



Camera di Commercio di Pistoia

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

di cui all'art. 7 del D.lgs. 150/09

Allegato "A" , composto da n. 50 pagine, alla
deliberazione della Giunta Camerale n. del 37 del
6.4.2011



Sommario

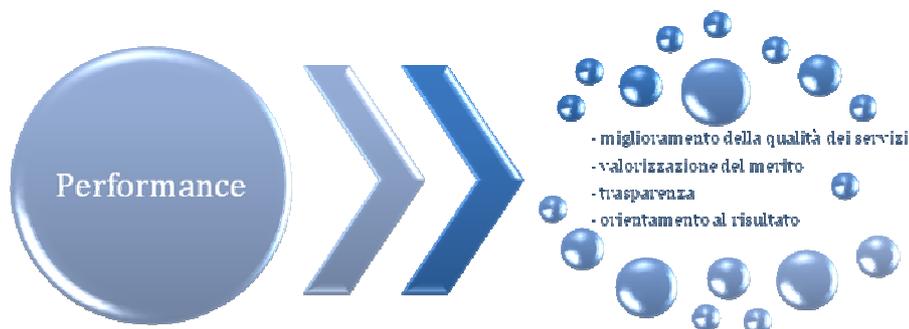
<i>Premessa</i>	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i>	6
1.1 Caratteristiche della CCIAA di Pistoia	6
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	14
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale	32
1.4 La Trasparenza	35
1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema.....	36
2. <i>Il processo</i>	37
2.1 Le fasi.....	37
2.2. Tempi.....	43
2.3 Modalità	43
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i>	45
4. <i>Le procedure di conciliazione</i>	47
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i>	48



Premessa

Il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della CCIAA di Pistoia.

Il Sistema di Misurazione si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di riforma avviato con l'emanazione del D.Lgs.150/09 e volto alla promozione del miglioramento della Performance.



Nello specifico, lo stesso si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma, dall'altro 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.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- performance organizzativa,
- performance individuale.



Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT) nonché dalle Linee Guida emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il “Modello di Funzionamento” del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della CCIAA di Pistoia, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della singola CCIAA come effetto dell'applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05), nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

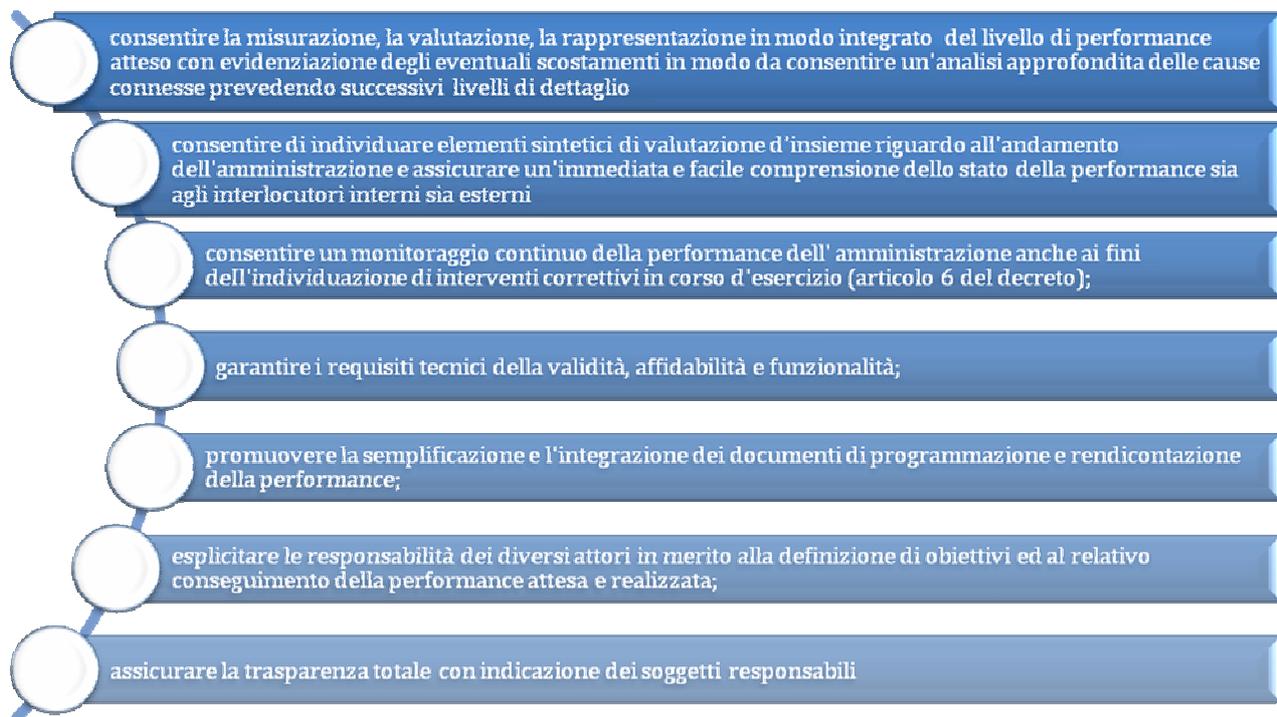
Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere, che nel tempo è oggetto di:

- osservazione mediante lo sviluppo di strumenti diagnostici (si veda 1.5: Modalità per promuovere il miglioramento del Sistema)
- sviluppo secondo le azioni previste nel Piano della Performance (ottica di miglioramento graduale e continuo).

Al fine di garantire tale dinamicità e la flessibilità dei Sistemi, il documento prevede una sezione “Allegati”, dove verranno approfonditi i principali temi in termini di soluzioni operative e metodologiche e strumentali.

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale¹, il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

¹Delibere CIVIT n° 89/2010 e n° 104/2010; Unioncamere “Linee Guida sul Ciclo e Gestione delle Performance nelle Camere di Commercio”; Unioncamere “Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Guida e indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento -”



Il documento propone lo sviluppo del Sistema di Misurazione e valutazione adottato da parte della CCIAA di Pistoia secondo un approccio metodologico omogeneo e condiviso da un gruppo di CCIAA provenienti da vari contesti del territorio nazionale che hanno creduto nell'importanza ed il vantaggio di sviluppare un percorso comune per l'allineamento al Ciclo di gestione della performance, sfruttando le sinergie di rete, in ottica di sistema e mettendo a fattor comune esperienze e know-how inerenti ai temi della Pianificazione, Misurazione e Valutazione. Tale approccio si estende ai seguenti documenti/metodologie:

- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- Piano della Performance
- Check-Up del Ciclo di Gestione della Performance

Secondo tale impostazione si procede, quindi, alla definizione di un'architettura comune, metodologicamente omogenea proseguendo tramite un percorso di ovvia contestualizzazione e personalizzazione alla definizione del Sistema di Misurazione della singola realtà, nel pieno rispetto delle relative peculiarità ed esigenze.



1. La Descrizione del Sistema

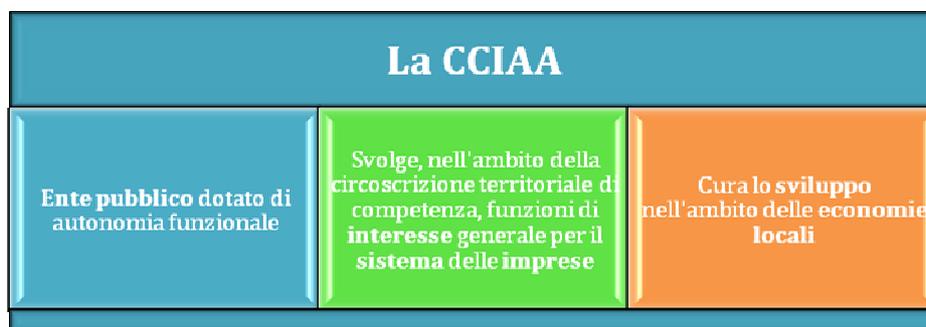
La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che sono alla base della caratterizzazione della CCIAA di Pistoia la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione normativa, al fine di definire un Sistema personalizzato, elemento imprescindibile per l'efficacia dei processi di miglioramento della performance.

Tale analisi è funzionale, altresì, alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione operativa dell'attività al fine di garantire il perseguimento delle aree strategiche di intervento.

1.1 Caratteristiche della CCIAA di Pistoia

Identikit istituzionale

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, la Camere di Commercio Industria ed Artigianato è:



Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, si afferma un passaggio fondamentale che coinvolge il mondo delle CCIAA rafforzandone la propria autonomia funzionale, nonché altri importanti ambiti quali: **ruolo, mission, organizzazione e governance**.



Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di “sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

La Camera di Commercio di Pistoia, connettivo tra le imprese ed il mondo della pubblica amministrazione, sin dalla sua costituzione, esercita le proprie funzioni nel perseguimento dell’interesse generale delle imprese per le quali:

- cura lo *sviluppo* nell'ambito dell'economia provinciale
- svolge funzioni di *supporto* e di *promozione* degli *interessi* generali dell'imprenditoria locale
- svolge funzioni *amministrative* ed *economiche* relative al sistema delle imprese.

Le origini

La Camera di Commercio di Pistoia nasce nel 1927, dopo l’istituzione della provincia avvenuta mediante lo scorporo di alcuni comuni della Val D’Ombrone, da Firenze. Vi si insediò da subito il Consiglio provinciale dell’economia al quale erano riconosciuti compiti di rappresentanza, promozione e coordinamento dell’attività produttiva della provincia. L’aggregazione dei comuni lucchesi della Valdinievole risale all’anno successivo. La Camera di Pistoia ha sede, fin da allora, nell’ex Palazzo Agati, un tempo residenza e sede dei famosi organari pistoiesi, ristrutturato in quegli anni e conosciuto da subito come “Palazzo Giallo”.

I Valori

I valori che caratterizzano l’operato della Camera di Commercio di Pistoia esprimono il modo in cui l’Ente ha interpretato la propria autonomia funzionale. La Camera di Commercio di Pistoia, insieme alle imprese, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo principi di:

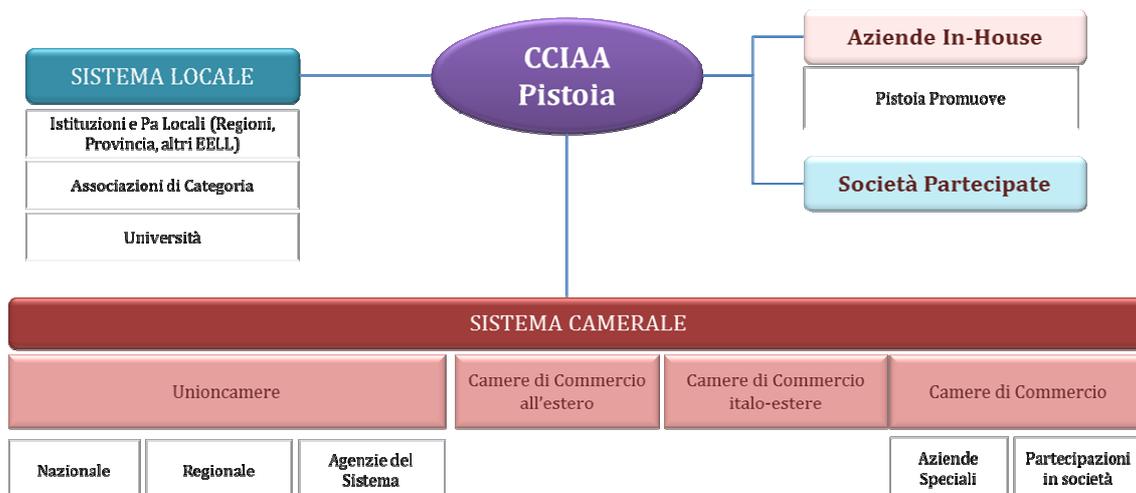


Il Networking Camerale – Relazioni di Sistema –

La CCIAA di Pistoia si afferma come attore al centro di una fitta rete di relazioni istituzionali al fine di elaborare strategie nonché definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e tutela del mercato italiano.

La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse.

Secondo tale filosofia di intervento, la Camera di Commercio di Pistoia, al fine del raggiungimento dei propri fini istituzionali, ha costituito una rete di partecipazioni in Società ed Enti associativi a livello nazionale, regionale o locale finalizzata sia all'acquisizione di servizi strumentali alla sua attività, che alla promozione e allo sviluppo del sistema delle imprese, anche attraverso la gestione di infrastrutture di interesse generale. Tali rapporti possono essere agevolmente rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma 580 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

In linea con questo approccio, la CCIAA di Pistoia opera già da tempo per lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

La CCIAA di Pistoia, quindi, interviene come attore di un Sistema che favorisce la condivisione del know-how, delle competenze e delle risorse al fine di realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui realizzazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l'efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerali ma anche ad elevare i livelli di efficienza attraverso il conseguimento di economie di scala e specializzazione determinate dall'accorpamento di servizi tra gli enti con minori dimensioni e da un più incisivo coordinamento da parte dell'Unione Regionale.

La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzione la CCIAA di Pistoia si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:



- Indirizzo e Controllo (Allegato 1)
- Direzione Amministrativa (Allegato 1)
- Gestione ed Esecuzione (Allegato 1)

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di Direzione Amministrativa, rimandando alla lettura dell'Allegato 1 la rappresentazione della struttura organizzativa adottata dalla CCIAA di Pistoia, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali.



Indirizzo e Controllo

Presidente	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: <ul style="list-style-type: none">- Rappresenta la Camera all'esterno- Indirizza l'attività degli organi amministrativi
Consiglio	Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza: <ul style="list-style-type: none">- Elegge il Presidente e la Giunta- Approva lo Statuto- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio
Giunta	Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: <ul style="list-style-type: none">- Approva il budget annuale- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività
Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)	Organo in staff all'Ente nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. A tale organismo che sostituisce i servizi di controllo interno, sono attribuiti i seguenti compiti: <ul style="list-style-type: none">- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;- validare la Relazione sulla performance;- proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;- responsabilità circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
Collegio dei Revisori	Organo di controllo interno nominato dal consiglio, attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo, ha diritto ad accedere agli atti e ai documenti della camera di commercio e infine può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'ente



Direzione Amministrativa

Segretario Generale

è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale. (L. 580/1993 riformata art.20).

Dirigenza

Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Gestione ed Esecuzione

Con riferimento alla struttura tecnico-organizzativa della CCIAA di Pistoia si rimanda ad una rappresentazione analitica in allegato, il cui assetto si articola in:

- **Aree:** unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente, e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente
- **Servizi:** strutture responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nella quale è inserito con un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente di Area
- **Uffici:** costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.



La dimensione operativa

La CCIAA di Pistoia, nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di una Società in house.

Nello specifico:

Nome	Mission	Settore
Pistoia Promuove	Supportare e promuovere in campo nazionale ed internazionale lo sviluppo economico, sociale e culturale della provincia di Pistoia, organizzando e svolgendo mostre e altre manifestazioni espositive, promozionali e pubblicitarie e comunque ogni attività volta in tal senso, in attuazione del programma promozionale della stessa Camera.	Promozione

Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte della CCIAA di Pistoia nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'articolazione del contributo della CCIAA di Pistoia per macro-attività allocate alle funzioni istituzionali di riferimento come da DPR 254/05.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la CCIAA di Pistoia pone in essere processi che contribuiscono:

- al funzionamento ed al supporto dell'intera struttura (con impatto sugli stakeholder interni ed esterni)
- all'erogazione di servizi diretti nei confronti dell'utenza esterna.

Si rimanda in allegato l'esplosione di dettaglio dei processi oggetto di aggiornamento in itinere in linea con l'evoluzione operativa del progetto Benchmarking toscano (Allegato 2).



1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

1.2.1 - Finalità

La misurazione della performance organizzativa 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 Rendicontazione².

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di 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.

Tali elementi hanno condotto la CCIAA di Pistoia all'adozione del presente Sistema di Misurazione che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'ente si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- 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.

Nel rispetto dell'esigenza di ottenere un quadro unitario e integrato dell'andamento complessivo della performance dell'amministrazione camerale, a livello metodologico, l'approccio seguito consente, inoltre, di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione che, a seconda dell'esigenza conoscitiva, può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione, o di dettaglio, procedendo ad una

² Per approfondimenti si rimanda alla Delibera 173/2010 inerente "Procedure di attuazione del D.lgs. 27.10.2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni: deliberazioni."



scomposizione, più o meno dettagliata, della stessa da un quadro sintetico e complessivo a diversi livelli di analiticità.

Nel descrivere il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dalla CCIAA di Pistoia si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché ai principali strumenti per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

1.2.2 - Principi

La CCIAA di Pistoia, adotta un Sistema di Misurazione e Valutazione che, nel rispetto di quanto definito dalla normativa, è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art.8 del D.Lgs. 150/09.

Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di Misurazione e valutazione della CCIAA di Pistoia, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Si specifica che la CCIAA di Pistoia, provvede ad attivare forme di implementazione delle metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto mediante l'operatività del Sistema "a regime". Si rimanda all'Allegato 3 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.



Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/ 09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/ 09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna	
b)- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - Efficacia interna	
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - Qualità percepita	
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - Qualità Interna	
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati Fiducia - Efficacia Esterna	
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - Efficienza	
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - Qualità Erogata - Qualità Percepita	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere Organizzativo - Efficacia	

Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione

Come già specificato, il Sistema di Misurazione e Valutazione svolge la propria funzione a supporto dei processi decisionali dell'Ente Camerale fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

E' pertanto seguendo tale logica ed approccio che la CCIAA di Pistoia nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione ha adottato un approccio di "sistema allargato", ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'Ente Camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo



rilevante di governo, in linea del resto con l'attività di programmazione che coinvolge anche nel perimetro la società in house.

Il perimetro di misurazione e valutazione, pertanto, si presenta come segue:



1.2.3 - Le metodologie adottate

Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la CCIAA di Pistoia ha scelto di adottare la Metodologia Balanced Scorecard (di seguito BSC) come principale supporto allo stesso, non solo per rispondere al meglio alle esigenze normative ma anche per garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della CCIAA di Pistoia integra l'impiego della BSC con quello di altre metodologie che, di volta in volta, 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.

L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance di cui al precedente paragrafo, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere.





1.2.3.1 – La Balanced Scorecard

Aspetti Metodologici

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

Ottica multidimensionale

- Descrizione e Misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa al fine di evitare la miopia nel processo di valutazione

Centralità della Strategia

- Descrizione della Strategia attraverso la mappa strategica (pluriennale ed annuale) esplicitando il “legame” che sussiste tra bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, aree strategiche, obiettivi strategici, piani operativi e indicatori dell’Ente (Albero delle Performance) per una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell’amministrazione

Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa e responsabilizzazione risultati

- Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo

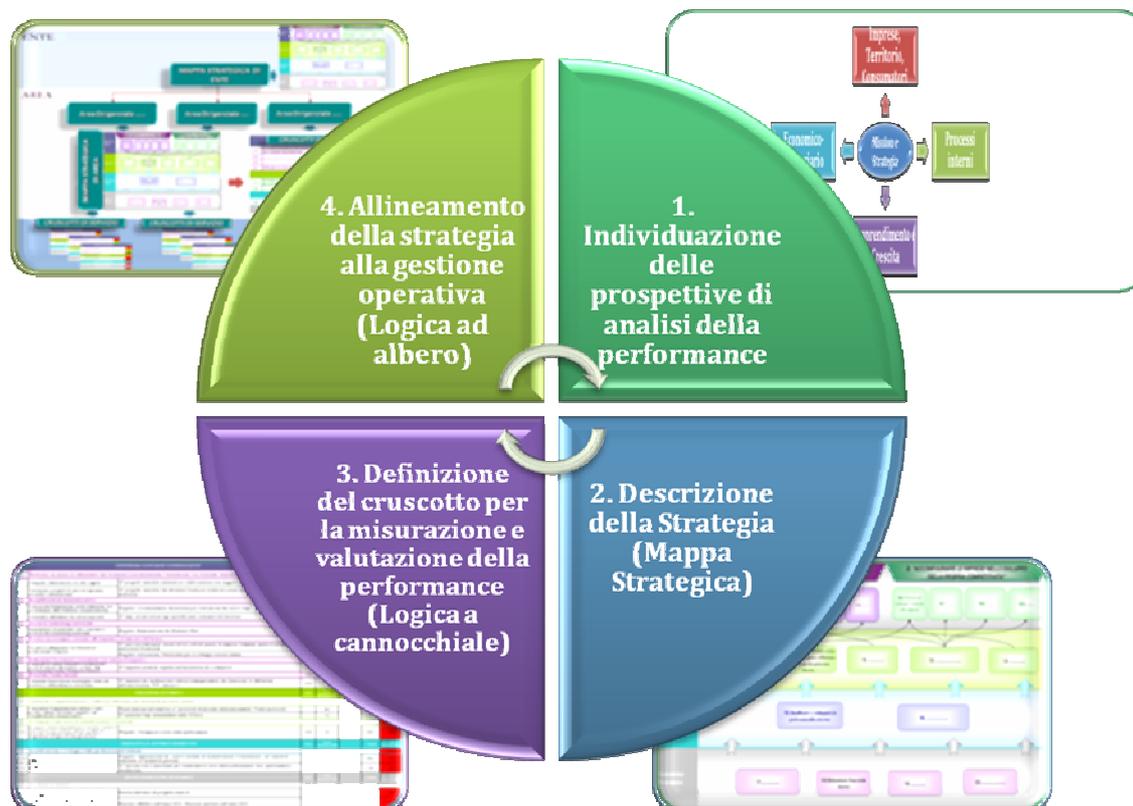
Analisi degli scostamenti

- Attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione integrata ed esaustiva del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti in modo da consentire eventuali interventi correttivi

Lo sviluppo

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici misurabili e i fattori critici di successo al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo.

Possiamo identificare in quattro fasi la costruzione del modello di Balanced Scorecard:



1. Individuazione delle prospettive di analisi della Performance

La prima fase di costruzione del processo di implementazione della Balanced Scorecard richiede la definizione dell'architettura logica del sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle diverse **prospettive di analisi**, partendo dalle classiche quattro prospettive (clienti/utenti, economico-finanziario, processi interni, crescita e apprendimento) individuando quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'Ente e i relativi driver di risultato.



**Prospettiva
tessuto economico
locale**

Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli. In una situazione in cui la definizione delle strategie deve tener conto dei vincoli politici e giuridici ma anche delle esigenze dei diversi portatori di interesse, che normalmente sono in competizione tra di loro. La vera sfida non è, infatti, solo quella di posizionare al vertice della BSC i soggetti per i quali l'azienda opera, ma anche stabilire obiettivi di outcome, rispetto alla risposta ai bisogni espressi in ossequio alla mission e alla strategia dell'ente stesso.

**Prospettiva
processi interni**

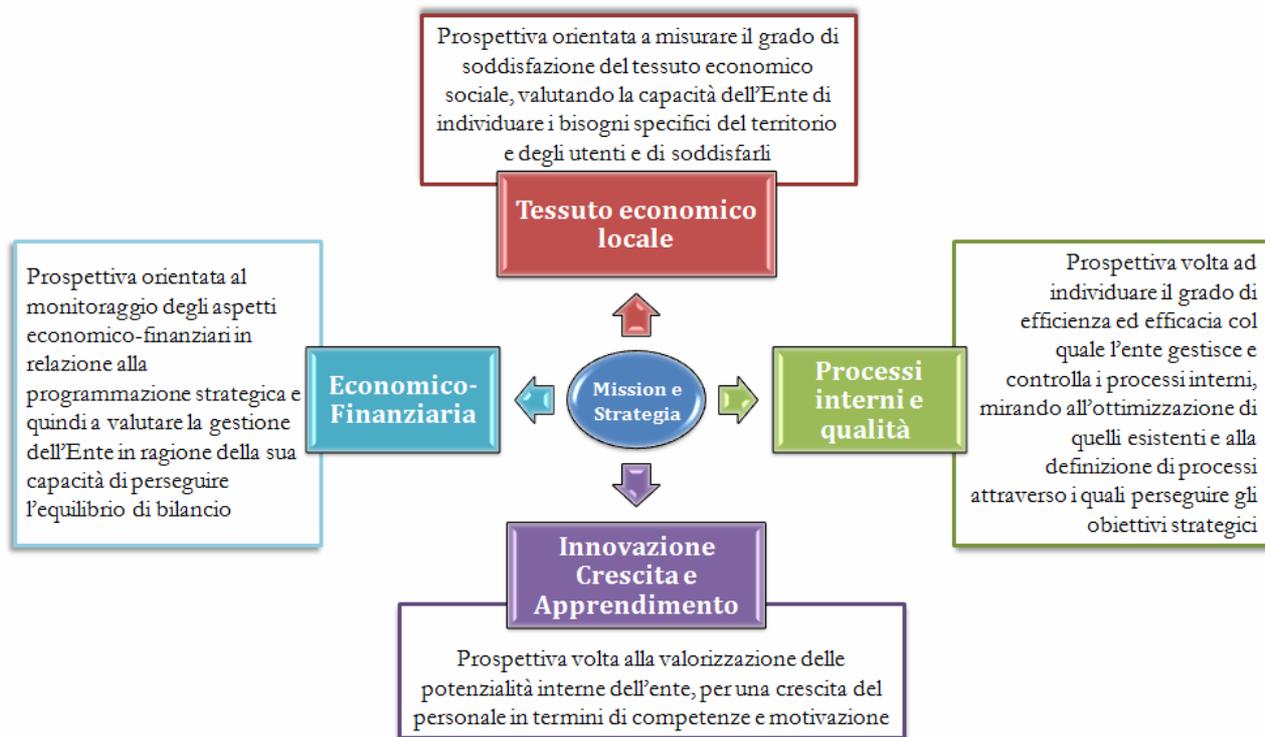
La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono in molti casi un ostacolo alla flessibilità della macchina organizzativa, alla domanda di servizi, all'equità, ai bisogni, la gestione efficace di tale prospettiva può favorire meccanismi virtuosi in grado migliore in maniera sostanziale l'erogazione di servizi agli stakeholders di riferimento.

**Prospettiva
Innovazione
crescita e
apprendimento**

Prospettiva strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

**Prospettiva
economico-
finanziaria**

Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi. a sua volta permette il monitoraggio di quelli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica.



2. Descrizione della Strategia (Mappa Strategica)

Seconda fase nell'implementazione della BSC è la realizzazione della **mappa strategica** con le relative relazioni causa effetto. Nella redazione della Mappa Strategica la CCIAA di Pistoia individua le aree strategiche sulle quali articolare le azioni da intraprendere nel breve e nel medio-lungo periodo.

Le aree strategiche individuate dall'Ente vengono declinate in obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi per migliorare le capacità interne.

Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA di Pistoia procede al disegno della "mappa strategica" di Ente all'interno della quale vengono rappresentati gli obiettivi strategici nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore. Si rimanda all'Allegato 4 per un'esemplificazione di Mappa Strategica adottata da parte della CCIAA di Pistoia.

3. Definizione del cruscotto per la misurazione e valutazione della Performance (logica a Cannocchiale)

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con



successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la CCIAA di Pistoia provvede alla costruzione del **Cruscotto degli indicatori** necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la CCIAA è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Si rimanda all'Allegato 5 per un'esemplificazione dello schema di cruscotto BSC adottato da parte della CCIAA di Pistoia.

4. Allineamento della strategia alla gestione operativa (Logica ad albero)

Nella costruzione della BSC, la CCIAA procede all'allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità tra le stesse mediante: il **cascading degli obiettivi** seguendo la "Logica ad albero".

Partendo dalla strategia e dalla BSC a livello di Ente, la CCIAA di Pistoia raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di opportuni cruscotti di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area organizzativa. In questo modo si rendono evidenti gli sforzi profusi dai singoli titolari di Centri di responsabilità per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ente. Attraverso il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.



Matrice di Corrispondenza: Principi-Metodologia – Strumenti - Caratteristiche

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la BSC in fase di implementazione garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - CCIAA DI Pistoia			
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	Esplicitazione 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/assessment
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

Nello specifico, attraverso il suo pieno sviluppo, la Balanced Scorecard consente di rispondere pienamente ai principi summenzionati in quanto:

- attraverso la Mappa strategica, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa (principio n.1) e successivamente misurare e valutare (principio n.1) l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Aree), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi all'interno dei cruscotti, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n.2 e 3);



- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n.4);
- la BSC collega i propri obiettivi e indicatori all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n.5);
- attraverso il Cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principi n.6 e 7).

1.2.3.2 – Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione

La CCIAA di Pistoia ha implementato nel tempo una serie di metodologie di controllo della performance che, allo stato attuale, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità alla misurazione e valutazione si integrano, anche in ottica di continuità del processo e del sistema.

BENCHMARKING

La CCIAA di Pistoia impiega ed utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking.

Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare se stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

La CCIAA di Pistoia riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti
- misurare e valutare le performance raggiunte
- guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative



- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

La CCIAA di Pistoia, utilizza il sistema di Benchmarking:

- «Pareto» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio
- “Benchmarking operativo” promosso da Unioncamere Toscana

I due sistemi seguono una logica integrata come di seguito rappresentato:



Il progetto Benchmarking Operativo è in grado di rispondere alle seguenti necessità:

- realizzare un sistema condiviso di benchmarking tra le CCIAA attraverso un set di indicatori non solo economici ma anche di efficienza, efficacia e qualità;
- promuovere il confronto, lo scambio di esperienze e la condivisione di best practices al fine innescare processi di miglioramento organizzativo;
- confrontarsi su parametri omogenei e certificati (in modo da garantire la sicurezza dei dati forniti da ciascuna CCIAA e dare attendibilità ai risultati);
- ottenere informazioni utili (indicatori e target di riferimento) per alimentare presso le singole CCIAA gli strumenti e i meccanismi relativi al Controllo di Gestione e all'analisi delle Performance Interne;
- rispondere alle esigenze normative.



Come precedentemente specificato, il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo, quindi, informazioni utili per lo sviluppo e implementazione della BSC.

Infatti, dal punto di vista operativo, il confronto con amministrazioni omologhe stimola l'orientamento e la successiva misurazione della strategia su parametri confrontabili in ottica di miglioramento temporale.

Allo stato attuale il sistema di Benchmarking operativo permette il confronto, attraverso specifici indicatori, tra diversi servizi offerti dalle Camere di Commercio oltre che su aspetti che riguardano l'Ente Camerale nel suo complesso e che sono relativi prevalentemente all'andamento economico e finanziario della gestione, alla politica di gestione del personale (ripartizione tra i servizi camerali, fondo per il trattamento accessorio), alla politica delle partecipazioni, alla qualità del servizio reso, al valore aggiunto globale lordo creato e distribuito agli stakeholders.

Si rimanda all'allegato 5 dove sono evidenziati gli aspetti attualmente monitorati nel sistema di Benchmarking.

IL PROJECT MANAGEMENT

La CCIAA di Pistoia, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale (attività non ripetitiva, uno o più obiettivi, uno specifico periodo di tempo, sforzo congiunto di un pool di risorse) intende approfondire l'opportunità di adottare specifici strumenti di Project Management principalmente per la gestione di progetti specifici promozionali particolarmente complessi.

L'attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche, risulta particolarmente complessa, pertanto la misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione può essere difficilmente riconducibile ad un unico o più indicatori di performance. Il progetto si disarticola in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse, la cui realizzazione viene agevolmente monitorata mediante una valutazione del livello di rispetto di una specifica calendarizzazione.



Una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti è il diagramma di Gantt a sua volta collegata a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale con specifiche schede progetto (Allegato 6).

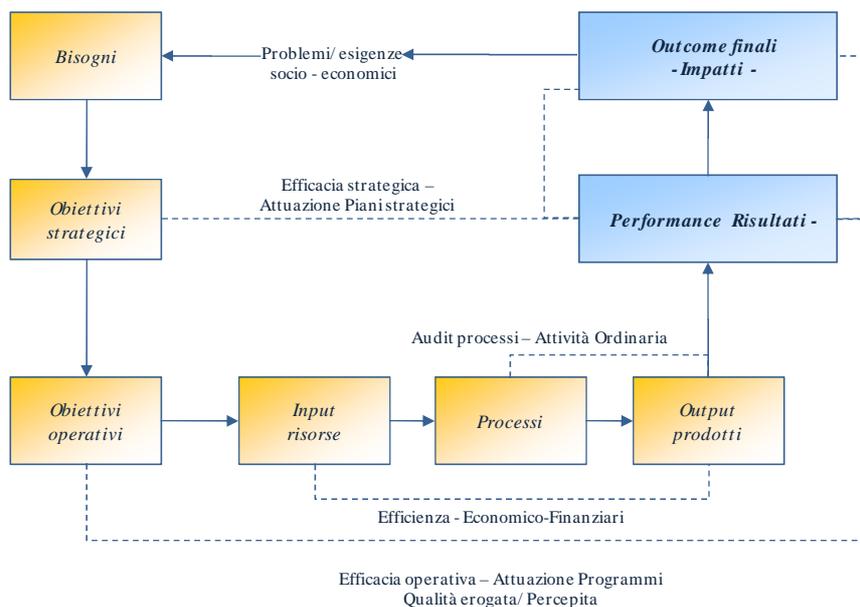
SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITA'

Il Registro Imprese della Camera di Commercio di Pistoia è certificato dal 2001 UNI EN ISO 9002:94, dal 2003 ISO 9001:2000 e dal gennaio 2010 9001:2008. Il progetto di qualità del Registro Imprese mira al miglioramento delle modalità di funzionamento e di erogazione delle prestazioni del Registro Imprese, potenziando la sua capacità di generare, grazie all'affidabilità delle informazioni, un vero e proprio valore aggiunto per il sistema delle imprese.

1.2.4 – Indicatori della performance

Nel rispetto della sequenzialità del Ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi³.

³ A. Bacci, A. Nardiello, "Programmazione e Controllo", in A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, la CCIAA di Pistoia, impiega indicatori funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 che possono raggrupparsi nelle tipologie di seguito riportate e che sono parte integrante (a seconda delle specificità) delle metodologie precedentemente descritte.

Per *indicatori* si vuole intendere misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato la CCIAA di Pistoia è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione /programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Nel rispetto dei principi del Ciclo di Gestione della Performance gli indicatori non sono solo produttori di dati ed informazioni funzionali alla misurazione, ma anche origine del flusso informativo necessario al processo di valutazione, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione.



Secondo tale presupposto, quindi, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC il sistema di indicatori non può limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

La CCIAA di Pistoia ha in fase di adozione un sistema di indicatori così composto:

Indicatori di Efficacia

- tipicamente relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi (%)
- funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti

Indicatori di Efficienza

- impiegati per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate
- forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate

Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

- funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)
- in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)

Indicatori Economico-Finanziari

- impiegati per valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e risultati raggiunti
- consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti

Indicatori di Outcome

- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo delle attività poste in essere)
- in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto

Per ciascun indicatore opportunamente definito per la misurazione della performance, vengono esplicitati, all'interno del sistema informatico/informativo utilizzato per la gestione della Balanced Scorecard:

- la valenza informativa: esprime l'oggetto della misurazione,



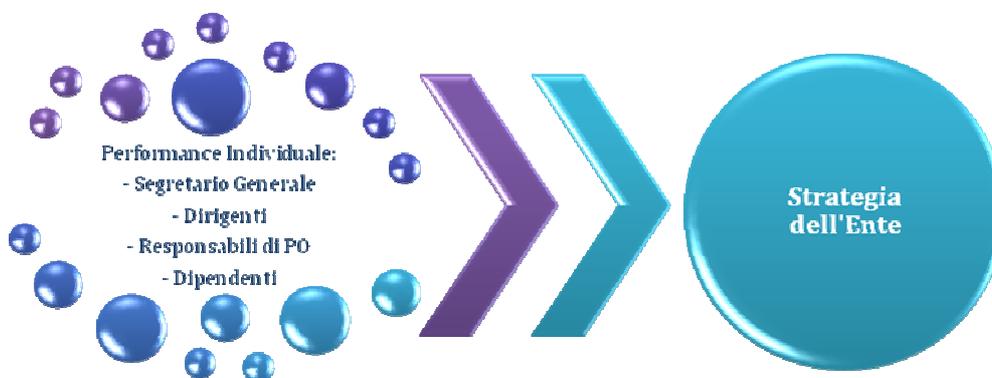
- la fonte del dato: individua le modalità di rilevazione ed estrazione del dato, può essere manuale (soggetta di rielaborazione da parte del referente) o automatizzata (in quanto rilevabile tramite software in uso all'interno dell'Ente)
- il responsabile dell'indicatore: il referente responsabile del reperimento, caricamento sul sistema informativo e della correttezza del dato
- integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance: utilizzo degli stessi indicatori per sistema benchmarking, sistema di gestione qualità, etc.

1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti 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
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.





In relazione a quanto definito dall'art. 9 del D.Lgs. 150/09, la misurazione della performance individuale è collegata a:

Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa



- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizi

Personale



- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi

Pertanto è possibile sintetizzare che la valutazione della performance individuale si sviluppa su una duplice dimensione:

- quantitativa: relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target e relativo peso
- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

La CCIAA di Pistoia adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:





Le singole metodologie di valutazione, riportate in Allegato⁴, saranno oggetto di revisione da parte della CCIAA di Pistoia al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

⁴ Allegato n. 7 "Criteri generali di distribuzione delle risorse finanziarie destinate alla retribuzione di posizione ed a quella di risultato dei Dirigenti", Allegato n.8 "Criteri generali per la valutazione annuale delle prestazioni e dei risultati dei funzionari incaricati di Posizione Organizzativa, ai sensi dell'art.9, comma 4 del C.C.N.L.31.3.1999,



1.4 La Trasparenza

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la Camera di Commercio di Pistoia garantisce la trasparenza totale della performance, in linea con quanto definito in sede di Programma della trasparenza che da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

La trasparenza "è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)"⁵

A tal fine, la Camera di Commercio di Pistoia ha adottato, con delibera di Giunta n. 9 del 28 gennaio 2011, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per gli anni 2011-2013.

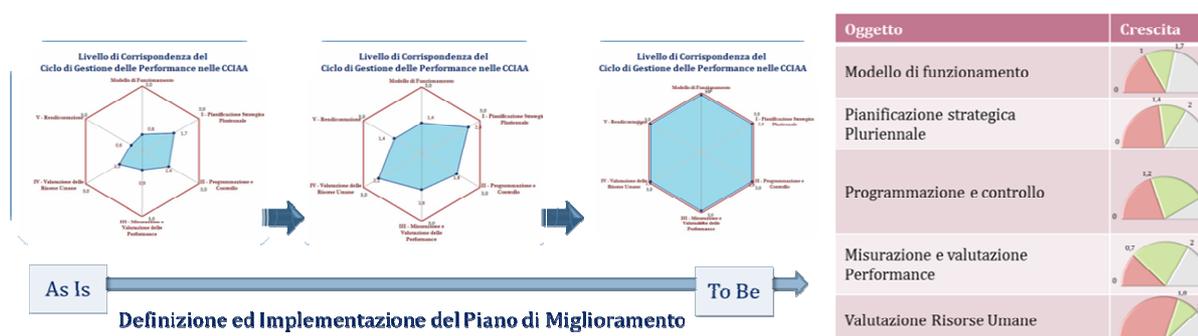
⁵ DELIBERA N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La CCIAA di Pistoia, nel rispetto del principio di miglioramento continua 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
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.



2. Il processo

2.1 Le fasi

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

In tal senso, in linea ed integrazione con quanto già implementato nella CCIAA di Pistoia per l'applicazione del DPR 254, lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

La CCIAA di Pistoia, in linea con quanto definito dalle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio e quanto stabilito in tal senso con l'approvazione della Delibera 173/2010, prevede un'articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.



In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree Direzionali, Servizi/Uffici, ecc.)

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa che individuale.

1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della CCIAA verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità (Allegati 9-10).





2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

La programmazione ed il controllo si identifica nella derivazione “operativa” della dimensione “strategica” nell’ambito del Ciclo di Gestione della Performance. Quindi, sebbene l’arco temporale della programmazione e controllo, in senso stretto, si esaurisca nel breve termine, l’intero processo viene alimentato ed è coerente con il più ampio sistema di respiro strategico-pluriennale.

Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell’ambito della dimensione temporale di riferimento (l’anno), con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari (Allegati 9-10).



3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nell’ambito del “ciclo di gestione delle performance” la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l’attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi (Allegati 9-10).



4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale rappresenta un livello di performance complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane (Allegati 9-10).

La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- nella valutazione del potenziale
- nella valutazione delle competenze.



5. RENDICONTAZIONE

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il Ciclo della Performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale.

Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (Allegati 9-10).





2.2. Tempi

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si propone un dettaglio circa la tempistica che la Camera di Commercio di Pistoia adotta per lo sviluppo delle attività connesse. Scopo primario di tale calendarizzazione (timing) è quello di garantire continuità e organicità al processo evitando fratture che ne potrebbero compromettere l'efficacia, e conseguenti empanse organizzative (allegato 10).

2.3 Modalità

2.3.1 - Gli Incontri Periodici

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della CCIAA di Pistoia, integra ed accompagna la mera rilevazione dei dati da parte del Controllo di Gestione con la realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza ai successivi interventi in sede di programmazione, nonché a favorire lo sviluppo di una "cultura" diffusa orientata alla performance.

2.3.2 – Il Sistema di Reporting ed il Perimetro destinatari del flusso informativo

La CCIAA di Pistoia, adotta un sistema di Reporting Multilivello e Multidimensionale.

Il sistema di reporting rappresenta l'insieme delle informazioni prodotte con periodicità a contenuto variabile, destinate alla comunicazione interna ed esterna funzionali a soddisfare differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione (su diversi livelli della stessa supporto dei processi decisionali e di governo della gestione).



Il sistema di reporting in uso all'interno dell'Ente, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle differenti dimensioni funzionale a guidare il processo di valutazione anche rivolto alla performance individuale per i sistemi premianti.

La CCIAA di Pistoia ha proceduto alla definizione del Sistema di Reporting con l'intento di fornire, in itinere con periodicità quadrimestrale elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi).

Si rimanda agli allegati per l'illustrazione delle schede di Report in uso (Allegato 11)

	<i>Destinatario</i>	<i>Esigenza Informativa</i>	<i>Reporting</i>	<i>Strumento</i>	<i>Periodicità</i>
INTERNO	OIV	Livelli/ risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente - Area	Quadrimestrale
	Organi Politici (Presidente, Giunta, Consiglio)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/ Avanzamento del Budget (riclassificazione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente - Report Budget	Quadrimestrale - Mensile (Budget)
	Segretario Generale	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/ Avanzamento del Budget	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente e di Area - Report Budget	Quadrimestrale - Mensile (Budget)
	Dirigenti	Livello di attuazione programmi operativi, obiettivi, azioni, interventi economici Scostamento/ Avanzamento del Budget	Direzionale - Operativo	Cruscotto area – schede obiettivi - Report Budget	Quadrimestrale - Mensile (Budget)
	Responsabili di Posizione Organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	Quadrimestrale
ESTERNO	Imprese - Associazioni di Categoria - Consumatori - altre PA, ecc	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti - Utilizzo delle risorse - Impatto delle politiche	Sociale	Relazione della Performance ...	Annuale

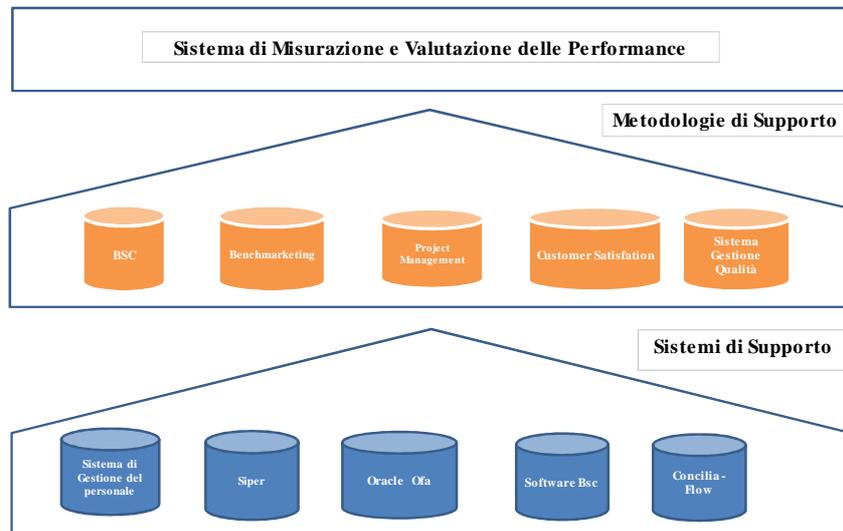


2.3.3 - Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, la CCIAA di Pistoia sviluppa la BSC tramite supporto MS- Excel.

Il processo di costruzione della BSC, come già precedentemente specificato, si sviluppa in maniera tale da **integrarsi con gli altri strumenti gestionali** presenti all'interno dell'organizzazione (Controllo di Gestione, Sistema di Qualità, Project Management, Customer Satisfaction, ecc) anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi . Dove possibile, infatti, la BSC è alimentata, da informazioni presenti all'interno dell'Ente Camerale in modo da evitare inutili ridondanze dei dati.

Si propone di seguito l'articolazione dei Sistemi informativi di supporto alle metodologie adottate nell'ambito del Sistema di Misurazione e valutazione della Performance.



3. Soggetti e Responsabilità



Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, la Camera di Commercio di Pistoia ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Consiglio
- Segretario generale
- Giunta
- Oiv-
- Controllo di gestione
- Dirigenti
- Responsabili Po/dipendenti

Si rimanda all'Allegato 12 per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.



4. Le procedure di conciliazione

La Camera di Commercio di Pistoia, per quanto riguarda le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance previste dall'art. 7, comma 3, lett. B) del D.lgs. 150/2009, sulla base del parere espresso dalla Civit con delibera n. 124/2010, ricorrerà all'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc e s.m.i.



5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Nel processo di adeguamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance alle disposizioni previste dal D.lgs. 150/09, la CCIAA di Pistoia ha proceduto in primo luogo con la sistematizzazione di tutte le attività e di tutti gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal D.P.R. 254/05, e precedenti dettati normativi, o perché rispondenti alle Buone Prassi derivanti dalla disciplina economico aziendale.

Il D.P.R. 254/05, "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" ha rappresentato un punto importante di cambiamento nella realtà camerale in quanto ha introdotto, seppur in maniera meno organica, un primo impianto metodologico volto all'adozione negli Enti Camerali di logiche e strumenti di tipo aziendalistico.

In particolare, il D.P.R. 254/05 ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

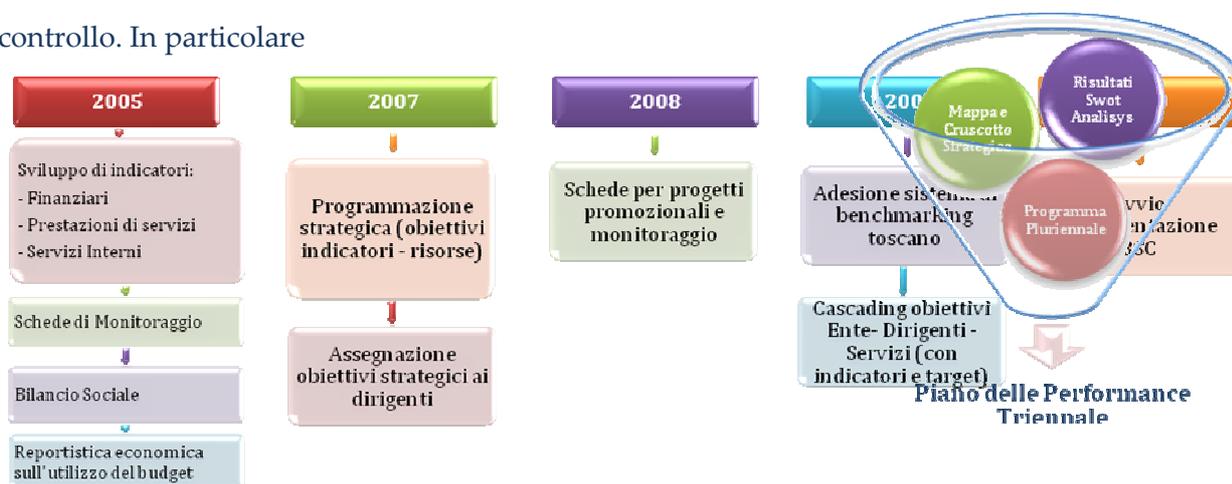
- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art.4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.24, 28);
- modelli di contabilità analitica (art.9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art.35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art.35).

La tabella seguente mostra la coerenza tra i vari interventi normativi intercorsi nell'ultimo decennio:



Modello	Dlgs 286/99	Schema DLgs ex 15/2009	Regolamento contabilità sist. camerale
Programmazione economica e budget		X	X
Valutazione e controllo strategico	X	X	X
Controllo di gestione	X	X	X
Valutazione del personale	X	X	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	X		X
Internal auditing		X	
Rendicontazione esterna delle performance		X	

Già a partire dall'anno 2005 la CCIAA di Pistoia ha attivato una serie di azioni graduali per attivare e implementare il sistema di Pianificazione e controllo. In particolare



In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente Camerale con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- L'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance.



- L'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Rpp, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance
- L'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno della Relazione sulla Performance

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, come precedentemente descritto, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l'attivazione di sistemi di estrazione dei dati automatizzati forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance garantendo in tal modo affidabilità al sistema complessivamente considerato.

