

CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Rev. 0 DEL 29.12.2011	Preparato da: STRUTTURA TECNICA OIV	Approvato da: GIUNTA CON DELIBERA N. 126 DEL 29.12.2011
Rev. 1 DEL 26.05.2014	Preparato da: STRUTTURA TECNICA OIV	Approvato con: DETERMINAZIONE COMMISSARIALE N. 39 DEL 26.05.2014

INDICE

Premessa	3
1. Descrizione del Sistema	4
<i>1.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa</i>	<i>7</i>
<i>1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale</i>	<i>18</i>
<i>1.4 La Trasparenza.....</i>	<i>21</i>
<i>1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema</i>	<i>22</i>
2. Il processo.....	27
<i>2.2 Tempi</i>	<i>27</i>
<i>2.3 Modalità.....</i>	<i>28</i>
3. Soggetti e Responsabilità	30
4. Procedure di Conciliazione.....	31
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	31

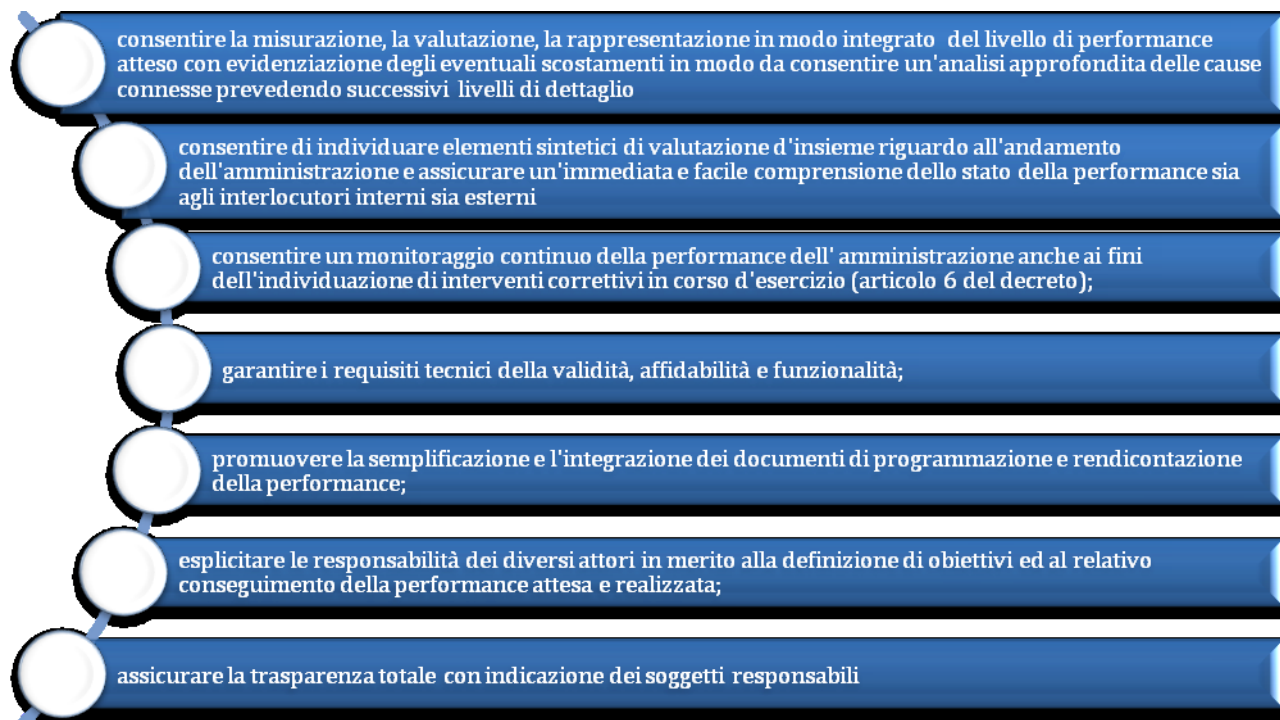
Premessa

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.

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:



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

Il 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 perseguimento, 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

Le Camera di Commercio 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”. La riforma del sistema ad opera del decreto dal D.Lgs. 15 febbraio 2010 , n. 23. ha rafforzato tale ruolo istituzionalizzando il “sistema camerale”, ampliando i compiti e delle funzioni una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

Le Camere di Commercio costituiscono un importante punto di riferimento per il sistema economico locale per promuovere lo sviluppo del territorio e delle imprese. Una missione che si concretizza da un lato nella realizzazione di numerose iniziative promozionali a supporto dell’innovazione tecnologica, della formazione manageriale, dell’internazionalizzazione e della competitività del sistema economico locale, dall’altra nella gestione dell’anagrafe delle imprese e nella regolazione del mercato.

Le funzioni che la Camera di Commercio è tenuta a svolgere nell'ambito territoriale di competenza, comprendono:

- quelle di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese;
- quelle concernenti le materie amministrative ed economiche relative al sistema
- funzioni delegate dallo Stato o dalle regioni;
- funzioni derivanti da obblighi assunti con convenzioni internazionali.

La organizzazione dell'Ente, recentemente modificata presenta una struttura meno verticistica, tendente alla matrice e più orientata all'aggregazione di processi omogenei a matrice verticistica. Essa è articolata 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.

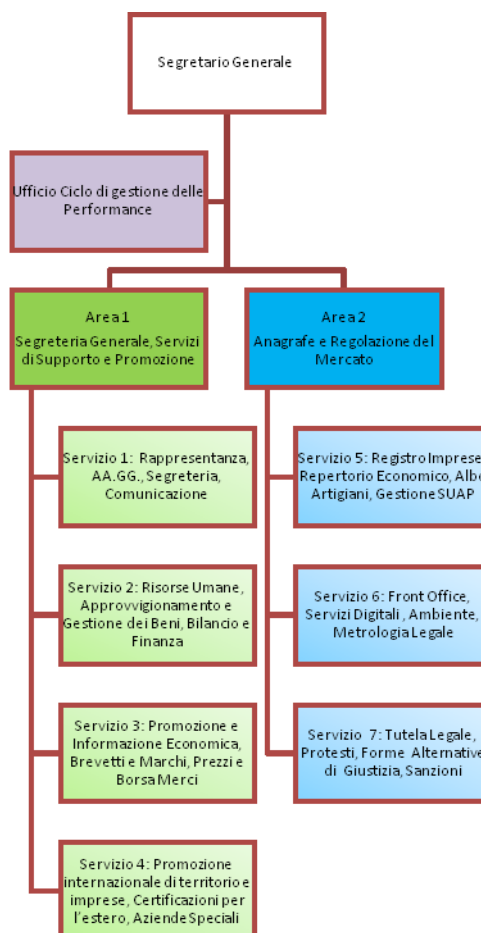
Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale che è responsabile della gestione dell'ente, sovrintende al personale e all'amministrazione svolge funzioni di raccordo con gli organi di governo.

La struttura si compone di due aree, la prima ricomprendente i processi di supporto relativi agli organi istituzionali e segreteria generale (funzione A), i servizi di supporto (funzione B), e i processi primari riconducibili alle attività di studio, formazione, informazione e promozione economica (funzione D); la seconda comprendente i processi primari riconducibili alle attività di anagrafe e servizi di regolazione del mercato (funzione C) ed articolata in servizi come segue, privilegiando il rafforzamento del binomio Funzioni-Processi:

- **Servizio 1:** Rappresentanza, AA.GG., Segreteria, Comunicazione (Funzione A);
- **Servizio 2:** Risorse Umane, Approvvigionamento e Gestione dei Beni, Bilancio e Finanza (Funzione B);

- **Servizio 3:** Promozione e Informazione Economica, Brevetti e Marchi, Prezzi e Borsa Merci (Funzione D);
- **Servizio 4:** Promozione internazionale di territorio e imprese, Certificazioni per l'estero (Funzione D);
- **Servizio 5:** Registro Imprese, Repertorio Economico, Albo Artigiani, Gestione SUAP (Funzione C);
- **Servizio 6:** Front Office, Servizi Digitali, Ambiente, Metrologia Legale (Funzione C);
- **Servizio 7:** Tutela Legale, Protesti, Forme Alternative di Giustizia, Sanzioni (Funzione C);
- **Ufficio Ciclo di Gestione della Performance (Ufficio di staff - Funzione A).**

Organigramma della Camera di Commercio



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.

Per soddisfare gli obiettivi e le priorità rientranti nelle quattro grandi prospettive, la Camera di commercio si avvale del sistema camerale nonché di partecipazioni in altre società e di aziende speciali.

In particolare la Camera utilizza l'infrastruttura tecnologica fornita da Infocamere S.C.a r.l., società appartenente al Sistema nazionale delle Camere di Commercio e del supporto specialistico di altri organismi del sistema camerale e non solo per la realizzazione di progetti speciali, la formazione, le attività di diffusione tecnologica e per la tutela delle produzioni agroindustriali ed altro. Essendo prioritaria, inoltre, l'attività volta a migliorare le infrastrutture di comunicazione a vantaggio del sistema socioeconomico locale, la Camera detiene partecipazioni in società di gestione di infrastrutture

Nello svolgimento delle attività promozionali si avvale dell'azienda speciale Promo Cosenza, cui è demandata in particolare l'attività di comunicazione e di organizzazione dei servizi alle imprese nell'ambito dei programmi promozionali organizzati dall'Ente, nonché l'attività di analisi chimiche attraverso il laboratorio chimico e merceologico.

1.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa

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. Per misurazione e valutazione della performance si intende un complesso di procedure, strumenti e comportamenti orientati al perseguimento coordinato delle finalità istituzionali dell'ente, secondo le priorità individuate ed aggiornate dall'organo di indirizzo politico amministrativo e nel rispetto dei principi di economicità della gestione e di efficacia organizzativa .Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale. Performance organizzativa ed individuale rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche. L'articolazione delle disposizioni che seguono e dei relativi strumenti e procedure finalizzati a garantire la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, intende agevolare il coordinamento dei vari soggetti ed organismi coinvolti nel sistema, favorendo il recepimento delle indicazioni e dei principi del D. Lgs. 150/2009 e delle linee guida emanate dalla CIVIT. In coerenza con gli artt. 8 e 9 del D.Lgs. n. 150 del 2009 e la

delibera 104 Civit si individuano e presentano gli ambiti di misurazione della performance organizzativa ed individuale, come esemplificato nella tabella che segue:

Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi
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

La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi. Afferisce quindi alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali.

1.2.1 - 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

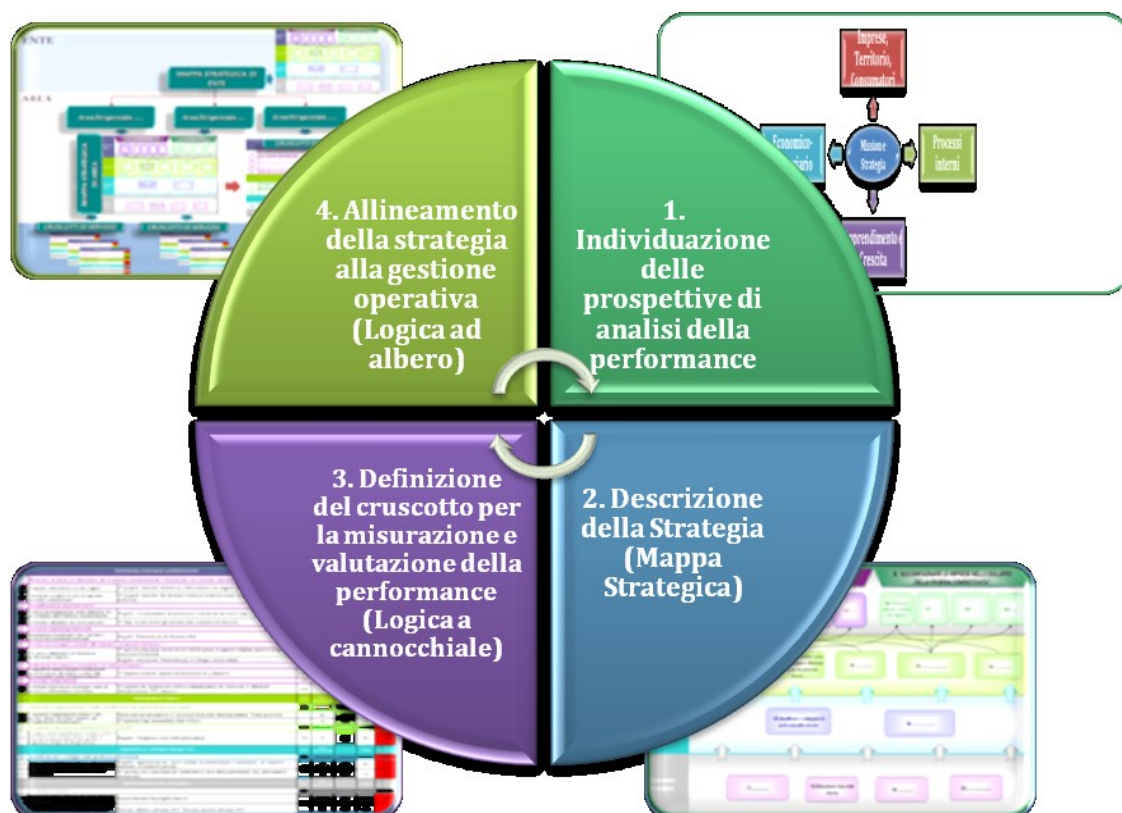
- Chiara definizione dei contributi dei singoli titolari di Centri di responsabilità nella realizzazione degli obiettivi strategici di ente. Tramite il **cascading** i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine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

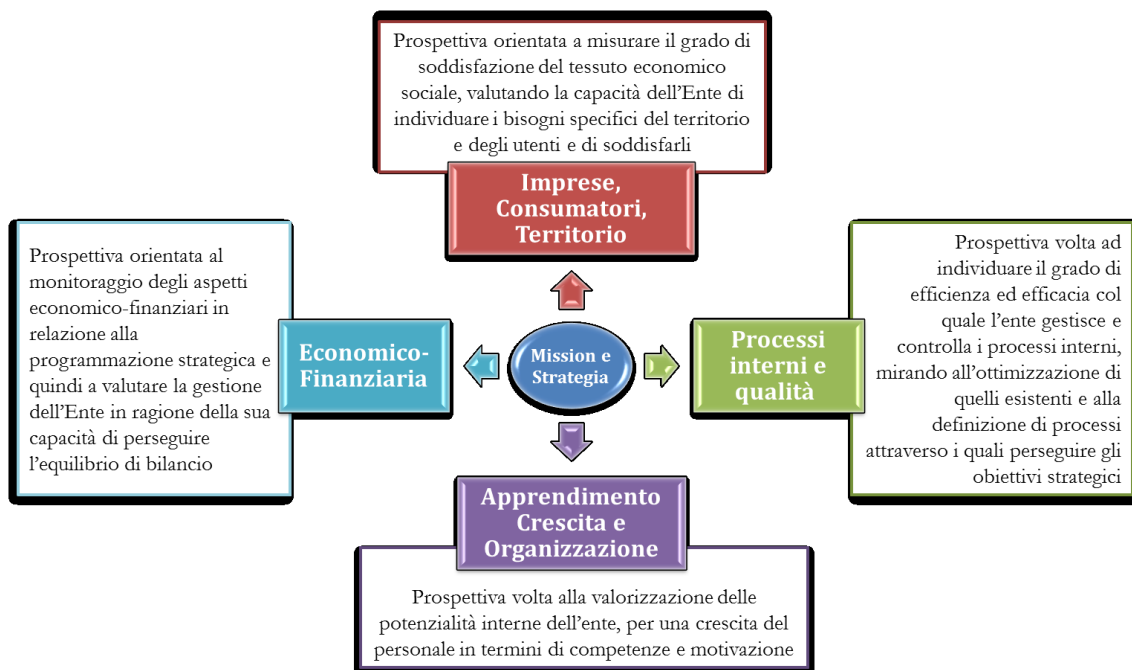
Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, principale standard di riferimento per la valutazione delle capacità del management di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche 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 perseguimento 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 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).

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.

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.

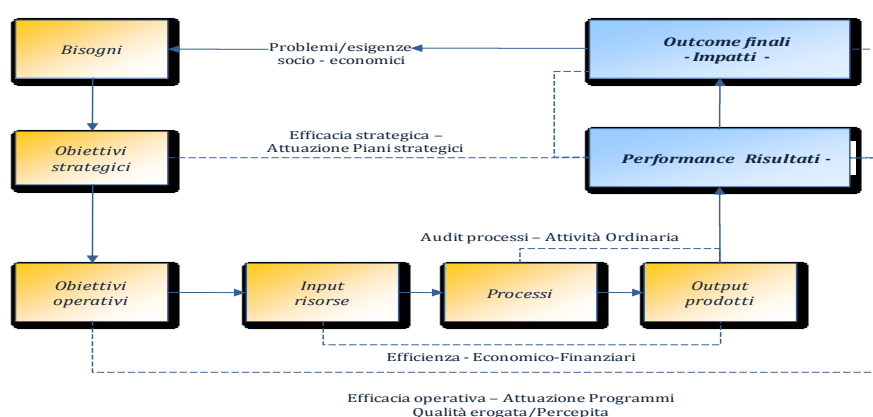
1.2.2 Perimetro di estensione della misurazione e valutazione della performance

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.

1.2.3 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.



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".

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:

- 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

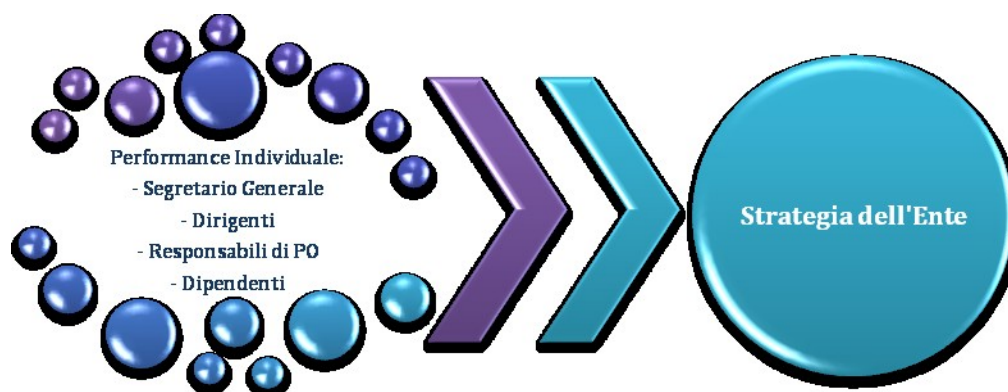
- indicatori di impatto, che riferenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo 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

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

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione

- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.



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

Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa



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

Personale



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

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

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

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



1.4 La Trasparenza

La Camera di commercio 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/conseguiti, 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 e dal D.lgs. 33/2013. 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 perseguimento 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

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)

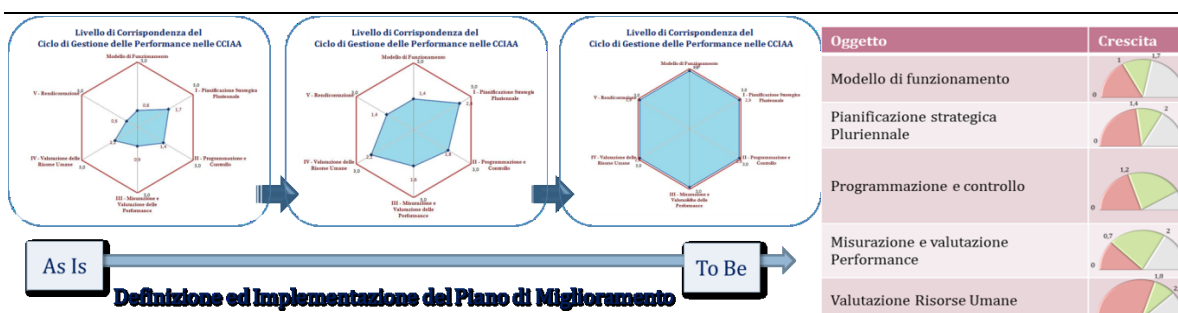
modalità, gli strumenti, la tempistica ed i soggetti responsabili dell’attuazione del principio in argomento, nel rispetto delle norme riguardanti la protezione dei dati personali di cui al D.Lgs. n. 196/03.

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:

- 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);
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l’implementazione di un Piano di “miglioramento” dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance);
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio 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 di valutazione della performance: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

2.1 Le fasi

Le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance sono così identificate:



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



2. Il processo

2.2 Tempi

Ogni cinque anni il Consiglio, su proposta della Giunta, approva il programma pluriennale.

Entro il 31 ottobre il Consiglio, su proposta della Giunta, approva la Relazione previsionale e Programmatica.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, la Giunta approva il Piano della performance.

Sulla base degli obiettivi del Piano performance la Giunta assegna gli obiettivi al Segretario generale e questi ai Dirigenti. I dirigenti assegnano, su proposta delle Posizioni organizzative, gli obiettivi al personale.

Entro il 30/04 i dirigenti, supportati dalle Posizioni organizzative, avviano la fase di valutazione, come specificato nel Manuale operativo.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, la Giunta definisce la Relazione sulla performance realizzata dalla struttura sulla base di una prima fase di valutazione, evidenziando i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Successivamente l'Organismo indipendente di valutazione valida la Relazione sulla performance valutando la performance organizzativa e proponendo la valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario generale.

Sulla base della stessa il Segretario generale concluderà la valutazione dei Dirigenti e questi a loro volta, supportati dalle Posizioni organizzative, concluderanno la valutazione dei risultati individuali e di gruppo.

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano semestralmente le attività e gli obiettivi ad essi assegnati.

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.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance prevede anche dei flussi comunicativi formali (a metà anno) ed informali quali la realizzazione di incontri periodici con i Dirigenti e le Posizioni organizzative 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.

Anche durante la fase di assegnazione degli obiettivi, monitoraggio e valutazione sono previsti colloqui con i soggetti coinvolti. La rilevazione della customer satisfaction e del benessere organizzativo viene effettuata mediante apposite indagini rispettivamente semestrali ed annuali.

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).

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 (riclassificazione 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
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

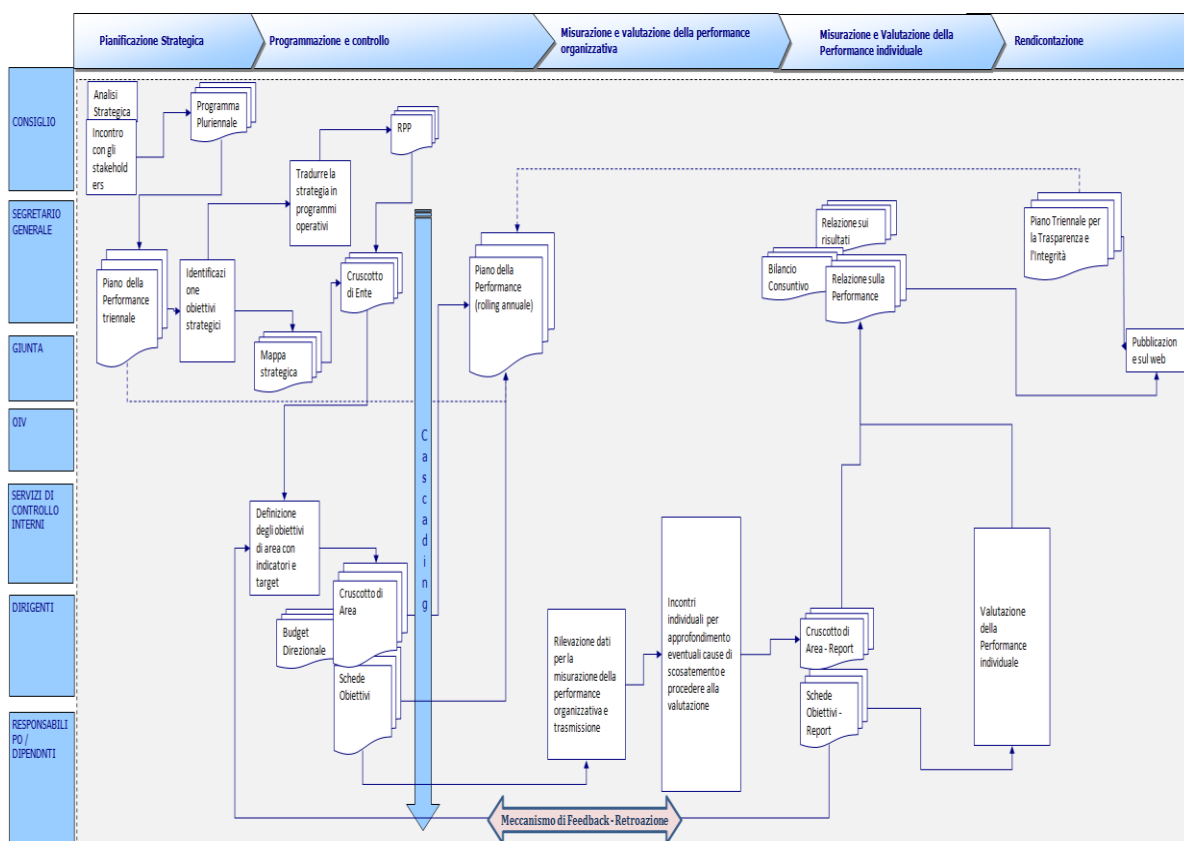
2.3.3 Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di misurazione e valutazione della performance, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale di software per la raccolta, l'elaborazione e la condivisione dei dati e delle informazioni necessarie alla implementazione del processo di misurazione e valutazione.

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



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.

Al fine di risolvere eventuali controversie riguardanti la valutazione con celerità, efficacia, efficienza ed economicità, viene istituito un organo conciliatore composto dal dirigente non interessato dalla controversia e da due Posizioni Organizzative scelta a sorteggio tra quelle non interessate dalla controversia, fatta salva la possibilità di esperire il procedimento previsto dall'articolo 31 L.138/2010 Collegato Lavoro - Conciliazione e arbitrato, legge che introduce una nuova regolamentazione delle procedure per la risoluzione delle controversie in materia di lavoro", valida anche per il pubblico impiego.

Si stabilisce che l'attività di conciliazione deve ritenersi eccezionale ed ammissibile solo nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali della valutazione come per esempio il colloquio finale, ecc.)
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione, per esempio comportamenti palesemente difformi del valutatore rispetto ai suoi colleghi (che minerebbero la comparabilità della valutazione a livello di struttura) o situazioni di valutazione generalizzata (contraria ai principi di qualsiasi sistema di valutazione).

Prima della conciliazione, ed entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione, è obbligatorio procedere con una pre-conciliazione, inviando apposita istanza al dirigente che ha effettuato la valutazione.

Al di fuori dei motivi suddetti è opportuno non ricorrere alla procedura conciliativa, ma discuterne direttamente col valutatore e riportare le conclusioni nella scheda di valutazione.

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

I sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già implementati nell'Ente Camerale si coordinano e raccordano con i contenuti del Sistema di misurazione e valutazione.

Saranno adottate tutte le misure atte a garantire che il presente Sistema sia integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo, in particolare per il sistema

di valutazione e controllo strategico e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione.

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:

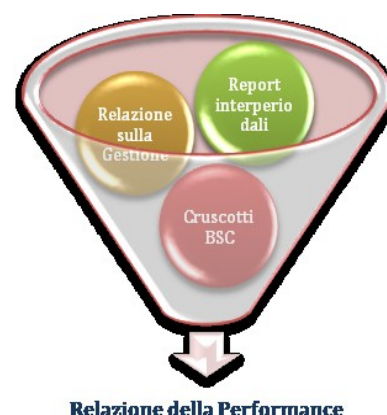
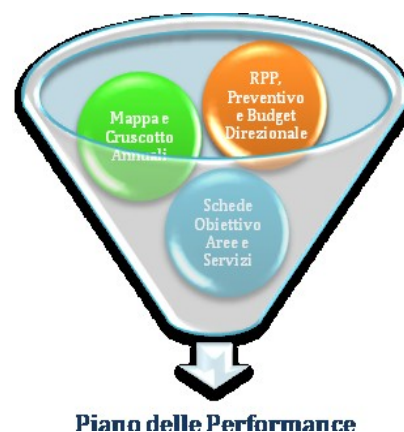
- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (art.4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art.6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art.24,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

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

- l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance.
- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Rpp, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance
- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno della Relazione sulla Performance



In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, 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.