

Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 nonché relative all'attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g) del decreto

1 PRESENTAZIONE

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 *Performance* organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

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

2.2 *Performance* individuale

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

2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

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

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

2.4 Infrastruttura di supporto

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI

3. Integrazione con il ciclo di bilancio e con gli altri sistemi di controllo

4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI *STANDARD* DI QUALITÀ

6 COINVOLGIMENTO DEGLI *STAKEHOLDER*

7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

9 ALLEGATI

1. PRESENTAZIONE

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ha lo scopo di metterne in luce gli aspetti positivi e negativi e di evidenziare i rischi e le opportunità al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente

La predisposizione della Relazione rappresenta parte dal monitoraggio svolto sui Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, sui Piani della *performance* e sui Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità.

Il monitoraggio è svolto alla luce delle delibere in materia di Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* (delibere n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010, n. 1/2012), di Piani della *performance* (delibere n.112/2010, n. 1/2012), di *Standard* di qualità (delibere n. 88/2010 e n. 3/2012), di Relazioni sulla *performance* (delibera n. 5/2012) e di Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità (delibere n. 105/2010 e n. 2/2012).

La Relazione vuole essere un documento snello, dotato di chiarezza e di facile intelligibilità. In allegato sono riportate la Griglia utilizzata dal Responsabile della Trasparenza per rilevare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e la Griglia di verifica dell'OIV quale documento di dettaglio alla base dell'Attestazione.

La Relazione e l'Attestazione allegata dell'OIV saranno trasmesse all'Organo di indirizzo politico-amministrativo e alla Commissione CIVIT.

La Relazione dovrà essere pubblicata, a cura della segreteria dell'OIV, in formato aperto sul sito istituzionale, nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 *Performance* organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e *target*

L'OIV, tenuto conto dei criteri minimi di definizione del Sistema di misurazione e valutazione enunciati nella delibera CIVIT n. 89/2010 ha valutato la mappa strategica e il cruscotto di ente approvati con Delibera di Giunta n. 160 del 23/12/2010 e successivamente aggiornati con Delibera di Giunta n. 88 del 25/7/2011, che individuano per i programmi strategici dell'ente, per come aggiornati dalla RPP per il 2011, e secondo le quattro prospettive di analisi definite nella Balanced Scorecard (Imprese e territorio, Processi Interni, Crescita ed Apprendimento, Economico Finanziaria) con chiarezza degli obiettivi strategici dell'ente per il 2011.

In esso sono presenti alcuni indicatori di *outcome* (*Valore Aggiunto, grado di soddisfazione sui risultati a lungo termine, tasso di turnover delle imprese pisane....*) ;

Per ogni obiettivo, è indicata la valenza, gli indicatori, i pesi assegnati e *target* attesi, questi ultimi sono definiti su base storica, diacronica (confronto con le altre CCIAA toscane), sulla base dei risultati delle indagini di customer satisfaction (regionale, adesione al progetto del Ministero della Funzione Pubblica "Mettiamoci la faccia", gradimento/utilità del sito web, questionari di rilevazione grado di soddisfazione delle iniziative di carattere promozionale)...

L'OIV passa a valutare il livello di coerenza degli obiettivi dell'amministrazione formulati nel Cruscotto e 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.

La verifica da parte dell'OIV non si incentra sul merito delle scelte operate dall'amministrazione, ma sulle modalità di svolgimento del processo di definizione degli obiettivi.

Circa la rilevanza o meno, si prende atto, sulla base di quanto relazionato dal Segretario generale del processo di definizione degli obiettivi con un appropriato coinvolgimento degli *stakeholder*: associazioni di categoria, consumatori, Comune capoluogo, Provincia, altre istituzioni locali, Regione, sistema camerale, dipendenti.

Gli obiettivi del cruscotto strategico, traducono i benefici attesi stabiliti dal Consiglio in relazione ad ogni programma strategico e alle risorse ad essi assegnate.

Gli obiettivi risultano specifici e misurabili e riferiti al periodo annuale (o infraannuale); la fissazione di target migliorativi rispetto ai risultati storici dell'ente, alle risultanze del monitoraggio del benchmarking regionale, assicurano il miglioramento dei servizi e degli interventi realizzati.

2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

L'OIV valuta l'adeguatezza delle modalità di misurazione della performance e la frequenza dei monitoraggi effettuati dall'amministrazione con un giudizio sulla qualità dei dati utilizzati per la misurazione, tenendo conto del loro grado di tempestività e di affidabilità.

Nella camera di commercio di Pisa la rilevazione dei dati utili alla costruzione degli indicatori avviene periodicamente, con cadenza trimestrale.

La rilevazione del dato è a cura del Responsabile del Servizio che conserva "pezze" giustificative del dato inserito nei fogli di rilevazione (data base).

Il Responsabile del Controllo di gestione verifica l'aggiornamento dei data base e la correttezza dei dati esposti.

I dati rilevati sono tutti rilevabili o mediante i software gestionali utilizzati (Oracle, CRM, CERC, PRIAMO, ecc.) o mediante evidenze conservate in formato cartaceo.

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

L'OIV deve qui valutare l'adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il modello di misurazione utilizzato dall'amministrazione nel piano della performance si caratterizza per un'elevata **chiarezza** della definizione degli obiettivi e da un adeguato *cascading* degli obiettivi per i diversi livelli organizzativi che consente di tradurre e dare attuazione agli obiettivi strategici coinvolgendo l'intera struttura organizzativa.

Il sistema di misurazione e valutazione in uso è stato introdotto per la prima volta a fine 2009 per la programmazione 2010: da allora sono stati realizzati diversi incontri con tutto il personale (6 l'anno) per illustrare i cambiamenti in atto. La dirigenza e le PO sono state coinvolte nella definizione degli obiettivi strategici e il resto del personale ha partecipato all'individuazione degli ambiti di miglioramento e degli obiettivi più operativi. Questo sia in fase di programmazione che di monitoraggio e aggiustamento a Luglio, pertanto l'ente persegue il più alto grado di **condivisione** della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

A questo proposito vi è da notare che l'indagine sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo svolta nell'estate del 2011 ha evidenziato circa il grado di condivisione del sistema di valutazione un livello di soddisfazione non negativo, ma più critico rispetto ad altri profili (sui temi della richiesta lavorativa e dell'equità organizzativa i risultati ottenuti sono stati rispettivamente 2,07 e 2,28 rispetto ad un punteggio medio complessivo pari a 2,67). Il periodo relativamente breve di operatività dei sistemi di misurazione e valutazione organizzativa e individuale spiegano ampiamente questa criticità.

Nel sistema di valutazione dell'ente non sono ancora previsti strumenti per la valutazione del proprio superiore gerarchico;

Le rappresentazioni visuali della strategia (es. la mappa strategica) e i sistemi di reportistica (es. i cruscotti della *performance* con obiettivi, indicatori e *target*) sono elaborati per l'organo di indirizzo politico, per la giunta, per il Segretario Generale e i dirigenti.

La rappresentazione della mappa strategica è anche oggetto di un incontro con tutto il personale.

I vantaggi del sistema di Mis. e valutazione sono evidenti per una gestione manageriale di un ente. Le maggiori criticità sono legate all'individuazione di indicatori significativi e allo stesso tempo facilmente disponibili. Inoltre l'ente è ancora alla ricerca di significativi indicatori di impatto (o outcome) che probabilmente necessiterebbero di una quantificazione aggregata a livello locale o di sistema.

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

*L'OIV deve esprimere un giudizio in relazione al **collegamento** tra gli **obiettivi individuali** e quelli **organizzativi**, alle modalità con cui è avvenuta l'**assegnazione** degli **obiettivi individuali**, al grado di utilizzo delle **schede di valutazione** (fornendo indicazioni quantitative sul punto), differenziando opportunamente tra dirigenti e personale non dirigenziale.*

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti prevede due componenti: una legata alla realizzazione degli obiettivi assegnati con il cruscotto di ogni area dirigenziale, una legata alla valutazione dei comportamenti organizzativi, stabiliti in una scheda di valutazione compilata dal Segretario per i dirigenti e dalla giunta per il SG.

Gli obiettivi pesano per il 70% i comportamenti per il 30%.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente prevede tre componenti, una legata al grado di raggiungimento degli obiettivi generali di ente (peso 20%), una legata al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza diretta

(ufficio o servizio), peso 40%; infine una terza legata alla valutazione da parte del dirigente di alcuni comportamenti organizzativi agiti dal singolo, che ha peso 40%.

Il sistema di Misurazione e Valutazione prevede che dal cruscotto strategico, affidato dalla Giunta alla responsabilità del SG, si individuino a cascata i cruscotti dei dirigenti, dei responsabili di PO e degli uffici.

L'ufficio è l'unità organizzativa minima alla quale sono assegnati obiettivi operativi.

Questo consente di sviluppare lo spirito di gruppo e la collaborazione tra i colleghi accomunati dalla gestione di alcune competenze, funzioni, progetti.

Gli obiettivi ai dirigenti sono assegnati insieme al budget entro la fine dell'anno precedente (Delibera di Giunta n. 160 del 23/12/2010 e Determinazione S.G. n 1142 del dicembre 2010)

Gli obiettivi alle po e agli uffici sono definiti con un processo condiviso (riunioni di ufficio) sia nell'ambito del cascading dal cruscotto di ente, sia mediante l'integrazione con obiettivi operativi ulteriori e sono assegnati dai dirigenti alle Po e agli uffici entro il mese di marzo (Vedi determinazioni del SG n. 333 del 21 marzo 2011 e n. 382 del 31 marzo per assegnazione obiettivi ai servizi ed agli uffici in staff al Segretario Generale, determinazioni del Dirigente Area gestione patrimoniale e finanziaria n 334 del 21 marzo e n. 383 per assegnazione obiettivi ai servizi ed agli uffici dell'area, determinazioni del Dirigente Area promozione e sviluppo sistemi economici n.335 del 21 marzo e 384 del 31 marzo per assegnazione obiettivi ai servizi ed agli uffici dell'area e determinazioni del Dirigente dell'Area Anagrafico certificativa e Regolazione del Mercato n 336 del 21 marzo e 385 del 31 marzo per assegnazione obiettivi ai servizi ed agli uffici dell'area).

2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

*Si richiede all'OIV di valutare le modalità di svolgimento del **monitoraggio** nel corso dell'anno e della raccolta dei dati ai fini della misurazione; le modalità della **comunicazione della valutazione finale al valutato, differenziando opportunamente tra dirigenti e personale non dirigenziale; l'effettiva capacità dei valutatori di differenziare i giudizi, anche mediante opportune indicazioni quantitative circa tale differenziazione.***

La performance individuale legata al conseguimento degli obiettivi di ente e di ufficio è misurata e monitorata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Per quanto riguarda la componente legata alla misurazione e valutazione dei comportamenti agiti singolarmente, sono stati definiti 4 comportamenti organizzativi attesi, specifici per il personale della categorie A e B e C e D;

Per le categorie A e B le capacità professionali e le attitudini individuali sono Orientamento al cliente, Orientamento alla soluzione di problemi, Autonomia operativa, Accuratezza nel lavoro; per le categorie C e D sono valutati invece l'Orientamento al cliente, Proattività e spirito d'iniziativa, Flessibilità ed Autonomia operativa.

Il personale ascritto alla categoria D, titolare di posizione organizzativa, ha un ulteriore elemento di valutazione dato dalla "Capacità di motivare i collaboratori".

Ogni comportamento viene descritto nella scheda di valutazione secondo atteggiamenti, attitudini, ecc. diversificati per livello di congruità; a ciascun livello è attribuito una fascia di punteggio variabile ricompresa tra da 0 a 40.

A fine anno viene elaborata dal dirigente una valutazione su proposta della Po. Le proposte vengono validate a livello di ente in una o più riunioni tra dirigenti e se del caso con le Po per armonizzare i criteri di valutazione utilizzati.

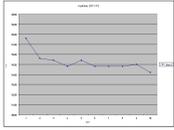
La valutazione supportata da evidenze viene illustrata all'interessato e con lui definito un piano di miglioramento per l'anno successivo.

Il grado di differenziazione per il 2011 (su comportamneti 2010) è rappresentato come segue:

Tabella 1. valutazioni personale 2011 (risultati 2010)



Tabella 2. valutazioni personale con posizione organizzativa 2011 (risultati 2010)



L'OIV apprende che non sono ancora disponibili le elaborazioni sulla valutazioni 2012 (comportamenti 2011) in quanto sono ancora in corso i colloqui di restituzione.

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

L'OIV deve valutare l'adeguatezza della metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale.

La metodologia permanente per la misurazione e valutazione della *performance* individuale è frutto di una concertazione conclusa nel 27/09/2010 con le RSU e le rappresentanze sindacali provinciali, mentre i criteri generali sono stati oggetto di contrattazione il 9/11/2010.

La **comunicazione** della metodologia di misurazione e valutazione della *performance* individuale all'interno dell'amministrazione è avvenuta mediante riunioni plenarie, corsi di formazione trasversali rivolti al personale e al personale dirigente quadro.

Non sono mai pervenute rimostranze formali, né attivate procedure di conciliazione, pertanto può dirsi adeguata.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Si richiede all'OIV di esprimere un giudizio sul 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 a) il ruolo dei soggetti coinvolti, con specifico riferimento a quello svolto dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, dalla dirigenza di

vertice, dalla dirigenza e dal personale, dall'OIV e dalla Struttura Tecnica Permanente nonché b) i rapporti tra tali soggetti.

Entro dicembre si assegnano gli obiettivi ai dirigenti; entro marzo agli uffici.

La scheda di valutazione dei comportamenti organizzativa 2011 è rimasta invariata rispetto al 2010.

Il processo di valutazione si è svolto nei mesi tra gennaio e aprile. I colloqui di restituzione sono in corso.

E' auspicabile una maggiore tempestività nella restituzione sui comportamenti agiti nei primissimi mesi dell'anno successivo.

2.4 Infrastruttura di supporto

Nella Relazione l'OIV deve esprimere una valutazione sul sistema informativo e/o informatico utilizzato dall'amministrazione per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della performance.

Il sistema per la raccolta e la rappresentazione dei dati, nonché per una rappresentazione per immagini dei risultati conseguiti è gestito tramite cartelle e fogli di lavoro evoluti di Microsoft Excel. Lo strumento impostato nel 2010 si presenta piuttosto semplice e flessibile, adeguato alle esigenze dell'ente.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

L'OIV è tenuto a valutare l'efficacia del Sistema nell'orientare i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza, nonché le decisioni di carattere strategico e/o operativo nell'ambito dell'aggiornamento del Piano dell'anno successivo al fine di migliorare la performance organizzativa ed individuale.

Si richiede, inoltre, di riferire circa l'utilizzo effettivo degli strumenti del Sistema per la promozione delle pari opportunità ed eventualmente del benessere organizzativo all'interno dell'amministrazione formulando un giudizio.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi del cruscotto di ente è pari al 96%: si tratta di un valore molto elevato considerate le modalità di fissazione dei target attesi. Il sistema impiegato, basato sulla BSC, consente di tradurre in benefici le attese del Consiglio camerale in ordine all'attuazione dei programmi.

L'indagine di clima svolta nell'estate 2011 con il metodo Magellano (elaborato dalla Funzione Pubblica) ha fornito un risultato di sintesi pari a 2,67 all'interno di un range che va da 1 a 4, contro una media nazionale di 2,60, dunque complessivamente buono.

A seguito di questa si sono attivati tavoli di confronto e esperite azioni di miglioramento: formazione, tavoli tra Po per confrontare le regole agite, confronto tra dir e po sui criteri di valutazione, ecc.).

L'OIV rileva come, tra gli strumenti per la promozione delle pari opportunità, sia prevista la banca ore, gli orari personalizzati; l'ente ha inoltre in programma la realizzazione di una ludoteca.

3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni

3.1 Si richiede all'OIV di valutare l'adeguatezza delle soluzioni organizzative effettivamente adottate

dall'amministrazione, in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quello di bilancio.

3.2 L'OIV deve valutare l'adeguatezza delle soluzioni organizzative effettivamente adottate dall'amministrazione, in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti: da una parte, la pianificazione e controllo strategico; dall'altra parte, il controllo di gestione (quest'ultimo soprattutto dal punto di vista dei sistemi informativi e informatici che alimentano il sistema di misurazione e valutazione e, quindi, la consuntivazione degli indicatori).

L'allocazione delle risorse sui programmi strategici fatta dal Consiglio nella RPP entro ottobre, si riversa nel bilancio preventivo a Novembre.

Entro dicembre il budget direzionale (risorse) sono assegnate ai dirigenti insieme ai cruscotti di area derivanti al cascading.

Entro marzo alle Po e agli uffici sono stati assegnati gli obiettivi operativi indicando i progetti, le attività e le risorse disponibili.

A metà anno, al termine del secondo monitoraggio del cruscotto e dell'utilizzo del budget, viene operato l'assestamento del bilancio preventivo (entro Luglio) e se ritenuto opportuno del cruscotto di ente e dell'intero sistema di cascading.

Il cruscotto di ente così come alcuni obiettivi operativi sono alimentati direttamente dai dati di budget e di consuntivo secondo le risultanze contabili. Nel corso del 2011 si rileva che in occasione dell'aggiornamento del cruscotto si è operata una riorganizzazione interna di alcuni servizi dell'Ente.

Nella relazione al bilancio consuntivo sui risultati raggiunti dopo l'analisi economico finanziaria, vi è la rendicontazione dei risultati raggiunti in relazione ai benefici attesi previsti dalla RPP con i programmi strategici. Si tratta di una misurazione ai fini interni, già prevista dal DPR 254/2005 per le camere di Commercio quale strumento di controllo strategico sulla Relazione revisionale e programmatica che si compone di una prima parte che prende in esame i risultati economici finanziari del bilancio e di una seconda che presenta i risultati quali-quantitativi rispetto agli obiettivi assegnati della Relazione previsionale e programmatica.

Con il D.Lgs. 150/2009 si è introdotto un nuovo e ulteriore strumento la relazione sulla performance che consuntiva il piano della performance, strumenti che realizzano la piena accountability delle Camere di Commercio nei confronti di tutti i portatori di interessi, anche esterni.

4. Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

Oggetto di questa sezione sono:

- a) la valutazione del funzionamento del processo di attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011-2013. *Al riguardo, l'OIV deve, innanzitutto, indicare se*

l'amministrazione abbia effettivamente adottato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e, in caso negativo, le motivazioni addotte dall'amministrazione per la mancata adozione.

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per il triennio 2011- 2013 è stato adottato con delibera di Giunta n. 12 del 31 gennaio 2011 ed è presente nel sito camerale nella sezione Trasparenza Valutazione e merito.

Se il Programma è stato adottato, l'OIV è tenuto ad individuare le criticità riscontrate nell'attuazione dello stesso. Oggetto della valutazione è, in particolare, la verifica del funzionamento sia del procedimento di individuazione, elaborazione, aggiornamento e pubblicazione dei dati, sia del processo posto in essere per la realizzazione delle iniziative per la trasparenza e per l'integrità. In particolare, l'OIV dovrà riferire sulle modalità di organizzazione delle Giornate per la trasparenza, sul loro svolgimento e sul grado di partecipazione. Rispetto alle diverse fasi di attuazione del Programma, l'OIV dovrà, inoltre, tener conto del ruolo degli stakeholder (interni ed esterni).

Il programma redatto conformemente alla delibera Civit n. 105/2010 contiene un elenco di dati informativi che la Camera si impegna a pubblicare sulla performance, sull'organizzazione dell'Ente e sui procedimenti, sui dati informativi relativi al personale, dati relativi ad incarichi e consulenze, dati sulla gestione economico finanziaria, sulla gestione dei pagamenti, su contributi, crediti sussidi e benefici di natura economica. Quali possibili criticità si rileva in alcuni casi il mancato rispetto di alcune tempistiche contenute nel programma riguardante la realizzazione della Giornata della Trasparenza. Tale evento, inizialmente previsto entro fine luglio, ha invece avuto luogo in data 10 ottobre 2011; obiettivo dell'iniziativa è stato la presentazione del ciclo della performance messo in atto dalla Camera ed i risultati conseguiti dall'Ente nell'anno 2010 in un'ottica di benchmarking con il sistema camerale toscano. L'incontro è stato rivolto ad una platea di addetti ai lavori: Associazioni di categoria, Università, Centri di Ricerca, Pubbliche Amministrazioni locali. Al fine di consentirne una maggiore divulgazione, tali tematiche sono state poi trattate nel numero 3 del Notiziario camerale distribuito a tutte le imprese della provincia. Tramite il link tracking del Notiziario è possibile risalire al numero di coloro che hanno aperto tali articoli. *E, infine, opportuno che l'OIV valuti le misure eventualmente adottate per la rilevazione del livello di interesse dei cittadini e degli altri stakeholder sui dati pubblicati e il sistema di monitoraggio interno del Programma.*

- b) *i risultati del monitoraggio sulla pubblicazione dei dati e delle informazioni obbligatorie nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" dei siti istituzionali, effettuato, ove già nominato, dal Responsabile della trasparenza avvalendosi delle dichiarazioni rese dai dirigenti responsabili della selezione dei dati e della loro pubblicazione. E opportuno che il Responsabile della trasparenza dia conto anche dell'effettiva pubblicazione di dati e di informazioni che, seppure non prevista da specifiche norme di legge, l'amministrazione si è impegnata ad effettuare nel proprio Programma della trasparenza sulla base del principio della accessibilità totale di cui all'art. 11 del decreto. Gli esiti di tale monitoraggio devono confluire nella Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione curata dal Responsabile della trasparenza (Griglia A1, cfr sezione 9).*

Nel sito risulta pubblicato lo stato di attuazione del programma al 29 febbraio 2012 che evidenzia specialmente in questa prima annualità una situazione di sostanziale adeguamento alle prescrizioni contenute nel programma e comunque denota l'impegno dell'amministrazione nell'individuazione e nella raccolta e sistematizzazione di dati sinora non rilevati o comunque di uso prevalentemente interno.

Tale monitoraggio è funzionale all'Attestazione dell'OIV, da redigere previa autonoma verifica di conformità della pubblicazione delle informazioni e dei dati suddetti, il cui esito dovrà essere riportato nella Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura

dell'OIV (Griglia A2, cfr. sezione 9). Anche in assenza della Griglia A.1 a cura del Responsabile della trasparenza, l'OIV è tenuto all'invio della Griglia A.2. Nell'Attestazione l'OIV dovrà indicare se quanto riportato dal Responsabile della Trasparenza risponda a principi di attendibilità e veridicità, intesa qui come conformità tra quanto dichiarato dai singoli dirigenti e rilevato dal Responsabile della trasparenza e quanto effettivamente pubblicato sul sito istituzionale. Nell'Attestazione l'OIV dovrà altresì indicare se il Programma triennale 2012-2014 per la trasparenza ed integrità sia stato adottato. Si ricorda che l'Attestazione rappresenta un atto di particolare rilievo perché il mancato assolvimento degli obblighi di trasparenza costituisce il presupposto per l'attivazione della responsabilità dei dirigenti coinvolti (art. 11, comma 9, del decreto). In considerazione dell'importanza di questo atto, l'OIV è tenuto a descrivere con accuratezza il procedimento seguito per giungere ad adottare la suddetta Attestazione nella sezione della Relazione dedicata (cfr. sezione 7).

5 Definizione e gestione di standard di qualità

Nella presente sezione deve essere effettuata una valutazione sul processo di definizione degli standard di qualità, con particolare riferimento al grado di coinvolgimento degli stakeholder.

Va altresì valutato il processo di gestione degli standard di qualità, con particolare riferimento alle modalità con cui sono state svolte le indagini sulla soddisfazione dell'utenza e adottate le soluzioni organizzative per la gestione di reclami e delle class action.

Qualora non siano stati ancora definiti gli standard di qualità, gli OIV dovranno riferire sui motivi adottati dall'amministrazione per giustificare questa omissione e sulle iniziative eventualmente in corso per ovviarvi.

La Camera di Commercio di Pisa pone una particolare attenzione nella definizione di adeguati standard di qualità ed attualmente partecipa ad un progetto regionale di mappatura dei processi.

6 Coinvolgimento degli stakeholder

In questa sezione devono essere valutate, per le diverse fasi del ciclo di gestione della performance (in particolare, nell'ambito della definizione degli obiettivi, nella fase di comunicazione della strategia dell'amministrazione, nella fase della comunicazione dei risultati raggiunti, nella definizione degli standard di qualità, nell'elaborazione del Programma triennale per la trasparenza e integrità, nel processo di individuazione dei dati da pubblicare e nell'attuazione delle Giornate della trasparenza) le modalità di coinvolgimento degli stakeholder, interni ed esterni, ma anche l'adeguatezza dell'effettivo coinvolgimento degli stakeholder, sulla base di evidenze di tipo quantitativo, opportunamente differenziando per tipologia.

Il coinvolgimento degli stakeholders interni della Camera nelle diverse fasi del ciclo di gestione della performance è stato realizzato tramite apposite riunioni con i dirigenti e responsabili dei servizi nelle fasi di definizione degli obiettivi dell'Ente e di quelli a cascata sui servizi e gli uffici. Sulla comunicazione della strategia dell'amministrazione e di comunicazione dei risultati raggiunti (sia quelli del cruscotto dell'Ente che quelli di benchmarking) sono stati realizzati due incontri specifici del Segretario generale con tutto il personale. Si possono individuare delle aree di miglioramento nell'elaborazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e nell'attuazione della Giornata della Trasparenza dove il coinvolgimento degli stakeholders interni è stato di fatto minore. Il coinvolgimento degli stakeholders esterni, in particolare sistema imprenditoriale (incluse Associazioni di categorie e sistema bancario) ed istituzionale (Enti locali, Università, centri di ricerca) sebbene non formalizzato si può considerare un'attività che vede il suo picco nei mesi precedenti la predisposizione della Relazione previsionale e programmatica in occasione di incontri specifici tesi a raccogliere le istanze avanzate dal territorio, ma che di fatto non si interrompe mai in quanto frutto di continui accordi e confronti che tendono a consolidare i rapporti e le sinergie con i vari soggetti

operanti sul territorio.

7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Per ognuno degli ambiti considerati nella Relazione, devono essere indicate in modo sintetico le modalità attraverso le quali sono state realizzate le attività di verifica (esame di documentazione, di rapporti, analisi di dati ecc.), nonché i tempi in cui tali attività sono state realizzate.

Nei contesti organizzativi maggiormente complessi, alcune verifiche (come ad esempio quelle inerenti la rispondenza di obiettivi, indicatori e target alle linee guida fornite dalla CiVIT, la negoziazione da parte del personale degli obiettivi individuali, l'utilizzo delle schede di valutazione ecc.) dovranno essere effettuate a campione. In questi casi dovranno essere opportunamente esplicitate le modalità utilizzate per selezionare il campione.

Riguardo all'Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, l'OIV deve indicare il procedimento seguito per verificare, nel senso indicato nel par. 4, quanto dichiarato nella rilevazione dei dati curata dal Responsabile della trasparenza. Dovrà anche essere dichiarata la data di avvio di questo procedimento di verifica.

L'OIV deve, inoltre, conservare traccia documentale (anche di carattere informatico) di quanto rilevato ai fini dell'Attestazione, in modo da consentire verifiche ex-post anche da parte di soggetti terzi, in particolare della Commissione, in occasione dell'eventuale svolgimento di audit a campione

L'attività di monitoraggio condotta dall'OIV ha riguardato un'analisi a 360 gradi degli adempimenti realizzati dalla Camera di Commercio di Pisa in tema di ciclo della performance, sia per quanto riguarda l'adozione dei piani della performance e del sistema di misurazione e valutazione, che con riferimento alla normativa sulla trasparenza.

Nel dettaglio l'Organismo ha rilevato le principali attività realizzate:

- partendo dalla Relazione Previsionale e Programmatica per il 2011 delineata dal Consiglio nel novembre 2010, la Giunta ha affidato a cascata, dal Segretario generale fino agli uffici, un sistema di obiettivi e target attesi che, ordinati secondo le quattro prospettive della Balanced Score Cards, traducono in risultati misurabili i benefici raggiunti con i diversi progetti e attività a dicembre 2010;
 - in data 31 gennaio 2011 approvazione del Piano della performance 2011-2013 e successivo aggiornamento nel mese di luglio;
 - in data 31 gennaio 2011 approvazione del Sistema di Misurazione e di Valutazione;
 - la Camera di Commercio ha inoltre adottato il Programma triennale per la trasparenza, previsto ai sensi dell'art.11 comma 2 del DLsg.150
- Tutti questi documenti sono pubblicati nel sito camerale nell'apposita sezione Trasparenza Valutazione e merito
- in data 10 ottobre ha avuto luogo la Giornata della Trasparenza in cui la Camera di Commercio ha presentato pubblicamente il proprio piano della performance, nonché i risultati conseguiti nell'anno 2010.
 - nei mesi di luglio ed agosto 2011 è stata realizzata un'indagine interna sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo
 - la Camera partecipa dal 2009 al progetto di benchmarking operativo regionale;
 - adesione ad un'indagine di customer satisfaction realizzata a livello regionale da Unioncamere Toscana.

Oltre alla presa visione e valutazione dei documenti sopra riportati, l' Organismo ha attestato la coerenza dei parametri contenuti nel cruscotto degli obiettivi dell'ente e i cruscotti del Segretario Generale e dei dirigenti per l'anno 2012 con i programmi della Relazione Previsionale Programmatica e idonei a supportare il processo di misurazione della performance ai sensi dell'articolo 8, co. 4, del DPR 254/2005. Nello scorso mese di marzo ha inoltre approvato la

stesura del Programma triennale per la trasparenza ed il merito redatto per il triennio 2012-2014 conformemente alle nuove disposizioni contenute nella delibera Civit n. 2/2012.

La programmazione per i prossimi mesi riguarderà oltre alla validazione della Relazione sulla Performance ed il supporto agli Organi di indirizzo nel processo di valutazione del Segretario Generale, che chiuderà la verifica per l'anno 2011, il monitoraggio sull'anno 2012 che si attuerà con l'elaborazione di un report sulla valutazione e controllo strategico, la valutazione stato di attuazione cruscotto a 30/6 ed eventuali criticità, nonché la validazione cruscotto e controllo strategico ente per l'anno 2013.

8 Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Questa sezione dovrebbe accogliere indicazioni all'Organo di indirizzo politico-amministrativo sulle opportunità offerte dall'introduzione del ciclo di gestione della performance e possibilmente suggerire le misure che l'amministrazione potrebbe adottare per migliorarlo, anche a seguito delle valutazioni formulate sul funzionamento effettivo del Sistema.

Vanno, pertanto, indicati in modo sintetico i possibili rimedi per ciascuno degli aspetti del Sistema di valutazione per i quali l'analisi ha evidenziato particolari criticità. Le soluzioni proposte dovrebbero rispondere a criteri di praticabilità e sostenibilità economico-finanziaria; a tal fine è auspicabile che esse siano elaborate sulla base di un confronto tra gli OIV, l'Organo di indirizzo politico-amministrativo e la dirigenza di vertice.

Se ritenuto opportuno, l'OIV può indicare il posizionamento del proprio Sistema di valutazione rispetto ad un percorso di miglioramento che faccia riferimento ai diversi stadi indicati nella delibera n. 89/2010, sezione n.5.

Per quanto riguarda la trasparenza e la qualità dei servizi, l'OIV deve soffermarsi sulle azioni da intraprendere per superare le criticità messe in evidenza nelle precedenti parti della Relazione.

Come si rileva dalla Relazione, il metodo complessivo come introdotto dal D.Lgs 150/2009 è stato rispettato e non sono state evidenziate criticità.

Tuttavia nell'ottica del miglioramento continuo e della semplificazione dell'azione della pubblica amministrazione sarebbe auspicabile che alcune procedure, soprattutto relative alla mole di dati e di documenti che devono essere inseriti sul sito della Camera di Commercio, possano essere maggiormente semplificate già a livello di indirizzi generali. Ciò consentirebbe di rendere più leggibile per il cittadino la reale azione promossa dall'ente e di alleggerire il carico di lavoro degli uffici dell'ente con conseguenti risparmi sulla spesa pubblica.

9. Allegati

A1. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura del Responsabile della trasparenza;

A2. Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cura dell'OIV;

B. Documento di Attestazione.

Dott. Luigi Litardi _____

Prof. Giovanni Padroni _____

Dott. Alberto Ravecca _____