



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

Sommario

<i>Premessa</i>	4
1. <i>La Descrizione del Sistema</i>	1
1.1 <i>Caratteristiche della Camera di Commercio di Prato</i>	6
<i>I Valori</i>	7
<i>La Struttura Organizzativa</i>	9
<i>Portafoglio delle attività e dei servizi</i>	12
1.2 <i>La misurazione e la valutazione della performance organizzativa</i>	13
1.2.1 – <i>Finalità</i>	13
1.2.2 - <i>Principi</i>	14
1.2.3 - <i>Le metodologie adottate</i>	15
1.2.4 – <i>Ulteriori metodologie a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione</i>	19
1.2.5 – <i>Indicatori della performance</i>	23
1.3 – <i>La misurazione e la valutazione della performance individuale</i>	25
1.4 - <i>La Trasparenza</i>	27
1.5 - <i>Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</i>	27
2. <i>Il processo</i>	29
2.1 <i>Le fasi</i>	29
2.2 - <i>Tempi</i>	33
2.3 <i>Modalità</i>	34
2.3.1 - <i>Gli Incontri Periodici</i>	34
2.3.2 – <i>Il Sistema di Reporting ed il Perimetro destinatari del flusso informativo</i>	34
2.3.3- <i>Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance</i>	35
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i>	36
4. <i>Le procedure di conciliazione</i>	37
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i>	38

Premessa

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.



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:

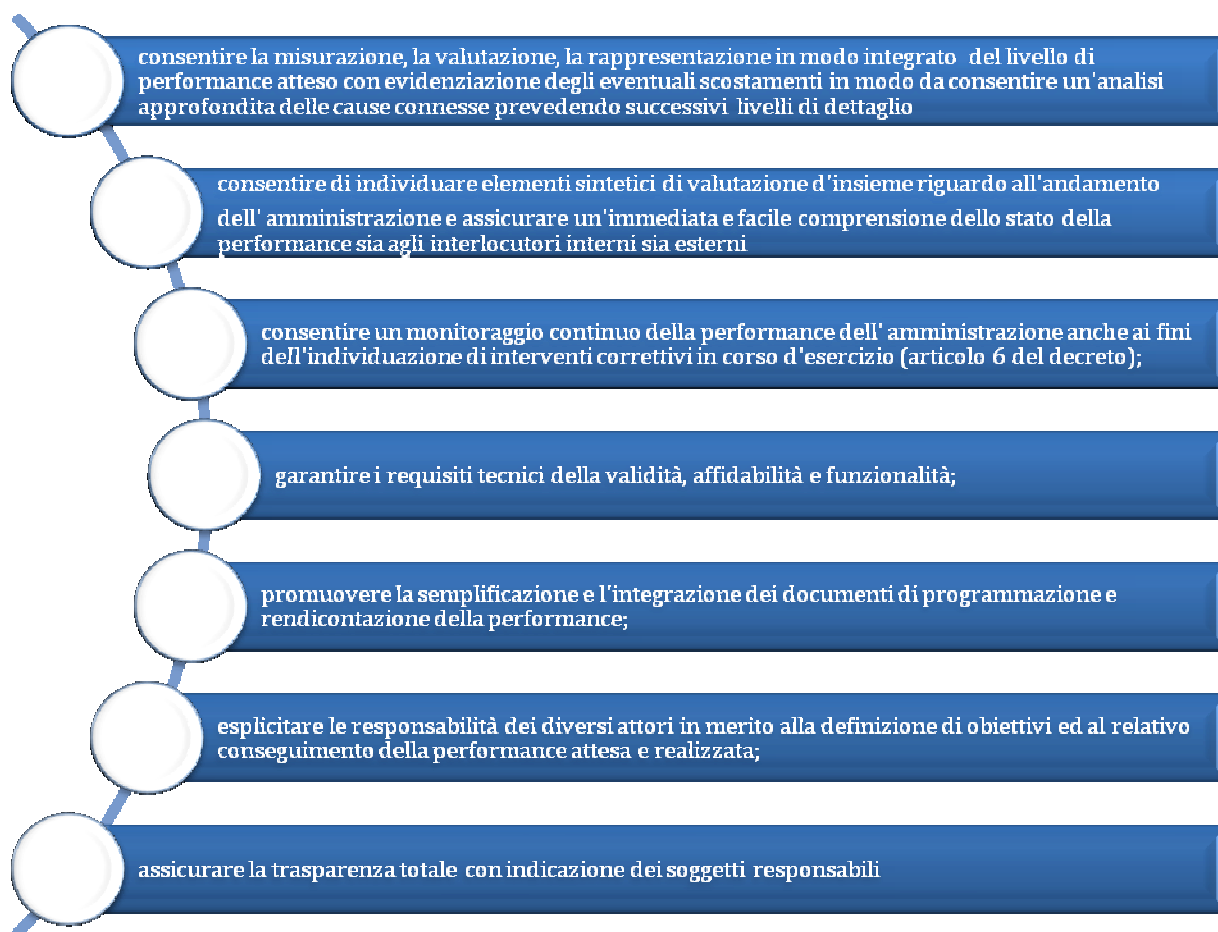
- performance organizzativa,
- performance individuale.

Nello specifico si presenta come il Manuale Operativo, descrittivo del processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente camerale, che dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma e conferisce al processo l'operatività e la dinamicità richiesta per il reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

Nell'elaborazione del documento si è proceduto 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.

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 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 flessibilità de Sistema, il documento prevede una sezione "Allegati", dove verranno approfonditi i principali temi in termini di soluzioni operative, metodologiche e strumentali.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Prato è il frutto di un'attività di contestualizzazione della metodologia elaborata e condivisa da un gruppo di Camere di Commercio provenienti da vari contesti del territorio nazionale che hanno creduto nell'importanza e nel vantaggio di sviluppare un percorso comune mettendo a factor comune esperienze e conoscenze inerenti la Pianificazione, la Misurazione e la Valutazione della performance.

Glossario

La **Misurazione** consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato.

L'attività di **Valutazione** è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

1. La Descrizione del Sistema

La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo - gestionali che hanno permesso la contestualizzazione dei principi di carattere generale alle caratteristiche della Camera di Commercio di Prato.

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

1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Prato

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (di seguito Camera di Commercio) è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (art. 1 legge 580/1993).

La Camera di Commercio di Prato nasce nel 1992 con il decreto istitutivo della nuova provincia, ma soltanto l'anno successivo viene nominato il primo Presidente.

Come logo identificativo dell'Ente, viene scelto la "Porta Mercatale" per il forte potere simbolico di luogo di accesso alla città e al suo cuore produttivo ed economico.

Da allora molto è cambiato: il tessuto produttivo, all'inizio caratterizzato quasi esclusivamente dal tessile, ha scoperto la new economy ed il settore agroalimentare e dei prodotti tipici. Certo, il distretto ha risentito fortemente della profonda crisi economica che, a partire dall'anno 2009, ha colpito l'intera economia mondiale, ma proprio in questo difficile frangente la Camera ha rafforzato il suo ruolo di supporto all'economia.

I Valori

L'operato della Camera di Commercio di Prato si ispira ai valori posti dalla Costituzione e dalla legislazione ordinaria a fondamento dell'azione di ogni Amministrazione Pubblica, quali:






La Camera di Commercio di Prato promuove e tutela lo sviluppo del sistema economico locale sul mercato nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con le imprese e svolgendo i compiti attribuiti dalla legge.

Con la riforma delle Camere di Commercio, introdotta dal Decreto Legislativo 15 febbraio 2010 n. 23, dopo oltre quindici anni dal primo importante intervento normativo, ne è stata rafforzata l'autonomia funzionale, nonché altri importanti ambiti quali il ruolo, la mission, l'organizzazione e la governance.

Tra le principali novità intervenute, si evidenziano:

- o una nuova identità con conseguente affermazione del concetto di sistema camerale;
- o un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni;
- o una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse.

Funzioni attribuite dalla Legge n. 580 del 1993

Attività Anagrafico-Certificativa	Attività di Promozione ed Informazione Economica	Attività di Regolazione del Mercato
		
<input type="checkbox"/> Tenuta del Registro delle Imprese e del REA	<input type="checkbox"/> Promozione del territorio e dell'economie per l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi Fidi	<input type="checkbox"/> Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti
<input type="checkbox"/> Promozione della semplificazione delle procedure per lo svolgimento di attività economiche	<input type="checkbox"/> Realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione dell'informazione economica	<input type="checkbox"/> Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti
	<input type="checkbox"/> Supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero	<input type="checkbox"/> Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
	<input type="checkbox"/> Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e di infrastrutture informatiche e telematiche	<input type="checkbox"/> Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
	<input type="checkbox"/> Cooperazione con le istituzioni scolastiche ed universitarie in materia di alternanza scuola – lavoro e per l'orientamento al lavoro ed alle professioni	<input type="checkbox"/> Raccolta degli usi e delle consuetudini

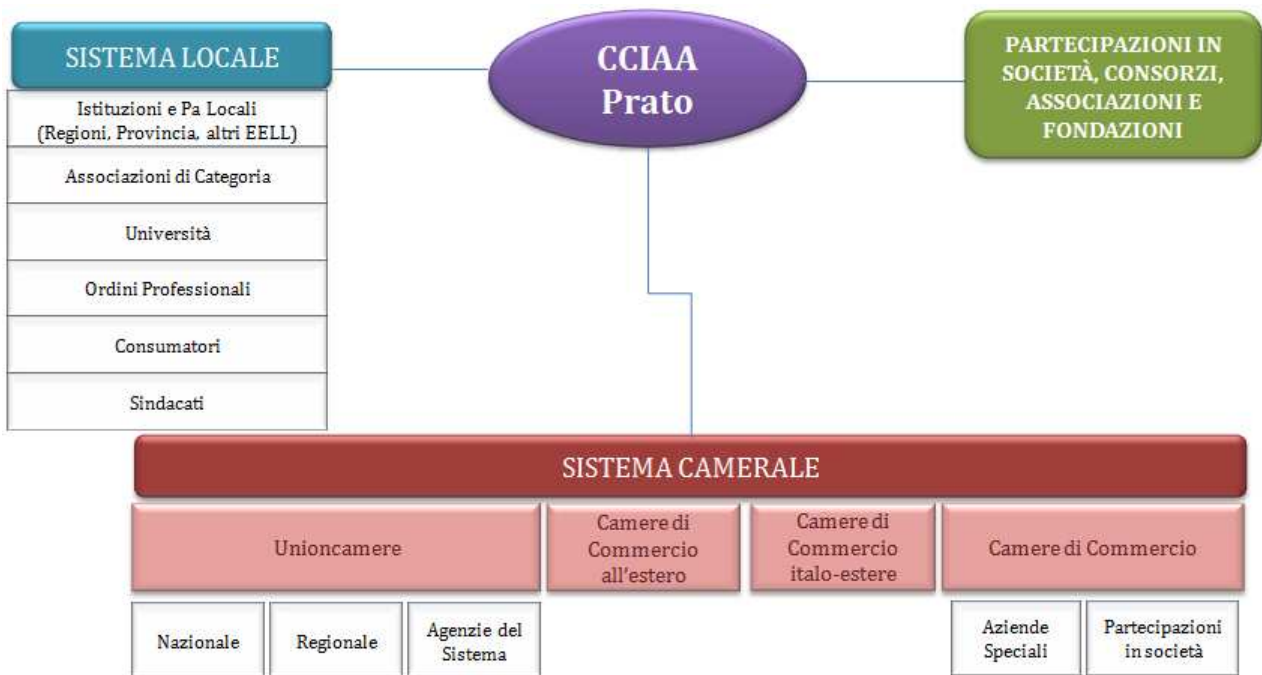
La Camera di Commercio di Prato opera all'interno di una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti interni al sistema camerale, ma anche gli attori pubblici e privati che agiscono sul territorio.

L'insieme delle relazioni istituzionali permette infatti di elaborare strategie condivise per il rafforzamento delle azioni di intervento promozionale e di sviluppo del mercato ed evita, al contempo, un'inutile dispersione di risorse.

Il Sistema Camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma della Legge n. 580 del 1993 riguarda proprio il riconoscimento normativo del ruolo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Prato opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete sostenendo l'importanza del network camerale, unico nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all'interno del network offre infatti opportunità assai preziose per la realizzazione delle strategie camerali potendo contare sull'efficienza gestionale delle economie di scala.



La Struttura Organizzativa

La struttura organizzativa degli uffici e dei servizi della Camera di Commercio di Prato è fondata sui principi contenuti nelle leggi e nello statuto e si ispira ai seguenti criteri generali:

- distinzione tra le funzioni e le responsabilità di indirizzo e controllo e le funzioni e le responsabilità di gestione e attuazione
- individuazione chiara dei livelli di autonomia e di responsabilità, con riferimento agli obiettivi e alle risorse assegnate
- piena valorizzazione delle risorse umane
- costante valutazione dell'attività svolta e dei risultati conseguiti
- economicità e flessibilità gestionale
- capacità di risposta e adeguamento alle eventuali modificazioni di indirizzo politico
- rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa

Nell'*Allegato1* viene riportata la rappresentazione della struttura organizzativa adottata dalla Camera di Commercio di Prato, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali l'organigramma della Camera di Commercio di Prato.

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità ai vari livelli della struttura

- Organi di Indirizzo e Controllo
- Soggetti incaricati della Direzione Amministrativa
- Soggetti preposti alla Gestione ed Esecuzione

Organi di Indirizzo e controllo

Sono organi della Camera di Commercio: il Consiglio, la Giunta, il Presidente, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Consiglio** è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/1993, così come riformata nel 2010, riguardano:

- l'elezione del Presidente e della Giunta;
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale;
- la determinazione degli indirizzi generali dell'Ente e del programma pluriennale dell'Ente;
- l'approvazione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio;
- la determinazione degli emolumenti per i componenti degli organi camerale.

La **Giunta** è l'organo politico esecutivo della Camera di Commercio. La Giunta della Camera di Commercio di Prato è composta da sette membri.

Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio di esercizio, la Giunta:

- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali.

Il **Presidente** è l'organo rappresentativo della Camera di Commercio. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo economico finanziario ed è composto da tre membri designati dal Presidente della Regione, dal Ministero dello Sviluppo Economico e da quello dell'Economia e delle Finanze.

Soggetti incaricati della Direzione Amministrativa

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal **Segretario Generale** che ha funzioni di dirigente di uffici dirigenziali generali, con il compito di coordinare l'attività dell'Ente nel suo complesso e la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Con il D. Lgs. 23 del 15.02.2010 questa figura è stata ulteriormente qualificata mediante l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua.

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

Soggetti preposti alla Gestione ed Esecuzione

Come già specificato, si rimanda in allegato la rappresentazione della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Prato, il cui assetto si articola in: Settori, Servizi, Uffici ed Ambiti Funzionali.

Ai sensi del Regolamento di organizzazione la struttura organizzativa dell'Ente si articola in:²

- **Settori**, intesi come l'unità organizzativa di massimo livello e punto di riferimento per:
 - la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente;
 - il coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno;
 - il controllo di efficacia degli interventi e delle attività realizzate, per la parte di propria competenza.

- **Servizi** intesi come struttura responsabile della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno del Settore nel quale sono inseriti

- **Uffici** che costituiscono l'unità operativa di base e caratterizzati dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna.

² Delibera di Consiglio, 16/06 del 30-10-2006

Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte della Camera di Commercio di Prato nello svolgimento del suo ruolo istituzionale.

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

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Prato 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 all'*Allegato 2*, l'esplosione di dettaglio dei processi oggetto di aggiornamento in itinere in linea con l'evoluzione operativa del progetto di Benchmarking promosso da Unioncamere Toscana.

1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

1.2.1 – Finalità

La misurazione della performance organizzativa si colloca all'interno del Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione³.

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 ad illustrare 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.

Il Sistema di Misurazione e di Valutazione della Camera di Commercio di Prato, 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,

a loro volta integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa rappresentazione della performance dell'Ente.

L'approccio seguito consente, inoltre, di sviluppare distinti momenti di misurazione e valutazione a seconda dell'esigenza conoscitiva; esso infatti può articolarsi secondo differenti livelli dimensionali, in termini di rappresentazione della performance per ambiti di misurazione o di dettaglio, procedendo ad una 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 Camera di Commercio di Prato si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

³ Per approfondimenti si rimanda alla Delibera di Giunta n. 93/2010

1.2.2 - Principi

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Prato 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 in oggetto, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Si specifica che la Camera di Commercio di Prato, provvede ad implementare continuamente le 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.

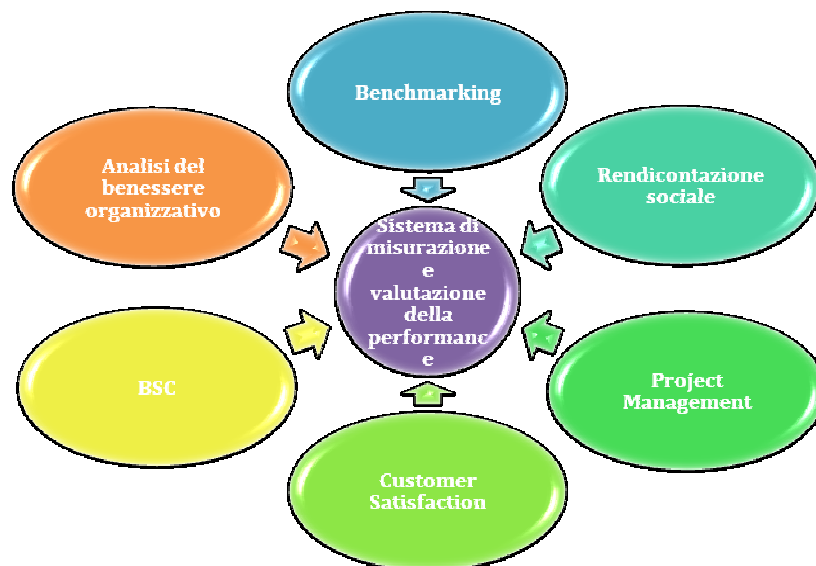
Ambiti Art.8 D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione D.Lgs. 150/09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna	
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	
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere organizzativo - Efficacia	

1.2.3 - Le metodologie adottate

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Prato integra l'impiego della **Balanced Scorecard** (BSC) con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di garantire completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

Bisogna tuttavia sottolineare che l'impostazione metodologica BSC attualmente in uso risulta parziale; non è altro che uno strumento che fornisce una modalità di rappresentazione multidimensionale degli obiettivi strategici integrandosi all'interno del più ampio sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'impiego di metodologie di supporto, integrate con la 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.

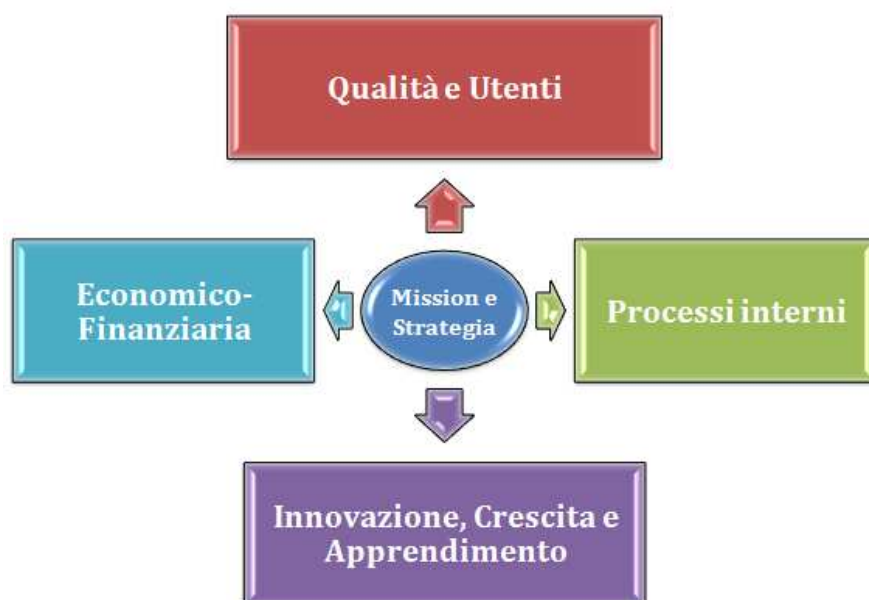


La Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della performance. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di performance da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, target per stabilire i livelli attesi ed iniziative per supportare il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa-effetto⁴.

La misurazione avviene sulla base delle quattro diverse prospettive che rappresentano i punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica:

- **Qualità e Utenti:** orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;
- **Processi Interni:** orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti e la definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;
- **Innovazione, Crescita e Apprendimento:** volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture, tecniche e tecnologiche di supporto;
- **Economico-Finanziaria:** orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.



⁴ delibera CIVIT n. 89/2010

Gestione della performance per obiettivi a carattere multidimensionale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Prato prevede una gestione per obiettivi, orientata quindi al risultato e funzionale a guidare le attività dell'organizzazione e dei singoli individui che la compongono al conseguimento di specifici livelli di performance.

L'approccio metodologico in questione, risulta integrato con i sistemi di misurazione della performance individuale; esso si articola nei seguenti elementi:

- identificazione degli obiettivi di Ente, di Area che secondo un processo a cascata raggiungono la singola unità;
- definizione delle aree di responsabilità;
- individuazione di misure di performance (indicatori);
- definizione dei livelli di riferimento (target).

Nel rispetto della coerenza strategica della programmazione, come richiesta anche dall'attuazione del D.Lgs. 150/09 (mediante l'adozione delle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance), gli obiettivi di Ente definiti su un arco temporale strategico vengono sottoposti ad una contestualizzazione temporale in sede di programmazione annuale, definendo obiettivi strategici annuali con successiva declinazione operativa a livello di articolazione organizzativa.

Tale approccio, definito anche dalla norma come **"logica ad albero"**, consente una reale coerenza tra la dimensione strategica e quella operativa della gestione.

L'individuazione di opportuni indicatori di performance, collegati agli obiettivi di differente dimensione (ente, area, servizio e singolo individuo) consente, quindi l'avvio del processo di misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità secondo la **"logica a cannocchiale"**.

Gli obiettivi, sui quali si basa la misurazione della performance organizzativa, sono di carattere multidimensionale, articolabili quindi nelle seguenti macro-categorie:

- Sistema delle imprese, del territorio e dei consumatori
- Processi Interni (Efficienza Organizzativa)
- Economico-Finanziari

Sistema delle imprese, del territorio e dei consumatori: tale ambito di performance è relativo al monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi rivolti alla soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholder in relazione alla capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.

Processi Interni (Efficienza Organizzativa): tale ambito è legato alla misurazione del grado di efficienza ed efficacia col quale la Camera di Commercio di Prato gestisce i propri processi interni, in termini di ottimizzazione degli stessi, di sfruttamento di margini di efficienza, di dematerializzazione, di qualificazione e sviluppo delle risorse umane, di introduzione di tecniche volte al miglioramento della performance.

Economico-Finanziari: tale ambito è orientato 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 del patrimonio e di contenimento dei costi.

Si rimanda all'*Allegato 4* per un approfondimento circa le schede obiettivi di programmazione funzionali allo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.

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 CIVIT 104/2010.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - CCIAA DI PRATO			
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	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	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	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	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	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	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	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5. Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	Diretto collegamento 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	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7. Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	Gestione per Obiettivi di Carattere Multidimensionale	Cruscotto/Scheda Obiettivi Ente-Area/Servizio	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

Nello specifico, attraverso il suo pieno sviluppo, la metodologia in uso consente di rispondere in modo esauriente ai principi summenzionati in quanto:

- attraverso l'Albero della performance 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, 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);
- i propri obiettivi e indicatori sono collegati 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).

1.2.4 – Ulteriori metodologie a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione

La Camera di Commercio di Prato, come già anticipato, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità della misurazione e valutazione impiega, anche in ottica di continuità, le seguenti metodologie.

Il Project Management

La Camera di Commercio di Prato, 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) ha adottato specifici strumenti di Project Management.

Il Project Management si presenta, all'interno della Camera di Commercio di Prato come una specifica tecnica per la gestione sistemica di un'attività complessa e per la misurazione di uno o più obiettivi chiari e predefiniti mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate, con vincolo interdipendente di costi – tempi – qualità.

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 sviluppa 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.

In base al vigente Regolamento di organizzazione dell'Ente, al Segretario Generale è attribuito il compito di formulare un piano annuale di massima delle attività da sviluppare nel periodo di riferimento, sulla base del quale si sviluppa la programmazione operativa. All'interno dello stesso sono individuati e assegnati alle singole aree i progetti considerati a rilevanza prioritaria.

Per il monitoraggio dello stato di avanzamento di tali progetti è prevista l'adozione di uno specifico modello di scheda che va ad integrare gli strumenti di programmazione e controllo; in essa sono indicati: le risorse umane (interne ed esterne) coinvolte, le modalità operative ed i tempi di realizzazione, gli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità ed, infine, il costo totale previsto del progetto (*Allegato 5*).

Customer Satisfaction

L'operato della Camera di Commercio di Prato è stato caratterizzato negli ultimi anni da un forte orientamento nei confronti dell'utenza, nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi.

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita, infatti, consentono di misurare la corrispondenza tra i livelli di servizio offerti e le aspettative dell'utenza, nonché di effettuare in modo indiretto un controllo sull'operato nell'erogazione dei servizi, al fine di promuovere meccanismi di miglioramento nonché una reale e fattiva condivisione delle possibili chiavi di successo per la fornitura di servizi qualitativamente elevati.

Il legame fra la soddisfazione e la qualità può essere espresso attraverso la seguente relazione:

$$Q = \frac{\text{Prestazioni dell'Ente}}{\text{Bisogni dell'utenza}}$$

Conoscere le aspettative e i bisogni dell'utenza, quindi, è elemento imprescindibile per poter garantire un monitoraggio della qualità totale.

In particolare, la Camera di Commercio di Prato utilizza strumenti di Customer Satisfaction, grazie ai quali è in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità strategica".

Le indagini di Customer Satisfaction che vengono realizzate dalla Camera di Commercio di Prato interessano i servizi erogati da specifiche aree o dall'ente nel suo complesso, il monitoraggio dei servizi on-line, la rilevazione del grado di soddisfazione sulle attività seminariali e sulle iniziative promozionali organizzate direttamente dall'ente, in particolare nell'ambito della partecipazione a mostre e fiere in Italia e all'estero.

A queste si aggiungono le rilevazioni periodiche (cadenza triennale) di clima interno finalizzate a rilevare e a migliorare il benessere organizzativo del personale interno.

Periodicità	Scala di Valutazione	Destinatari	Ambito/servizi
• Ogni 4 anni	• attribuzione di un valore a ciascuna domanda	• Utenti del Sito internet camerale	• Servizi on-line e misurazione della soddisfazione degli utenti
• Ogni 3 anni	• attribuzione di un valore a ciascuna domanda	• Utenti dei servizi camerale (sportello fisico e telematico)	• Servizi erogati dalla Camera di Commercio alle imprese/cittadini/consuntori
• Ad ogni singola iniziativa	• attribuzione di un valore a ciascuna domanda	• Soggetti partecipanti alle singole iniziative	• Iniziative organizzate dall'ente (attività seminariale, iniziative promozionali, partecipazione a mostre e fiere)
• Ogni 3 anni	• attribuzione di un valore a ciascuna domanda	• Personale camerale	• Clima interno

La Customer Satisfaction, esterna ed interna, diventa quindi uno strumento di supporto al controllo e, di conseguenza, alla pianificazione strategica, secondo la ciclicità più volte richiamata, facendo confluire i dati derivanti dal suo sviluppo all'interno della BSC, offrendo parametri utili per valutare la performance realizzata e l'efficacia della strategia intrapresa in termini di valore creato.

Si rimanda all'Allegato per l'illustrazione dell'impostazione metodologica delle singole rilevazioni (Allegati 6, 7, 8, 9)

Benchmarking

La Camera di Commercio di Prato utilizza dal 2004 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 il proprio livello con questi e identificare le aree in cui stimolare il cambiamento e il miglioramento continuo.

La Camera di Commercio di Prato 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 delle 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 Camera di Commercio di Prato, 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 risponde alle seguenti finalità:

- realizzare un sistema condiviso di benchmarking tra le Camere di Commercio 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 di innescare processi di miglioramento organizzativo;
- confrontarsi su parametri omogenei e certificati, in modo da garantire la sicurezza dei dati forniti da ciascuna Camera di Commercio e dare attendibilità ai risultati;
- ottenere informazioni utili (indicatori e target di riferimento) per alimentare presso le singole Camere di Commercio gli strumenti e i meccanismi relativi al Controllo di Gestione e all'analisi delle performance interne;
- rispondere alle esigenze normative.

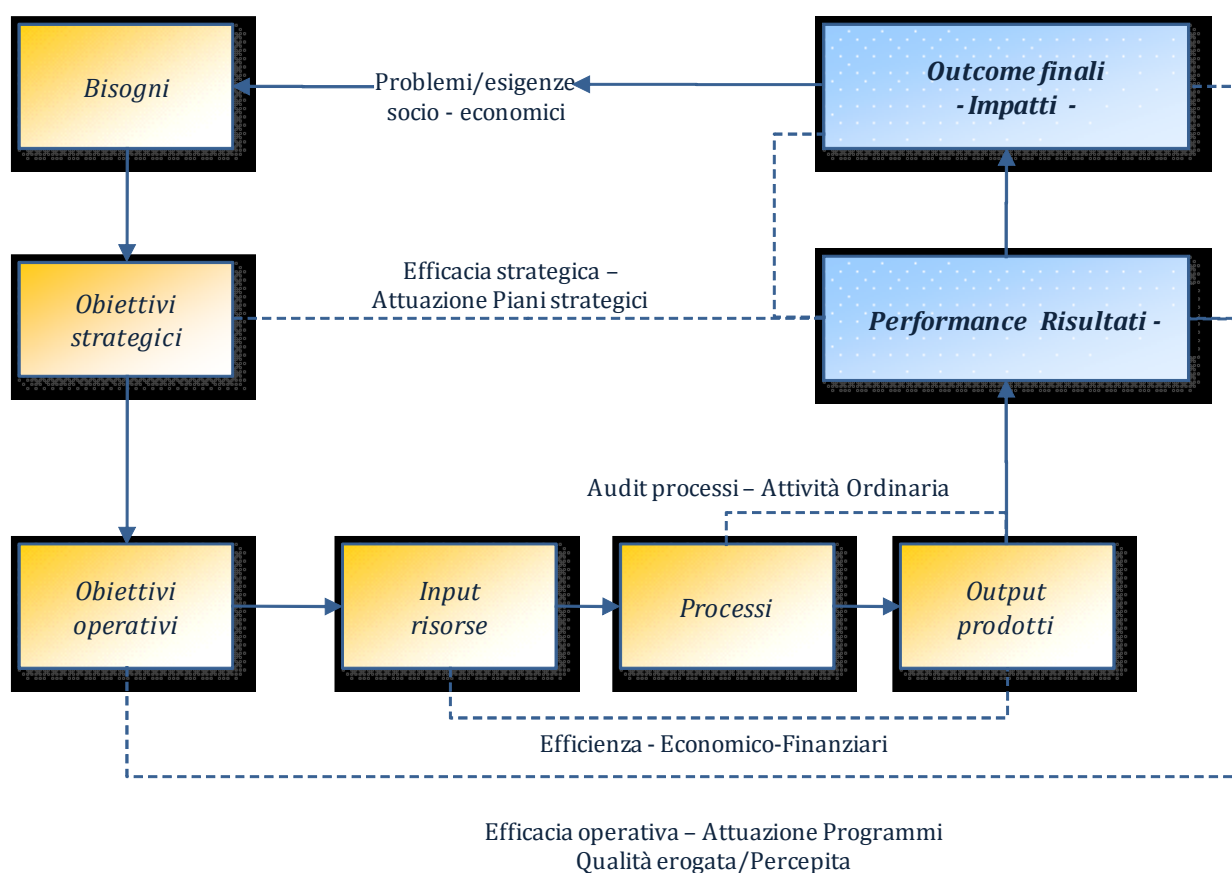
Come già precedentemente specificato, il sistema di benchmarking offre un importante ausilio ai processi di programmazione e controllo della performance fornendo, quindi, informazioni utili per lo sviluppo e l'implementazione della BSC.

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 stakeholder. Si rimanda all'*Allegato 10* dove sono evidenziati gli aspetti attualmente monitorati nel sistema di Benchmarking.

1.2.5 – Indicatori della performance

Nel garantire consequenzialità 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 attesi⁵.



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.

Il sistema di indicatori previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di Prato copre gli ambiti della performance precedentemente descritti, come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

⁵ 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".

Grazie ad esso è possibile:

- 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.

La CAMERA DI COMMERCIO di Prato adotta 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

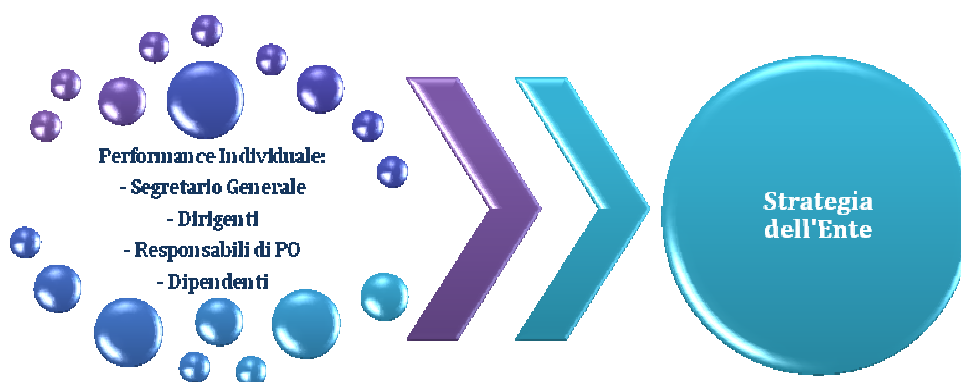
- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo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

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; in tal modo ciascuno ha chiare le aspettative in termini di risultati e adotta comportamenti finalizzati anche allo sviluppo delle proprie capacità professionali e manageriali.

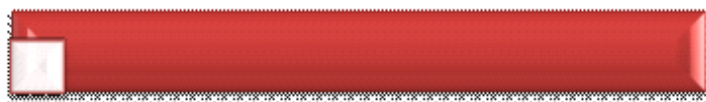
La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa deve tener conto dei seguenti aspetti:

- 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 in considerazione delle 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.



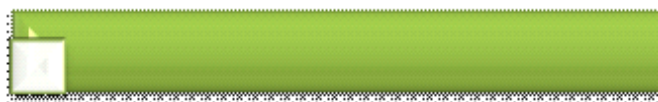
In relazione a quanto definito dall'art. 9 del D.Lgs. 150/09, la misurazione della performance individuale è collegata a:

Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa



- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizi

Personale



- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo individuali
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed 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 Camera di Commercio di Prato adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



Le singole metodologie di valutazione, riportate in Allegato⁶, saranno oggetto di **revisione** da parte della Camera di Commercio di Prato al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

⁶ Allegato n. 11 "Sistema di valutazione del Segretario Generale". Allegato n. 12 "Regolamento disciplinante il procedimento di valutazione dei Dirigenti". Allegato n. 13 "Criteri e procedure per la valutazione annuale dei risultati delle attività dei dipendenti

1.4 - La Trasparenza

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la Camera di Commercio di Prato 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 (...)"*

A tal fine, la Camera di Commercio di Prato ha approvato, con deliberazione di Giunta Camerale n. 11 del 28/02/2011, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2011-2013, pubblicato sul sito internet camerale.

1.5 - Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

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

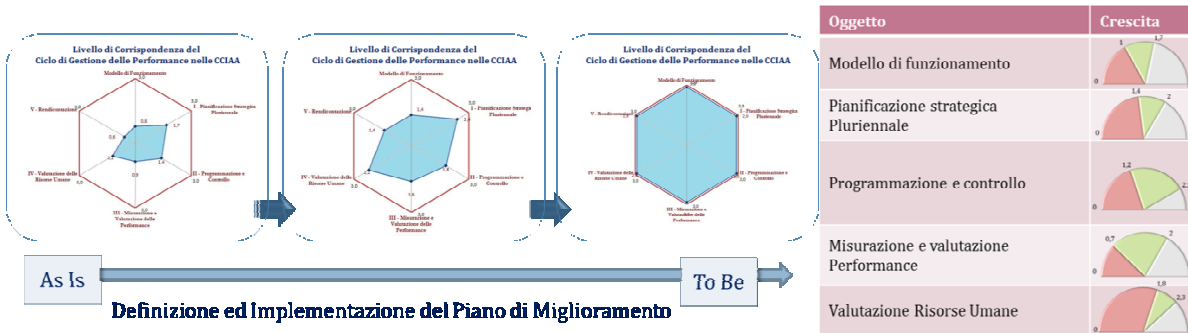
In tal senso, il modello di Check-Up:

- costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle Camera di Commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)

incaricati di posizione organizzativa". Allegato n. 14 "Criteri per la quantificazione dei valori della retribuzione di posizione e risultato Alta Professionalità". Allegato n. 15 " Metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti".

7 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)

- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico - gestionali
- fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio 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 e ad integrazione con quanto già implementato nella Camera di Commercio di Prato per l'applicazione del DPR 254/05, lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

La Camera di Commercio di Prato, nel rispetto delle Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance per le Camere di commercio e di quanto stabilito in tal senso con l'approvazione della Delibera di Giunta Camerale n. 93 del 20/12/2010, 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, Settori/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 preposta alla individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e il benessere dell'economia 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 definire la performance da raggiungere. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio - lungo periodo indirizzando l'operato della Camera di Commercio verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.



In *Allegato 13* si riporta la matrice "Fase/oggetto, attività, metodologie e strumenti operativi" ed in *allegato 14* il "flow chart" del processo Ciclo di Gestione delle Performance.

2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

La programmazione ed il controllo si identifica nella traduzione “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 (*Allegato 16-17*).



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. In tal modo, la segnalazione di eventuali scostamenti consente di porre in essere in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, così, un processo di feed-back o di retroazione che permette al sistema di autoregolarsi (*Allegato 16-17*).



4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale rappresenta un livello complementare a quello di valutazione della performance organizzativa, alimentando la valutazione delle risorse umane.

La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola (Allegati 11, 12, 13, 14, 15):

- nella verifica del grado di 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, un 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.



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 Prato adotta, in via sperimentale per l'anno 2011, 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 18*).

2.3 Modalità

2.3.1 - Gli Incontri Periodici

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della Camera di Commercio di Prato, 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 Camera di Commercio di Prato, 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 a 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 Camera di Commercio di Prato ha proceduto alla definizione del Sistema di Reporting con l'intento di fornire, in itinere con periodicità trimestrale, 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).

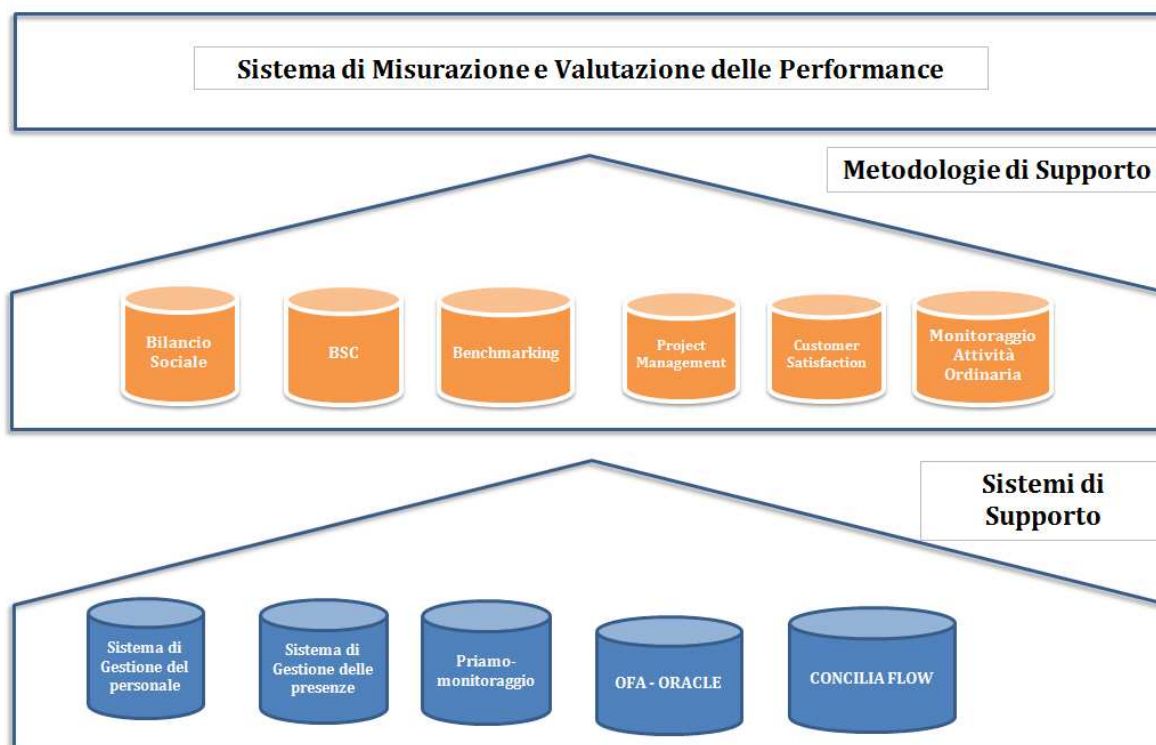
Si rimanda agli allegati per l'illustrazione delle schede di Report in uso (*Allegato 19*)

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 Camera di Commercio di Prato 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, 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 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 Prato 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 medesimo, ovvero:

- Consiglio
- Giunta
- Segretario Generale
- Organo Indipendente di Valutazione – Organo di Valutazione Strategica
- Controllo di gestione
- Dirigenti
- Responsabili Po/dipendenti

Si rimanda all'*Allegato 20* per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.

4. Le procedure di conciliazione

La presente sezione offre l'approfondimento circa le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale finalizzate anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale, così come adottate dalla Camera di Commercio di Prato.

Nello specifico, la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'art. 31 della L. 138/2010 (Collegato Lavoro – Conciliazione e Arbitrato) che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro, valida anche per il pubblico impiego.

Secondo tale legge, il dipendente che intende promuovere una vertenza contro l'amministrazione potrà rivolgersi per effettuare un tentativo di conciliazione o arbitrato:

1. alle commissioni istituite presso le Direzioni Provinciali del Lavoro (artt. 410 – 412 c.p.c.) per chiedere l'espletamento di un tentativo di conciliazione. In caso di esito negativo, in alternativa al ricorso al giudice del lavoro, le parti possono indicare la soluzione, anche parziale, sulla quale concordano, riconoscendo, quando è possibile, il credito che spetta al lavoratore e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato di risolvere in via arbitrale la controversia;
2. presso le sedi e con le modalità previste dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (art. 412-ter c.p.c.);
3. innanzi al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale costituito ai sensi dell'art. 412-quarter, composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, con funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari in materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di Cassazione.

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative sia per il dipendente che per il datore di lavoro. L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

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

Nel definire e implementare il sistema di Misurazione e valutazione così come richiesto dal d.lgs. 150/09, la Camera di Commercio di Prato ha cercato in primo luogo di sistematizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati sia in ottemperanza a quanto richiesto dal DPR 254/05, e precedenti dettati normativi, sia perché rispondenti alle Buone Prassi derivanti dalla disciplina economico aziendale.

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

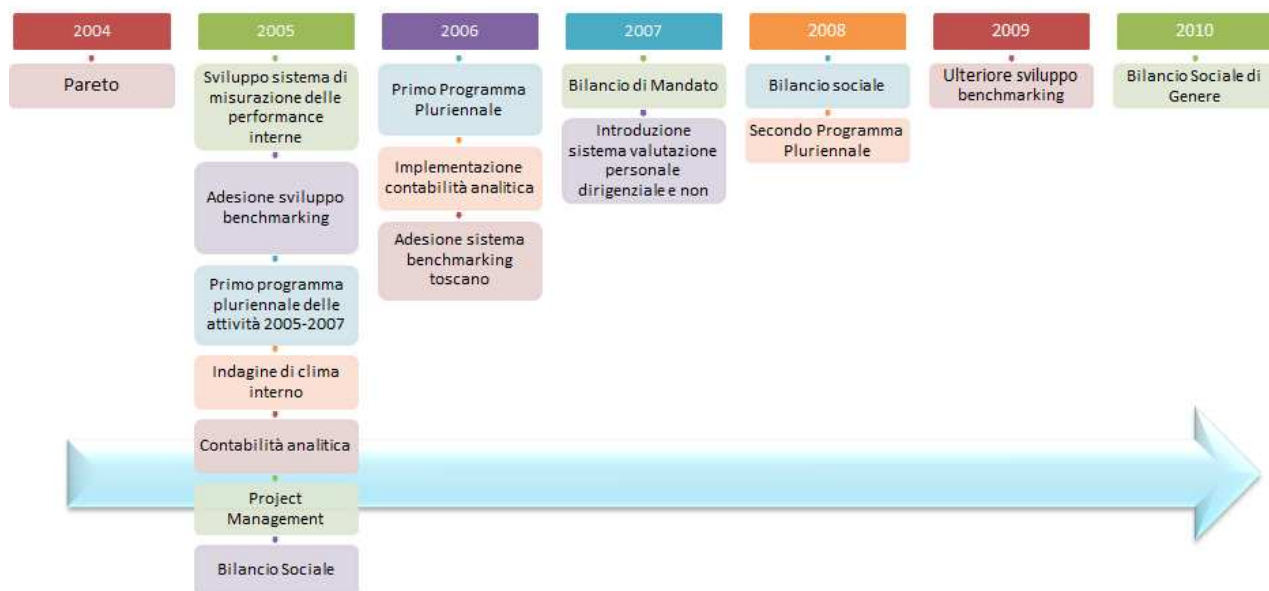
In particolare, il DPR 254/05 ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

- 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:

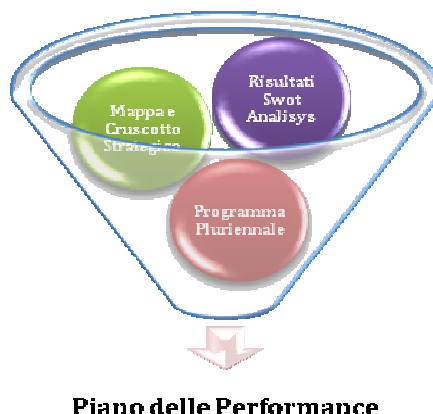
Modello	Dlgs 286/99	Schema DLgs ex 15/2009	Regolamento contabilità sist. camerale
Programmazione economica e budget		X	X
Valutazione e controllo strategico	X	X	X
Controllo di gestione	X	X	X
Valutazione del personale	X	X	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	X		X
Internal auditing		X	
Rendicontazione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

Già a partire dall'anno 2004 la Camera di Commercio di Prato ha attivato una serie di azioni graduali per sviluppare il sistema di Pianificazione e controllo., che hanno trovato consolidamento negli anni successivi. In particolare:



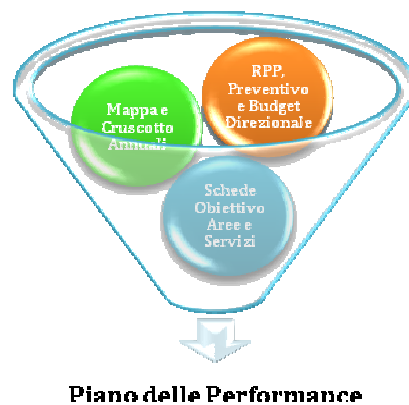
In questo contesto, l'allineamento tra quanto già utilizzato all'interno dell'Ente Camerale con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

- 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.

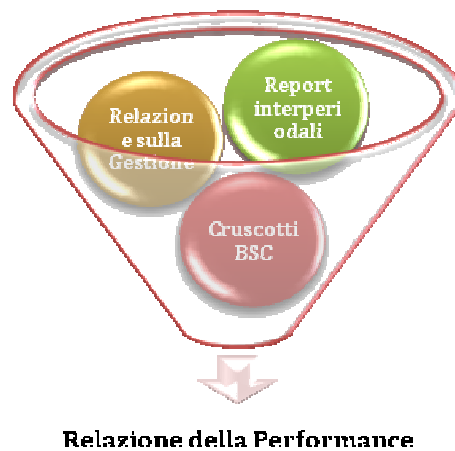


- l'attività di programmazione annuale, che si concretizza nella realizzazione della Relazione Previsionale e Programmatica, nella predisposizione del preventivo e del budget e delle schede

di programmazione annuali, nella produzione della Mappa Strategica e del 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.