



UNIONCAMERE  
TOSCANA

## UNIONCAMERE TOSCANA

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



## Indice

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



## **PRESENTAZIONE**

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

In continuità con le annualità precedenti nella presente Relazione l’OIV riferisce in modo sintetico sul funzionamento del Sistema nell’anno 2019 rilevando le principali evidenze ed eventuali criticità.

La predisposizione della Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema della Performance è il momento conclusivo e, forse, il 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.

Poiché nell’esercitare tale ruolo e nello svolgere il processo di monitoraggio l’OIV deve inoltre verificare l’applicazione delle indicazioni ANAC, nel redigere il presente documento si è fatto riferimento alla Delibera n. 23/2013 (“Linee-guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni”), oltre che agli atti emanati dall’Autorità su ogni specifico punto in cui si articola la Relazione, con particolare attenzione a quanto relativo alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, ed infine di riferimento sono state le Linee Guida UnionCamere condivise sui tavoli di lavoro di ANAC.

La presente Relazione sarà pubblicata, a cura dell’Amministrazione, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione “Amministrazione Trasparente”.

### **1. Performance organizzativa**

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

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

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



La dimensione di analisi della presente sezione fa riferimento a quanto riportato nel Piano della Performance 2019-2021, approvato dalla Giunta. Al riguardo l'OIV procede alla valutazione della Mappa Strategica dell'Ente e del Cruscotto, che riporta due aree strategiche nelle 4 prospettive di analisi della BSC.

Il Cruscotto adottato dal Unioncamere Toscana si articola secondo le quattro prospettive BSC (Tessuto Economico-Locale; Economico Finanziaria; Processi interni; Innovazione, Crescita ed Apprendimento).

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

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

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

Con riferimento alla fonte del dato e alle metodologie di controllo in essere, l'Ente evidenzia già in fase di programmazione la fonte del dato e/o il reperimento mediante banche dati o sistemi di rilevazione interni. Il Piano Performance 2019-2021 risulta penalizzato dalla mancanza di indicatori riferibili a confronto con amministrazioni omologhe, un valore aggiunto non facile da recuperare essendo carente un confronto a livello superiore.

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

Anche con riferimento al triennio 2019-2021 si evince il collegamento del Piano della Performance con gli altri documenti di programmazione, anche economica.

Nell'aggiornamento del Piano delle Performance per l'annualità 2019, a seguito del monitoraggio intermedio, si è tenuto conto quale obiettivo primario, quello di potenziare il sistema di relazioni tra le Camere di Commercio e le istituzioni regionali.

Il Piano della performance recepisce, inoltre, le misure contenute nei documenti dedicati alla trasparenza e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione. All'interno della prospettiva "Processi Interni", obiettivo strategico **B-4. Sviluppo del Ciclo di Gestione delle Performance** sono riepilogate le azioni di attuazione del Programma triennale della trasparenza e/o le misure per al



prevenzione di fenomeni corruttivi, in modo che sia assicurato un minimale collegamento tra il Piano di Prevenzione della Corruzione, il Programma per la Trasparenza e l'Integrità e la mappa strategica dell'Ente da cui prende avvio il ciclo della performance, coerentemente agli indirizzi forniti da ANAC anche nei diversi PNA nazionali.

L'OIV passa quindi a valutare la coerenza degli obiettivi rappresentati nel Piano della performance con i requisiti metodologici previsti dall'art. 5 del decreto:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco di tempo determinato;
- commisurazione ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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

Gli obiettivi strategici, in un'ottica di continuità con la programmazione degli anni precedenti, si traducono in progetti/attività, quantificati economicamente e assegnati ai relativi responsabili nelle schede programmatiche per l'esercizio 2019.

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

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

Union Camere Toscana pone in essere un'adeguata attività di verifica delle modalità di misurazione delle performance attraverso monitoraggi periodici volti a misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi.



La reportistica relativa agli esiti del monitoraggio risulta avere quali destinatari la Giunta, gli stakeholder esterni nonché lo stesso OIV.

Il Sistema adottato prevede un processo di monitoraggio, che per l'annualità 2019, così come per le annualità precedenti, è stato supportato da uno specifico sistema MS Excel automatizzato impostato in ottica BSC. La rilevazione del dato è a cura di ogni singolo Responsabile di Servizio mentre l'Ufficio Controllo di Gestione verifica l'aggiornamento dei diversi cruscotti e la correttezza delle informazioni inserite attraverso delle attività di audit a campione.

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

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

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

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

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

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

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

## **2. *Performance* individuale**

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

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



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

Gli obiettivi dirigenziali discendono dalla Giunta. Gli obiettivi sono chiari e collegati a risultati concreti e verificabili, accompagnati da indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nelle fasi di pianificazione strategica e programmazione annuale.

Essendo presente un unico dirigente, si provvede a definire un unico cruscotto inerente obiettivi che afferiscono alla gestione dell'Ente, oltre a specifici obiettivi di natura individuale.

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

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

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

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

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

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

Per quanto esposto fino ad ora, il sottoscritto OIV ritiene adeguata la metodologia sviluppata ed applicata per la misurazione e valutazione della performance individuale ancorché la stessa debba essere maggiormente allineata al D. Lgs. 74/2017.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

A seguito delle modifiche introdotte dal D.Lgs. 74/2017 all'art. 7, c. 1, del citato D.Lgs. 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione è stato adeguato con la deliberazione di Giunta n. 109 del 6 dicembre 2017. Come ribadito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con circolare del 9 gennaio 2019, *"La previsione ha finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento"*. Unioncamere nazionale nel novembre del 2018 ha fatto pervenire nuove linee guida in materia di SMVP delle Camere di Commercio al fine di adeguare i sistemi sia alle modifiche introdotte con il citato D.Lgs. 74/2017 che alle disposizioni contrattuali di cui al CCNL 22 maggio 2018 del comparto "Funzioni locali", linee guida condivise con il Dipartimento della Funzione Pubblica. Tali linee guida sono state confrontate con l'attuale SMVP confermando le valutazioni effettuate in sede di primo adeguamento. Si invita pertanto a far riferimento a tale contributo per il miglioramento del sistema in essere che risale al 2016.

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

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

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



Il sistema adottato, consentendo sia il monitoraggio della performance organizzativa che il monitoraggio della performance individuale del Segretario Generale e dei Servizi, si integra a pieno con gli altri sistemi di controlli interni. L'Ente svolge attività di monitoraggio delle performance e dei processi in ottica Balanced Scorecard.

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda le politiche di promozione delle pari opportunità si osserva che l'Ente non ha provveduto a definire specifici obiettivi al riguardo all'interno del Piano delle Performance. In tema di Pari opportunità e Bilancio di Genere si sollecita l'individuazione di specifiche azioni da perseguire durante l'anno ai fini della promozione delle pari opportunità, inserendo tali attività all'interno dei documenti di programmazione pluriennale/annuale anche in ragione del collegamento atteso dal legislatore del ciclo delle performance al Piano Triennale delle Azioni Positive.

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

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



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

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

## **7. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

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

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

La validazione della Relazione sulla *performance* da parte dell'OIV, prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c), del D.Lgs. n. 150/2009, sul grado di raggiungimento degli obiettivi ed il supporto agli Organi di indirizzo nel processo di valutazione del Segretario Generale, rappresentano gli step conclusivi del processo di verifica per l'anno 2019.

## **8. Proposte di miglioramento del sistema di valutazione**

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 gradi degli adempimenti realizzati da Unioncamere Toscana in tema di Ciclo di gestione della performance. Nel complesso l'OIV esprime un giudizio complessivamente positivo sui risultati raggiunti. Si tenga a riferimento per il miglioramento quanto descritto nelle diverse parti della presente relazione.

Siena, 03/09/2020

Dott. Alessandro Bacci