



Camera di Commercio
Pisa

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP – Rev. 4.0 – 28 07 2016 – Pagina 1 di 42

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

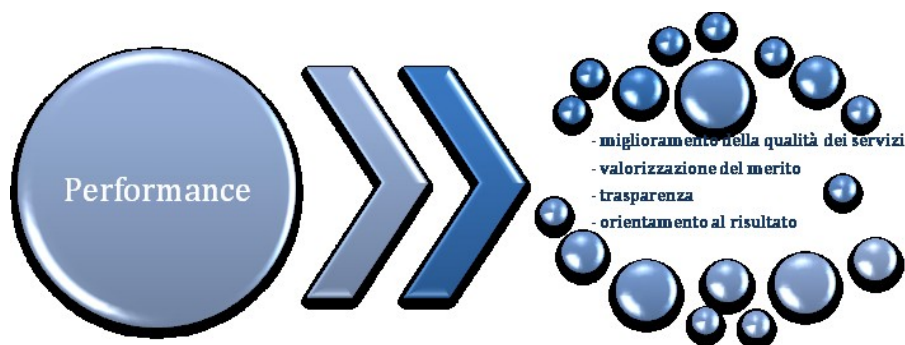
Sommario

<i>Premessa</i>	3
1. <i>La Descrizione del Sistema</i>	6
1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Pisa	6
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	12
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale	28
1.4 La Trasparenza	30
1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema	30
2. <i>Il processo</i>	32
2.1 Le fasi	32
2.2 Tempi	36
2.3 Modalità	36
3. <i>Soggetti e Responsabilità</i>	38
4. <i>Le procedure di conciliazione</i>	39
5. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti</i>	40

Premessa

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

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



Nello specifico, lo stesso si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all'adeguamento ai principi della riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere ma anche la dinamicità richiesta per il suo funzionamento.

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

- performance organizzativa,
- performance individuale.

Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT)¹ nonché dalle Linee Guida

¹ Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), già Civit, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

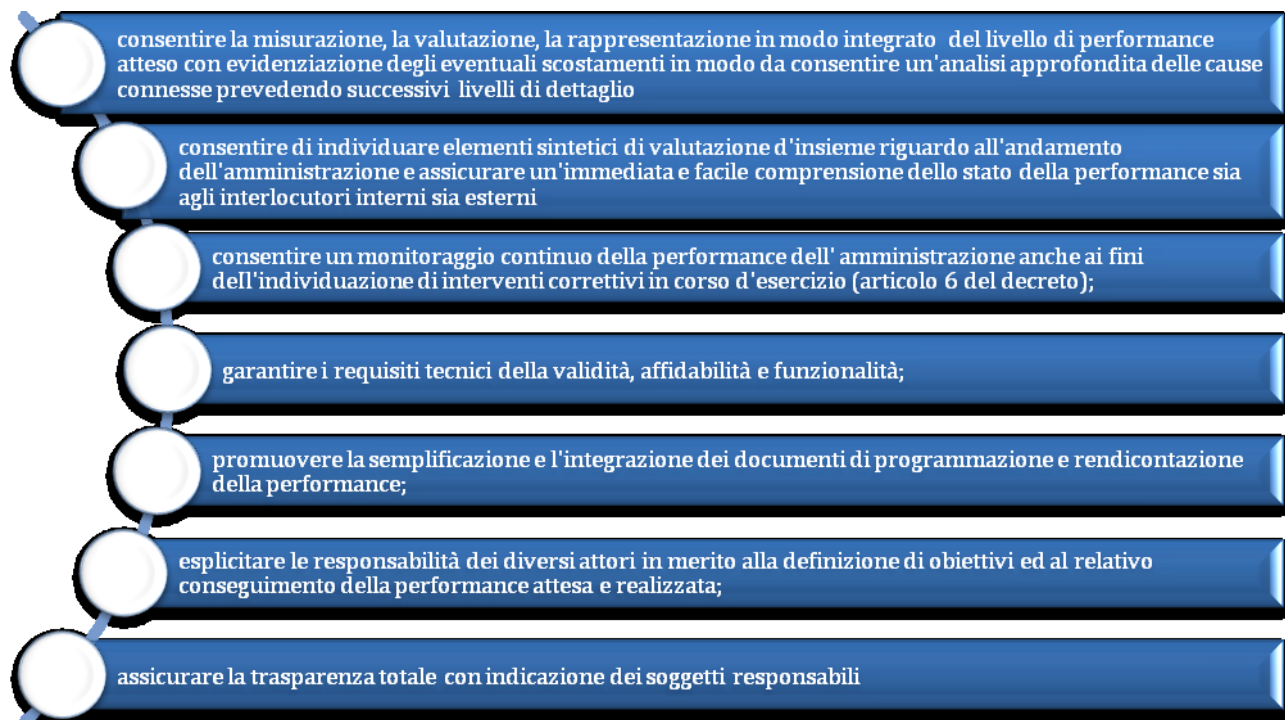
emanate da Unioncamere Nazionale, propone quindi il “Modello di Funzionamento” del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale della Camera di Commercio di Pisa, in grado di rispettare le esigenze organizzativo - gestionali, nonché il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere (già patrimonio della Camera di Commercio di Pisa come effetto dell’applicazione dei principi definiti dal DPR 254/05), nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

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

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

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

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT e le indicazioni fornite da Unioncamere Nazionale², il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:



²Delibere CIVIT n° 89/2010 e n° 104/2010; Unioncamere “Linee Guida sul Ciclo e Gestione delle Performance nelle Camere di Commercio”; Unioncamere “Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – Guida e indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento -”

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

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

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

1. La Descrizione del Sistema

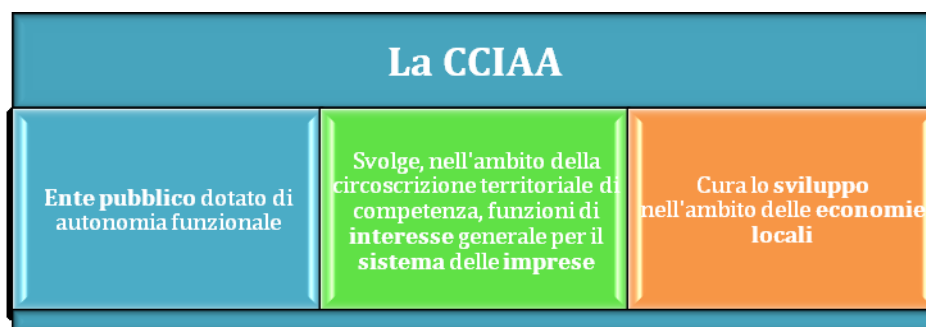
La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che sono alla base della caratterizzazione della Camera di Commercio di Pisa la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione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

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

1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Pisa

Identikit istituzionale

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



Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, si afferma un nuovo passaggio fondamentale che coinvolge il mondo delle Camere di Commercio rafforzandone la propria autonomia funzionale, nonché il **ruolo**, la **mission**, l'**organizzazione** e, infine, la **governance**.

Le principali novità introdotte dal Decreto legislativo 23/2010 di riforma della Legge 580/93 possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le Camere di Commercio con conseguente affermazione del concetto di "sistema camerale"
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni

- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

La Camera di Commercio di Pisa, strumento di connessione tra le imprese ed la pubblica amministrazione, sin dalla sua costituzione, esercita le proprie funzioni nel perseguimento dell'interesse generale delle imprese.

Le origini

La Camera di Commercio di Pisa fu istituita nel 1862 con Regio Decreto n. 929 allo scopo di promuovere gli interessi commerciali ed industriali. Come precedentemente accennato, la Legge n. 580/93 ne ha definitivamente consolidato e ampliato competenze e ruoli.

Nel corso degli anni l'Ente camerale ha adeguato la sua presenza all'evoluzione sociale ed economica del territorio di pertinenza. La Camera è oggi un'istituzione aperta, vicina alle attività economiche del territorio, di cui interpreta voci e valori e di cui promuove lo sviluppo attraverso l'offerta di servizi reali.

I Valori

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



Le Relazioni di Sistema

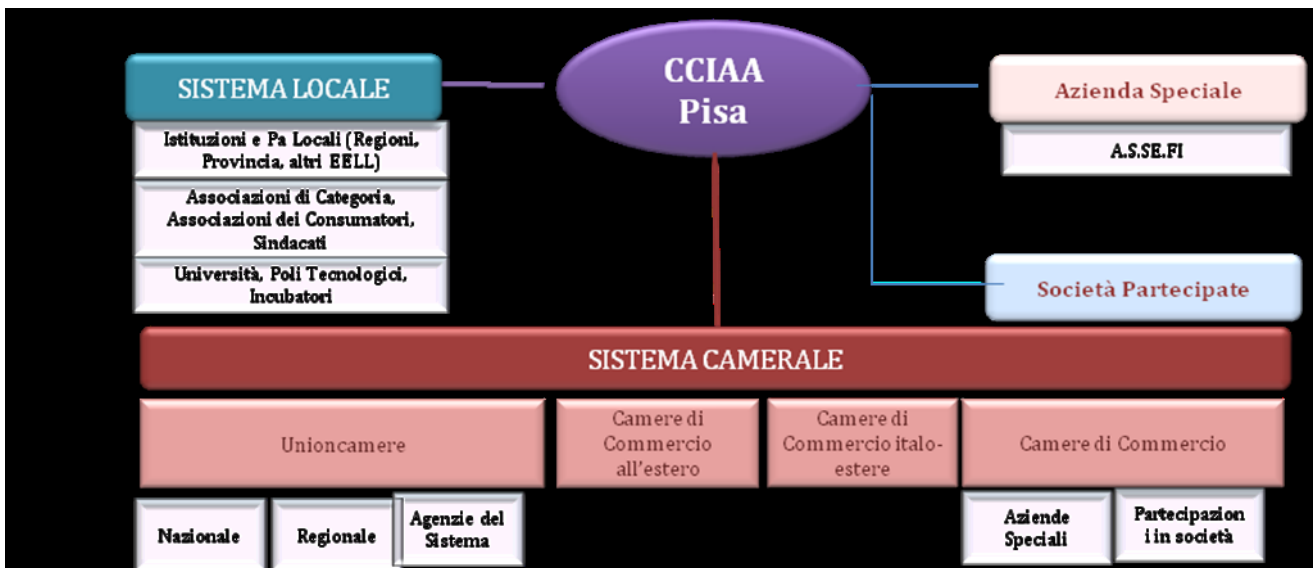
La Camera di Commercio di Pisa si afferma come attore al centro di una fitta rete di relazioni istituzionali al fine di elaborare strategie nonché definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e tutela del mercato italiano.

La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete interistituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato con gli attori locali e regionali, evitando la dispersione delle risorse.

Collegata a rete con l'intero sistema camerale (Unioncamere Toscana e Unioncamere Nazionale) e all'estero (Eurochambres, Camere di Commercio Italiane all'estero), integrata con altri organismi nazionali di sistema, sostenuta dalla collaborazione delle Associazioni imprenditoriali, dei

consumatori, la Camera costituisce per le imprese la porta di accesso alla Pubblica Amministrazione, il punto di confluenza tra attività produttive e Stato.

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



Uno dei principali elementi di innovazione della Riforma della Legge 580/93 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale»; in linea con questo approccio, la Camera di Commercio di Pisa opera già da tempo per lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

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

La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di Commercio di Pisa si compone di un assetto organizzativo così sviluppato:

- Indirizzo e Controllo
- Direzione Amministrativa
- Gestione ed Esecuzione

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di Direzione Amministrativa³.

Indirizzo e Controllo

Presidente	Guida la politica generale della Camera di Commercio, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, ne fissa l'ordine del giorno e adotta tutti gli atti che la legge, i regolamenti ed il presente Statuto attribuiscono alla sua competenza.
Consiglio	Organo generale di indirizzo strategico della Camera di Commercio ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica. Determina gli indirizzi generali e programmatici della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti attribuiti dalla legge alla sua competenza ed esercita le altre funzioni stabilite dal presente Statuto. Dura in carica 5 anni. -Elegge il Presidente e la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei conti -Approva lo Statuto -Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale -Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio.
Giunta	Organo esecutivo collegiale ed è presieduta dal Presidente della Camera di Commercio. Tra le principali funzioni: - Attua gli indirizzi generali determinati dal Consiglio - Adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività, nonché, su proposta del Segretario Generale, i provvedimenti riguardanti la programmazione triennale del personale - Predisporre per l'approvazione del Consiglio la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico, il suo aggiornamento e il bilancio d'esercizio - Delibera sulla partecipazione della Camera di Commercio a consorzi, società, associazioni, fondazioni, sulla costituzione di aziende speciali e sulle dimissioni societarie - Delibera la partecipazione ad accordi di programma, patti territoriali e, in generale, in ordine all'adozione di moduli collaborativi con altre pubbliche amministrazioni e con privati; - Delibera la promozione, realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse generale di livello locale, regionale o nazionale nel rispetto degli indirizzi del Consiglio - Definisce gli obiettivi ed i progetti da attuare nella gestione amministrativa; - Svolge, avvalendosi dell'organismo indipendente di valutazione, l'attività di valutazione e controllo strategico delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi e agli obiettivi individuati, anche con riferimento agli obiettivi assegnati al Segretario Generale ed alle aziende speciali

Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)

Organo in staff all'Ente nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

A tale organismo che sostituisce i servizi di controllo interno, sono attribuiti i seguenti compiti:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;
- validare la Relazione sulla performance;
- proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- responsabilità circa la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Collegio dei Revisori

Organo di controllo interno nominato dal consiglio, attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della camera di commercio. Il collegio in fine può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'Ente

³ In Allegato 1 la rappresentazione della struttura organizzativa adottata dalla Camera di Commercio di Pisa, nella propria autonomia gestionale, per assolvere alle proprie funzioni istituzionali.

Direzione Amministrativa

Segretario Generale	Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 D. Lgs 165/2001; egli sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone l'attività
Dirigenza	Ai dirigenti spetta l'adozione di atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa nell'ambito del budget loro assegnato. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

Gestione ed Esecuzione

La struttura tecnico-organizzativa della Camera di Commercio di Pisa si articola in:

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

La dimensione operativa

La Camera di Commercio di Pisa, nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo dell' Azienda Speciale A.S.S.E.F.I.

Nello specifico:

Nome	Mission	Settore
A.S.S.E.F.I.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aiutare i piccoli e medi imprenditori a comprendere le effettive problematiche finanziarie della propria azienda ed assisterli nell'individuazione delle soluzioni più efficaci, attraverso un'attività di informazione e consulenza sulle opportunità finanziarie loro 	Servizi finanziari alle imprese

	<p>accessibili e sulle normative che le regolano;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assistere le imprese nella presentazione e gestione delle domande di agevolazione finanziaria; ▪ supportare lo sviluppo di nuova imprenditoria, soprattutto promossa da donne e da giovani, con informazioni, formazione ed assistenza sulla valutazione del rischio d'impresa, sulle procedure burocratiche, sulle forme giuridiche, sulla stesura del piano d'impresa e sui finanziamenti agevolati; ▪ promuovere l'alternanza tra scuola e lavoro favorendo scambi di esperienze tra gli studenti e le imprese mediante tirocini, visite guidate, iniziative di impresa simulata, business games; ▪ diffondere in generale la cultura d'impresa, anche mediante l'organizzazione di percorsi formativi e di tutoraggio per aspiranti imprenditori. ▪ Promuovere l'eccellenza nella formazione delle risorse umane impiegate in azienda attraverso corsi e seminari di formazione manageriale. ▪ Promuovere la creazione e lo sviluppo delle imprese innovative attraverso strumenti finanziari di seed financing, (fondo rotativo) business matching e co-working (Club imprese innovative) e favorendo il trasferimento tecnologico con iniziative di incontro tra mondo della ricerca e mondo imprenditoriale. ▪ Favorire lo sviluppo delle imprese coniugato allo sviluppo sostenibile ed alla responsabilità sociale, la promozione della qualità delle produzioni coniugate alla qualità del territorio e la diffusione dell'innovazione, intesa come strumento per migliorare la gestione aziendale, ma anche come e-governance, cioè realizzazione di azioni per ridefinire ed informatizzare i servizi della Camera di commercio per le imprese e per i consumatori in un'ottica di semplificazione amministrativa e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza degli stessi 	<p>Finanza Innovativa</p> <p>Ambiente Innovazione</p>
--	--	---

Portafoglio delle attività e dei servizi

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

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

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Pisa pone in essere processi che contribuiscono:

- al funzionamento ed al supporto dell'intera struttura (con impatto sugli stakeholder interni ed esterni)
- all'erogazione di servizi diretti nei confronti dell'utenza esterna⁴.

1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

1.2.1 - Finalità

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione⁵.

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 Camera di Commercio di Pisa 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;

⁴ Si rimanda all' allegato 2 per l'esplosione di dettaglio dei processi secondo la mappatura ufficiale Pareto predisposta da Unioncamere Nazionale. A questo proposito si segnala che la Camera di commercio di Pisa utilizza ai fini del benchmarking operativo una classificazione dei processi che è perfettamente riconducibile alla classificazione ufficiale di Pareto.

⁵ Per approfondimenti si rimanda alla Delibera 161 del 23/12/10 di adozione e recepimento dei principi generali del D.Lgs.150/09. Si ricorda inoltre la recente emanazione del D.P.R. 9 maggio 2016 n.105 riguardante il Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni che, ai sensi dell'art 1 comma 3, prevede che le disposizioni del regolamento trovino applicazione nei confronti di regioni e enti locali nelle more dell'adozione del decreto legislativo attuativo dell'art. 17, comma 1 lettera r della legge 7 agosto 2015 n. 124.

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

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

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

Nel descrivere il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dalla Camera di Commercio di Pisa 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 Camera di Commercio di Pisa, 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 Camera di Commercio di Pisa, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Si specifica che la Camera di Commercio di Pisa, provvede a implementare continuamente le metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto mediante l'operatività del Sistema "a regime"⁶.

⁶ Si rimanda all'Allegato 3 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.

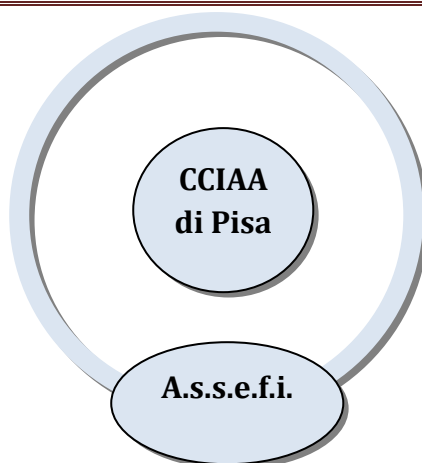
Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione_D.Lgs. 150/09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna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

Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione

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

E' pertanto seguendo tale logica ed approccio che la Camera di Commercio di Pisa nel definire il proprio perimetro di misurazione e valutazione ha adottato un approccio di "sistema allargato", ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'Ente Camerale, rispetto ai quali lo stesso esercita un ruolo rilevante di governo, in linea del resto con l'attività di programmazione che coinvolge anche nel perimetro l' Azienda Speciale.

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

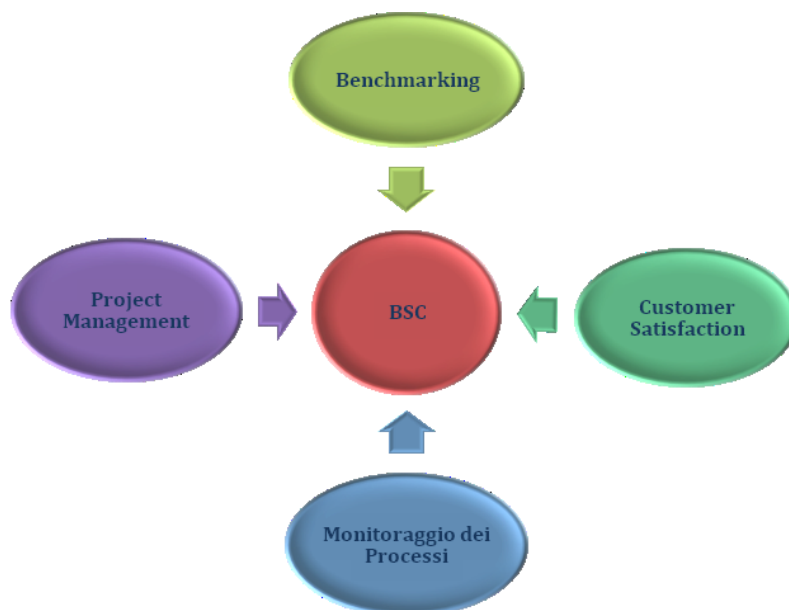


1.2.3 - Le metodologie adottate

Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la Camera di Commercio di Pisa 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 Camera di Commercio di Pisa 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, che includono anche il Sistema di gestione della qualità e l'adozione della Carta dei Servizi camerale.



1.2.3.1 – La Balanced Scorecard

Aspetti Metodologici

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

Ottica multidimensionale

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

Centralità della Strategia

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

Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa e responsabilizzazione risultati

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

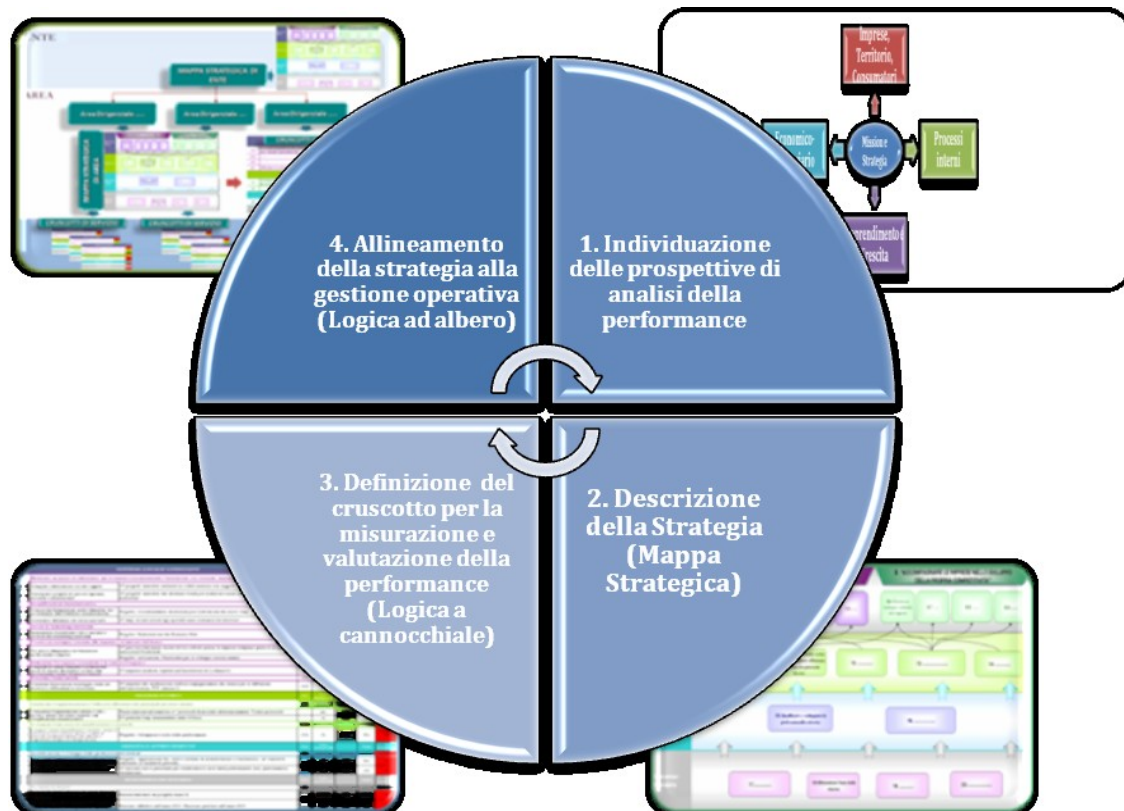
Analisi degli scostamenti

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

Lo sviluppo

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

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



1. Individuazione delle prospettive di analisi della Performance

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

1. Prospettiva Imprese e territorio
2. Prospettiva processi Interni
3. Prospettiva Crescita e apprendimento
4. Prospettiva Economico - Finanziaria

Prospettiva Imprese e Territorio

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

Prospettiva processi interni

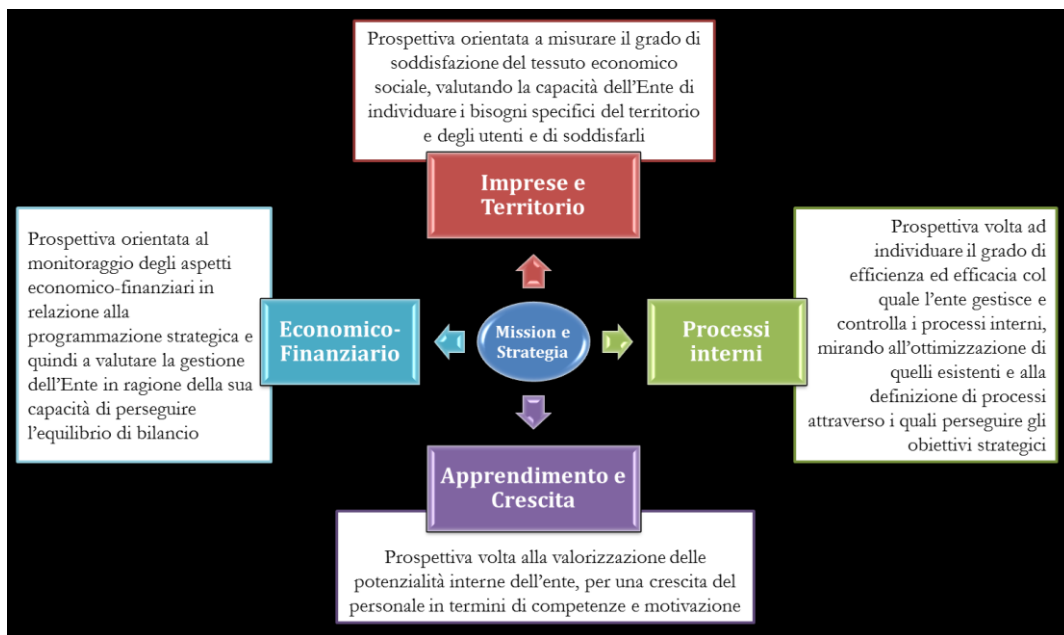
La prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. In una Pubblica Amministrazione in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

Prospettiva crescita e apprendimento

strettamente connessa alla innovazione di processo, la prospettiva della crescita e dell'apprendimento mira a consentire uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

Prospettiva economico-finanziaria

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



2. Descrizione della Strategia (Mappa Strategica)

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

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

Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la Camera di Commercio di Pisa procede al disegno della "mappa strategica" di Ente all'interno della quale vengono rappresentati gli obiettivi strategici nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore⁷.

3. Definizione del cruscotto per la misurazione e valutazione della Performance (logica cd. 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 Camera di Commercio di Pisa 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.

⁷ Si rimanda all'Allegato 4 per un'esemplificazione di Mappa Strategica adottata da parte della Camera di Commercio di Pisa.

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 Camera di Commercio 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 valutazioni⁸.

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

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

⁸ Si rimanda all'Allegato 5 per un'esemplificazione dello schema di cruscotto BSC adottato da parte della Camera di Commercio di Pisa.

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 PISA				
Principi di Riferimento		Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1.	Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione di eventuali scostamenti	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Esplicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2.	Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3.	Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assessment
4.	Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5.	Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	BSC	Cruscotto Ente-Area / Scheda Obiettivi	Diretto collegamento Cruscotto - Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e Budget Direzionale
6.	Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	BSC	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7.	Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	BSC	Cruscotto Area / Scheda Obiettivi	Logica "a cannocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

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

- attraverso la Mappa strategica, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa (principio n. 1) e successivamente misurare e valutare (principio n. 1) l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata delle Aree), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi all'interno dei cruscotti, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia (principi n. 2 e 3);
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento (cruscotto Ente e Area), assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance (principio n. 4);
- la BSC collega i propri obiettivi e indicatori all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario (principio n. 5);

- attraverso il Cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici (principi n. 6 e 7).

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

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

BENCHMARKING

La Camera di Commercio di Pisa impiega ed utilizza ai fini del monitoraggio della performance sistemi di Benchmarking. Il benchmarking, dal punto di vista metodologico, si contraddistingue come un processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni, sulle funzioni e sui processi nonché sulle cause strutturali delle performance, al fine di individuare gli standard di prestazione (benchmark), confrontare sé stessi con questi e identificare le aree migliorabili, stimolando il cambiamento e il miglioramento continuo.

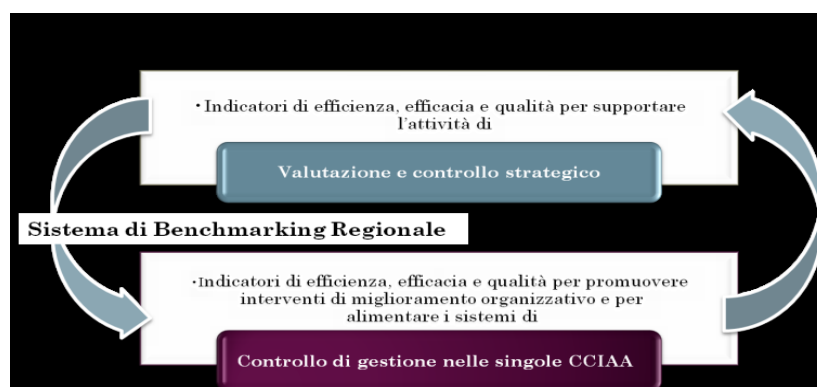
La Camera di Commercio di Pisa riconosce nel benchmarking un importante strumento attraverso il quale, tramite il confronto e l'apprendimento, è in grado di:

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

La Camera di Commercio di Pisa, utilizza il sistema di Benchmarking:

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

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



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

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

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

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

Allo stato attuale il sistema di Benchmarking operativo permette il confronto, attraverso specifici indicatori, tra diversi servizi offerti dalle Camere di Commercio oltre che su aspetti che riguardano l'Ente Camerale nel suo complesso e che sono relativi prevalentemente all'andamento economico e finanziario della gestione, alla politica di gestione del personale (ripartizione tra i servizi camerali, fondo per il trattamento accessorio), alla politica delle partecipazioni, alla qualità del servizio reso, al valore aggiunto globale lordo creato e distribuito agli stakeholders⁹.

ANALISI DI CUSTOMER SATISFACTION

La Camera di Commercio di Pisa utilizza periodicamente strumenti di Customer Satisfaction al fine di individuare le aree di criticità inerenti all'erogazione dei servizi nei confronti dell'utenza e programmare interventi di miglioramento sui processi di erogazione.

In tal senso, la Camera di Commercio di Pisa, ha promosso interventi mirati e guidati da un forte orientamento nei confronti dell'utenza nella consapevolezza dell'importanza del suo giudizio per orientare le scelte dell'amministrazione circa l'erogazione di servizi in linea con la riaffermata consapevolezza sociale del mondo camerale.

⁹ Si rimanda all'allegato 6 dove sono evidenziati gli aspetti attualmente monitorati nel sistema di Benchmarking.

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:

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

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

La Camera di Commercio di Pisa, mediante la Customer Satisfaction è 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.

PROJECT MANAGEMENT

La Camera di Commercio di Pisa, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale (attività non ripetitiva, uno o più obiettivi, uno specifico periodo di tempo, sforzo congiunto di un pool di risorse) ha adottato specifici strumenti di Project Management principalmente per la gestione di progetti articolati.

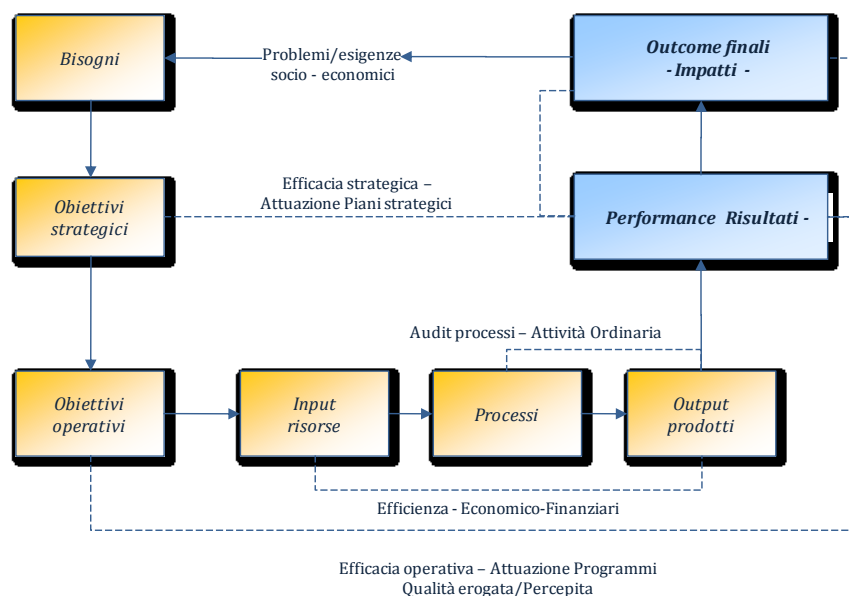
Il Project Management si presenta, all'interno della Camera di Commercio di Pisa come una specifica tecnica per la gestione sistemica di un'attività complessa e per la misurazione di uno o più obiettivi chiari e predefiniti mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate,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

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

Una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti è il diagramma di Gantt a sua volta collegata a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale con specifiche schede progetto ¹⁰.

1.2.4 - Indicatori della performance

Nel rispetto della sequenzialità del Ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi¹¹.



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, la Camera di Commercio di Pisa 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 qualitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato la Camera di Commercio di Pisa è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione /programmazione;

¹⁰ Un esempio in Allegato 7

¹¹ 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".

- 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 Camera di Commercio di Pisa 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

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

- la valenza informativa: esprime l'oggetto della misurazione,
- la fonte del dato: individua le modalità di rilevazione ed estrazione del dato, può essere manuale (soggetta di rielaborazione da parte del referente) o automatizzata (in quanto rilevabile tramite software in uso all'interno dell'Ente)

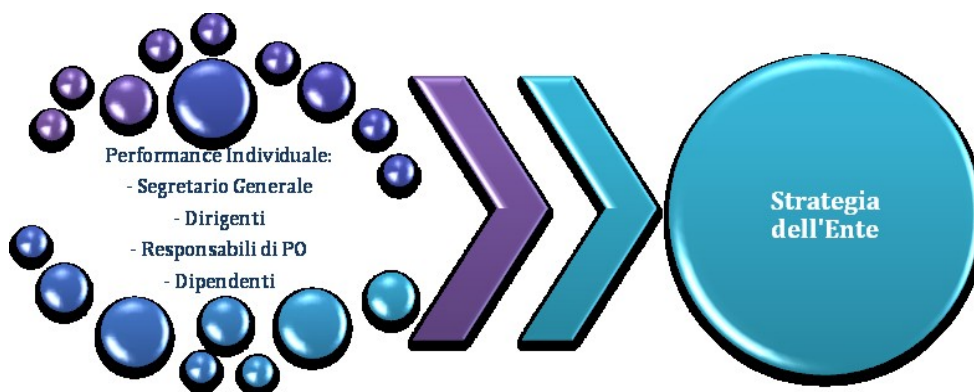
- il responsabile dell'indicatore: il referente responsabile del reperimento, caricamento sul sistema informativo e della correttezza del dato
- integrazione con altri sistemi adottati per la misurazione della performance: utilizzo degli stessi indicatori per sistema benchmarking, sistema di gestione qualità, etc.

1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

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

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

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



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

Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa



indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

raggiungimento di specifici obiettivi individuali

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

Personale



raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

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

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

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

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



Le singole metodologie di valutazione¹² saranno oggetto di costante osservazione da parte della Camera di Commercio di Pisa, al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

Poiché il sistema di valutazione dei Dirigenti deve tenere conto anche delle previsioni legislative collegate agli obblighi dirigenziali, si riporta come Allegato 15 il prospetto analitico degli obblighi dirigenziali e delle relative sanzioni predisposto sulla base dell' "Indagine sulle violazioni degli obblighi dirigenziali rilevante ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato. Aggiornamento del

¹² In Allegato n. 8 "Sistema di valutazione della dirigenza", e in Allegato 9 "Metodologia permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale" e "Criteri generali del sistema di valutazione permanente del personale"

sistema di valutazione della performance individuale alla luce anche dei recenti provvedimenti legislativi in materia di obblighi dirigenziali.” realizzata dalla Commissione Civit e valida fino al 14/11/2012 (data di realizzazione dell’indagine stessa), opportunamente aggiornata con le ultime disposizioni legislative.

1.4 La Trasparenza

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la Camera di Commercio di Pisa 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 performance¹³.

La trasparenza *“è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione (...)”*¹⁴

1.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

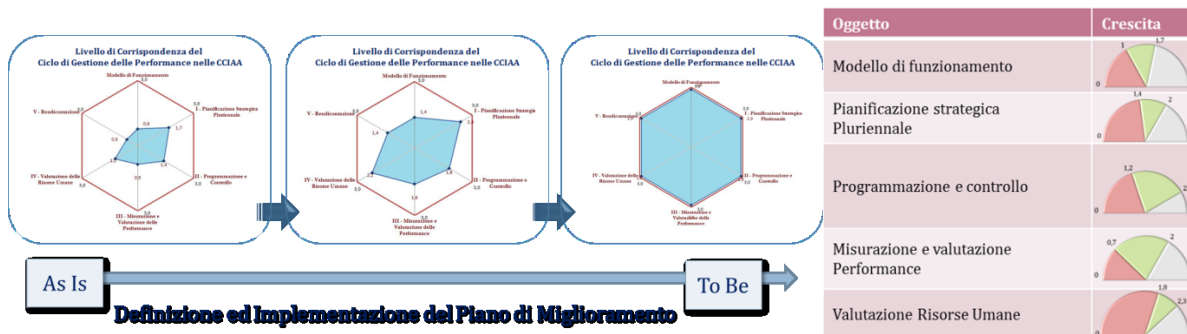
La Camera di Commercio di Pisa, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l’evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, ha adottato un modello di Check-up che ha consentito di rilevare il grado di attuazione delle metodologie di nuova introduzione 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:

¹³ Si ricorda che la Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione ha introdotto numerosi strumenti per la prevenzione e repressione del fenomeno corruttivo, tra i quali il Piano triennale per la prevenzione della corruzione, prevedendo che tale documento contenga al suo interno una sezione riservata al Programma triennale per la trasparenza e l’integrità

¹⁴ 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). Si ricorda quanto disposto dall’art. 10 del D.Lgs. 97/2016 in tema di trasparenza.

- ha costituito un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione predisposti nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- ha garantito la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire in un lasso di tempo ragionevole la piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- costituisce un modello flessibile in grado di recepire nel tempo ulteriori eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- ha fornito un vero e proprio modello di monitoraggio dei Sistemi in essere per attività di Audit.



Il processo ha consentito di raggiungere nel 2013 un livello di compliance pari al 2,80/3,00, superiore cioè al 90%.

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 Pisa 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 Pisa, 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 Direzionali, Servizi/Uffici, ecc.)

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

1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato della Camera di Commercio verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità¹⁵.



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

¹⁵ In Allegato 10 la matrice "Fase/ oggetto, attività, metodologie e strumenti operativi". Nell'allegato 11 flow chart del processo "Ciclo di gestione delle performance"

declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari.



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 .



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 umane¹⁶. La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

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



5. RENDICONTAZIONE

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il Ciclo della Performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo. La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale. Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione¹⁷.

¹⁶ Per dettagli vedi allegati 8-9-10-11

¹⁷ Vedi Allegati 10-11



2.2 Tempi

Al fine di rendere efficace il processo di misurazione e valutazione si definisce la tempistica 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 emparse organizzative¹⁸.

2.3 Modalità

2.3.1 - Gli Incontri Periodici

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

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

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

La Camera di Commercio di Pisa 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

¹⁸ Timing previsto in allegato 12

alle differenti dimensioni funzionale a guidare il processo di valutazione anche rivolto alla performance individuale per i sistemi premianti.

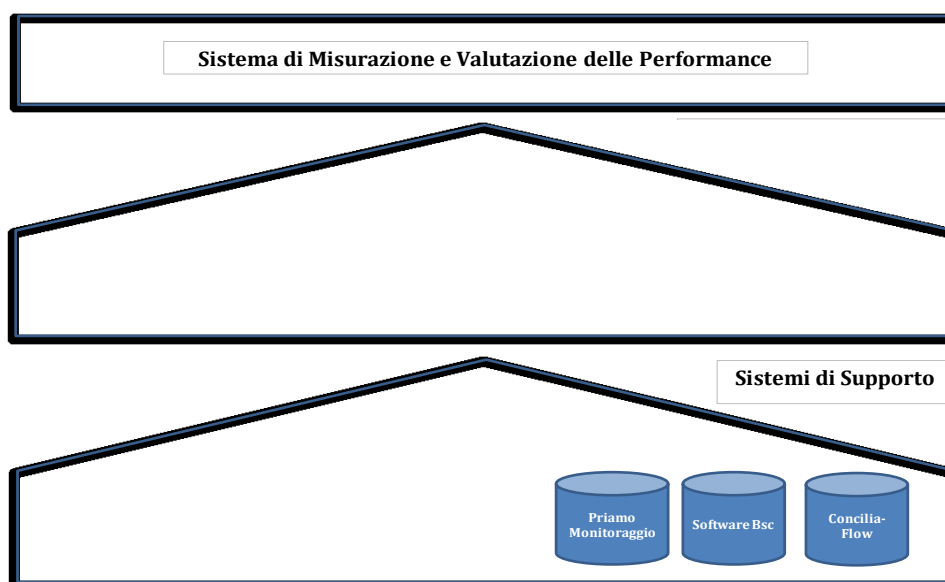
La Camera di Commercio di Pisa ha proceduto alla definizione del Sistema di Reporting con l'intento di fornire, in itinere con periodicità trimestrale elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di Ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi)¹⁹.

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

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

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

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



¹⁹ Si rimanda all' allegato 13 per l'illustrazione delle schede di Reporting adottate

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 Pisa ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

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

Si rimanda all'Allegato 14 per la consultazione della Matrice Ruoli-Responsabilità.

4. Le procedure di conciliazione

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

Nello specifico, la presente sezione tiene conto di quanto indicato nell'articolo 31 L.183/2010 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.

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

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

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

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

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

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

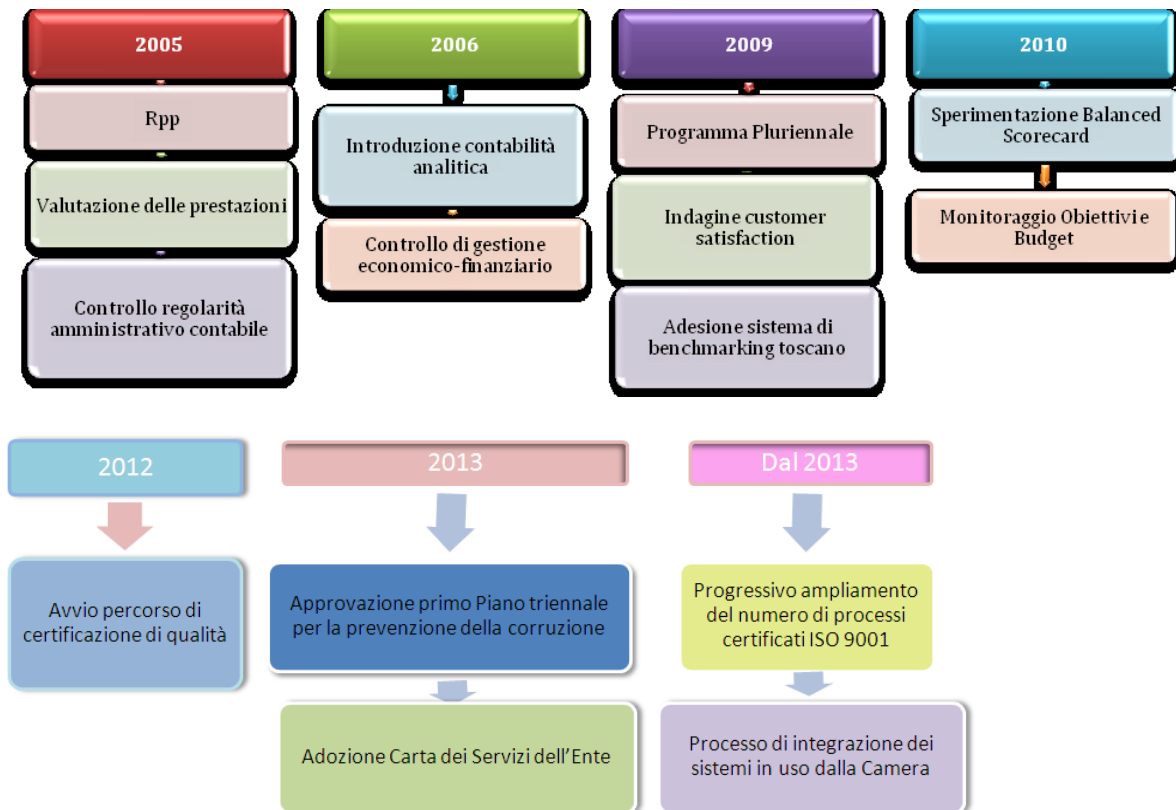
In particolare, il D.P.R. 254/05 ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

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

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

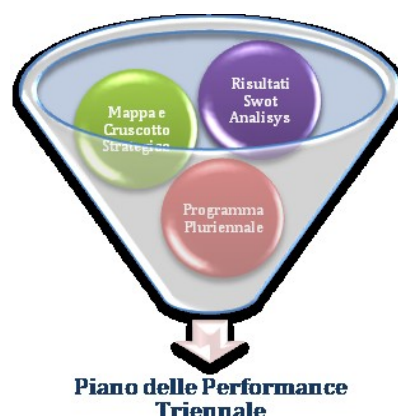
Modello	Dlgs 286/99	Schema DLgs ex 15/2009	Regolamento contabilità sist. camerale
Programmazione economica e budget		X	X
Valutazione e controllo strategico	X	X	X
Controllo di gestione	X	X	X
Valutazione del personale	X	X	
Controllo di regolarità amministrativo contabile	X		X
Internal auditing		X	
Rendicontazione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

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

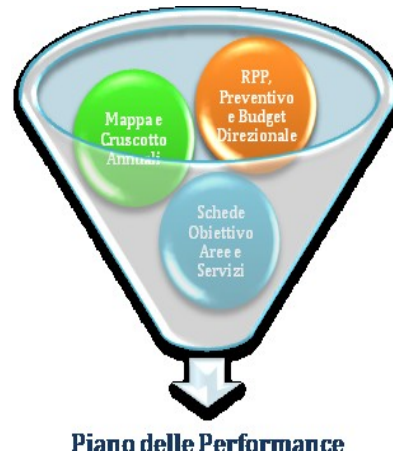


In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente Camerale con le attività previste all'interno del Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

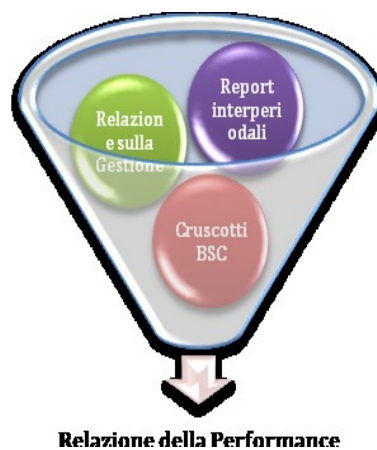
- l'attività di Pianificazione strategica che, come visto precedentemente, si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale, delle schede di programmazione pluriennale e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori viene a ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno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



- l'attività di programmazione annuale che si concretizza nella realizzazione della Rpp, predisposizione preventivo e budget e delle schede di programmazione annuali, e produzione Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali confluisce anch'essa interamente all'interno del Piano della Performance



- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno della Relazione sulla Performance



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