



Camera di Commercio
Pistoia

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

di cui all'art. 7 del D.lgs. 150/99

Allegato "A" alla deliberazione della Giunta Camerale n. 116 del
19 dicembre 2019, composto da n. 46 pagine

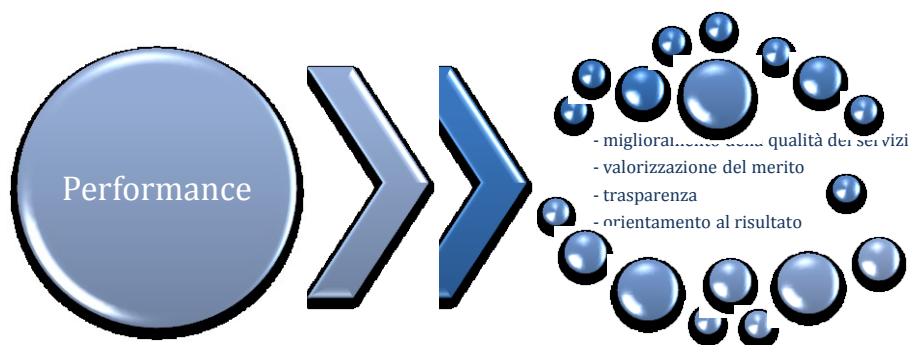
Sommario

<i>Premessa</i>	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i>	5
1.1 Caratteristiche della CCIAA di Pistoia	5
1.1 Portafoglio delle attività e dei servizi -	11
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	13
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale.....	29
1.4 La Trasparenza	31
1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema	32
2. <i>Il processo</i>	33
2.1 Le fasi	33
2.2. Tempi	39
2.3 Modalità	39
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i>	41
4. <i>Le procedure di conciliazione</i>	43
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i>	44

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 e valutazione della performance 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.



Le novità introdotte da ultimo con il Decreto Legislativo n.74/2017 hanno coinciso con una fase istituzionale particolare per le Camere di Commercio, alle prese con una significativa revisione della propria *mission* istituzionale e con un impatto, quindi, non indifferente sui sistemi di *accountability* fin qui operanti. Peraltro il decreto, così come il precedente, si applica direttamente alle amministrazioni dello Stato, mentre per quanto riguarda gli altri Enti (tra cui anche le Camere di Commercio), il testo costituisce norma di principio rispetto al quale devono essere adeguati i rispettivi ordinamenti.

Di recente poi sono state emanate le Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica ed in collaborazione con quest'ultimo le Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance delle Camere di Commercio da parte di Unioncamere (novembre 2018), più direttamente calate sulle realtà delle Camere di Commercio.

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:

- 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.

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti e a norma dell'art. 7 del d.lgs 150/09 può essere aggiornato annualmente, nel caso l'amministrazione ne valuti l'opportunità¹.

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 dagli organi competenti e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale², il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

- 1 consentire la misurazione, la valutazione, la rappresentazione in modo integrato del livello di performance atteso con evidenziazione degli eventuali scostamenti in modo da consentire un'analisi approfondita delle cause connesse prevedendo successivi livelli di dettaglio
- 2 consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione e assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli interlocutori interni sia esterni
- 3 consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- 4 garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- 5 promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- 6 esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione di obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- 7 assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili

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 in ottica di sistema e mettendo a fattore 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

¹ Circolare Dipartimento Funzione Pubblica DFP 0000980-P-09/01/2019

² Delibere 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 -" Delibera n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani 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

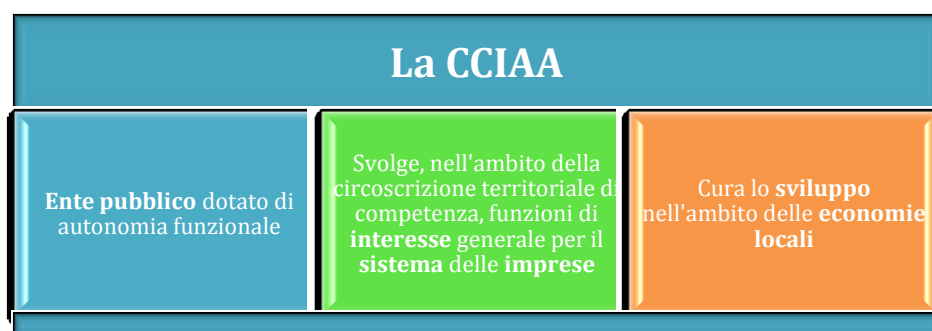
La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali della CCIAA di Pistoia la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione normativa, al fine di definire un Sistema personalizzato, 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:



Con la pubblicazione del d.lgs 219/2016 di attuazione dell'art. 10 della L. 7 agosto 2015, n. 124, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", il sistema camerale è stato profondamente riformato sia nelle funzioni che nell'organizzazione. In particolare sono state apportate profonde modifiche sia in ordine alle funzioni che le nuove camere dovrebbero andare a svolgere – con uno

spostamento del *focus* dell'attività delle Camere di Commercio dalla promozione come sinora intesa a funzioni a carattere prevalentemente amministrative e/o informative-formative – che al sistema di finanziamento di dette funzioni.

In quanto alla definizione delle nuove circoscrizioni territoriali il 16 febbraio 2018, in attuazione di quanto previsto dal decreto legislativo del 25 novembre 2016, n. 219, il Ministro dello Sviluppo Economico ha emanato il Decreto per la "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, istituzione di nuove camere di commercio, e determinazioni in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale" con il quale viene istituita la Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Pistoia-Prato.

Il nuovo Ente, con sede legale a Prato in Via del Romito 71 e sede secondaria a Pistoia, C.so Silvano Fedi 36, diventerà operativo a decorrere dalla data di insediamento del nuovo Consiglio camerale: fino a quella data rimarranno in carica gli organi delle due Camere di Commercio accorpate che continuano ad esercitare tutte le loro funzioni.

La Camera di Commercio di Pistoia, connettivo tra le imprese ed il mondo della pubblica amministrazione, in attesa del completamento del percorso di riforma, continua ad esercitare 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 nacque 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:

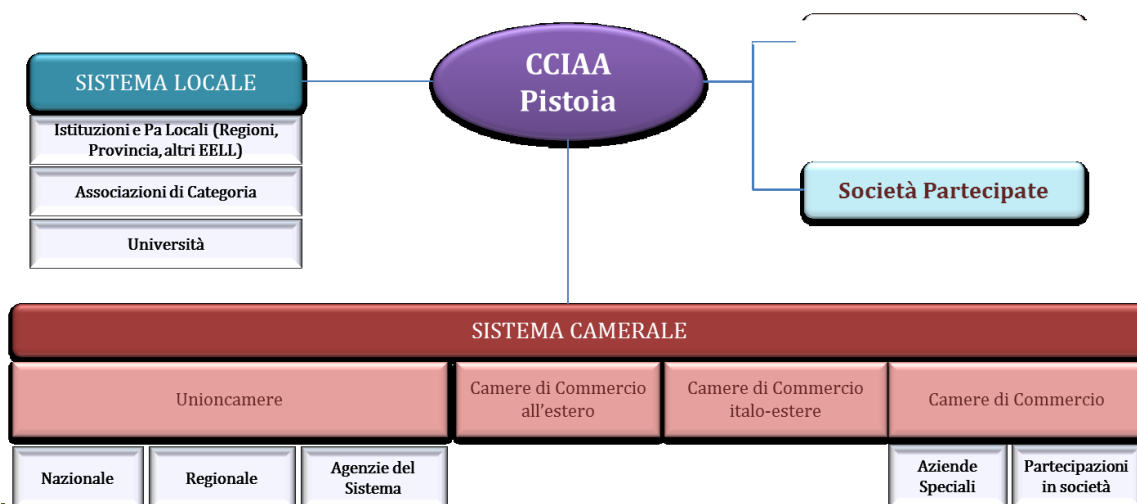


Il Networking Camerale – Relazioni di Sistema –

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 e rapporti che possono essere agevolmente rappresentati mediante la mappa di seguito riportata.



Uno dei principali elementi di innovazione della recente Riforma della L. 580/93 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 camerale 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.

La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni 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

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Pistoia.:

Presidente Ha la rappresentanza legale politica e istituzionale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:
-Rappresenta la Camera all'esterno

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:

- Elegge il Presidente e la Giunta
- Nomina il Collegio dei Revisori dei Conti
- Predispone e delibera lo Statuto e i Regolamenti
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

Giunta Organo politico esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Delibera sulla costituzione di aziende speciali e sulle partecipazioni a consorzi, società e associazioni

Collegio dei Revisori è l'organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Soggetti incaricati della 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 ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta

Dirigenza

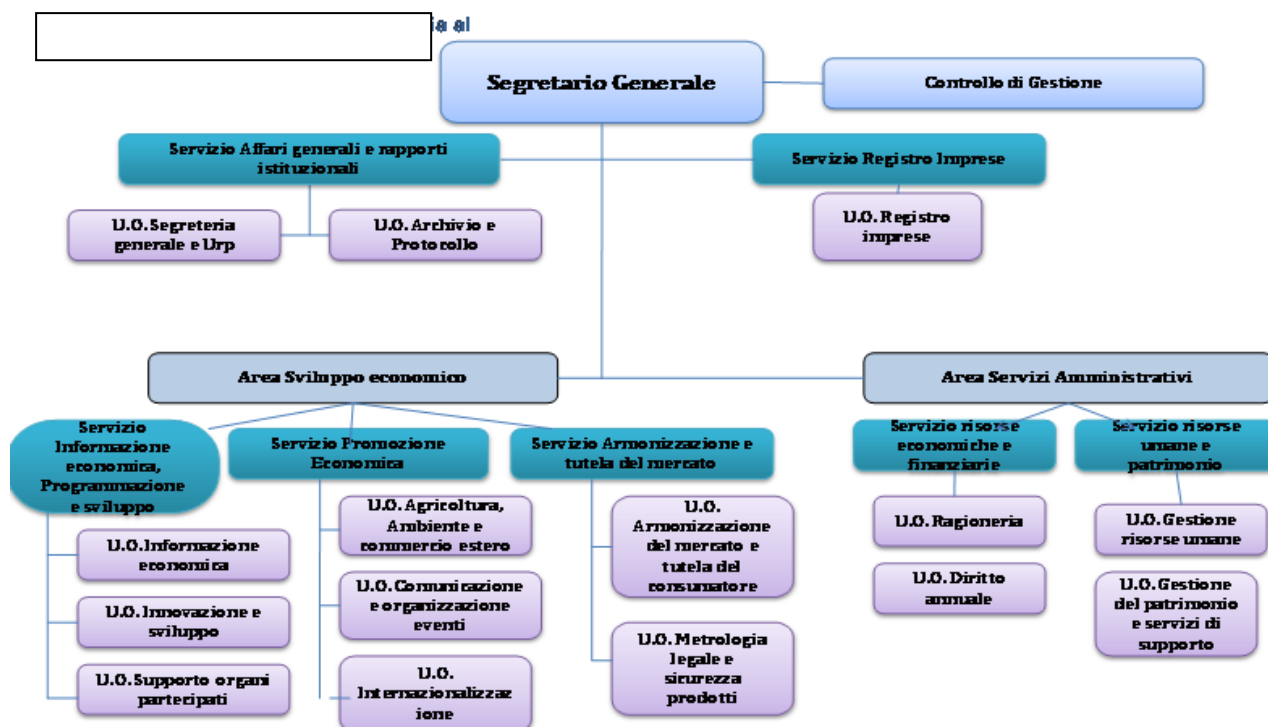
Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. 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
- Unità operativa semplice : costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.

Di seguito la rappresentazione grafica consultabile anche all'indirizzo <http://www.pt.camcom.it/organigramma .asp?ln=&idtema=1&page=informazioni&index=1&idtemacat=1&idcategoria=4460>



1.1 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.

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 rideterminando le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.



Si rimanda all' allegato l'esplosione di dettaglio dei processi camerali, di cui al DM del 7.3.2019, oggetto del progetto nazionale Pareto, promosso da Unioncamere e diretto alla rilevazione dei costi dei processi e delle attività. (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 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 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 e si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- **performance organizzativa** a sua volta articolata in:
 1. Performance complessiva di ente che consente di valutare i risultati delle politiche intraprese dall'Ente;
 2. Performance a livello di unità organizzativa che permette di valutare il contributo alla performance complessiva apportato dai vari ambiti affidati alla responsabilità gestionale. Tale valutazione rappresenta poi l'elemento di congiunzione tra la performance complessiva e quella individuale.
- **performance individuale**, che prende in considerazione il contributo apportato dalle singole professionalità che operano all'interno dell'ente in termini di risultati raggiunti e di comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La performance organizzativa è uno degli aspetti sui quali la riforma operata dal D. Lgs. 74/2017 è andata ad incidere maggiormente:

- con l'introduzione degli obiettivi generali che devono indicare le priorità cui devono tendere le amministrazioni in coerenza con le politiche nazionali. Si tratta dunque di obiettivi che dovranno servire a coordinare l'azione amministrativa nel suo complesso a beneficio dei cittadini.

³ 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."

- con la previsione della partecipazione dei cittadini e degli utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- con l'attribuzione di un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo per la valutazione dei dirigenti e dei responsabili di unità organizzativa.

Inoltre il novellato art. 8, comma 1 bis, del d. lgs. 150/2009 prevede che “le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica” che, ad oggi, non risultano disponibili.

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 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**, 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.

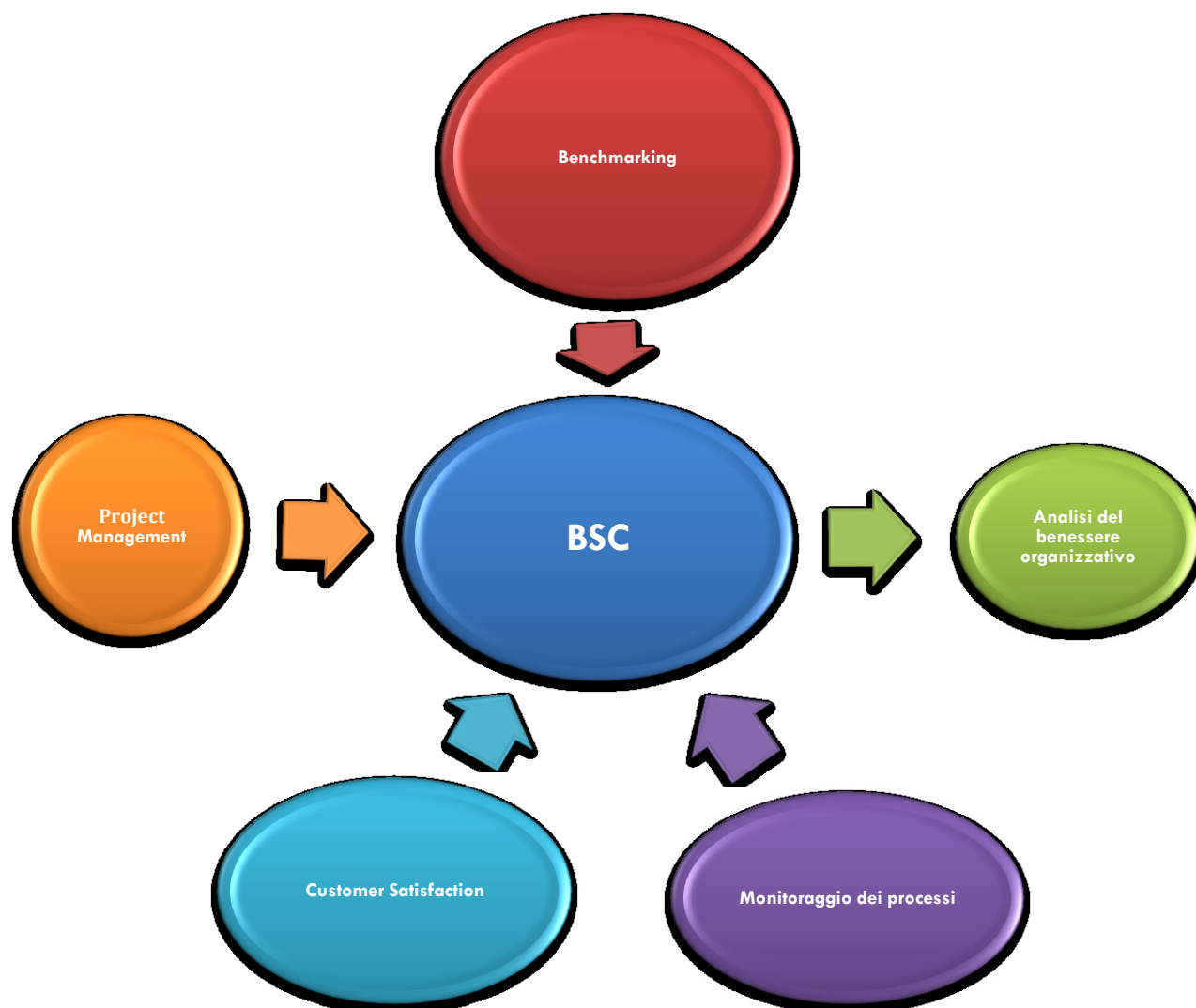
Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna	
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 raaggiungimento 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	

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

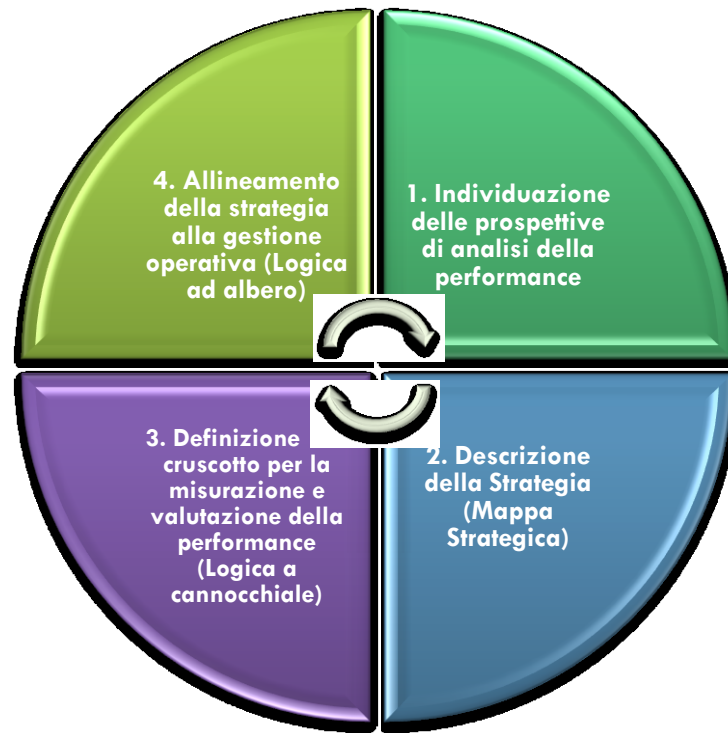
Analisi degli scostamenti

- 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

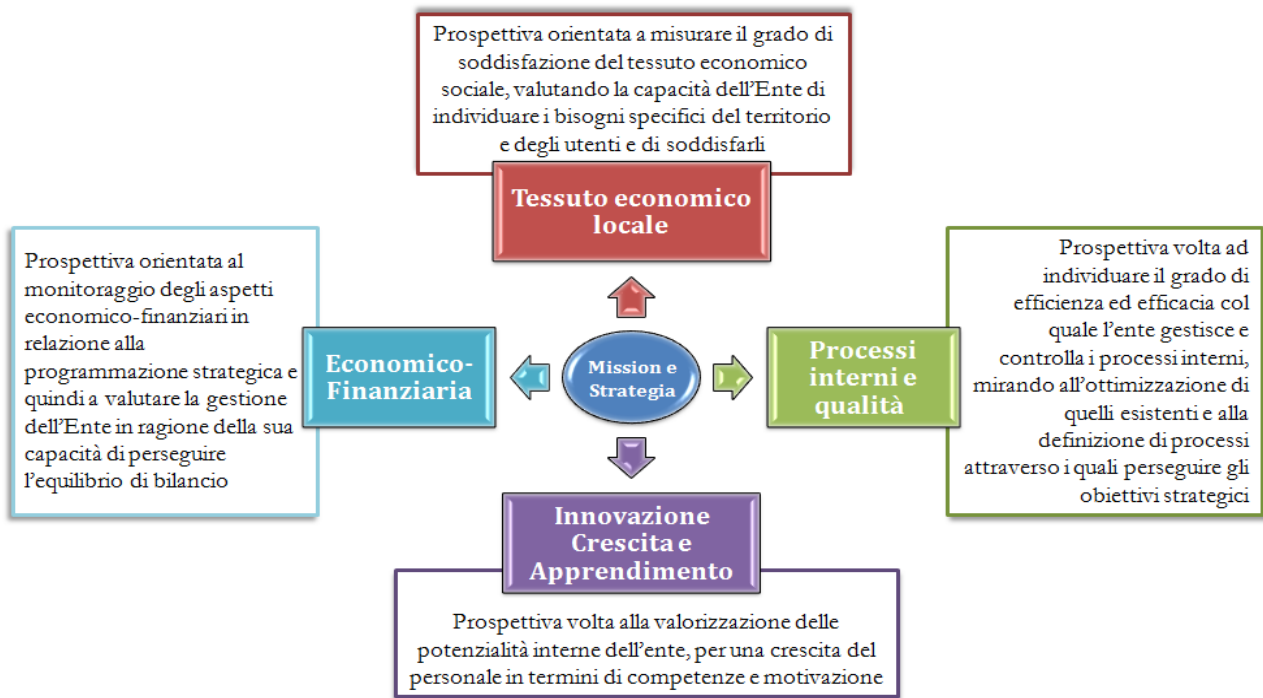
La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica Amministrazione in 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.

Quando ad un obiettivo vengono associati più indicatori il risultato complessivo sarà calcolato attraverso la **media aritmetica ponderata dei risultati dei vari indicatori a cui sono assegnati differenti pesi**.

La misurazione e valutazione dei risultati prevede una scala di intervalli come di seguito indicato, che determina l'indicazione semaforica nel cruscotto BSC Ente⁴:

⁴ Ai soli fini della distribuzione del premio incentivante si applica il seguente intervallo di valori (come esplicitato negli allegati al presente SMVP):

PERSONALE DIRIGENTE e PERSONALE INCARICATO DI PO

- performance $\geq 95\%$ LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTA PER INTERO
- performance inferiore al 95% ----> LA RETRIBUZIONE SPETTA IN PROPORZIONE

PERSONALE DIPENDETE NON INCARICATO DI P.O.

- performance $\geq 90\%$ LA QUOTA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO LEGATA AL RISULTATO SPETTA PER INTERO
- performance inferiore al 90% ----> LA QUOTA DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO LEGATA AL RISULTATO SPETTA IN PROPORZIONE

- performance $\geq 80\%$ del target ----> Obiettivo pienamente raggiunto - VERDE
- performance superiore al 70% ma inferiore all'80% del target ----> Obiettivo parzialmente raggiunto - GIALLO
- performance $\leq 70\%$ del target ----> Obiettivo non raggiunto. - ROSSO

A consuntivo **la performance dell'Ente è data dalla media aritmetica ponderata della performance di tutti gli obiettivi** assegnati in sede di programmazione strategica.

Nella definizione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei risultati attesi e dei relativi indicatori si deve tener conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente come documentati e validati nella Relazione sulla performance. (modifiche all'art. 4 del d.lgs 150/09)

Si rimanda all'Allegato 4 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.

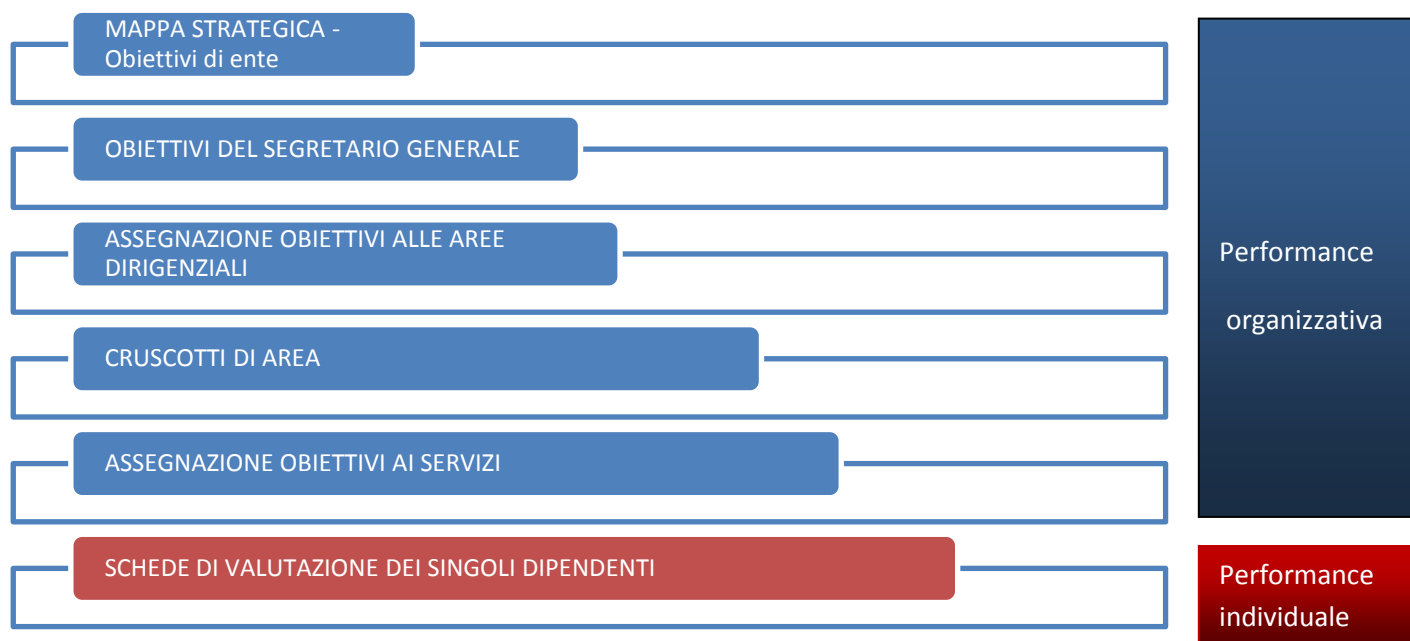
In ogni Cruscotto di Area/ Servizio sono riepilogati una serie di obiettivi strumentali alla realizzazione del cruscotto di Ente (cascading)

Quando ad un obiettivo vengono associati più indicatori il risultato complessivo sarà calcolato attraverso la **media aritmetica ponderata dei risultati dei vari indicatori a cui sono assegnati differenti pesi**.

La misurazione e valutazione dei risultati prevede una scala di intervalli come di seguito indicato, che determina l'indicazione semaforica nel cruscotto BSC Area/ Servizio:

- performance $\geq 80\%$ del target ----> Obiettivo pienamente raggiunto - VERDE
- performance superiore al 70% ma inferiore all'80% del target ----> Obiettivo parzialmente raggiunto - GIALLO
- performance $\leq 70\%$ del target ----> Obiettivo non raggiunto - ROSSO

A consuntivo la performance delle aree organizzative/servizi è data dalla media aritmetica ponderata della performance di tutti gli obiettivi assegnati in sede di programmazione operativa.



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.

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 delle 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

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 Camera di Pistoia impiega ed utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di benchmarking , in particolare il sistema di benchmarking **Pareto/kronos**, sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio.

Al fine di migliorare il controllo strategico e la programmazione annuale degli enti camerali, nell'ottica del miglioramento e della confrontabilità dei risultati, il sistema Pareto elabora e fornisce indicatori di efficienza ed efficacia, nonché economico-finanziari, con diversi cluster di riferimento: dimensionali, regionali e nazionali e costituisce un sistema condiviso di benchmarking tra le Camere attraverso un set di indicatori non solo economici ma anche di efficienza, efficacia e qualità.

Il sistema camerale ha inoltre implementato un sistema di contabilizzazione dei processi (denominato "Kronos") grazie al quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale (in termini di FTE) sulla base di una Mappa dei processi camerali comune. Grazie a questo, che si configura come un vero sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

ANALISI DI CUSTOMER

La Camera di Commercio di Pistoia ha utilizzato periodicamente strumenti di customer satisfaction messi a disposizione da Unioncamere toscana, al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza e programmare interventi di miglioramento sui processi di erogazione.

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita consenta 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, in modo da promuovere meccanismi di miglioramento.

Per consentire alle camere di uniformarsi a quanto disposto dal D.lgs. 74/2017 (recante modifiche al D.lgs. 150/2009) che istituisce l'obbligo per le PA di valutare la propria performance anche da un punto di vista esterno, Unioncamere, con il supporto di Sicamera, ha aggiornato le Linee guida sulla Customer satisfaction del 2013. Il modello, in via di definizione, è flessibile e modulare ed interesserà i processi fondamentali e i servizi «obbligatori» (DM 7 marzo 2019, il cosiddetto «Decreto servizi»). L'ente si riserva di aggiornare il presente sistema non appena si la suddetta metodologia sarà "personalizzata" sulle esigenze dell'ente, anche tenuto conto della conclusione o meno del processo di accorpamento in corso.

Le indagini di customer satisfaction che vengono attualmente condotte interessano i servizi erogati da specifiche aree o dall'ente nel suo complesso, il monitoraggio dei servizi web (gradimento della singola pagine web visitata), la rilevazione del grado di soddisfazione sulle attività seminariali e sulle iniziative promozionali organizzate direttamente dall'ente.

Oltre alle indagini rivolte all'esterno vengono attivate rilevazioni periodiche (cadenza annuale) del clima interno finalizzate a rilevare e a migliorare il benessere organizzativo del personale ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009:

Dal 2011 vengono condotte indagini sul benessere organizzativo i cui esiti sono stati oggetto di pubblicazione all'interno della Relazione sulla performance.

Le indagini sono volte a rilevare il **livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione** nonché la **rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico** sono strumentali all'attività dell'OIV e consentono di ottenere informazioni e dati in forma strutturata, utili per avviare azioni di miglioramento⁵.

Per "**benessere organizzativo**" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per "**grado di condivisione del sistema di valutazione**" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "**valutazione del superiore gerarchico**" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

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.

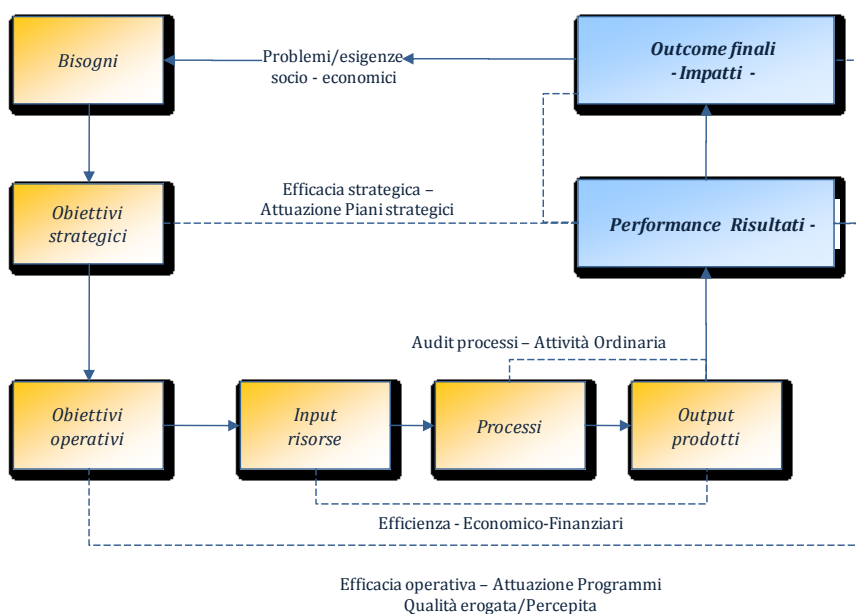
L'attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche, risulta particolarmente complessa, pertanto la misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione può essere difficilmente riconducibile ad un unico o più indicatori di performance. Il progetto si disarticola in fasi ed in 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 5).

⁵ Documento CIVIT "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico" (art. 14, comma 5 del decreto legislativo del 27.10.2009, n. 150)

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 attesi⁶.



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.

⁶ 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".

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, gli elementi fondamentali dell'indicatore:

- 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)

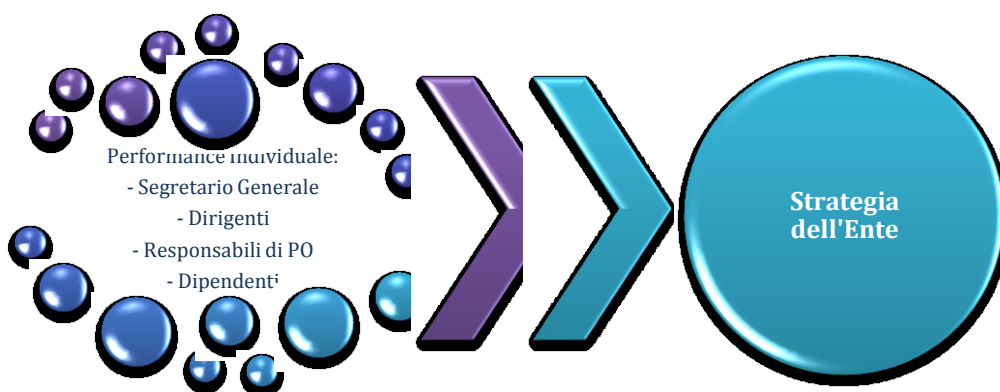
- il responsabile dell'indicatore: il referente responsabile del reperimento, caricamento sul sistema informativo e della correttezza del dato
- integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance: utilizzo degli stessi indicatori per sistema benchmarking, sistema di gestione 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, come modificato dal D.lgs 74/2017, 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, dimostracapacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizio tramite differenziazione di giudizi
-  Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzati richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate

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 Allegato⁷, sono state oggetto di revisione negli anni da parte della CCIAA di Pistoia al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa, seguendone l'aggiornamento nel tempo.

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 (...) allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, comma 2, lett. m) della Costituzione".

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

In tema di trasparenza è intervenuto il D.lgs 33/ 2013 che ha profondamente innovato la materia.

Di recente il legislatore è intervenuto in argomento con il D.Lgs. 97/2016 apportando rilevanti integrazioni: individuazione di un nuovo ambito soggettivo di applicazione degli obblighi e delle misure in materia di trasparenza; razionalizzazione degli obblighi di pubblicazione vigenti, modulando gli stessi in base alla dimensione organizzativa ed alle attività svolte prevedendo modalità semplificative; nuova disciplina dell'accesso civico, molto più ampio rispetto a quello previsto dalla precedente formulazione.

La principale modalità di attuazione di questa nuova nozione di trasparenza è la pubblicazione sui siti istituzionali di una serie di informazioni individuate da precisi obblighi normativi, tenendo altresì conto della generale necessità del perseguimento degli obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell'integrità ed etica pubblica, nonché di buona gestione delle risorse pubbliche.

⁷ Si veda allegati da 6 a 8,

1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La CCIAA di Pistoia, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha adottato per diverse annualità un modello di Check-up che ha consentito 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).

Negli ultimi anni, anche a seguito delle necessità di contenimento dei costi di funzionamento, non è stato assegnato l'incarico di check up del sistema e lo stesso è stato oggetto della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni” redatta ai sensi dell'art. 14 c. 4 lettera a) e g) del D. Lgs n. 150/2009, risultato dell'attività di monitoraggio che l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) svolge sul corretto funzionamento del Ciclo di Gestione della Performance nonché sul sistema dei controlli interni, anche in ottica di miglioramento continuo della Camera di commercio di Pistoia.

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 volte 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 (Allegato 11).

Gli obiettivi di Ente sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali su base triennale e sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento dagli organi sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano dirigenti e responsabili di UO.

Gli obiettivi devono essere definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici e nella normativa economico-finanziaria, il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione collettiva.



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

Gli attori deputati alla misurazione e della valutazione della performance sono:

- L'OIV
- I dirigenti
- I cittadini o utenti finali: chiamati a partecipare alla valutazione della performance organizzativa in rapporto alla qualità dei servizi resi (subordinato alla definizione di sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi). Come anticipato, in accordo con l'OIV, ogni riferimento alla customer dei cittadini è rinviato.

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 8-9).



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 delle capacità e competenze.

Ogni Amministrazione valuta le performance con riferimento all' *amministrazione nel complesso*, alle *UO* ed ai *singoli o gruppi di dipendenti*.

Il rispetto delle disposizioni in materia di valutazione è condizione necessaria sia per *l'erogazione dei premi* che ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento di incarichi dirigenziali.

La **valutazione negativa** rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ed ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare. (art. 5 bis D.lgs 74/2017).



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 (Allegato 11).



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 empasse 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 SEMESTRALE 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)



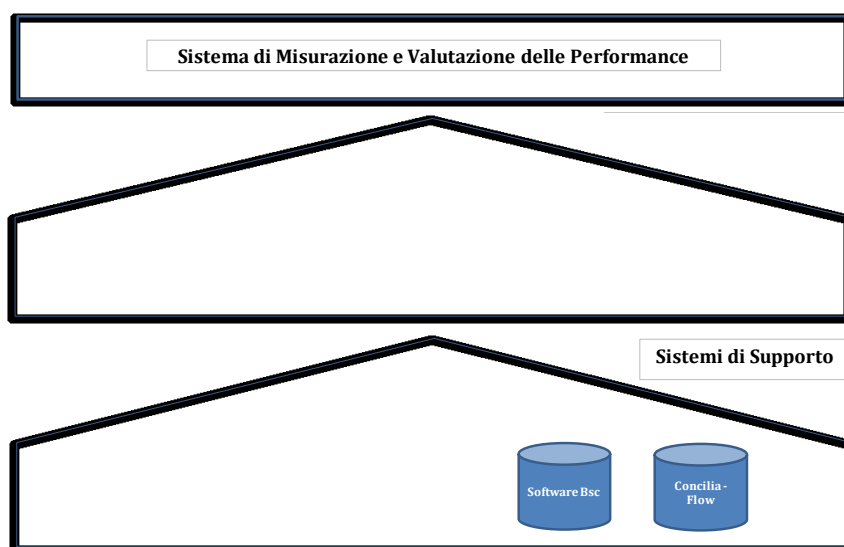
semestrale	semestrale				
	OIV	Livelli/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente - Area	semestrale
	Organi Politici (Presidente, Giunta, Consiglio)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget (riclassificazione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente - Report Budget	semestrale
	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	semestrale
	Dirigenti	Livello di attuazione programmi operativi, obiettivi, azioni, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Direzionale - Operativo	Cruscotto area - schede obiettivi - Report Budget	semestrale
	Responsabili di Posizione Organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	semestrale
	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 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 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 presente sezione offre l'approfondimento circa le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie che 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 Pistoia.

Nello specifico, la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'articolo 31 L. 183/2010 (Collegato Lavoro), che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro, valida anche per il pubblico impiego.

In base alla nuova disciplina, il lavoratore 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 e possono accordarsi per la risoluzione della lite, affidando alla commissione di conciliazione il mandato a 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. davanti al collegio di conciliazione e arbitrato irrituale, costituito ai sensi dell'art. 412-quater c.p.c., composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro, in funzione di presidente, scelto di comune accordo dagli arbitri di parte tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati ammessi al patrocinio davanti alla Corte di Cassazione.

Le procedure conciliative e arbitrali sono facoltative per il dipendente e per il datore di lavoro.

L'arbitrato, una volta attivato, è alternativo al ricorso al giudice del lavoro.

In funzione di prevenzione dell'eventuale contenzioso inoltre la Camera di Commercio ha previsto nell'ambito della regolamentazione del sistema di misurazione della performance individuale

1. del personale non dirigenziale:

- la verifica periodica delle prestazioni, strumentale alla valutazione conclusiva, con lo scopo di indirizzare i dipendenti e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente: qualora emergano situazioni nelle quali le prestazioni individuali appaiano problematiche viene attivato apposito confronto con il dipendente;
- l'acquisizione in contraddittorio delle osservazioni del personale titolare di incarico di posizione organizzativa, anche con l'assistenza eventuale dell'organizzazione sindacale cui aderisce, prima della definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva;

2. del personale dirigenziale:

- motivazione per scritto al dirigente dell'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dell'incarico e/o la destinazione a diverso incarico.

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.

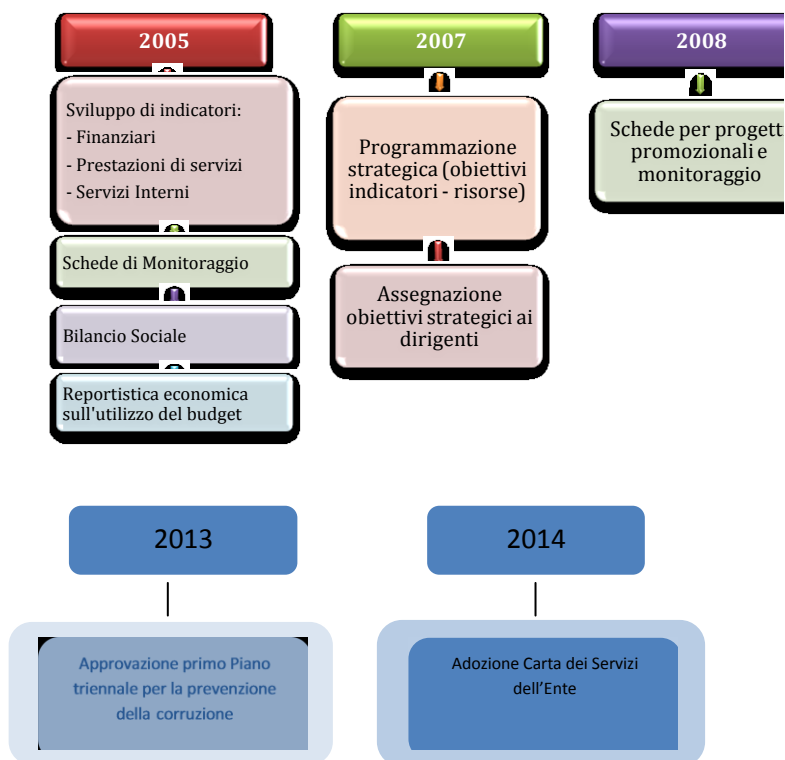
In particolare, il D.P.R. 254/05 ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

- 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:

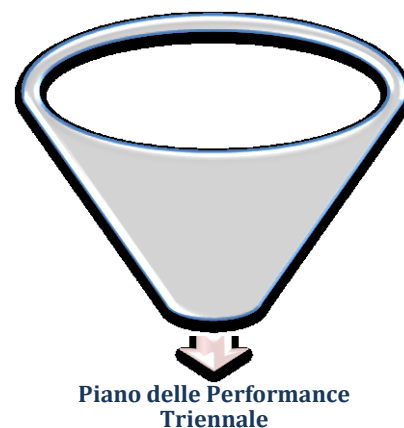
Modello	Dlgs 286/99	Schema DLgs ex 15/2009	Regolamento contabilità sist. camerale
Programmazione economica e budget		X	X
Valutazione e controllo strategico	X	X	X
Controllo di gestione	X	X	X
Valutazione del personale	X	X	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	X		X
Internal auditing		X	
Rendicontazione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