



Camera di Commercio
Cosenza

CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Rev. 0 del 27.12.2011

Approvato dalla Giunta Camerale con Delibera n. 126 del 29.12.2011

Trasmesso dall'Organo indipendente di valutazione della performance con Nota prot. 46818 del 27.12.2011

INDICE

<i>Premessa</i>	3
<i>1. Descrizione del Sistema</i>	5
<u>1.1 Le caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Cosenza</u>	5
<u>1.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa</u>	8
<u>1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale</u>	21
<u>1.4 La Trasparenza</u>	23
<u>1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</u>	24
<i>2. Il Processo</i>	25
<u>2.1 Le fasi</u>	25
<u>2.2 Tempi</u>	29
<u>2.3 Modalità</u>	29
<i>3. Soggetti e Responsabilità</i>	31
<i>4. Procedure di Conciliazione</i>	31
<i>5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i>	33

ALLEGATI

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA

ALLEGATO 2: COPERTURA DEGLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

ALLEGATO 3: MAPPA STRATEGICA

ALLEGATO 4: CRUSCOTTO BSC

ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT MANAGEMENT

ALLEGATO 6: IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

ALLEGATO 7: MATRICE FASE – ATTIVITÀ – METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI /
CHECK-LIST/FLOW-CHART DI PROCESSO (CICLO DI GESTIONE DELLA
PERFORMANCE)

ALLEGATO 8: TIMING

ALLEGATO 9: REPORTING

ALLEGATO 10: MATRICE RUOLI RESPONSABILITÀ

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009, si colloca all'interno dell'ampio processo di riforma delle pubbliche amministrazioni, avviato con l'emanazione del D.Lgs.150/09 e volto al miglioramento della Performance.

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

- performance organizzativa,
- performance individuale.

Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità della Pubbliche Amministrazioni (CIVIT) nonché dalle Linee Guida emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della Camera di Commercio di Cosenza, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, i sistemi di pianificazione e controllo in essere, nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

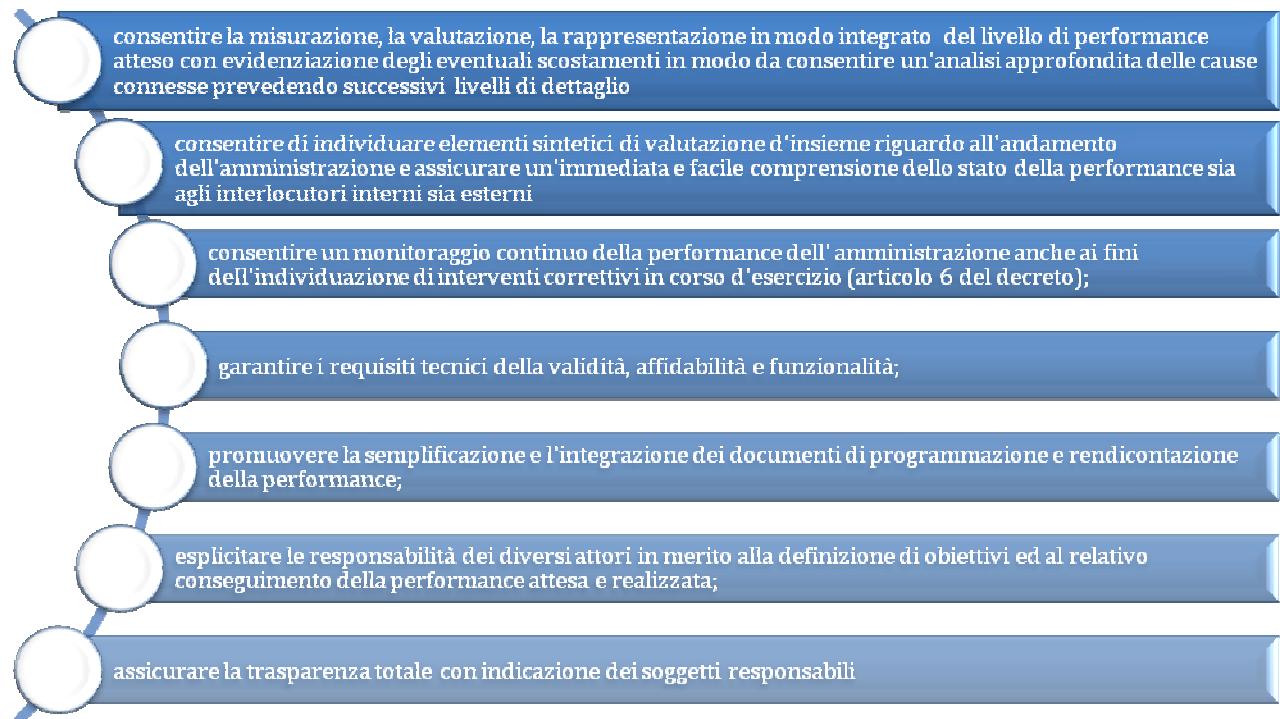
Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale.

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

In linea con gli indirizzi forniti dalla 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:

¹

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 -"



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si integra al "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", che assicura la trasparenza dei risultati prodotti dalla Camera di Commercio, delle risorse impiegate per il loro perseguitamento, e più in generale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, al fine di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità.

La funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta:

- a) dall'Organo indipendente di valutazione della performance, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso, il monitoraggio del funzionamento complessivo del presente Sistema, l'attività di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi ai fine della valorizzazione del merito e della professionalità; la proposta della valutazione individuale del Segretario Generale;
- b) dal Segretario Generale cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti;
- c) dai dirigenti cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di unità organizzativa e del personale.

1. Descrizione del Sistema

Questa sezione è volta a descrivere gli aspetti gestionali ed organizzativi che caratterizzano la Camera di Commercio di Cosenza, che consentono da un lato di contestualizzare i principi normativi e dall'altro di definire un Sistema personalizzato in modo da assicurare efficacia ai processi di miglioramento della performance.

1.1 Le caratteristiche distinctive della Camera di Commercio di Cosenza

Consiglio	<p>Organo 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, dura in carica 5 anni.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elegge la Giunta e il Presidente ; • Approva lo Statuto; • Determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale • Approva la relazione revisionale e programmatica, il preventivo e il bilancio di esercizio
Presidente	<p>Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta la Camera all'esterno • Indirizza l'attività degli organi amministrativi
Giunta	<p>Organo esecutivo della Camera di commercio, che gestisce le risorse camerale ed attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approva il budget annuale i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio • Delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi • Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività
Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)	<p>Organo in staff all'Ente, nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.</p> <p>A tale organismo sono attribuiti i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso; • comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione; • validare la Relazione sulla performance ; • proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice; • è responsabile circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche; • promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità; • verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Collegio dei Revisori	Organo di controllo interno che attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio dei revisori dei conti hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della Camera di commercio. Il Collegio, infine, può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'ente
Segretario Generale	Il Segretario Generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario Generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale

La Camera di Commercio di Cosenza è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di Cosenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale, come previsto dalla Legge 23.12.1993, n. 580, "riordinamento delle Camere di commercio industria artigianato e agricoltura", così come modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010 , n. 23.

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

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

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

1.1.1 Il contesto organizzativo interno ed esterno

Il contesto organizzativo interno

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

Si specifica che la struttura organizzativa della CCIAA di Cosenza presenta un assetto che si articola in:

- **Aree Dirigenziali:** 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 o dal Segretario Generale
- **Uffici:** costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.

La struttura organizzativa, opera sulla base delle esigenze del sistema delle imprese e del mercato, adeguando costantemente l'azione amministrativa ed i servizi offerti, verificandone la rispondenza ai bisogni e l'economicità.

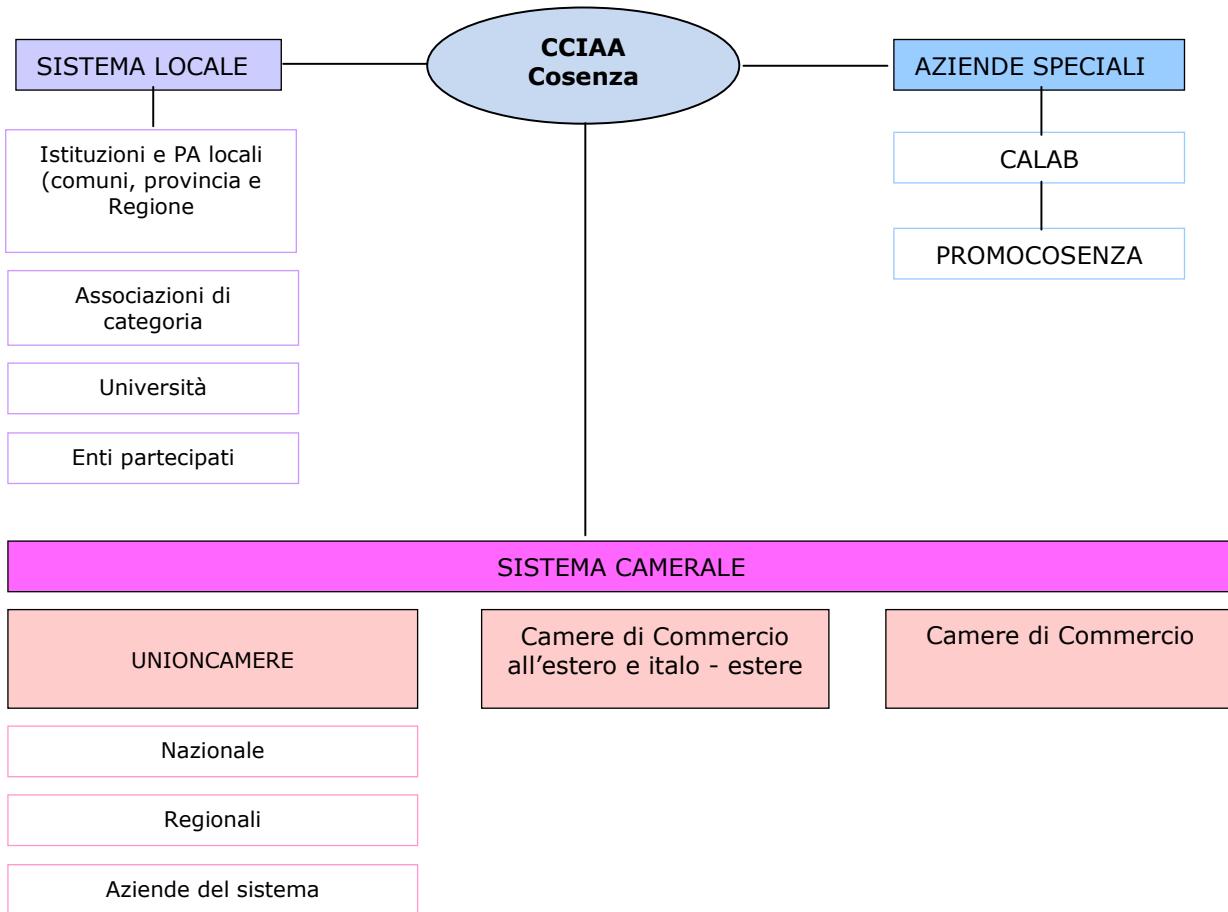
Il contesto organizzativo esterno

Uno dei principali elementi di innovazione della riforma della legge 580/93 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «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 Commercio di Cosenza fa parte di una rete e integra la propria azione con le istituzioni e con le altre componenti del sistema camerale, condividendo strategie, relazioni e competenze.

Anche grazie a questo sistema a rete la Camera di Commercio di Cosenza è in grado di offrire un contributo concreto alla crescita di competitività delle imprese presenti nel territorio provinciale, favorendone la modernizzazione e promuovendone le eccellenze.

I rapporti di collaborazione che la Camera di Commercio di Cosenza ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



L'azienda speciale PromoCosenza svolge funzioni di supporto della attività promozionali poste in essere dalla camera a favore delle imprese, curando nello specifico l'attività di comunicazione. L'azienda speciale Calab è il laboratorio chimico e merceologico che, grazie alle proprie competenze tecnici-scientifiche, supporta l'Ente nella promozione dell'innovazione delle imprese del territorio.

1.2 Il Sistema di Misurazione e 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 Rendicontazione.

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 Cosenza all'adozione del presente Sistema di Misurazione che, al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'ente si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente;

ricordando che gli stessi, a loro volta, vengono integrati dalla misurazione della performance individuale al fine di una completa ed integrata rappresentazione della performance dell'Ente.

Nella 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 Cosenza si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate, in relazione al loro livello di consolidamento, nonché ai principali strumenti per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance organizzativa.

1.2.2 - Principi

La CCIAA di Cosenza, 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.

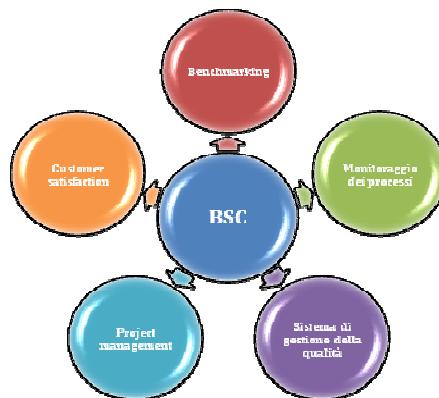
Si propone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di Misurazione e valutazione della CCIAA di Cosenza, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Si specifica che la CCIAA di Cosenza, 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 2 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.

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

1.2.3 - Le metodologie adottate

Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la CCIAA di Cosenza 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 Cosenza 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.



La **Balanced Scorecard** 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

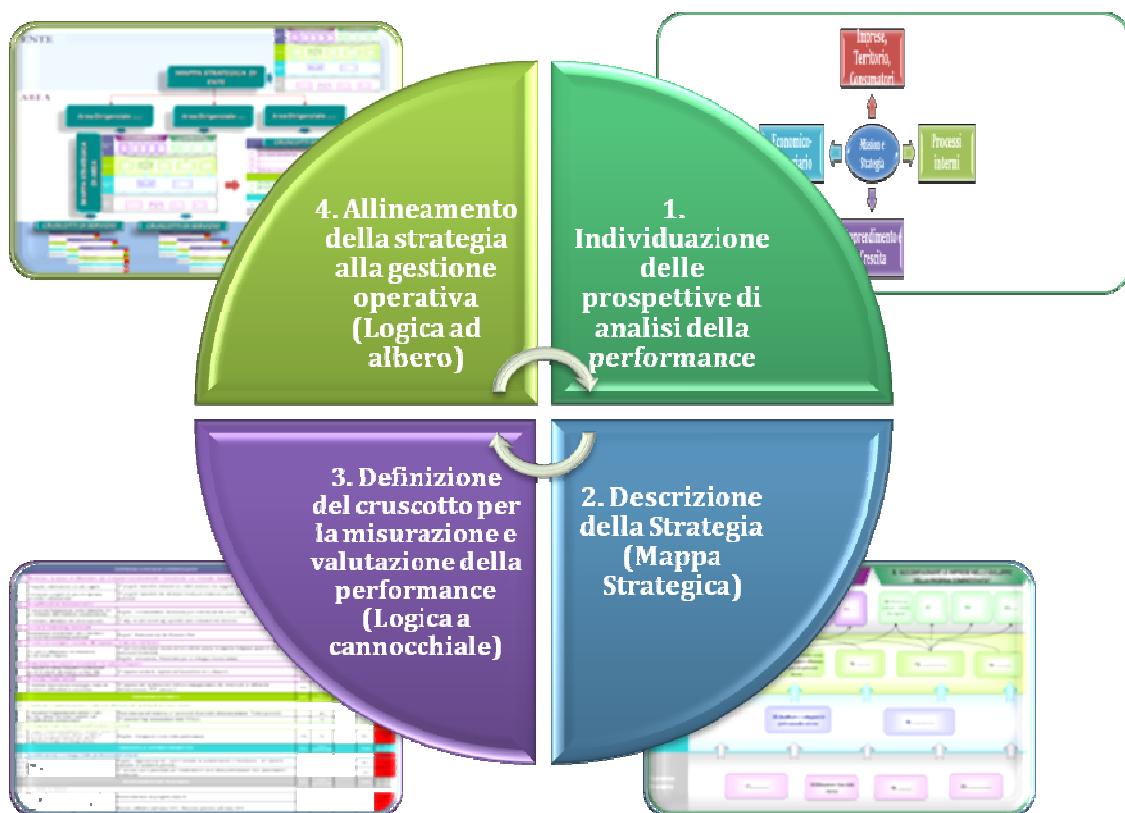
- Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il cascading i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili,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

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.



Imprese, Consumatori e Territorio

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 economico- finanziaria

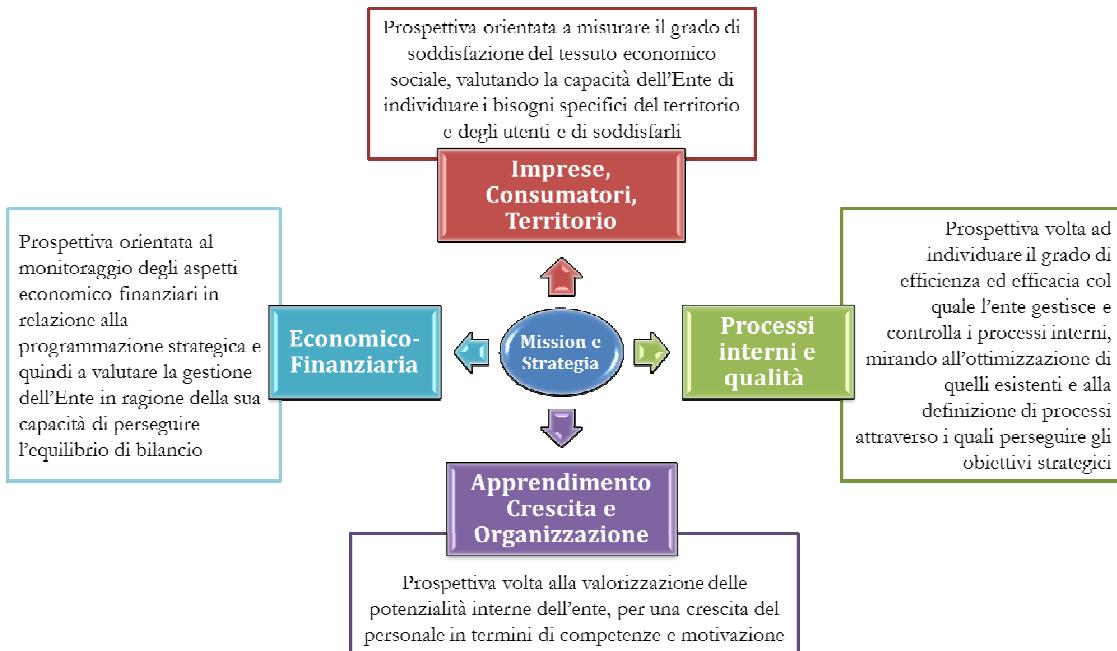
Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche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

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 crescita e apprendimento

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



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 Cosenza individua gli obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, il cui perseguitamento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA di Cosenza procede al disegno della *“mappa strategica”* di Ente all'interno della quale gli obiettivi strategici vengono articolati 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 3 per un'esemplificazione di Mappa Strategica adottata da parte della CCIAA di Cosenza.

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 Cosenza provvede alla costruzione del **Cruscotto degli indicatori** necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita. Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle



diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la CCIAA è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Si rimanda all'Allegato 4 per un'esemplificazione dello schema di cruscotto BSC adottato da parte della CCIAA di Cosenza.

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 Cosenza 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 i responsabili dei diversi uffici sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Matrice di Corrispondenza : Principi- Metodologia - Strumenti - Caratteristiche

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - CCIAA DI COSENZA			
Principi di Riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Esplicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2. Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3. Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assestamento
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).

Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione

La CCIAA di Cosenza implementa 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.

Confronti con le altre amministrazioni (Benchmarking)

La CCIAA di Cosenza impiega ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking.

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

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

- acquisire modalità e tecniche gestionali maggiormente efficaci ed efficienti

- misurare e valutare le performance raggiunte
- guidare il processo di definizione della strategie, delle azioni e delle prassi operative
- individuare in modo ragionato i target di riferimento come richiesto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/09.

La CCIAA di Cosenza, utilizza il sistema di Benchmarking:

- «**Pareto**» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio

Il sistema di indicatori di "Pareto" consente di fornire un quadro del posizionamento della Camera di Commercio rispetto alle altre Camere individuate al fine di valutare ex post quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare e di monitorare nel tempo come sono cambiate le variabili espresse dagli indicatori.

"Pareto" è un sistema di benchmarking sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio che mette a disposizione una serie di indicatori di efficienza e di efficacia – sviluppati ai sensi dell'art. 35 del DPR n. 254/05 - per supportare l'attività di valutazione e controllo strategico delle Camere di Commercio italiane.

Customer Satisfaction: interna ed esterna

La CCIAA di Cosenza utilizza secondo periodicità variabile strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza (esterna ed interna) per guidare la programmazione dei processi di miglioramento dei processi di erogazione.

In tal senso, la CCIAA di Cosenza, promuove interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza interna ed esterna nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la rinata consapevolezza sociale del mondo camerale.

L'implementazione di metodologie di valutazione della qualità percepita, quindi, 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:

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

La CCIAA di Cosenza, mediante la Customer Satisfaction sarà in grado di conoscere e comprendere in modo dinamico i bisogni dei destinatari ultimi delle proprie attività e a riprogettare, di conseguenza, sia le politiche pubbliche che il sistema di erogazione dei servizi, secondo un approccio di "elasticità strategica".

La customer satisfaction, quindi, diventa strumento di supporto al controllo e quindi, 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.

Il Project Management

La CCIAA di Cosenza adottato specifici strumenti inerenti alla metodologia di Project Management, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale caratterizzata da:

- attività non ripetitiva,
- uno o più obiettivi,
- uno specifico periodo di tempo,
- sforzo congiunto di un pool di risorse.

Il Project Management si presenta, quindi, come una specifica tecnica per la gestione sistematica 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 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.

La CCIAA di Cosenza, per la gestione, misurazione e valutazione dell'attività di natura progettuale impiega una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti: il diagramma di Gantt che a sua volta viene collegato a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale (rientranti nello sviluppo della BSC) con specifiche schede progetto (Allegato 5).

1.2.4 Perimetro di estensione della misurazione e valutazione della performance

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

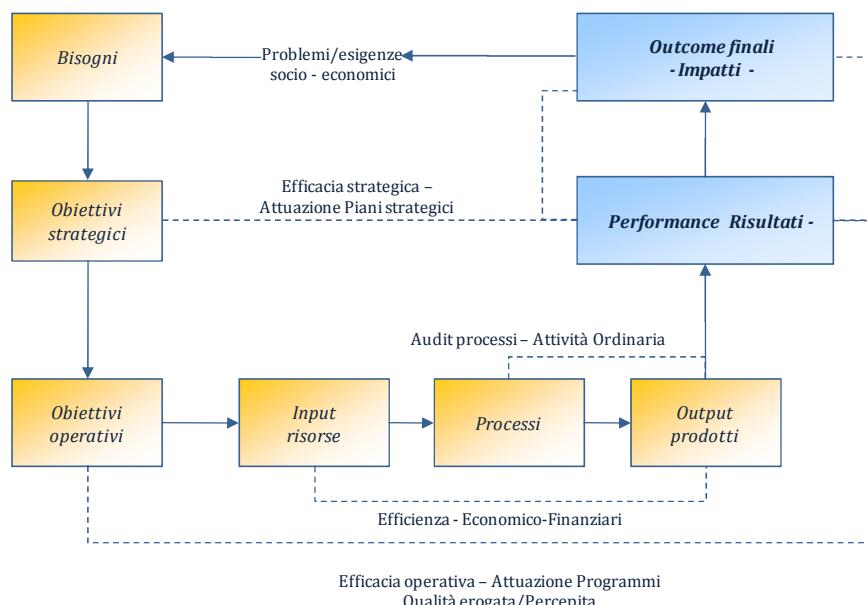
E' pertanto seguendo tale logica ed approccio che la CCIAA di Cosenza nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione intende adottare un approccio di "sistema allargato",

ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'Ente Camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo.

Il perimetro di misurazione e valutazione, pertanto, ricomprende anche le aziende speciali, quale braccio operativo della Camera di Commercio, inserite nel Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio in una prospettiva triennale di sviluppo del sistema.

1.2.5 Tipologie di obiettivi, di indicatori e target

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 attesi².



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, la CCIAA di Cosenza, 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 Cosenza è in grado di:

² 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".



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

Nel rispetto dei principi del Ciclo di Gestione della Performance gli indicatori non sono solo produttori di dati ed informazioni funzionali alla misurazione, ma anche origine del flusso informativo necessario al processo di valutazione, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione. Secondo tale presupposto, quindi, nel rispetto della multidimensionalità già richiamata dalla BSC il sistema di indicatori non può limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

La CCIAA di Cosenza 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

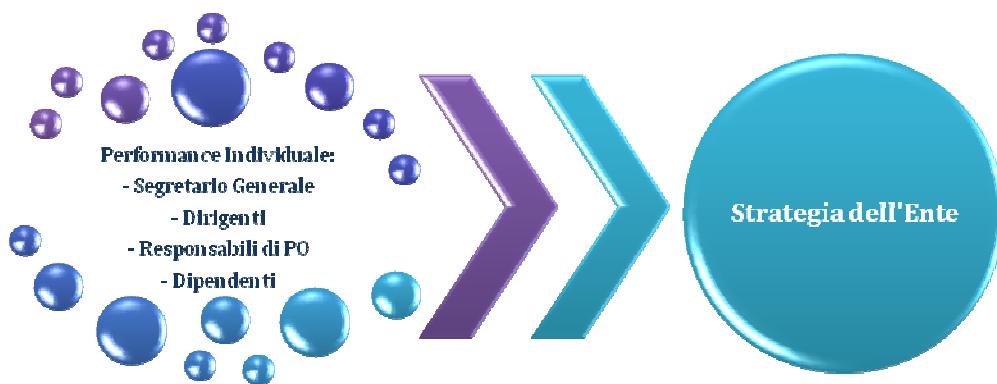
- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo 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 perseguitamento delle finalità dell'Ente chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

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

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



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

Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa

Personale



 indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità



 raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

 raggiungimento di specifici obiettivi individuali

 qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi

 capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizi

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 Cosenza adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:



Le singole metodologie di valutazione, riportate in Allegato 6 saranno oggetto di eventuale revisione da parte della CCIAA di Cosenza 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 CCIAA di Cosenza 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/consegnati, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

La Camera di commercio di Cosenza uniforma la comunicazione esterna dei contenuti del Sistema di Misurazione e Valutazione ai nuovi principi della Trasparenza introdotti dall'articolo 11 del D.Lgs. n. 150 del 2009. La trasparenza viene intesa infatti *“come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguitamento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione”*³

L'accessibilità totale, presuppone, la messa a disposizione di tutti i cittadini ed in particolare del sistema delle imprese delle “informazioni pubbliche”, prodotte dalla Camera di commercio attribuendo in questo modo una posizione privilegiata ai soggetti appena richiamati che hanno titolo ad interloquire direttamente con l'amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Coerentemente con tale impostazione legislativa della disciplina della trasparenza è la tendenziale pubblicità di una serie di dati e notizie sul sito istituzionale dell'ente in modo tale da favorire un rapporto diretto tra la singola amministrazione e il cittadino. Preso atto delle linee guida approvate dalla CIVIT con delibera n. 105/10 - la Camera di Commercio:

- assicura l'accessibilità ad una serie di dati, notizie ed informazioni concernenti il proprio Ente ed i suoi agenti;
- consente forme diffuse di controllo sociale dell'operato dell'Ente, a tutela della legalità, della cultura dell'integrità ed etica pubblica;
- garantisce una buona gestione delle risorse pubbliche attraverso il “miglioramento continuo” nell'uso delle stesse e nell'erogazione dei servizi ai clienti.

Al fine di dare corso alla trasparenza, alla legalità ed all'integrità la Camera di Commercio di Cosenza ha adottato il “Programma triennale per la trasparenza e l'integrità”, che disciplina le modalità, gli strumenti, la tempistica ed i soggetti responsabili dell'attuazione del principio in argomento, nel rispetto delle norme riguardanti la protezione dei dati personali di cui al D.Lgs. n. 196/03.

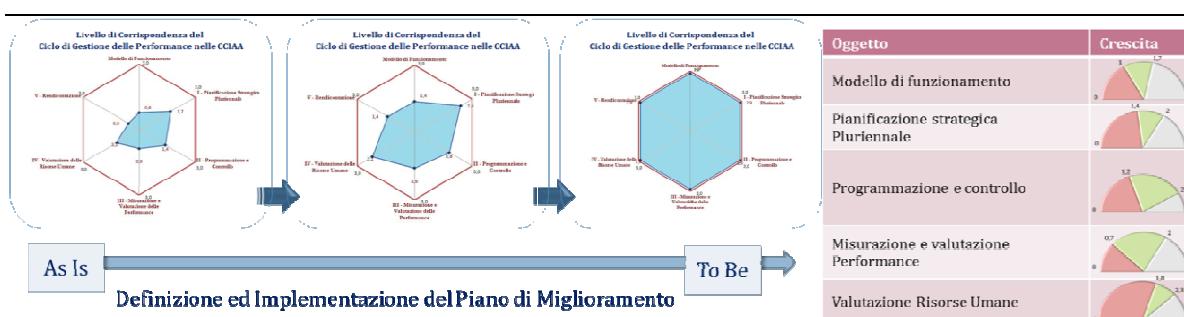
³ DELIBERA N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La Camera di Commercio di Cosenza, 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, intende adottare 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:

- a) costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nell'Ente (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance) ;
- b) 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);
- c) si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- d) fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio dei Sistemi in essere per attività di Audit.

Di seguito un esempio dello sviluppo di modelli di check-up per il Ciclo di gestione della performance.



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 Camera di Commercio di Cosenza 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 Camera di Commercio di Cosenza, 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 161/2010, 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, 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.

2.1.1 Pianificazione Strategica

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della Camera di commercio verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità (Allegato 7)



2.1.2 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 (Allegato 7).



2.1.3 Misurazione e Valutazione della Performance

Nell'ambito del "ciclo di gestione delle performance" la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi (Allegato 7).



2.1.4 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 (Allegato 7). La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

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



2.1.5 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 perseguitamento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (Allegato 9).



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 Cosenza 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 empasie organizzative.

A tal fine si riporta in Allegato 8 il quadro delle principali tempistiche, attività e fasi.

2.3 Modalità

2.3.1 Gli Incontri di monitoraggio

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della CCIAA di Cosenza, 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 Cosenza, adotta un sistema di Reporting Multilivello e Multidimensionale.

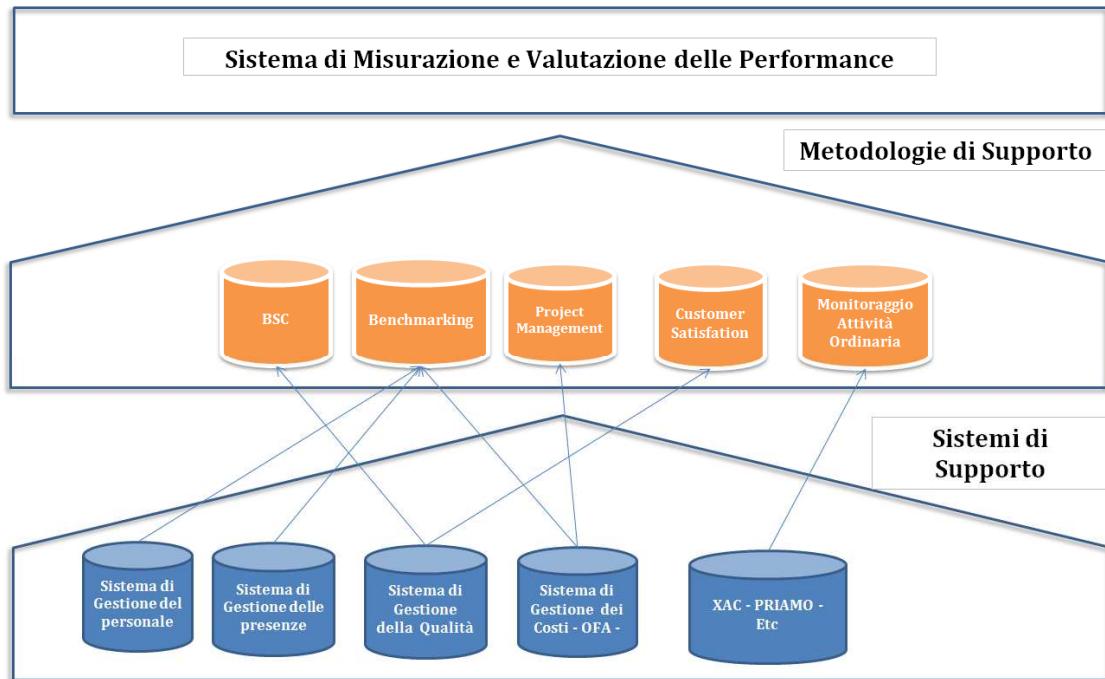
Il sistema di reporting rappresenta l'insieme delle informazioni prodotte con periodicità a contenuto variabile, destinate alla comunicazione interna ed esterna funzionali a soddisfare differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione (su diversi livelli della stessa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

	<i>Destinatario</i>	<i>Esigenza Informativa</i>	<i>Reporting</i>	<i>Strumento</i>	<i>Periodicità</i>
INTERNO	OIV	Livelli/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale – Direzionale	Cruscotto di Ente - Area	Trimestrali
	Organi Politici (Presidente, Giunta, Consiglio)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget (ridistribuzione Conto Economico di ente)	Istituzionale	Cruscotto di Ente - Report Budget	Trimestrali - Semestrale (Budget)
	Segretario Generale	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente e di Area - Report Budget	Trimestrali - Semestrale (Budget)
	Dirigenti	Livello di attuazione programmi operativi, obiettivi, azioni, interventi economici Scostamento/Avanzamento del Budget	Direzionale - Operativo	Cruscotto area - schede obiettivi - Report Budget	Trimestrali - Semestrale (Budget)
	Responsabili di Posizione Organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	Trimestrali
ESTERNO	Imprese - Associazioni di Categoria - Consumatori - altre PA, ecc	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti - Utilizzo delle risorse - Impatto delle politiche	Sociale	Bilancio Sociale Relazione della Performance Bilancio di Genere ...	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 e valutazione della performance, la Camera di Commercio di Cosenza intende sviluppare la Balanced Scorecard al fine di integrare gli strumenti gestionali presenti all'interno dell'organizzazione, anche al fine di sistematizzare le informazioni prodotte da quest' ultimo.



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 Cosenza 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
- Giunta
- Segretario generale
- Organo di valutazione e controllo strategico
- Dirigenti
- Ufficio controllo di gestione
- Responsabili Po/dipendenti

Si rimanda all'Allegato 10 per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.

4. 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 CCIAA di Cosenza.

La presente sezione è conforme alla delibera CIVIT n° 104/2010 e tiene conto di quanto indicato nella delibera CIVIT 124/2010.

Chi ne è responsabile: E' responsabile della gestione ed attuazione della presente procedura il Collegio di Conciliazione composto da tre membri.

Il Collegio di Conciliazione è organo super partes, esterno alla CCIAA quindi terzo ed imparziale e pertanto indipendente dal processo di valutazione delle performance.

Per entrare a far parte del Collegio di Conciliazione il regolamento dei Servizi definisce i requisiti minimi del profilo professionale nonché le modalità di reclutamento.

Non possono far parte di tale collegio i membri dell'OIV . Il Collegio di Conciliazione, al fine di risolvere le controversie tra le parti può accedere agli atti inerenti il processo di valutazione pertinente e richiedere pareri ai membri dell'OIV.

Quando si può ricorrere alla procedura di conciliazione: si può ricorrere alla conciliazione presso il Collegio di Conciliazione per la soluzione di controversie tra soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. Le parti in conflitto possono ricorrere alla conciliazione prima di iniziare una causa; per facilitare l'accesso alle procedure di conciliazione, è inserito all'interno del contratto una clausola che prevede, in caso di controversia, il ricorso alla conciliazione. Può però anche accadere che, a processo già iniziato, le parti decidano di tentare la strada conciliativa, ponendo così fine (in caso di esito positivo) alla controversia dinanzi al giudice ordinario.

Come può essere attivata: la procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto (organo) responsabile della valutazione. Colui il quale vuole avviare il procedimento invia per lettera raccomandata la una Domanda di Conciliazione indicando sinteticamente la tipologia della controversia, la materia del contendere, nonché le specifiche richieste. Il Collegio di Conciliazione contatta la controparte, invitandola a rispondere entro 15 giorni: solo se questa accetta di partecipare e invia la propria adesione, è fissata la data dell'incontro, che deve avvenire entro 30 giorni dal ricevimento dell'adesione.

Come si svolge: il Collegio di Conciliazione fissa l'incontro in una data concordata tra le parti. È possibile che gli incontri siano più di uno: compito del conciliatore, che può ascoltare le parti anche separatamente, è evitare che si crei un clima conflittuale e aiutare i contendenti a trovare una soluzione soddisfacente e condivisa da entrambi. Le parti partecipano all'incontro personalmente. Possono invece farsi assistere da difensori, o da altre persone di fiducia. In ogni caso, il Collegio deve essere avvisata in anticipo su chi sarà presente all'incontro. È facoltà del Collegio nei casi in cui lo ritenga necessario nominare un consulente, a condizione che tutte le parti siano d'accordo e si impegnino a sostenerne gli eventuali oneri in eguale misura.

Come si conclude la procedura: al termine dell'incontro le parti e il Collegio sottoscrivono un verbale di conciliazione. Nel caso in cui si sia giunti a un accordo, il verbale definisce la controversia e ha, per le parti, la medesima efficacia di un contratto. Nel caso in cui, invece, l'accordo non sia stato trovato, il verbale riporta l'esito negativo dell'incontro. Le parti possono abbandonare il procedimento in qualsiasi momento e, se vogliono, possono rivolgersi al giudice ordinario.

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 Cosenza 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);

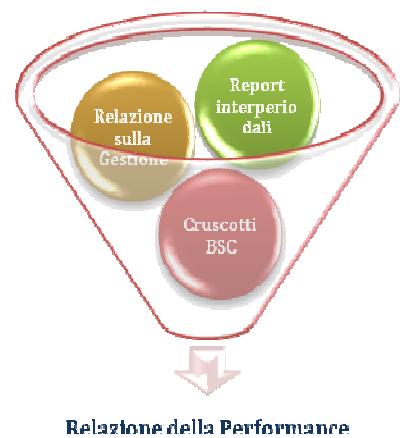
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.24, 28);
- modelli di contabilità analitica (art.9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico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

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

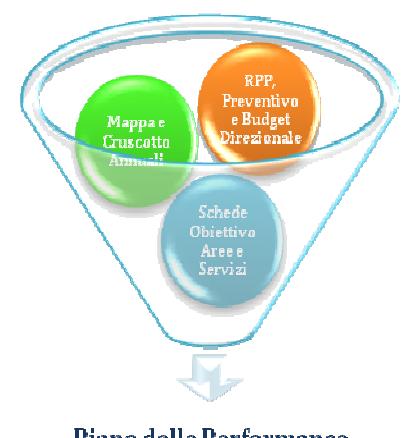
Modello	Dlgs 286/99	Schema Dlgs ex 15/2009	Regolamento contabilità sist. camerale
Programmazione economica e budget		×	×
Valutazione e controllo strategico	×	×	×
Controllo di gestione	×	×	×
Valutazione del personale	×	×	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	×		×
Internal auditing		×	
Rendicontazione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

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 confluiscano anch'essi 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, 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.