli Organi di indirizzo le principali opportunità offerte da una efficace e corretta implementazione del Ciclo di gestione della performance ed i rimedi da implementare per eliminare ostacoli all'effettiva efficacia dello stesso.

A tal riguardo, partendo dalle analisi effettuate nelle sezioni precedenti si propongono soluzioni metodologiche ed operative per rimuovere tali ostacoli e potenziare gli effetti delle metodologie in essere.

Le opportunità offerte dall'implementazione del Ciclo di gestione della performance sono:

- efficace descrizione della strategia: rimpegno nei confronti degli stakeholder
- misurazione dell'impatto delle politiche nei confronti degli stakeholder e soddisfazione degli interessi degli stessi
- partecipazione degli stakeholder alla definizione e descrizione della strategia
- misurazione puntuale del livello di performance organizzativa in termini di obiettivi, indicatori e target
- incremento dei livelli di produttività: assenza di autoreferenzialità mediante l'ausilio degli strumenti di benchmarking
- obiettivi di natura multidimensionale
- declinazione dei piani strategici in piani operativi
- traduzione economico-finanziaria delle politiche e degli obiettivi per la sostenibilità delle stesse nonché per l'integrazione del ciclo economico-finanziario
- integrazione della performance organizzativa ed individuale
- valutazione puntuale delle risorse umane ancorata alla performance dell'ente
- merito e premialità e differenziazione
- accountability e trasparenza nei confronti degli stakeholder

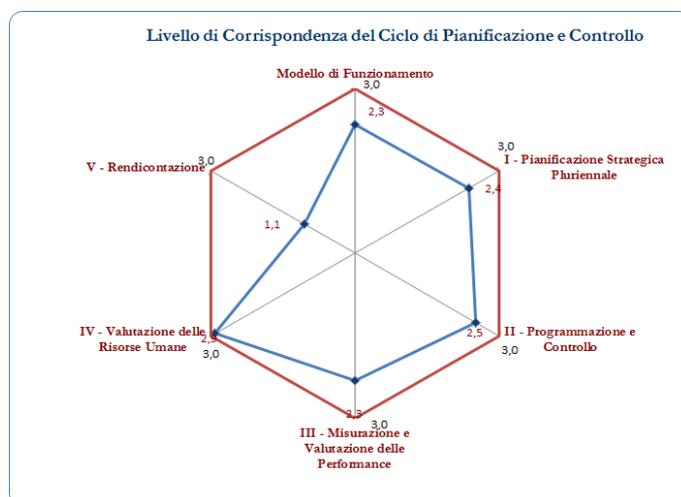
La CCIAA di Pistoia, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio dei Sistemi in essere per attività di Audit.

Si riportano di seguito i risultati derivanti dall'analisi del Chek-up a Dicembre 2011 ed il relativo piano di miglioramento presenti nella Relazione della performance 2011 e nel Piano della Performance 2012-2014.

### CHECK - UP CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE



OGGETTO DI RIFERIMENTO	PRINCIPALI ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2011	PIANO DI MIGLIORAMENTO 2012-2014
MODELLO DI FUNZIONAMENTO	Formalizzazione modello di funzionamento del Ciclo di gestione della Performance nel Sistema di misurazione e valutazione; utilizzo di sistema di audit (Check-up)	Piena integrazione degli strumenti a supporto del Ciclo di gestione della performance
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Avvio sperimentazione misurazione outcome ed inserimento indicatori e target triennali	Miglioramento del sistema di definizione di obiettivi strategici pluriennali con respiro triennale (indicatori e target) Miglioramento del sistema di definizione delle misure di outcome Potenziamento del coinvolgimento degli stakeholder
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Avvio processi di feedback operativo, Diversificazione delle tipologie di indicatori e maggiore impiego di target derivanti da benchmarking	Impiego a regime BSC automatizzata Messa a regime del sistema di monitoraggio dei processi anche in termini di costo Ottimizzazione della ciclicità del controllo, target ragionati in base alle risultanze del controllo (anche benchmarking)
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Utilizzo di sistemi di misurazione Balanced Scorecard, Maggiore frequenza del monitoraggio, implementazione reporting multilivello	Potenziamento degli strumenti del controllo strategico e integrazione delle informazioni derivanti da strumenti volti a misurare tutti gli ambiti della performance (customer, benessere organizzativo, benchmarking, efficienza, qualità erogata, etc) Misurazione del clima interno e del benessere organizzativo
VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Revisione sistemi di misurazione e valutazione performance individuale; collegamento tra la performance individuale e la performance	Costante revisione metodologia valutazione performance individuale in linea con la normativa

OGGETTO DI RIFERIMENTO	PRINCIPALI ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2011	PIANO DI MIGLIORAMENTO 2012-2014
	organizzativa.	
RENDICONTAZIONE	Avvio sistema di comunicazione esterna, Attivazione Programma Trasparenza	Piena implementazione del Programma Triennale della Trasparenza Realizzazione di momenti istituzionali di incontro con gli Stakeholder funzionali alla rendicontazione ed accountability Strutturazione sistemi di rendicontazione all'esterno: piena trasparenza dei risultati raggiunti attraverso la Relazione sulla Performance

Tenute presenti le considerazioni fatte nel corso dell'analisi, l'OIV concorda con le ipotesi di miglioramento presentate nel Piano della Performance 2012-2014 ed illustrate nella tabella precedente.

Data, 28 Agosto 2012

Firma OIV

dr. Alessandro Bacci

