



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA DI VARESE

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Allegato alla delibera di Giunta n. 19 del 24 marzo 2011

Sommario

<i>Premessa</i>	3
1. Il contesto organizzativo	4
1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Varese.....	4
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	10
1.2.1 - Finalità	10
1.2.2 - Principi	11
1.2.3 - Le metodologie adottate.....	12
1.2.3.1 - La BalancedScorecard.....	12
1.2.3.2 – Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione	16
1.2.4 - Indicatori della performance.....	18
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale	20
2. Il processo.....	23
2.1 Le fasi.....	23
2.1.1. Pianificazione Strategica	24
2.1.2 Programmazione e Controllo.....	24
2.1.3. Misurazione e Valutazione della Performance	26
2.1.4 Misurazione e Valutazione della Performance Individuale	27
2.1.5 Rendicontazione.....	27
2.2 Modalità.....	29
2.2.1 - Gli Incontri Periodici	29
2.2.2 - Il Sistema di reporting	29
2.2.3 - Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance	30
3. Soggetti e Responsabilità.....	31
4. Le procedure di conciliazione.....	32
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti.....	33

Premessa

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

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta 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, livelli:

- performance organizzativa;
- performance individuale.

Il documento, in linea con gli indirizzi forniti dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT) nonché dalle linee guida emanate da Unioncamere Nazionale, è strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:

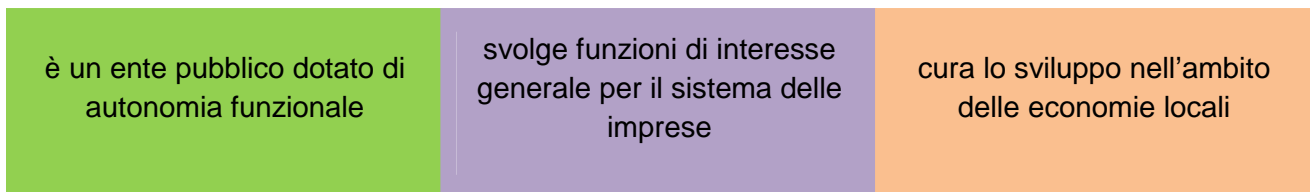
- consentire la misurazione, la valutazione, la rappresentazione in modo integrato del livello di performance atteso con evidenziazione degli eventuali scostamenti in modo da consentire un'analisi approfondita delle cause connesse prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare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

Il presente documento rappresenta, quindi, un Manuale Operativo funzionale a regolare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente camerale ed a tal fine si ritiene utile proporre una breve descrizione del contesto organizzativo nel quale agisce la Camera di Commercio di Varese.

1. Il contesto organizzativo

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

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA



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

Le principali novità introdotte rispetto alla legge 580/1993 possono essere così riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio ed il sistema camerale”
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse
- un ruolo più autorevole fra le istituzioni.

1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Varese

Le molteplici attività della Camera di Commercio di Varese si possono così riassumere:

- **Promuove il “Sistema Varese”:** attraverso il raccordo e la collaborazione con tutti gli interlocutori presenti sul territorio, favorisce lo sviluppo del sistema socio- economico locale.
- **Offre al tessuto imprenditoriale servizi amministrativi ed economici, sempre più efficienti e qualificati:**
 - *anagrafici e certificativi*, che si concretizzano nella tenuta dei Registri, Albi e Ruoli e nel rilascio dei certificati;
 - *di regolazione del mercato*, che assicurano la trasparenza nelle transazioni commerciali e il corretto funzionamento del mercato;

- *di promozione e analisi economica*, che favoriscono la crescita del sistema economico locale.
- **Favorisce lo sviluppo delle imprese e del contesto in cui lavorano**, attraverso iniziative nel campo dell'internazionalizzazione, dell'innovazione, dello sviluppo infrastrutturale, della finanza per l'impresa e accesso al credito, del marketing territoriale e sviluppo locale.

I Valori

Il sistema di valori cui è ispirata l'azione dell'Ente è riconducibile ai seguenti principi di fondo:

- **Favorire l'eccellenza imprenditoriale delle singole imprese**

Capacità e competenze imprenditoriali e manageriali, visione strategica e sistemica dell'impresa, approccio proattivo al dinamismo ambientale, differenziazione delle strategie competitive, ricerca dell'innovazione e miglioramento continuo, sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria, responsabilità ambientale e sociale sono alcuni degli elementi che caratterizzano l'eccellenza imprenditoriale.

Sostenere imprenditori, manager e forze lavoro nello sviluppo e nell'arricchimento di queste "doti" è l'obiettivo degli interventi camerali, attraverso le proprie strategie e le iniziative di supporto all'innovazione tecnologica e di processo, la formazione, la diffusione di cultura ambientale e sociale, l'offerta di percorsi strutturati di internazionalizzazione e lo stimolo all'utilizzo dell'e-government.

- **Favorire l'eccellenza del sistema territoriale**

Affinché l'eccellenza dei singoli si trasformi in eccellenza di sistema territoriale a vantaggio di tutti i portatori di interessi, occorre massimizzare i legami tra imprese, e tra queste ultime e il mondo della ricerca, dell'università, delle istituzioni, delle associazioni, ecc.. Occorre in sintesi veicolare nel territorio e verso di esso il valore aggiunto dato dalla coesione e dalla logica del "fare sistema", che si confermano come criteri chiave per competere sul mercato globale.

Camera di Commercio adotta strategie di marketing territoriale, di comunicazione, di networking locale e internazionale, di sostegno all'aggregazione d'impresa, di valorizzazione delle specificità produttive del territorio, di investimento per dare visibilità al territorio, far emergere le eccellenze e porle al servizio di tutti, aprire nuove opportunità di confronto e partnership per le imprese.

- **Favorire l'eccellenza delle politiche e delle iniziative pubbliche e private**

La Camera di Commercio non è un semplice soggetto che eroga servizi previsti dalle norme ma un'istituzione che si qualifica contribuendo alla modernizzazione del sistema istituzionale

e alla competitività delle imprese, giocando un ruolo di protagonista nella definizione delle politiche di sviluppo dell'economia locale e nei processi di riqualificazione della pubblica amministrazione.

Nel percorso che la Camera di Commercio di Varese intende intraprendere verso l'eccellenza emergono alcune pietre miliari che lo sostengono nel lungo periodo: l'informatizzazione dei processi; la formazione del capitale umano; la connessione fra gli obiettivi e i risultati.

Inoltre, la Camera di Commercio di Varese intende svolgere il ruolo di soggetto trainante, nel processo di promozione dell'e-government "per le imprese e il mercato" sul territorio, stimolando l'utilizzo delle nuove modalità di comunicazione e favorendo l'interoperabilità fra le pubbliche amministrazioni.

Il Sistema camerale

Uno dei principali elementi di innovazione della riforma della legge 580 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio Italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

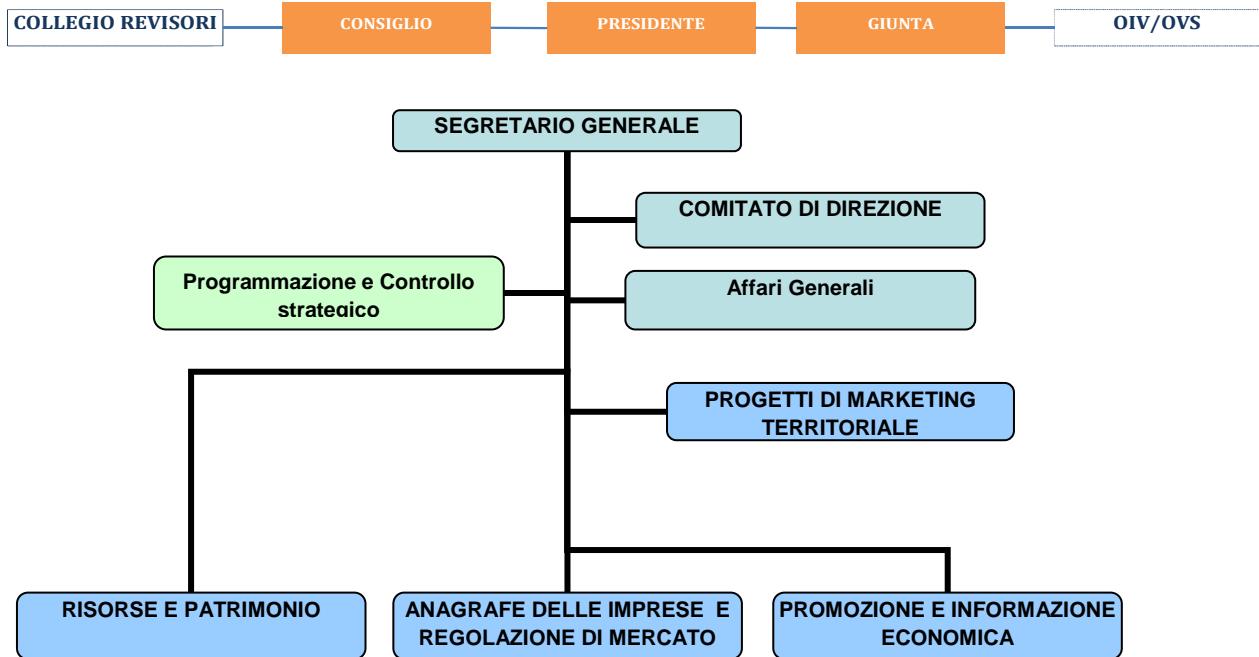
La CdC di Varese fa parte di una rete e integra la propria azione con le istituzioni e con le altre componenti del sistema camerale, condividendo strategie, relazioni e competenze.

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

La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la CdC di Varese si avvale della struttura organizzativa sotto riportata (organigramma completo in allegato n.1):

Indirizzo e Controllo



Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di direzione amministrativa:

Funzioni di indirizzo e controllo

Presidente	<p>Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Rappresenta la Camera all'esterno. -Indirizza l'attività degli organi amministrativi.
Consiglio	<p>Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elegge il Presidente e la Giunta -Approva lo Statuto -Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale -Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio.
Giunta	<p>Organo esecutivo che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approva il budget annuale - Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio - Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie - Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività
Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV)	<p>Organo in staff all'Ente, nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.</p> <p>A tale organismo che sostituisce l'organo di valutazione strategica, sono attribuiti i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso; - comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione; - validare la Relazione sulla performance; - proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice; - 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	<p>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, ha diritto ad accedere agli atti e ai documenti della camera di commercio e infine può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'ente</p>

Direzione Amministrativa

Segretario Generale Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Il Segretario generale coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale (art.20580/93)

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

Attività e servizi erogati dalla Camera di Commercio di Varese

Le attività e i servizi erogati dalla CdC nell'esercizio del suo ruolo istituzionale sono rappresentabili dalla mappatura dei processi effettuata nell'ambito del Sistema gestione qualità per il quale l'ente ha ottenuto nel 2005 la prima certificazione ISO 9001:2000 dall'ente certificatore Det Norske Veritas (DNV) ed affinata nel corso dei successivi anni. L'ente è stato oggetto di verifica di rinnovo, con esito positivo ad ottobre 2010 ai sensi della ISO 9001:2008.

La reingegnerizzazione del sistema di gestione qualità ha prodotto l'attuale mappatura dei processi che l'ente, nell'esercizio delle proprie funzioni, pone in essere e che contribuiscono:

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

Si rimanda in allegato al dettaglio dei processi (Allegato 2).

1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

1.2.1 - Finalità

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

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

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

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

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

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

Ambiti di cui all'art. 8 D.Lgs. 150/2009	Elementi	Sistema di misurazione e valutazione		
		2011	2012	2013
a) 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) attuazione dei piani e dei programmi ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, dal livello previsto di assorbimento delle risorse	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati – efficacia interna	√	√	√
c) 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 camerali- qualità	√	√	√
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	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 i destinatari dei servizi	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio - efficacia esterna	√	√	√
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei procedimenti amministrativi	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e territorio, contenimento e riduzione dei costi - efficienza	√	√	√
g) la qualità e la quantità delle prestazioni dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - qualità	√	√	√
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere organizzativo - efficacia		√	√

1.2.3 - Le metodologie adottate

Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la CdC di Varese ha scelto di adottare la Metodologia BalancedScorecard (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 CdC di Varese integra l'impiego della BSC con quello di altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

L'impiego di metodologie di supporto ed integrazione alla BSC, non solo consente di ampliare l'efficacia della stessa in termini di copertura degli ambiti della performance di cui al precedente paragrafo, ma anche di garantire una reale continuità con i sistemi già in essere.

1.2.3.1 - La BalancedScorecard

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

- **Ottica multidimensionale** : descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa;
- **Centralità della strategia**: descrizione della strategia attraverso la mappa strategica per una rappresentazione articolata , completa e integrata della performance dell'ente;
- **Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa** : chiara definizione dei contributi dei singoli Servizi nella realizzazione degli obiettivi dell'ente. Tramite il cascading i dirigenti e il personale nelle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento degli obiettivi di breve termine 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 del livello di performance atteso e realizzato.

Il processo di implementazione della BalancedScorecard 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 BalancedScorecard:

Individuazione delle prospettive di analisi della Performance

La prima fase di costruzione del processo di implementazione della BalancedScorecard 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 (Tessuto economico locale, economico-finanziario, processi interni, innovazione crescita e apprendimento) individuando quelle che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'ente e i relativi driver di risultato.

Tessuto economico locale

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

Prospettiva processi interni

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

Prospettiva innovazione, crescita e apprendimento

strettamente connessa alla innovazione di processo e all'apprendimento che consentono uno sviluppo globale dell'organizzazione in termini di: capacità e competenze del personale, motivazione, responsabilizzazione e coinvolgimento del personale, sistema informativo, potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

Prospettiva economico-finanziaria

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



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 CdC di Varese 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 CdC di Varese procede al disegno della "mappa strategica" di Ente all'interno della quale vengono rappresentati gli obiettivi strategici nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore. Si rimanda all'Allegato 3 per un'esemplificazione di Mappa Strategica adottata da parte della CdC di Varese.

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 CdC di Varese 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 CdC 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 CdC di Varese.

Allineamento della strategia alla gestione operativa

Nella costruzione della BSC, la CdC 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 CdC di Varese 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.

Principi - Metodologia – Strumenti – Caratteristiche

Nello specifico, attraverso il suo pieno sviluppo, la BalancedScorecard consente di rispondere pienamente ai principi richiamati dalla Delibera 104/2010 CIVIT in quanto:

- attraverso la Mappa strategica, il Cruscotto di Ente e di Area è possibile in primo luogo rappresentare la performance attesa e successivamente misurare e valutare 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;

- 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;
- 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;
- attraverso il cascading della strategia dall'Ente all'Area viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici

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

La CdC di Varese 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.

Il Project Management

La CdC di Varese, 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.

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. La CdC di Varese, per specifici progetti strategici, adotta un sistema di monitoraggio per lo stato di avanzamento degli stessi; tale sistema supporta la realizzazione delle varie attività sia da un punto di vista concettuale che visivo. Una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti è il diagramma di Gantt a sua volta collegata a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale con specifiche schede progetto (Allegato 6).

Benchmarking

La CdC di Varese ha deciso di adottare, con prima implementazione nel 2011, sistemi di Benchmarking ai fini del monitoraggio della performance.

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 CdC di Varese 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 CdC di Varese, utilizza il sistema di Benchmarking: **Pareto**» sviluppato dall'Unione Nazionale delle Camere di Commercio

Customer Satisfaction

La Camera di Commercio di Varese ha attivato un sistema di customer permanente al fine di individuare le aree di criticità nell'erogazione dei servizi agli utenti nell'ottica del miglioramento continuo dei servizi offerti.

Sistema Gestione Qualità

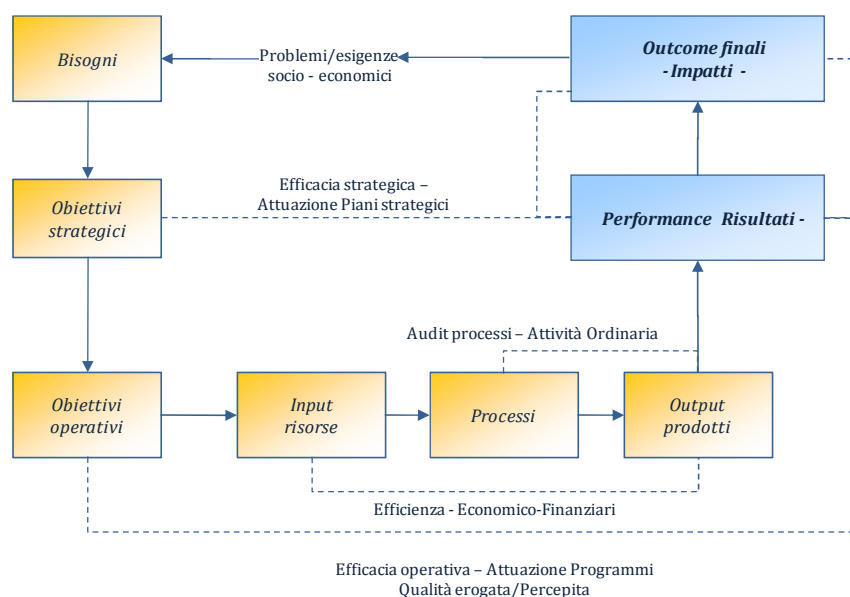
La Camera di Commercio di Varese ha adottato dal 2005 il Sistema di gestione qualità ISO 9001:2000, ora aggiornato alla versione 2008, per gestire nel tempo, il miglioramento continuo della gestione nei confronti sia del cliente esterno che interno. Funzionale all'implementazione e aggiornamento del sistema è stata la realizzazione di una mappatura dei sottoprocessi finalizzata a definire obiettivi di miglioramento dettagliati, nonché le modalità di misurazione degli stessi secondo l'articolazione proposta.

Carta dei Servizi

La Camera di Commercio ha adottato dal 2008 la Carta dei Servizi. La Carta dei Servizi rappresenta uno strumento per favorire la conoscenza, la partecipazione e la tutela per i clienti, ma anche il documento con il quale l'ente fissa degli standard di qualità dei propri servizi impegnandosi a rispettarli.

1.2.4 - Indicatori della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi¹.



Nello sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione, la CdC di Varese, 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.

¹ Fonte: A. Bacci, A. Riccaboni, (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".

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 CdC di Varese 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.

La CdC di Varese adotta un sistema di indicatori così composto

Indicatori di Efficacia

- tipicamente relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi (%)
- funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti

Indicatori di Efficienza

- impiegati per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate
- forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate

Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

- funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)
- in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)

Indicatori Economico-Finanziari

- impiegati per valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e risultati raggiunti
- consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti

Indicatori di Outcome

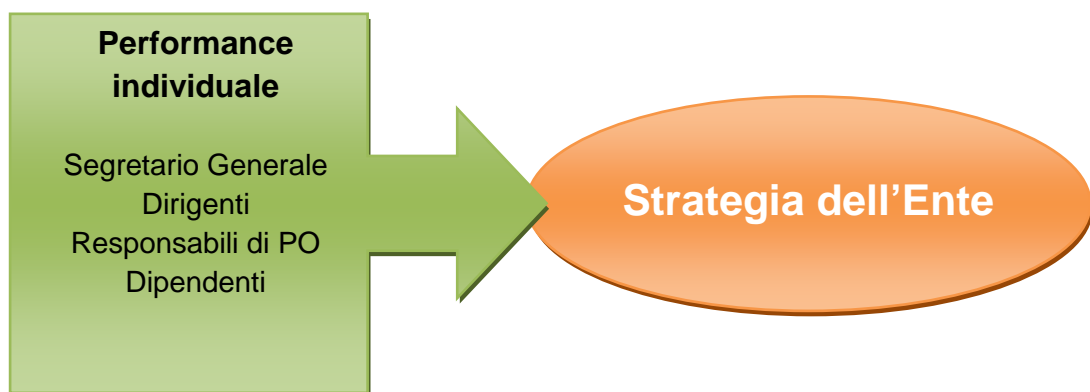
- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo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

1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di Sistemi di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente 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. n. 150/09, la misurazione della performance individuale è collegata a:

DIRIGENTI	P.O.	PERSONALE
Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa, alle competenze dimostrate e ai comportamenti organizzativi	Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa, alle competenze dimostrate e ai comportamenti organizzativi
Capacità di valutare i propri collaboratori e di differenziazione dei giudizi	Capacità di valutare i propri collaboratori e di differenziazione dei giudizi	

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

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

La CdC di Varese adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale su due livelli organizzativi: dirigenti e dipendenti.

Tra performance organizzativa, a livello di ente e di area, e performance individuale esiste uno stretto collegamento in quanto al grado di raggiungimento della prima è legata l'entità complessiva dei premi attribuiti a dirigenti e personale, poi distribuiti in base all'apporto individuale misurato sulla base dei sistemi di valutazione e di quanto stabilito dalla contrattazione nazionale e decentrata.

Le singole metodologie di valutazione sono riportate in allegato e potranno essere oggetto di revisione da parte della CdC di Varese al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

La Trasparenza

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui la CdC di Varese garantisce la trasparenza totale della performance, in linea con quanto definito in sede di Programma della trasparenza che da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione

strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

*La trasparenza "è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)"*²

Si rimanda al documento "Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità".

Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

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

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CdC (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
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.

2 - 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)

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.

La CdC di Varese, 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 121 del 29/12/2010, prevede un'articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree Direzionali, 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 CdC verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.



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.



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 che consente al sistema di autoregolarsi.



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.

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

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



2.2 Modalità

2.2.1 - Gli Incontri Periodici

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della CdC di Varese, 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.

2.2.2 – Il Sistema di reporting

La CdC di Varese, adotta un sistema di reporting che 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.

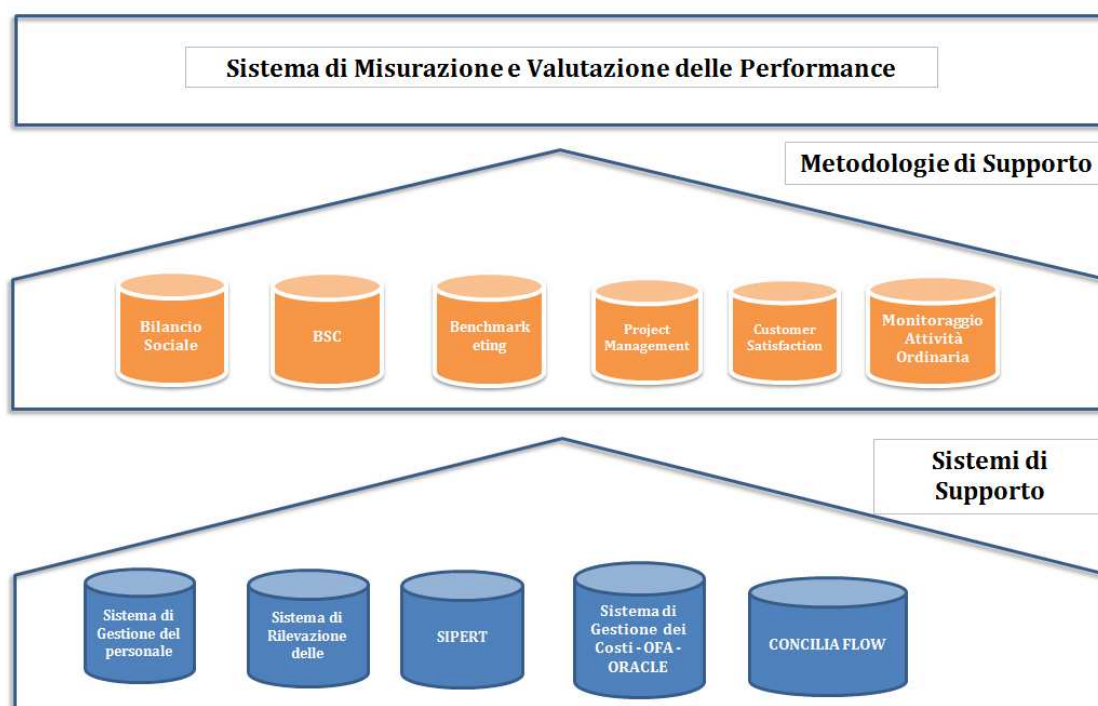
La CdC di Varese sta procedendo alla ridefinizione di un sistema di reporting con l'intento di fornire, in itinere con periodicità trimestrale elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi).

2.2.3 - 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 CdC di Varese 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, CustomerSatisfaction, ecc) anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi . Dove possibile, infatti, la BSC è alimentata, da informazioni presenti all'interno dell'Ente Camerale in modo da evitare inutili ridondanze dei dati.

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



3. Soggetti e Responsabilità

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, la CdC di Varese 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

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 CdC di Varese.

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

Chi ne è responsabile: Le procedure di conciliazione relative al presente sistema di misurazione e valutazione della Performance vengono soddisfatte o mediante l'istituzione di un apposito Collegio di Conciliazione da nominare secondo la normativa vigente all'insorgere della controversia o con l'applicazione dell'istituto di cui al vigente art. 410 del Codice di procedura civile.

Quando si può ricorrere alla procedura di conciliazione: si può ricorrere alla conciliazione per la soluzione di controversie tra soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. Le parti in conflitto possono ricorrere alla conciliazione prima di iniziare una causa. Può però anche accadere che, a processo già iniziato, le parti decidano di tentare la strada conciliativa, ponendo così fine (in caso di esito positivo) alla controversia dinanzi al giudice ordinario.

Attivazione della procedura di conciliazione: la procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto (organo) responsabile della valutazione e si provvederà ad applicare le procedure regolamentate dagli artt. 410 e seguenti del Codice di procedura civile vigenti.

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. n. 150/09, la CdC di Varese 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 (artt. 4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (artt. 6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (artt. 24, 28);
- modelli di contabilità analitica (artt. 9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art. 35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art. 35).

Già a partire dall'anno 2005 la CdC di Varese ha attivato una serie di azioni graduali per attivare e implementare il sistema di Pianificazione e controllo.

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 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

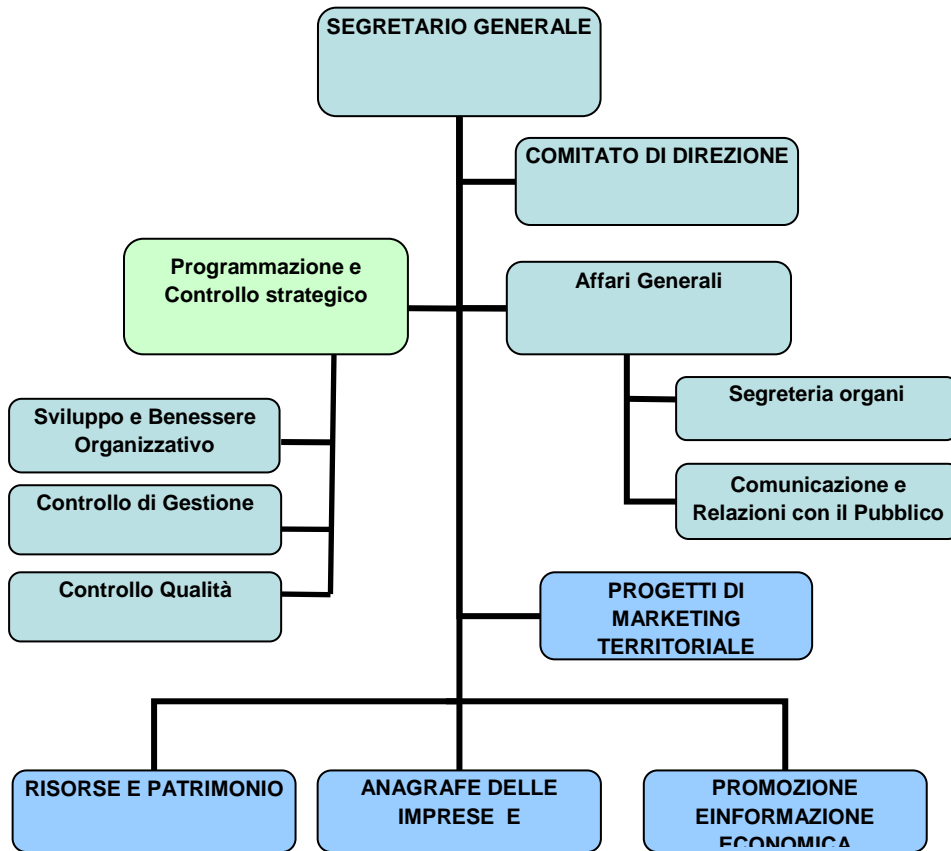


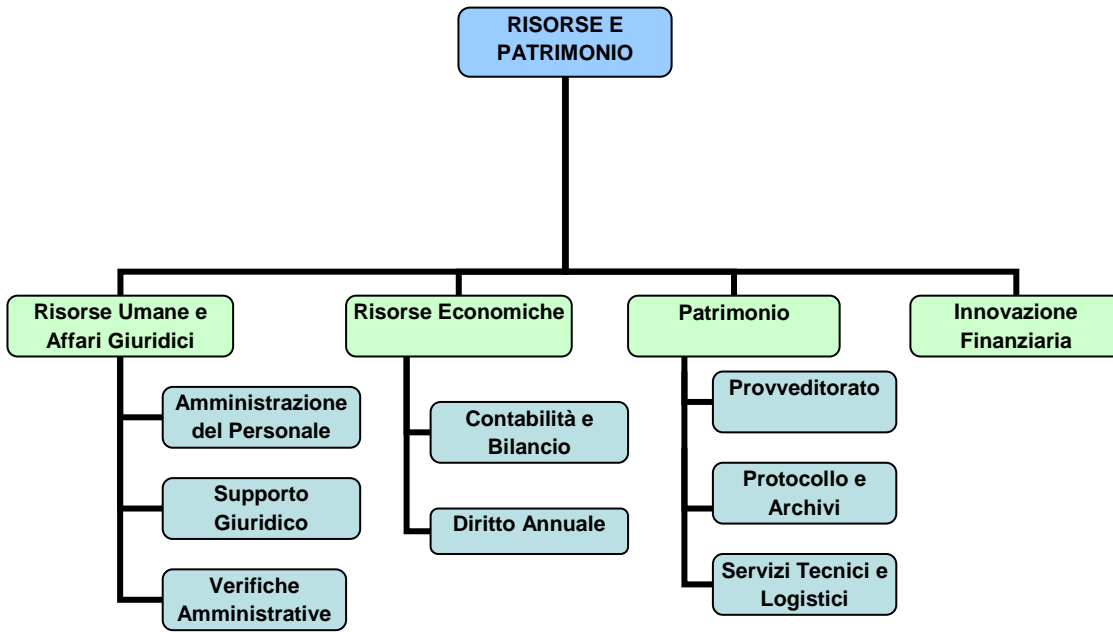
- l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (logica a cannocchiale) differenziati per soggetti destinatari confluisce invece all'interno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

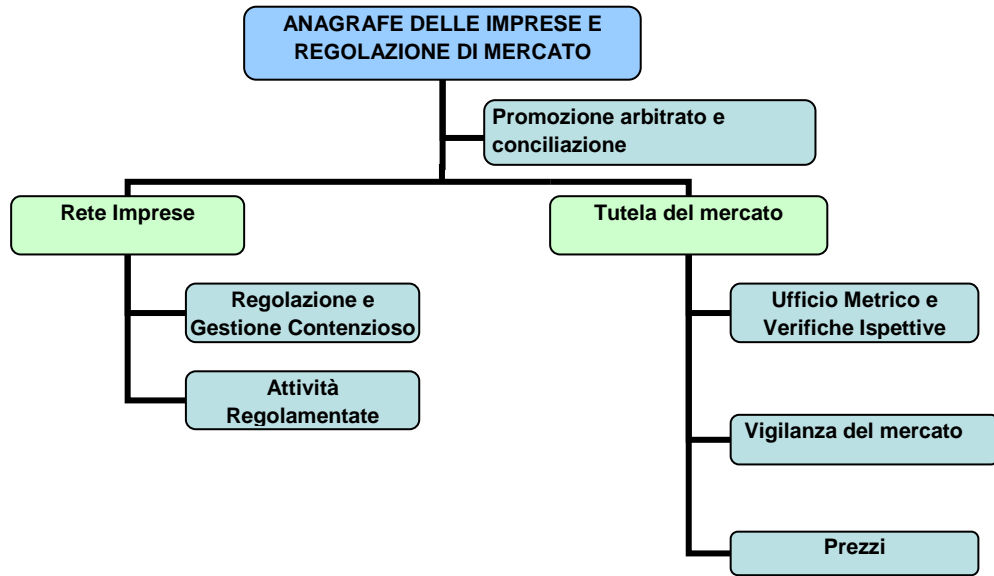


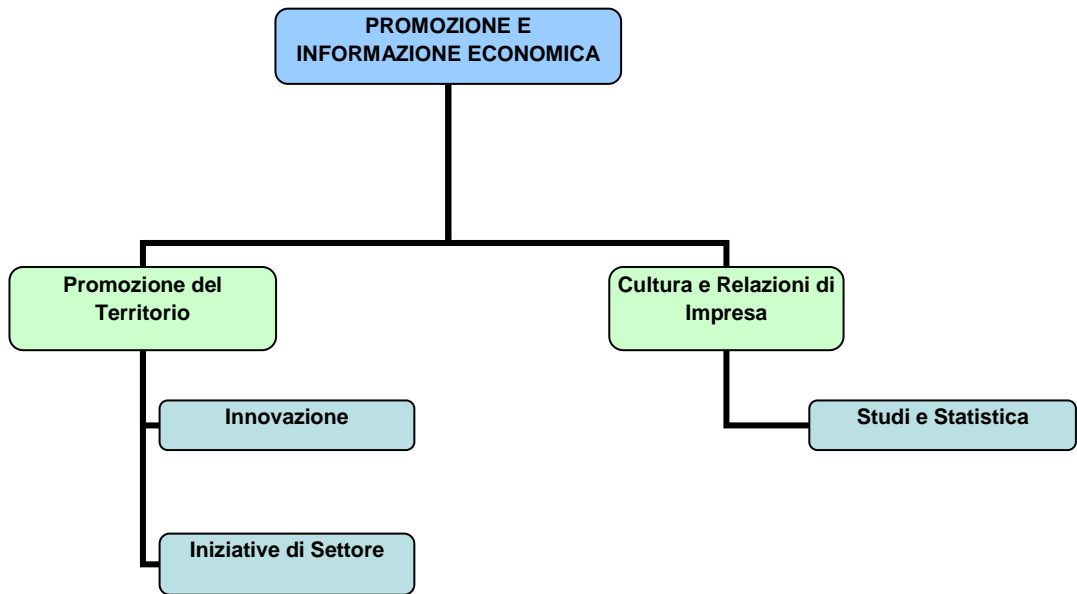
In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, come precedentemente descritto, attraverso la predisposizione di procedure automatizzate e l'attivazione di sistemi di estrazione dei dati automatizzati forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance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

Organigramma Allegato n.1









Allegato n. 2 MAPPATURA PROCESSI

AREA SEGRETARIO GENERALE

	PROCESSI	Output prodotti
Affari generali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segreteria organi CCIAA e Azienda speciale ▪ Preparazione atti deliberativi ▪ Relazioni istituzionali e con società partecipate ▪ Comunicazione interna ed esterna ▪ Gestione sito istituzionale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. Delibere e determinazioni ▪ N. Comunicati stampa on-line ▪ Newsletter ▪ N. Conferenze stampa ▪ N. Pubblicazioni ▪ N. contatti allo sportello ▪ N. visure, certificati..
Programmazione e controllo strategico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto al processo di pianificazione ▪ Supporto alla definizione del piano delle performance ▪ Monitoraggio e controllo delle KPI ▪ Certificazione controllo qualità ▪ Sviluppo organizzativo dei servizi e del personale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. Corsi di formazione organizzati ▪ N. Report prodotti ▪ N. indagini di customer interne realizzate

AREA RISORSE E PATRIMONIO

	PROCESSI	Output prodotti
Risorse Umane e Affari Giuridici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamento del personale ▪ Trattamento giuridico, economic, previdenziale... ▪ Gestione del personale ▪ Relazioni sindacali ▪ Istanze di cancellazione sospensione protesti ▪ Pubblicazione elenco protesti ▪ Attività sanzionatoria ▪ Informazione e assistenza alle imprese 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratti di lavoro stipulati ▪ Interventi formativi realizzati ▪ N. ordinanze emesse ▪ N. protesti levati ▪ N. cancellazioni, sospensioni
Risorse economiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilità generale ▪ Bilancio ▪ Imposte, tributi tasse ▪ Stipendi/gettoni ▪ Mandati/Reversali ▪ Gestione diritto annual ▪ Gestione ruoli diritto annuale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. mandati/ reversali ▪ N. registrazioni contabili ▪ N. report prodotti
Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appalti/gare/contratti ▪ Gestione beni mobili, immobili e inventario ▪ Gestione minute spese ▪ Servizi di supporto ▪ Gestione corrispondenza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. Ordini ▪ N. Gare ▪ N. interventi informatici ▪ N. spedizioni corrispondenza ▪ N. documenti protocollati
Innovazione finanziaria e agevolazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione e erogazione contributi camerali ▪ Gestione e erogazione contributi altri enti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importo contributi liquidati ▪ Domande di contributo istruite

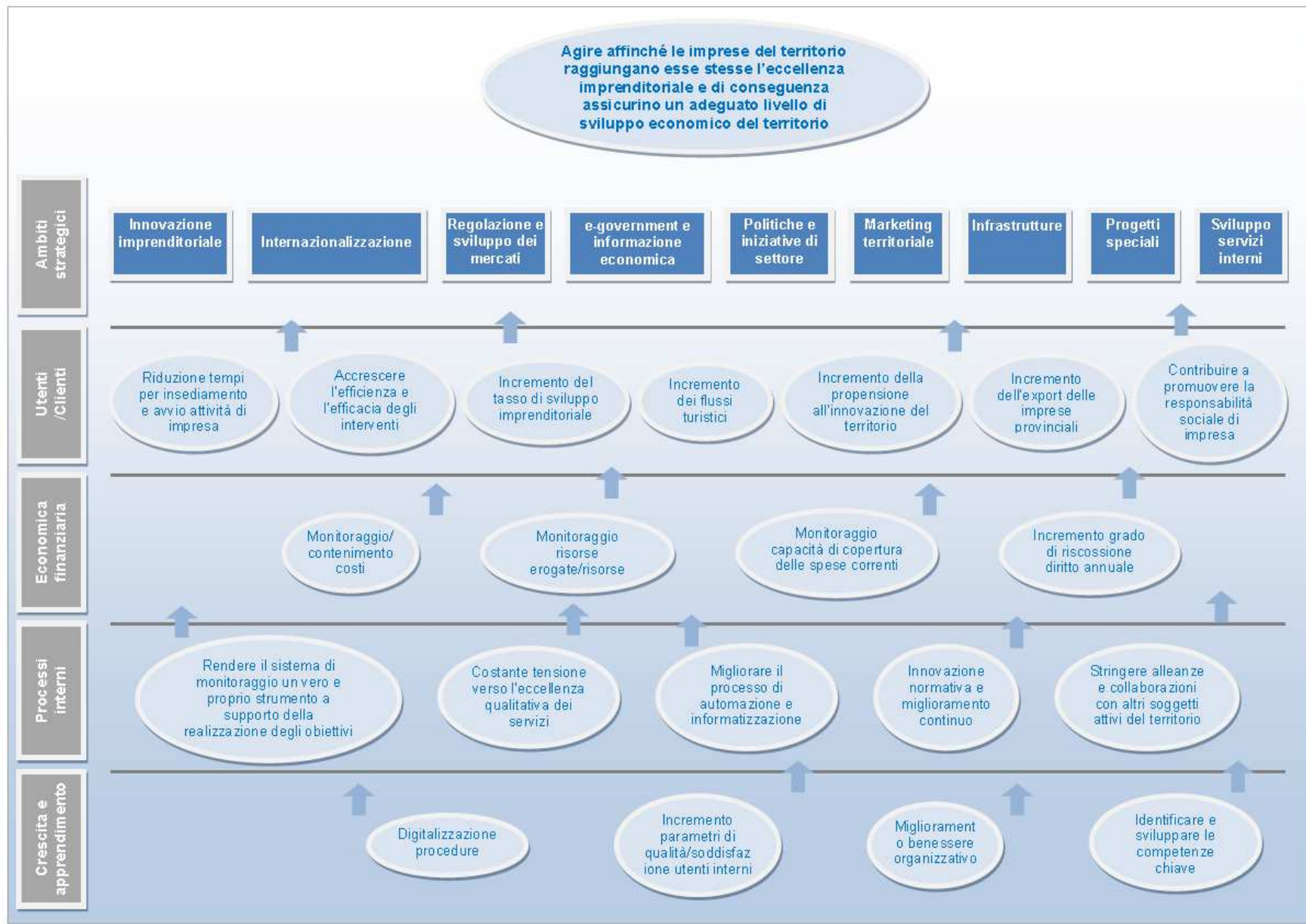
AREA: ANAGRAFE DELLE IMPRESE E REGOLAZIONE DI MERCATO

	PROCESSI	Output prodotti
Rete Imprese	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione pratiche telematiche ▪ Gestione regolarizzazioni ▪ Gestione attività regolamentate ▪ Gestione RPG ▪ Aggiornamento sito ▪ Rapporti con l'utenza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia atti/modelli ▪ Visure e certificate aggiornati ▪ N. pratiche ricevute ▪ N. pratiche istruite ▪ N. contatti ▪
Regolazione del mercato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione conciliazioni e arbitrati ▪ Manifestazioni a premi ▪ Accertamento e raccolta usi e consuetudini ▪ Informazione imprese/consumatori ▪ Ispezioni e verifiche metriche ▪ Assistenza informativa ▪ Procedimenti sanzionatori 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. riunioni comitato per raccolta usi ▪ N. interventi mensili per manifestazioni a premi ▪ N. conciliazioni e arbitrati ▪ Verifiche eseguite ▪ N. contatti allo sportello

AREA: PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA

	PROCESSI	Output prodotti
Promozione del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marchi e Brevetti ▪ Informazione e assistenza tecnica in materia di internazionalizzazione ▪ Informazione e assistenza tecnica in materia di ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. Marchi e brevetti registrati ▪ N. visure rilasciate ▪ N. eventi realizzati ▪ Delegazioni estere ricevute ▪ N. accessi al sito Vareseexport
Cultura e Relazioni d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione di indagini, studi e ricerche ▪ Contatti per informazioni di tipo statistico ▪ Volumi catalogati nel periodo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N. contatti per informazioni di tipo statistico ▪ N. volumi e pubblicazioni catalogate nel periodo ▪ N. indagini, realizzate

Allegato n. 3 PIANO DELLE PERFORMANCE



Allegato n. 4 SCHEMA CRUSCOTTO

Area				Servizio:.....			
OBIETTIVI STRATEGICI							
INDICATORE		PESO		TARGET		ACTUAL	
TESSUTO ECONOMICO E LOCALE							
ECONOMICO-FINANZIARIO							
PROCESSI INTERNI							
INNOVAZIONE,CRESCITA E APPRENDIMENTO							
OBIETTIVI OPERATIVI							
INDICATORE		PESO		TARGET		ACTUAL	
TESSUTO ECONOMICO E LOCALE							
ECONOMICO-FINANZIARIO							
PROCESSI INTERNI							
INNOVAZIONE,CRESCITA E APPRENDIMENTO							

INDICATORI PER PROCESSI

AREA DIRIGENZIALE:

SERVIZIO:



DIMENSIONE	DESCRIZIONE	INDICATORE	TARGET			BENCHMARK
			2011	2012	2013	
EFFICACIA						
EFFICIENZA						
QUALITA'						
CUSTOMER						

Allegato n. 6 SCHEDA PROGETTO

(inserire il titolo del progetto)		
Ambito strategico	
Asse strategico	
Progetto	
	
	
Obiettivi del progetto		
<i>(indicare sinteticamente contesto di riferimento e finalità generali e puntuali dell'iniziativa)</i>		
	
Collegamento con altri progetti		
<i>(indicare sinergie con progetti realizzati negli anni precedenti o progetti in corso di attuazione)</i>		
	
Programma operativo del progetto		
<i>(descrivere sinteticamente le singole fasi attuazione. Ad esempio coordinamento, azioni previste del progetto, monitoraggio e controllo, ecc.)</i>		
Fase 1		
Fase 2		
Fase 3		
Fase 4		
	
Risultati attesi		
Indicatore di efficienza	
Indicatore di efficacia	
Indicatore di qualità	
	
Tempi di realizzazione		
.....	data inizio	<i>(formato gg-mese-aa)</i>
.....	data fine	<i>(formato gg-mese-aa)</i>
	
Piano finanziario del progetto		
<i>indicare oltre all'importo stanziato i costi, possibilmente per fase, e le eventuali fonti di finanziamento. Ad esempio: contributi, quote di adesione, sponsorizzazioni, ecc.</i>		
importo stanziato euro	
contributo euro	<i>(indicare ente)</i>
finanziamento euro	<i>(indicare ente)</i>
risorse complessive euro	

Soggetti attuatori

indicare, se necessario per singole fasi, i soggetti incaricati dell'attuazione del progetto. Ad esempio: uffici interni, aziende speciali, partners esterni

.....

Capo Progetto

indicare U.O. e funzionario responsabile del progetto (project leader)

.....

Allegato n. 6 “Matrice responsabilità”

Responsabilità attività	Consiglio	Giunta	S.G.	O.V.S.	Programmazione e controllo	Dirigenti	Personale
Misurazione e valutazione della performance organizzativa					Sulla base degli obiettivi definiti si attiva il monitoraggio periodico delle attività		
					Elabora ai report periodici coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili		
				Verifica la correttezza dei processi di misurazione			
			Prevede incontri trimestrali per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio				
			Verifica l'andamento della gestione dell'ente in relazione ai report prodotti				
		Analizza le informazioni derivanti da report istituzionali	In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi				
			Redige la relazione sulla performance	Supporta il Segretario generale nella redazione della relazione sulla performance			
	Approva la relazione sulla performance						
Misurazione e valutazione performance individuale		Svolge attività di valutazione della performance del segretario o generale rispetto agli obiettivi assegnati	Svolge attività di valutazione della performance dei dirigenti rispetto agli obiettivi assegnati	Supporta nell'attività di valutazione della performance dei dirigenti rispetto agli obiettivi assegnati. Produce report della misurazione e valutazione		Svolge attività di valutazione dei dipendenti rispetto agli obiettivi assegnati	Le P.O. svolgono attività di valutazione dei dipendenti rispetto agli obiettivi assegnati
			Se necessario riallineamento degli obiettivi rispetto alle misurazioni e valutazioni effettuate				

