

UNIONCAMERE

Piano della Performance

GUIDA OPERATIVA ALLA REDAZIONE DEL
DOCUMENTO IN TERMINI DI CONTENUTO E
PROCESSO

CON IL SUPPORTO SCIENTIFICO E METODOLOGICO DI
UNIVERSITAS MERCATORUM

30/11/2010

INDICE

1. PREMESSA.....	2
2. RIFERIMENTI NORMATIVI	3
3. MODALITÀ D’IMPLEMENTAZIONE A REGIME E PRIMA APPLICAZIONE.....	6
4. PRINCIPI DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	8
Principi di struttura e di contenuto	8
Principi di processo.....	9
5. CONTENUTI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE.....	11
6. PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	27
7. TRASPARENZA DEL PIANO	28

1. PREMESSA

Il Piano della performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come **strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance**. L'adozione del documento presso il sistema delle Camere di Commercio, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150, rappresenta per le Camere una occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto Legislativo 254 del 2005.

Esso rappresenta, pertanto, uno strumento per:

- migliorare il *coordinamento tra le diverse funzioni* e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i *meccanismi di comunicazione* interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza.

Il Piano della Performance è parte integrante del ciclo di gestione della performance e ne rappresenta uno dei principali prodotti¹.

In particolare, il Piano della Performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma Pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente Camerale, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della Performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma Pluriennale.

Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della Performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'Ente Camerale e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di Gestione della Performance.

¹ Il ciclo di gestione della performance, così come delineato dall'art. l'articolo 4 del decreto 150, si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

I riferimenti normativi principali relativi al Piano della Performance sono contenuti in alcuni articoli del titolo 1 del Decreto 150/09 che ne delineano le modalità di redazione e le finalità.

In particolare:

- *l'art. 10* al comma 1.a, stabilisce che le Amministrazioni redigano annualmente “entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori”;
- *l'art. 15*, alle lettere a e b del comma 2, definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella emanazione di “direttive generali contenenti gli indirizzi strategici” e nella definizione, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del Piano.
- *l'art. 5*, al comma 1, definisce infine che “gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici....”.

Tale quadro normativo va letto sulla base e coordinato con le disposizioni contenute in materia di pianificazione strategica e programmazione operativa nel decreto 254/05².

Dalla lettura integrata delle due disposizioni si evince come, il Piano della Performance sostanzialmente è la rendicontazione dei passi che, nell'ambito del processo di programmazione pluriennale ed annuale del 254/05, erano già *in nuce* delineati, dando però a tutto il ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento di tipo

² Tali disposizioni, contenute in particolare nel Capo I del Titolo II, definiscono i seguenti passi di programmazione annuale e pluriennale:

- Determinazione degli obiettivi generali ed approvazione del programma pluriennale da parte del Consiglio (art. 4);
- Approvazione, da parte del Consiglio, della Relazione Previsionale e Programmatica, che ha carattere generale ed illustra i programmi che si intendono adottare nell'anno di riferimento, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate (art. 5);
- Predisposizione, da parte della Giunta, ed approvazione, da parte del Consiglio, del Preventivo Economico, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e Programmatica. Nella relazione al Preventivo, oltre alla descrizione delle poste ed ai criteri di ripartizione delle somme tra le funzioni istituzionali, vengono determinate le assegnazioni complessive di risorse ai programmi delineati nella Relazione Previsionale e Programmatica in relazione ai risultati che si intendono conseguire (artt. 6 e 7);
- Approvazione, da parte della Giunta su proposta del Segretario Generale, del Budget Direzionale. Nell'ambito del provvedimento di approvazione la Giunta determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione Previsionale e Programmatica, e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle aree organizzative (art. 8).

triennale.

In particolare, con riferimento agli obiettivi che l'art. 5 del decreto 150/09 impone all'organo politico – amministrativo di definire, il comma 2 dello stesso articolo risulta estremamente specifico e dettagliato.

Esso, infatti, individua gli elementi metodologici che devono caratterizzare obiettivi e indicatori³.

Gli indirizzi, gli obiettivi e gli indicatori devono essere elaborati in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione economica patrimoniale (articolo 5, comma 1, e articolo 10, comma 1, del decreto), al fine di instaurare il necessario collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (si veda delibera n. 89/2010).

Il Piano deve essere pubblicato sia nell'apposita sezione "*Trasparenza, valutazione e merito*" del sito istituzionale di ciascuna amministrazione (articolo 11, comma 8, lett. b), del decreto) nonché trasmesso alla Commissione e al Ministero dell'economia e delle finanze, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto.

Il Piano deve, inoltre, essere presentato alle associazioni di consumatori o utenti, centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza (articolo 11, comma 6, del decreto).

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto, eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inseriti all'interno del Piano.

Gli interventi correttivi, riferiti agli obiettivi della propria sfera di competenza, sono definiti dall'organo di indirizzo politico amministrativo in caso di necessità che possono eventualmente emergere a seguito della

³ In particolare, si richiede che gli obiettivi siano:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori, invece, sono determinati tenuto conto di quanto indicato nel provvedimento di adozione del Sistema di misurazione e valutazione – definito sulla base degli indirizzi della Commissione (si vedano le delibere n. 89/2010 e n. 104/2010) – con riferimento sia alla *performance* organizzativa sia alla *performance* individuale, secondo gli ambiti individuati dagli articoli 8 e 9 del decreto.

verifica dell'andamento della *performance* effettuata con il supporto dei dirigenti (articolo 6, comma 1, del decreto).

Il monitoraggio della *performance* in corso d'anno è svolto utilizzando i sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione (articolo 6, comma 2, del decreto).

Le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti nel processo di monitoraggio devono essere esplicitati nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, come previsto dall'articolo 7, comma 3, lett. a), del decreto e secondo le modalità indicate nella delibera n. 104/2010.

In caso di mancata adozione o di mancato aggiornamento annuale del Piano, l'articolo 10, comma 5, del decreto prevede il divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, ed il divieto per l'amministrazione di procedere all'assunzione di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

La DELIBERA n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” costituisce un ulteriore riferimento procedurale e contenutistico per gli enti Camerali. Approvata il 28 ottobre 2008, essa descrive finalità, contenuti e principi generali relativi al Piano; e nella seconda parte, fornisce indicazioni operative sulla struttura, sui contenuti e sul processo di redazione del Piano.

Il presente documento ne recepisce la struttura, ed i principali contenuti, considerandola un valida Linea guida per la redazione del Piano ad integrazione del quadro normativo esistente.

3. MODALITÀ D'IMPLEMENTAZIONE A REGIME E PRIMA APPLICAZIONE

Come delineato nelle Linee Guida del Ciclo di Gestione della Performance, il Piano della Performance rappresenterà, a regime, il fulcro della fase di programmazione degli obiettivi e dei risultati da conseguire. Nelle Linee Guida è, infatti, specificato chiaramente che i contenuti dei documenti di programmazione derivano in modo coerente dai contenuti del Piano della Performance, il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate e si conclude con l'approvazione formale entro il mese di gennaio.

Tale specificazione permette di individuare il Piano della Performance come una architettura concettuale che guidi tutti i passi di programmazione in una logica di coerenza e di integrazione, consentendo di definire gli ambiti strategici ed operativi all'interno dei quali redigere ed approvare i documenti di programmazione annuale (RPP, preventivo, budget) attualmente previsti dal 251/05.

In sostanza, come previsto dalla norma e dalle linee guida e come ribadito dalla Delibera Civit n.112/2010, il processo di definizione del Piano dovrebbe partire durante l'estate con la definizione degli indirizzi strategici triennali basati sul programma pluriennale dell'Ente (e di un suo eventuale aggiornamento).

Su tale base verranno definiti i programmi di azione su un orizzonte triennale con relativi obiettivi ed indicatori, che consentono di alimentare, entro il termine del 31 ottobre, la Relazione Previsionale e Programmatica.

L'attività di programmazione dovrebbe proseguire attraverso la definizione di obiettivi operativi e la assegnazione di risorse per la loro realizzazione, sulla base dei quali sarà possibile definire preventivo e budget direzionale entro fine dicembre.

La fase successiva sarebbe, infine, la formalizzazione del Piano e la sua approvazione. Nonostante la formale approvazione del Piano debba avvenire entro il mese di gennaio la Delibera Civit 112/2010 chiarisce che *"è auspicabile che, a regime, la predisposizione del bilancio di previsione e della relazione programmatica pluriennale sia contestuale alla definizione dei contenuti del Piano. Ciò significa, di fatto, anticipare la predisposizione del Piano al mese di ottobre di ogni anno"*.

Questo significa, per le Camere, che il Piano della Performance sia elaborato contestualmente alla predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica (per ciò che attiene gli aspetti strategici) ed a Preventivo Economico e Budget Direzionale (per ciò che attiene gli aspetti operativi ed economici).

Va segnalato, peraltro, che il disposto del 150/09 rende di fatto inapplicabile il disposto dell'articolo 8 del 254/05 per la parte che prevede l'individuazione dei parametri per la valutazione, in quanto appare

evidente che quest'ultima verrà realizzata sulla base degli indicatori contenuti nel Piano e secondo le modalità specificate nel documento relativo al sistema di misurazione e valutazione.

Tale modalità di funzionamento della fase di programmazione a regime potrà essere, ovviamente, realizzata a partire dal ciclo di programmazione 2012 in quanto le scadenze previste per gli adempimenti previsti dal 254/05 non possono essere disattese quest'anno in assenza di un processo di gestione integrata del piano della performance.

Come già precedentemente esposto, la redazione di un piano della performance a valle della approvazione degli altri documenti di programmazione annuale sarà comunque possibile pur con una serie di criticità. In particolare:

- Gli obiettivi attesi e le risorse vengono determinati, ai sensi del 254/05, con un orizzonte temporale annuale e dovranno essere, pertanto, integrati con delle stime, basate anche sulle indicazioni del piano pluriennale, per i successivi due esercizi;
- I risultati attesi con riferimento ai programmi ed ai servizi, che vengono definiti in sede di elaborazione del budget direzionale, sono a volte di tipo quali-quantitativo e non si sostanziano in indicatori definiti ex ante;
- l'assegnazione delle risorse ai dirigenti avverrà in una fase precedente (dicembre) rispetto alla fase di assegnazione degli obiettivi da raggiungere.

Pur essendo consapevoli delle difficoltà operative che queste criticità potranno generare nella predisposizione del piano della performance, si ritiene che esse non pregiudichino la possibilità di utilizzare il documento come sintesi del processo di programmazione in corso per il 2011.

In sostanza, contrariamente a quanto avverrà a partire dalla programmazione 2012, le Camere per quest'anno, andranno a riversare i contenuti, opportunamente integrati, dei documenti di programmazione in corso di elaborazione all'interno del Piano della Performance operando una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi per assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della Performance.

Tale indicazione è coerente con quanto previsto dalla Delibera Civit 112/2010 che esplicitamente prevede che *“per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano”*.

4. PRINCIPI DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Principi di struttura e di contenuto

I principi di struttura e di contenuto definiscono le caratteristiche generali del documento. La struttura costituisce il modo in cui si articola il Piano, ossia la forma del documento. Nell'ambito della definizione del Piano, la struttura ha una particolare valenza poiché grazie ad essa si manifesta la capacità di rappresentare in modo intellegibile le informazioni contenute nel documento. Il contenuto del Piano, invece, è "quanto" e "cosa" si riporta in ogni singola sezione della struttura.

La struttura e il contenuto del Piano sono suscettibili di essere migliorate nel tempo, anche alla luce dell'esperienza progressivamente maturata dalle Camere di commercio. Secondo i principi generali di struttura e di contenuto, il Piano deve essere:

- 1) **bilanciato** - i contenuti devono essere definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera. A tale proposito si potrebbe immaginare che le schede di programmazione siano definite a livello di macroprocessi. Gli allegati tecnici devono essere utilizzati con finalità di approfondimento;
- 2) **chiaro** - è necessario predisporre una sintesi o un estratto del Piano per una chiara rappresentazione dei contenuti. Il Piano deve essere di facile lettura poiché diversi sono i destinatari delle informazioni. Il contenuto non deve pertanto superare le 60/70 pagine e la struttura deve essere rappresentata per mezzo di un indice;
- 3) **coerente** - i contenuti del Piano devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). Il rispetto del principio della coerenza rende il Piano attuabile. L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani d'azione alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili;
- 4) **veritiero** - i contenuti del Piano devono corrispondere alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione e per ogni indicatore deve essere indicata la fonte di provenienza dei dati che saranno utilizzati per la sua valutazione;
- 5) **trasparente** - il Piano deve essere diffuso tra gli utilizzatori, reso disponibile e di facile accesso anche via *web*;
- 6) **intellegibile** - il Piano deve essere facilmente comprensibile anche agli *stakeholder* esterni. A tal fine, le amministrazioni devono definire una struttura multi-livello (parte principale del Piano ed allegati) facendo in modo che nella parte principale siano inseriti contenuti facilmente accessibili e comprensibili, anche in termini di linguaggio utilizzato, dagli *stakeholder* esterni (valenza informativa del Piano). Negli allegati, invece, devono essere collocati tutti i contenuti e gli approfondimenti tecnici che, opportunamente richiamati nella parte principale del Piano, ne consentono una più puntuale verificabilità da parte di soggetti interni e di soggetti esterni qualificati (valenza operativa del Piano).

- 7) **integrato all'aspetto finanziario** - il Piano deve essere raccordato con i documenti contabili e di programmazione. A tal proposito l'articolo 10 comma 1, del decreto specifica che il Piano è da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione economica-patrimoniale. L'integrazione e il collegamento logico tra il piano della performance e il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio vanno garantiti ad almeno su quattro livelli:
- a) coerenza dei contenuti;
 - b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
 - c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte (esempio Segretario Generale, OIV, amministrativa Dirigente dell'Area Amministrativo-Finanziaria, altri Dirigenti, Ufficio Controllo di Gestione, Collegio dei revisori, , etc.);
 - d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.
- 8) **supportato da soggetti qualificati** - il gruppo di lavoro che coordina le fasi del processo di predisposizione del Piano ed elabora il documento deve avere competenze di pianificazione e controllo e deve avere una opportuna collocazione organizzativa. Nel gruppo di lavoro è auspicabile la presenza di un esperto di comunicazione pubblica;
- 9) **formalizzato** - il Piano deve essere formalizzato (supporto cartaceo e informatico) al fine di essere approvato con atto formale di cui deve essere data evidenza nel Piano. Il Piano deve essere formalizzato anche al fine di assolvere alla funzione di comunicazione, esterna ed interna, propria del documento;
- 10) **confrontabile e flessibile** - la struttura del Piano deve permettere il confronto negli anni del documento e il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla *performance*. Tenendo conto che la struttura del Piano si modifica nel tempo in base alle esperienze maturate, eventuali modifiche di struttura e di contenuto devono essere comunque motivate e tracciabili;
- 11) **pluriennale e annuale** - l'arco temporale di riferimento del Piano è il triennio, con scomposizione in obiettivi annuali, secondo una logica di scorrimento.

Principi di processo

I principi di processo sono principi generali relativi al processo di definizione ed elaborazione del Piano. Secondo tali principi il Piano deve seguire un processo:

- 1) **predefinito** - devono essere predefiniti le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso in cui intervenissero situazioni straordinarie;
- 2) **specifico nei ruoli** - devono essere individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture) e loro ruoli;
- 3) **coerente** - al fine di aumentare la probabilità di successo nell'attuazione, ciascuna fase del Piano deve essere coerente e collegata con le altre. La fase di definizione della missione e della visione deve essere coerente con il mandato istituzionale, con i valori e la cultura. Vi deve essere coerenza tra la fase di definizione degli obiettivi e la fase di individuazione dell'oggetto di analisi; nonché tra la fase di definizione degli indicatori di misura e la fase di individuazione del soggetto responsabile del raggiungimento degli obiettivi;

- 4) **partecipato** - il Piano deve essere definito attraverso una partecipazione attiva del personale dirigente che, a sua volta, deve favorire il coinvolgimento del personale afferente alla propria struttura organizzativa. Inoltre deve essere favorita ogni forma di interazione con gli *stakeholder* esterni (utenti, cittadinanza, associazioni di categoria, etc.) per individuarne e considerarne le aspettative e le attese. Il processo di sviluppo del Piano deve essere, pertanto, frutto di un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento di tutti gli attori del sistema (mappatura, analisi e coinvolgimento degli *stakeholder*);

- 5) **integrato al processo di programmazione economico-finanziaria** - gli obiettivi devono essere coerenti con le risorse finanziarie ed economiche, garantendo il raccordo con i processi di programmazione e con il *budget* economico-finanziario. Un processo integrato ha, infatti, il vantaggio di creare sinergie ed evitare sovrapposizioni di strumenti.

5. CONTENUTI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

- 1. Presentazione del Piano e indice**
- 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni**
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
- 3. Identità**
 - 3.1 L'amministrazione "in cifre"
 - 3.2 Mandato istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della performance
- 4. Analisi del contesto**
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
- 5. Obiettivi strategici**
- 6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
 - 6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale
- 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance**
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio
 - 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance
 - 7.4 Miglioramento del processo di pianificazione
- 8. Allegati tecnici**

1. Presentazione del Piano e indice

La presentazione rappresenta una dichiarazione politica dell'Ente in materia di performance che fornisce il quadro di riferimento per la programmazione triennale degli obiettivi.

In essa vengono richiamati gli elementi di natura valoriale che guidano il miglioramento della performance organizzativa e individuale della Camera e l'azione camerale di trasformazione dell'ambiente economico in cui operano le imprese, di rafforzamento della loro capacità competitiva, di sviluppo socio-economico del territorio, di promozione degli interessi generali e del mercato, di sostegno all'imprenditorialità locale e promozione dell'internazionalizzazione.

Attraverso la presentazione, vengono riepilogate ed attualizzate le priorità di intervento, gli ambiti strategici su cui l'Amministrazione intende focalizzare l'azione politica durante il proprio mandato.

Va ribadito che tali priorità possono avere una valenza sia di innovazione e miglioramento dei servizi amministrativi alle imprese (e-government, automazione servizi, semplificazione delle procedure e accessibilità, avvio nuovi servizi, etc.), sia di promozione e sviluppo dell'economia locale e del territorio (internazionalizzazione, innovazione, valorizzazione delle produzioni tipiche, credito, investimenti in infrastrutture, etc.), sia di intervento in settori specifici in quanto ritenuti strategici per il territorio (turismo, meccanica, agroalimentare).

Questa sezione deve essere estremamente sintetica e precedere l'indice del documento.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

In questa parte sono esposti i principali elementi del Piano che sono di interesse immediato per i cittadini e gli altri stakeholder esterni riportando, ad esempio, informazioni sulle finalità del documento, sulle strategie in atto e sugli obiettivi generali da perseguire.

Il linguaggio di questa sezione deve essere facilmente comprensibile anche ai "non addetti ai lavori" e risultare, quindi, "meno tecnico" di quello impiegato nella parte successiva del Piano.

La lunghezza complessiva della sezione deve essere contenuta in un ristretto numero di pagine.

In un'ottica di verifica del livello di coerenza complessiva dell'intero Piano, è opportuno che questa sezione sia redatta dopo aver predisposto tutte le altre parti. La redazione della "sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni" può costituire, infatti, un momento in cui si verifica la coerenza e la chiarezza delle singole sezioni del Piano.

Il contenuto di questa sezione deve rispecchiare la seguente articolazione, in maniera coerente e bilanciata con i successivi contenuti del Piano:

2.1 Chi siamo

In questa sottosezione si illustrano al cittadino/utente le caratteristiche storiche, organizzative e gestionali salienti dell'amministrazione.

La Camera di Commercio di ... è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale. Fondata nel ..., è una delle Camere di Commercio più antiche d'Italia, con una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dell'industria, delle infrastrutture ma anche della cultura e della formazione tecnica e commerciale.

La Camera di Commercio di è amministrata da una Giunta, formata dal Presidente più ...membri, eletta dal Consiglio, formato a sua volta da ... consiglieri espressi delle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. La struttura amministrativa della Camera è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da un vicario e dai dirigenti.

2.2 . Cosa facciamo

In questa sottosezione si illustrano le principali aree di intervento e relativi outcome e risultati desiderati di interesse per gli stakeholder.

Oggi, la Camera di Commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre ... imprese che in provincia di ... producono, trasportano o scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio genovese.

La Camera di Commercio di ..., in sintesi, tre tipi di attività:

- *attività amministrative: tenuta di albi, elenchi, ruoli, nei quali vengono registrati e certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa*
- *attività di promozione e informazione economica: sostegno alle imprese, promozione dello sviluppo economico e monitoraggio, studio e analisi dei dati sull'economia locale*
- *attività di regolazione del mercato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.*

2.3 Come operiamo

In questa sottosezione si illustrano le modalità operative di perseguimento degli outcome anzidetti, indicando anche gli altri soggetti con cui l'amministrazione interagisce nel contesto di riferimento.

La norma ci pone come interfaccia fra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni trasformando il Registro delle imprese in un hub in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri enti.

Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e sinergie con altri enti pubblici quali il Comune di ..., INPS, INAIL e Agenzia per le entrate.

3. Identità

La definizione dell'identità dell'organizzazione costituisce la prima fase del percorso di costruzione del Piano e deve essere sviluppata, specie per quanto riguarda la missione e l'albero della performance, attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'amministrazione;
- dirigenti o responsabili apicali dei vari settori organizzativi;
- altri stakeholder interni (personale);
- stakeholder esterni.

In altri termini, ciascuno di questi attori contribuisce, secondo momenti e iniziative di condivisione che devono essere individuati dall'organizzazione - e ciascuno in funzione del proprio ruolo - alla esplicitazione dell'identità dell'organizzazione che servirà come punto di riferimento per lo sviluppo delle fasi successive del processo di definizione del Piano.

3.1 L'amministrazione "in cifre"

In questa sezione, vanno proposti in estrema sintesi alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'amministrazione:

- il numero di dipendenti
- le risorse finanziarie complessivamente assegnate
- il numero di strutture territoriali
- gli utenti serviti

Si tratta di informazioni essenziali che vanno, però, ampliate e adattate alla specifica realtà organizzativa.

Sedi – ore di sportello

Dipendenti (numero e composizione)

Imprese assistite – di cui si sono rivolte all'Ente nell'ultimo anno

Bilancio (ammontare delle spese) – di cui per personale

Partecipazioni

3.2 Mandato istituzionale e Missione

- Il mandato istituzionale

Il “mandato istituzionale” definisce il perimetro nell’ambito del quale La Camera di commercio può e deve operare. Esso è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni/competenze istituzionali, anche sulla base dell’articolo 2 del Decreto Legislativo 23/2010 che riforma la legge 580. Definire il mandato istituzionale significa anche chiarire il ruolo degli altri attori (pubblici e privati) che si collocano nello stesso contesto istituzionale, cioè che intervengono sulla medesima politica pubblica.

- La missione

La “missione” identifica la ragion d’essere e l’ambito in cui l’ente camerale opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l’esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l’organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. In altri termini, costituisce l’interpretazione del ruolo dell’organizzazione in una visione unica e condivisa dei vari attori coinvolti, interni ed esterni. La formulazione deve essere chiara e sintetica; inoltre, deve essere in grado di rispondere alle seguenti domande: “cosa e come vogliamo fare” e “perché lo facciamo”. Si differenzia dal “mandato istituzionale” per la sua connotazione di “interpretazione” del mandato stesso, tenendo conto dell’indirizzo politico, delle attese degli stakeholder e dello specifico momento storico.

- La visione

Strettamente interconnessa alla “missione”, la “visione” indica la proiezione dell’organizzazione in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi e incentiva all’azione all’interno dell’amministrazione. Essa deve riferirsi ad aspirazioni realistiche o comunque verosimili, pertanto richiede un’analisi del contesto di riferimento dell’Ente (ad esempio, economico-sociale, politico, culturale, tecnologico) entro cui l’organizzazione si troverà ad operare nell’immediato futuro (arco temporale pari al mandato amministrativo).

La Camera di Commercio ha il compito di erogare servizi diretti alle imprese. Le politiche dell'informazione, dell'innovazione, della valorizzazione e commercializzazione delle produzioni locali, sono state individuate quali ambiti specifici di intervento in relazione alle potenzialità e alle competenze dell' Istituto camerale. In questa direzione si pone l'attività descritta nelle pagine che seguono e che conferma la volontà dell' Ente camerale a porre in essere strumenti finalizzati a uno sviluppo nel quadro dei moderni processi di produzione e nel contesto di una competitività che si presenta sempre più incalzante.

La Camera di Commercio di ... offre alle imprese la possibilità di sviluppare la loro attività in Italia e nel mondo. L'obiettivo dei servizi offerti è sempre quello di dialogare con le imprese e con le organizzazioni imprenditoriali per la crescita equilibrata dell'economia provinciale. Come pubblica amministrazione delle imprese rodigine svolge con criteri manageriali ed avvalendosi di strumenti tecnologici d'avanguardia:

- *attività promozionali e di qualificazione del sistema economico (contributi e servizi di orientamento);*
- *servizi di regolazione del mercato;*
- *analisi e studi economici;*
- *servizi di certificazione e di pubblicità delle informazioni relative al sistema delle imprese;*
- *attività di sviluppo delle infrastrutture territoriali.*

La Camera di Commercio di ... è quindi sia la "casa delle imprese" sia l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

3.3 Albero della performance

L’albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell’amministrazione.

Nella logica dell’albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi (si veda l’articolo 8, lett. a), del decreto, la delibera Civit n. 104/2010 e la 112/2010).

Fig. 1 - L'Albero della performance



4. Analisi del contesto

Si tratta di un'attività di analisi che ha l'obiettivo di fornire una base di informazioni e di conoscenze il più possibile chiara del contesto esterno ed interno della Camera di Commercio nonché dei principali trend evolutivi che possono impattare sulle sue attività istituzionali. Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno può essere costituito dall'analisi SWOT. Essa consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno.
- b) analisi del contesto interno

4.1 Analisi del contesto esterno

- Il contesto economico-produttivo della provincia

In questa sezione vengono evidenziati i principali elementi di natura economica e produttiva che connotano il contesto della provincia ed i principali trend evolutivi prevedibili. Tipiche dimensioni di questa analisi sono:

- lo stato generale dell'economia provinciale, sulle prospettive di crescita, sui fattori critici, sugli sviluppi rispetto al mercato, sulla dimensione europea raggiunta dal sistema-impresa locale (PIL, valore aggiunto, tasso di inflazione, numero imprese iscritte e cessate, domanda e offerta di lavoro, livello degli investimenti);
- lo stato di "salute" dei principali settori economici locali, stato della concorrenza, punti di forza e di debolezza strutturali del sistema delle imprese della provincia;
- le infrastrutture portuali, aeroportuali, stradali, ferroviarie, telematiche;
- lo stato dei servizi pubblici alle imprese;

- Il contesto sociale e ambientale della provincia

In questa sezione viene rappresentato lo scenario socio-culturale ed ambientale del territorio attuale e le sue possibili evoluzioni nel medio termine. Tipiche dimensioni di questa analisi sono:

- la popolazione e l'evoluzione demografica;
- il sistema della formazione superiore, universitaria, post-universitaria e continua;
- l'occupazione, disoccupazione e domanda di professionalità;
- la sicurezza del territorio;
- le pari opportunità e le politiche di tutela e salvaguardia delle categorie "deboli" e a rischio;
- i flussi migratori in entrata e in uscita;
- l'ambiente.

- Il quadro normativo di riferimento

L'evoluzione di tale contesto può infatti avere effetti sia sul versante organizzativo interno (vedi analisi del contesto tecnico-organizzativo della Camera), sia su quello dei servizi alle imprese e ai cittadini.

Sul versante interno, l'evoluzione delle norme come ad esempio la finanziaria dello Stato, l'adozione di un nuovo regolamento di contabilità, l'approvazione di un nuovo contratto collettivo, etc., possono incidere in maniera più o meno determinante sull'organizzazione della Camera.

Così come, per quanto concerne l'evoluzione delle norme che incidono direttamente sui servizi amministrativi alle imprese, possono prevedere l'attribuzione di nuove competenze stabilmente (istituzione di nuovi albi, l'introduzione di nuovi controlli, la tutela della fede pubblica, diritto societario, etc.) o temporaneamente (incentivi, rottamazione licenze, etc.), con impatti anche sul versante organizzativo interno in termini di risorse da destinare alle nuove attività, nuove professionalità da sviluppare, organizzazione dei nuovi servizi, etc..

Nel complesso, quindi, anche l'evoluzione giuridica e normativa a livello sia comunitario, sia nazionale che regionale, introducendo vincoli che non è possibile ignorare, assume rilevanza nella definizione del quadro di riferimento.

- Le relazioni istituzionali della Camera

L'analisi è finalizzata a rappresentare lo scenario istituzionale in cui la Camera di Commercio si trova ad operare al momento e in previsione, per accrescere l'efficacia degli interventi, diventa fondamentale analizzare le priorità e le strategie perseguite da ciascuno di questi attori e dai sistemi nel loro insieme, al fine di individuare e valorizzare tutte le possibili sinergie.

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale è un nodo in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Agenzie di sistema (Infocamere, Tagliacarne, Retecamere, etc.), condividendone missione, visione e strategie di sistema. Nell'ambito del sistema territoriale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Provincia, Comuni, Comunità montane, associazioni di categoria, associazioni sindacali, sistema locale della formazione.

Particolare attenzione deve essere dedicata ai seguenti punti:

- Politiche del sistema camerale, linee di indirizzo strategiche fissate dall'Unioncamere nazionale
- Politiche regionali di sviluppo
- Programma dell'unione regionale, analisi delle linee di intervento previste, valutazione delle possibili sinergie di azione
- Possibili sinergie con gli altri stakeholders

4.2 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno deve riguardare almeno le seguenti quattro dimensioni:

- La struttura organizzativa della Camera

È l'analisi che consente di valutare la prospettiva interna focalizzando l'attenzione su:

- Analisi delle principali funzioni e servizi camerali da effettuarsi sulla base di una verifica del loro stato, in termini di:
 - innovatività, funzioni e servizi che richiedono interventi radicali di riorganizzazione
 - potenziamento, funzioni e servizi in cui si è proceduto in passato con degli interventi di innovazione, che sarebbe opportuno consolidare per poterli valorizzare
 - consolidamento, funzioni e servizi che non necessitano di particolari interventi e che sono adeguati rispetto alle esigenze della Camera.
- Analisi della struttura organizzativa e, in particolare, la ripartizione delle responsabilità tra dirigenti, il livello di delega ed autonomia decisionale, le responsabilità sui procedimenti principali, etc.

- Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

È l'analisi che consente di valutare le metodologie e gli strumenti di governo di cui si è dotata la Camera. L'attenzione sarà in particolare rivolta a:

- Funzionamento interno della Camera: si tratta di indicare i sistemi adottati a supporto del funzionamento dell'ente e gli eventuali bisogni evolutivi;
- Sistemi di supporto ai servizi ai clienti che ne denotano il livello di automazione
- Dotazioni ICT al fine di rappresentare il livello di adeguatezza dell'infrastruttura sistemistica e di rete della camera, delle postazioni di lavoro e di riunione, etc.
- Servizi e multicanalità: si tratta di individuare le modalità con cui la Camera offre i propri servizi e opera attività di comunicazione (ad esempio grado di evoluzione del sito internet, firma digitale, etc.).

- Le risorse umane

Analisi delle risorse umane serve a rappresentare: la situazione della dotazione organica e del suo grado di copertura, i bisogni di personale espressi sia in termini quantitativi (numero di assunzioni future da realizzare), sia in termini qualitativi (profili professionali e competenze professionali necessarie), il clima organizzativo, i sistemi di incentivazione adottati, etc..

Analisi dei bisogni formativi, per far fronte agli eventuali gap che, considerate le professionalità necessarie per perseguire gli obiettivi strategici che la camera si sta prefissando, sarà necessario colmare nel prossimo futuro. Si tratta di disegnare dei veri e propri percorsi di professionalizzazione per target selezionati di dipendenti camerali o di criteri per la definizione dei profili professionali da ricercare per le future assunzioni da effettuare.

- Le risorse finanziarie

Si tratta di un'analisi sintetica della componenti di bilancio con cui si mira a far comprendere le componenti principali del bilancio camerale. L'analisi di bilancio ha importanza sia come strumento consuntivo sia come strumento prospettico per la conoscenza della gestione. Essa consente infatti di conoscere la gestione passata, focalizzata sull'ultimo quinquennio, fornendo informazioni sull'andamento economico della gestione, partendo dall'esame dei dati di:

- Conto economico
- Stato patrimoniale.

In particolare, l'analisi di bilancio ha l'obiettivo di presentare all'Organo Politico una base per la previsione delle risorse disponibili per la realizzazione dei programmi nel prossimo triennio.

Tale analisi, pertanto, può essere supportata attraverso la presentazione di un quadro:

- dei proventi correnti, articolati in istituzionali e commerciali, del loro trend nell'ultimo quinquennio e delle previsioni prudenziali per il futuro quinquennio
- degli oneri correnti, distinti in costi del personale, costi di funzionamento, costi di promozione, del loro trend nell'ultimo quinquennio e delle previsioni, caute ed equilibrate, per il futuro quinquennio
- degli investimenti, distinti in strumentali all'erogazione dei servizi alle imprese (automazione, ristrutturazione sedi camerali, arredi, etc.) e in strategici (partecipazioni societarie, acquisto immobili, etc.) e, per questi ultimi, una valutazione del loro andamento.

5. Obiettivi strategici

In questa sezione del documento vengono definite, sulla base della strategia delineata nel Programma Pluriennale dell'Ente, gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Ente intende realizzare nel triennio ed i risultati specifici, ancorché generali, che l'Amministrazione intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate. Gli obiettivi, in quanto tali, devono comunque mantenere le loro caratteristiche fondamentali di specificità, di misurabilità e di realtà.

Indirizzi strategici per il triennio

Tale sezione viene declinata per ogni priorità strategica prevista nel Programma Pluriennale e si sostanzia nella definizione di indirizzi strategici da realizzare e nella definizione dei risultati attesi in termini di impatto.

Tale analisi dovrà essere realizzata sia con riferimento alle azioni di promozione e sviluppo del territorio sia a quelle di erogazione dei servizi all'utenza.

Con riferimento a ciascuna priorità strategica, lo schema di riferimento può essere il seguente:

- Priorità strategica
Viene indicata sinteticamente la priorità strategica individuata nel programma pluriennale (es. sostegno alle piccole e medie imprese o Semplificazione e accessibilità dei servizi amministrativi alle imprese).
- Indirizzi ed obiettivi strategici

Per ciascuna priorità vengono evidenziati gli indirizzi strategici, i relativi obiettivi e, in maniera sintetica, le risorse finanziarie complessivamente destinate al raggiungimento dell'obiettivo.

Ad esempio, per il sostegno alle piccole e medie imprese potrebbero essere definiti due indirizzi strategici:

- Supporto alla crescita dimensionale, il cui obiettivo è quello di accrescere la dimensione media delle piccole e medie imprese della provincia;
- Supporto alla nascita di nuove imprese, il cui obiettivo strategico è quello di accrescere il numero di nuove imprese nell'arco del triennio.

Un esempio di indirizzi strategici relativi alla priorità "Semplificazione e accessibilità dei servizi amministrativi alle imprese" potrebbero essere:

- Semplificazione dei procedimenti, il cui obiettivo strategico è quello di ridurre i tempi medi di conclusione;
- Miglioramento dell'accessibilità, il cui obiettivo strategico è quello di aumentare il numero di servizi fruibili on line, disponibili 24 ore su 24.

▪ Indicatori di outcome

Gli indicatori di outcome sono indicatori di attuazione delle politiche e della strategia in termini di capacità di soddisfare i bisogni espressi dai diversi portatori di interesse.

L'outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha usufruito del servizio o dell'intervento.

In quanto tale può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, gran parte delle quali non pienamente sotto controllo dell'Amministrazione.

In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori "proxy" del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l'andamento.

Con riferimento agli esempi citati precedentemente, potrebbero essere indicatori di outcome:

- rispetto all'obiettivo di accrescere la dimensione media delle piccole e medie imprese della provincia, il rapporto tra PIL prodotto dalle PMI e PIL complessivo della provincia;
- rispetto all'obiettivo di accrescere il numero di nuove imprese nell'arco del triennio, il tasso di incremento delle nuove imprese rispetto al periodo precedente;
- rispetto all'obiettivo di ridurre i tempi medi di conclusione dei procedimenti, il tasso di variazione della durata media degli stessi rispetto al periodo precedente;
- rispetto all'obiettivo di aumentare la disponibilità dei servizi on line, il rapporto tra numero di utenti che utilizzano servizi on line e numero totale di utenti.

▪ Target dell'indicatore

Il target dell'indicatore rappresenta la quantificazione del risultato, misurato attraverso l'indicatore, atteso nell'arco del periodo di riferimento, in questo caso il triennio.

Per ogni indicatore esposto nella sezione precedente sarà quindi definito, con riferimento all'orizzonte temporale complessivo del triennio, ma con puntuale indicazione del valore atteso sul singolo esercizio, un valore che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente.

	Indicatore	Stato	Target	Trend	Benchmark

Programmi strategici

In questa sezione, per ciascuno degli indirizzi strategici vengono definiti i programmi da realizzare per il triennio e la loro ripartizione alle aree di responsabilità dirigenziale dell'Ente.

Come precedentemente evidenziato, tali programmi afferiscono sia alla dimensione della promozione dello sviluppo del territorio, sia alla dimensione del miglioramento dei servizi amministrativi offerti.



6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite:

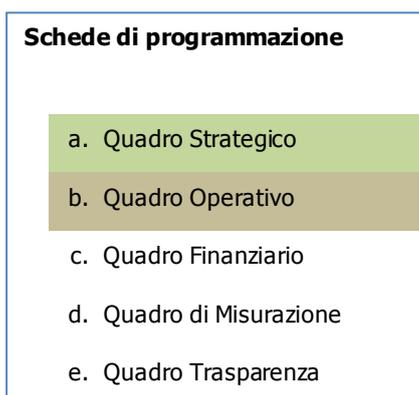
- l'obiettivo operativo, a cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso);
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Questa sezione è articolata, in coerenza con le Linee Guida, in **schede di programmazione** che, elaborate per area di responsabilità dirigenziale, prevedono un'integrazione dei contenuti relativi alla programmazione operativa con i contenuti della programmazione strategica e della programmazione di bilancio.

All'interno delle schede devono essere declinati gli indicatori che saranno monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi che sono impiegati per la valutazione della performance individuale e per la valutazione della performance di ente dovrebbero essere evidenziati indicando nella scheda questa loro ulteriore funzione.

A differenza della sezione precedente, proprio perché rappresenta l'integrazione tra programmazione strategica, programmazione operativa e programmazione di bilancio, questa sezione viene elaborata con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Per ciascuna unità organizzativa le schede di programmazione hanno la struttura che segue. Ad ogni scheda di programmazione si prevede corrisponda una scheda analitica di misurazione e valutazione che potrà essere resa disponibile negli allegati tecnici al Piano, come previsto dalla Delibera Civit 112/2010 par. 3.8.



Fonte: Linee Guida sul Ciclo di Gestione della Performance

Quadro strategico

La sezione riassume gli elementi di indirizzo strategico rilevanti per l'unità organizzativa rispetto all'anno di programmazione seguente e, se presenti, gli obiettivi strategici specifici dell'unità.

In particolare vengono evidenziati:

- gli obiettivi strategici, tra quelli individuati nella sezione precedente, che sono rilevanti per l'unità organizzativa ed i relativi target per il primo esercizio di programmazione;
- eventuali obiettivi strategici specifici dell'unità organizzativa che, pur non rivestendo una rilevanza tale da essere assunti come obiettivi strategici dell'Amministrazione, assumono una rilevanza particolare per l'unità organizzativa. In tale caso dovranno essere definiti in questa sezione, per tali obiettivi, indicatori e target;
- I programmi strategici dei quali l'unità organizzativa è responsabile.

Quadro operativo

Questa sezione rappresenta il cuore della scheda di programmazione. In essa vengono evidenziati, con riferimento al primo esercizio di programmazione, i piani di azione che l'Unità Operativa intende adottare, i prodotti di tali piani di azione ed i risultati attesi da tali azioni:

- I piani di azione rappresentano i piani operativi in cui si dettagliano tutte le azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e degli ulteriori obiettivi di miglioramento che l'unità organizzativa intende realizzare;
- I prodotti dei piani di azione sono:
 - Attività: attività organizzate in maniera sistematica dalla Camera, ad esempio di convegni, workshop, seminari etc.
 - Progetti: un complesso di attività che hanno una durata (inizio e fine nell'anno) e degli obiettivi determinati.
 - Iniziative: per iniziative si intendono eventi organizzati, in maniera spot, direttamente dalla Camera.
 - Contributi: sono progetti portati avanti da terzi a cui la Camera partecipa indirettamente.
- I risultati attesi sono gli ambiti di performance, tra quelli previsti dalla 150, rilevanti rispetto a ciascuno specifico piano di azione.

In particolare:

- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (percezione del livello di qualità e adeguatezza dei servizi resi);
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze professionali e dell'efficacia delle attività di programmazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse;
- efficacia nello svolgimento delle attività;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- equità interna, esterna e di pari opportunità.

Quadro finanziario

La sezione contiene la sintesi del budget assegnato all'unità organizzativa messa a confronto con il preconsuntivo dell'esercizio precedente.

Quadro di misurazione

La sezione contiene gli indicatori rilevanti per l'unità organizzativa e si articola in 4 aree rispettivamente contenenti:

- Data set di riferimento per l'unità organizzativa: anagrafica (dotazione di personale, turn over, eventuali altri dati), prestazioni/processi (declinazione dei principali processi che coinvolgono l'unità organizzativa e delle prestazioni erogate con indicazione dei volumi per l'anno di programmazione precedente);
- Indicatori strategici
- Indicatori operativi e di processo
- Indicatori finanziari.

Quadro trasparenza

La sezione indica, se rilevanti, criticità relative alla trasparenza di ciascun obiettivo e relative modalità di attuazione.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Fermo restante il rispetto delle disposizioni del decreto Dlgs 150/2009 e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della performance individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della performance (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), in questa sezione del documento viene data evidenza alle risultanze del processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Ad ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa possono essere assegnati uno o più obiettivi strategici e/o operativi. Inoltre, è possibile assegnare obiettivi in "quota parte" se si tratta di obiettivi su cui vi è corresponsabilità. Solitamente, ma non necessariamente, i dirigenti "apicali" (di livello più elevato) sono responsabili di obiettivi strategici.

Nell'apposita sezione destinata agli allegati va inserita la scheda relativa al riepilogo degli obiettivi assegnati ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

In questa sezione del Piano occorre descrivere il processo seguito per la realizzazione del Piano e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

In questa sezione deve essere descritto il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano, tenendo conto di quanto descritto nelle sezioni precedenti. Una rappresentazione sintetica può essere fornita attraverso la compilazione della seguente tabella (c.f.r. Delibera Civit 112/2010)

Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione															
2	Analisi del contesto esterno ed interno															
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie															
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi															
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno															

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Evidenziare le scelte operate dall'amministrazione, con riguardo alle modalità adottate per garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Specificazione delle principali carenze/criticità riscontrate nella attuazione del Ciclo di gestione della performance (di cui all'articolo 4 del decreto) e l'individuazione di specifici piani operativi per risolvere tali carenze. Si deve trattare di veri e propri piani con obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti.

7.4. Miglioramento del processo di pianificazione

In questa sezione, vengono riportati, anche sulla base dei check sul sistema di gestione e misurazione della performance effettuati, gli obiettivi di miglioramento del processo di pianificazione.

8. Allegati tecnici

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo degli strumenti di supporto alla redazione di contenuti dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne la immediata comprensibilità ed intelligibilità.

Gli allegati maggiormente rilevanti per gli Enti Camerali sono:

- 1) Benchmark di riferimento;
Attraverso un'analisi commentata degli indicatori del sistema Pareto.
- 2) Schede di programmazione per singola unità organizzativa.
- 3) Schede analitiche di misurazione e valutazione per la rilevazione di obiettivi/indicatori (coerenti con le schede di programmazione).

Altri allegati di cui la Delibera Civit 112/2010 suggerisce l'inserimento sono:

- la scheda di analisi SWOT;
- le schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane;
- la scheda "descrizione gruppo di lavoro";
- la scheda di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti (per i contenuti e la struttura di questa scheda si rimanda ad un successivo documento emanato dalla Commissione).

che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11, Decreto Legislativo 150/09). Tale Programma rappresenta il framework di riferimento attraverso il quale alimentare la sezione trasparenza delle Schede di Programmazione contenute nel Piano della Performance.

Sulla base delle priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o sulla loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Come detto, il Piano della Performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato entro il 31 gennaio. In realtà, l'approvazione formale del Piano dovrebbe semplicemente essere la conclusione di un percorso che può essere ipotizzato come articolato nei seguenti passi logici:

1. Nel mese di Luglio, il Segretario generale, ricevute dagli organi politici indicazioni in merito alla conferma o l'aggiornamento delle priorità strategiche contenute nel Programma Pluriennale, avvia il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che permettono di delineare il posizionamento attuale dell'Ente;
2. Ai primi di Settembre, sulla base dei risultati del posizionamento e delle indicazioni strategiche dell'organo politico, convoca una riunione preliminare di coinvolgimento degli stakeholder, così come previsto dalla norma, per raccogliere le loro istanze in merito alle priorità strategiche dell'Ente;
3. Anche sulla base di tali istanze, il Segretario Generale appronta la sezione relativa alle linee di indirizzo strategico del Piano, sottopone la sezione all'analisi ed alla validazione della Giunta ed all'esame tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
4. Tali passi permettono l'approvazione, entro la scadenza di ottobre, della relazione Previsionale e Programmatica prevista dal 254/05 in coerenza con gli indirizzi strategici del Piano
5. Una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di elaborazione delle schede di programmazione.
6. Nell'ambito di tale processo vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione di risorse che consentono, entro il 31 dicembre, l'elaborazione e l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale, in coerenza con gli obiettivi operativi del Piano
7. Il passo successivo, dopo l'approvazione degli altri strumenti di programmazione, potrebbe essere un ulteriore incontro con gli stakeholder e l'analisi da parte del OIC per la validazione preventiva degli indicatori di performance.
8. Questo ultimo step di analisi consentirebbe l'approvazione della Giunta entro il 31 gennaio e l'adozione del Piano.

In sede di prima adozione, per l'esercizio 2011, il processo dovrà, per forza di cose, essere realizzato al contrario, partendo dai documenti di programmazione (RPP, preventivo economico e budget direzionale) in corso di approvazione e mutuando dagli stessi, con le opportune integrazioni, il Piano della Performance.

7. TRASPARENZA DEL PIANO

Il piano è reso conoscibile e scaricabile on line ad esclusione degli allegati, lasciati alla discrezionalità delle singola Camera.