



HANDELS-, INDUSTRIE-,
HANDWERKS- UND LAND-
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

CAMERA DI COMMERCIO,
INDUSTRIA, ARTIGIANATO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

PARTNER DER WIRTSCHAFT

AL SERVIZIO DELL'ECONOMIA

LEISTUNGSKREISLAUF I

CICLO DELLA PERFORMANCE I

SYSTEM FÜR DIE LEISTUNGSBEWERTUNG DER ORGANISATIONS- EINHEITEN

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA



Version 1.2

**Anlage an den Beschluss
Nr. 038 vom 24.02.2014**

Versione 1.2

**Allegato alla deliberazione
dd. 24.02.2014, n. 038**

INHALT

1	VORWORT	Seite	3
2	BESCHREIBUNG DES SYSTEMS	Seite	4
2.1	Struktur	Seite	4
2.2	Durchführungsregelung	Seite	4
2.2.1	Balanced Scorecard (BSC)	Seite	5
2.2.2	Weitere Methoden	Seite	8
3	PROZESS	Seite	10
3.1	Phasen	Seite	10
3.1.1	Erstellung des strategischen Plans	Seite	11
3.1.2	Planung und Kontrolle	Seite	11
3.1.3	Messung, Überwachung und Bewertung der Leistung der Organisationseinheit	Seite	11
3.1.4	Bewertung der Führungskräfte	Seite	11
3.1.5	Berichterstattung und Transparenz	Seite	12
3.2	Integration des Leistungskreislaufes in bereits bestehende Planungs- und Berichterstattungsinstrumente	Seite	12
3.3	Zeitplan	Seite	13
3.4	Ausführungsmodalitäten	Seite	13
4	VERANTWORTLICHE	Seite	14
5	GLOSSAR	Seite	15

VORWORT

In vorliegendem Dokument werden die wesentlichen Eigenheiten, Methoden und Zielsetzungen des Systems dargelegt, nach welchem im Kontext der Gesamtleistung der Handelskammer Bozen die Arbeitsergebnisse ihrer einzelnen Organisationseinheiten gemessen und bewertet werden.

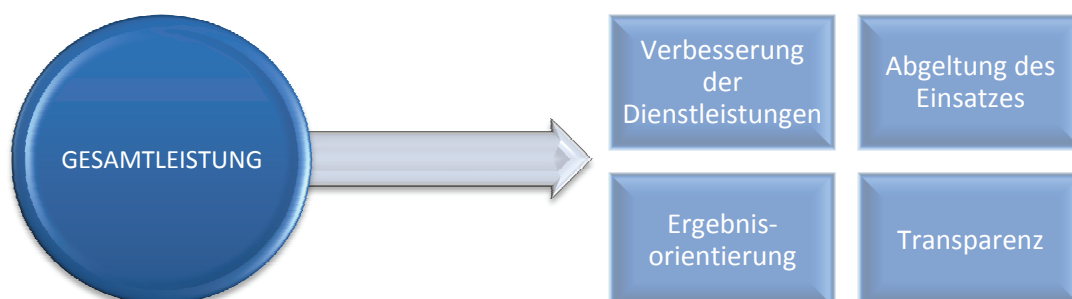
Die normative Grundlage dafür findet sich im Reformprozess der öffentlichen Verwaltung, welcher mit dem gesetzesvertretenden Dekret Nr. 150/99 eingeleitet wurde. Dieses Dekret wurde von der Autonomen Region Trentino-Südtirol mit Regionalgesetz Nr. 4/2011 übernommen; der Artikel 1, Buchstabe b), Absatz 1 ter lautet: „Zur Förderung der Verbesserung der Dienstleistungen und der Organisation werden – ... nach Mitteilung an die Gewerkschaften – mit Verwaltungsakten Verfahren für die Messung und Bewertung der von den Organisationseinheiten erzielten Ergebnisse auch durch Ermittlung der Nutzerzufriedenheit vorgesehen.“

Bei der Ausarbeitung des in diesem Dokument beschriebenen Verfahrens wurden auch die von der unabhängigen Kommission zur Bewertung, Transparenz und Integrität der öffentlichen Verwaltung (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche – CIVIT) verabschiedeten Richtlinien einbezogen.

Das System zur Messung und Bewertung der Leistungen der Organisationseinheiten setzt sich aus den Methoden, Bestimmungen und Prozessen zusammen, mit deren Hilfe die Erreichung der vorgegebenen Ziele auf zwei differenzierten, aber untereinander stark verbundenen Ebenen gemessen wird:

- die Leistung der Gesamtorganisation,
- die individuelle Leistung auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheiten verknüpft mit der entsprechenden Führungsverantwortung.

Es handelt sich also um ein Instrument, welches die Begleitung und Kontrolle der Tätigkeiten der Handelskammer unterstützen soll und zum Erfassen und Bewältigen von Problemen und damit zur Verbesserung der politischen Entscheidungen der Handelskammer beitragen wird. Es soll ein Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung der Tätigkeit der Körperschaft in die Wege geleitet werden, auf der Grundlage der Bewertung von erzielten Ergebnissen, sei es der Gesamtstruktur als auch einzelner Organisationseinheiten, verbunden mit einem neuen Prämiensystem.

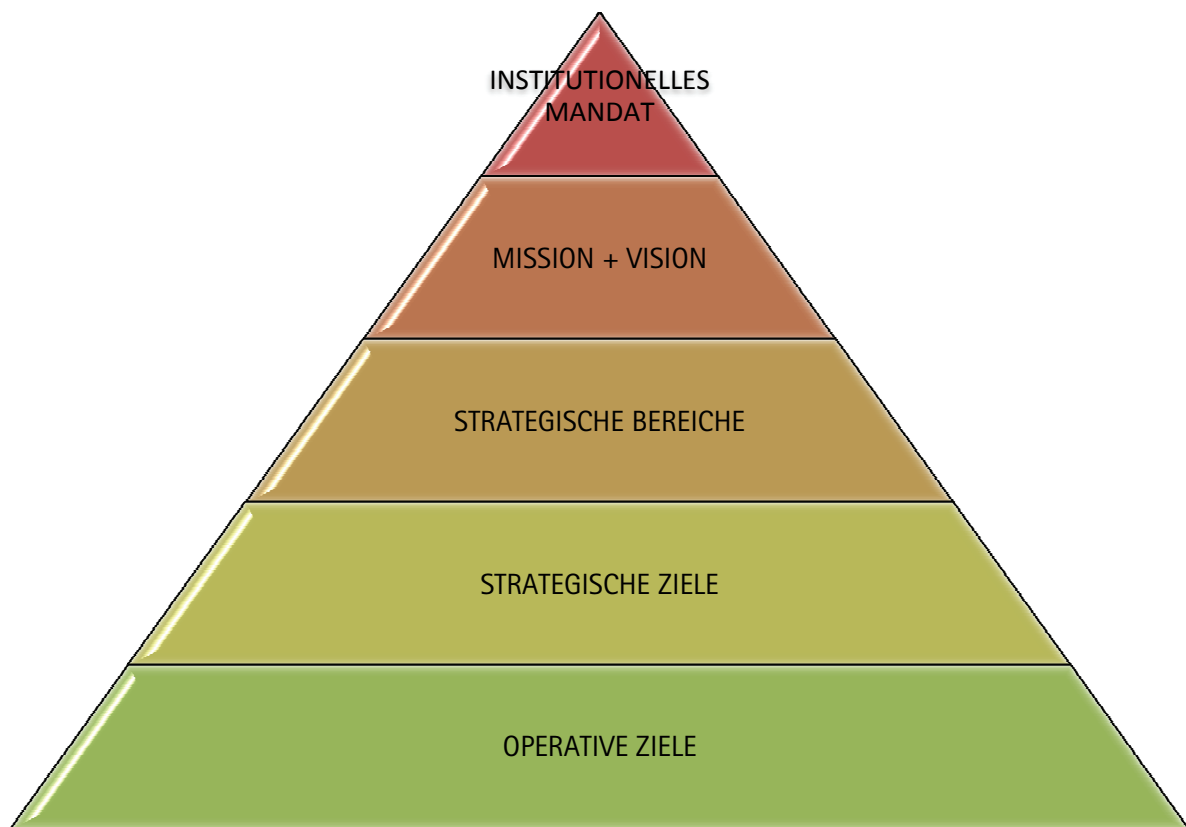


Dieses Dokument gibt strukturgemäß die Eigenschaften des Systems wieder, auf welches sich im Anschluss der „Leistungsplan“ und der „Leistungsbericht“ begründen.

2 BESCHREIBUNG DES SYSTEMS

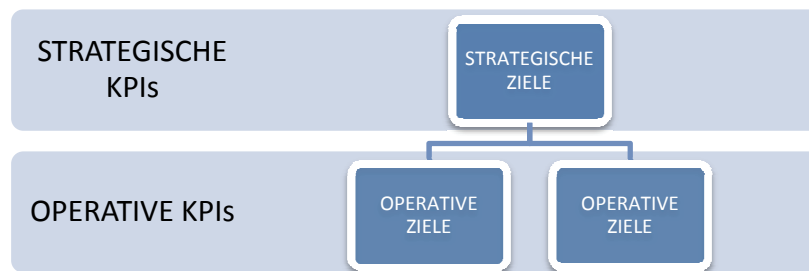
2.1 Struktur

Im Arbeitskreislauf der Organisationseinheiten nimmt die Phase der Leistungsmessung und –bewertung eine zentrale Rolle ein; diese erfolgt zwischen dem Planungsprozess und Berichterstattung. Das System zur Leistungsbewertung der Organisationseinheiten und der einzelnen Führungskräften wird im hier abgebildeten Pyramidendiagramm dargestellt. Die Basis für das Bewertungssystem stellen das institutionelle Mandat, die Mission und die Vision der Handelskammer dar. Von diesen werden diverse strategische Aktivitätsbereiche abgeleitet, für welche wiederum ein oder mehrere strategische Ziele definiert werden. Die strategischen Ziele werden schließlich in operative Ziele übertragen.



2.2 Durchführung

Die Messung der Leistung der Organisationseinheiten erfolgt durch quantitative und qualitative Erhebungen. Die Leistungen werden mittels sachdienlicher Indikatoren bewertet, welche mit diversen strategischen/operativen Zielen verbunden sind und eine Darstellung der erreichten Leistungsniveaus ermöglichen. Diese sogenannten *Key Performance Indicators* (in der Folge KPIs genannt) bestehen aus Messwerten zur Lieferung von Informationen über die einzelnen Aspekte der Unternehmenstätigkeit. Ihre Ausformulierung erfolgt durch die Erstellung und Analyse von periodischen Berichten über den Fortschritt der Körperschaft und die Erreichung der geplanten Zielsetzungen. Die Feststellung des Grades der Zielerreichung ermöglicht eine Leistungsbewertung der Organisationseinheiten.



Die verwendeten KPIs sind folgendermaßen eingeteilt:

WIRKSAMKEIT	EFFIZIENZ	QUALITÄT	WIRTSCHAFTLICHKEIT	WIRKUNGSANALYSE
Sie messen die Fähigkeit der Handelskammer, die Planungsziele zu erreichen (ausgedrückt in %) - Verhältnis zwischen Input und Output.	Sie messen die Fähigkeit, den Ressourceneinsatz zu optimieren, bzw. die Fähigkeit, gleiche Leistungen mit geringerem Aufwand zu produzieren.	Sie haben das Ziel, die Übereinstimmung der Leistungen mit den festgelegten Qualitätsstandards (erbrachte Qualität) sowie mit den Kundenerwartungen (wahrgenommene Qualität) zu erfassen.	Sie werden verwendet, um die Optimierung des Verhältnisses zwischen den eingesetzten finanziellen Mitteln und den erzielten Ergebnissen zu bewerten.	Indikatoren zur Feststellung zeitlicher und sozialwirtschaftlicher Auswirkungen.

Der Genauigkeit halber kann der KPI zur Qualitätsmessung des Weiteren in vier Aspekte aufgeteilt werden: Zugänglichkeit, Schnelligkeit, Transparenz, Wirksamkeit (Konformität, Zuverlässigkeit, Vollkommenheit):

Die von der Handelskammer angewandte Methode zur Zusammenführung der einzelnen Ebenen und Elemente einer Phase und zur Messung der Prozesse und Tätigkeiten wird als **Balanced Scorecard (BSC)** bezeichnet.

2.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

Die Balanced Scorecard (in der Folge BSC) genannt ist ein Instrument zur Steuerung, Messung und Dokumentation des Einsatzes der Körperschaft, beruhend auf ihren Auftrag, ihrer Mission und Strategie. Weiters ermöglicht die BSC den Einbezug folgender Aspekte::

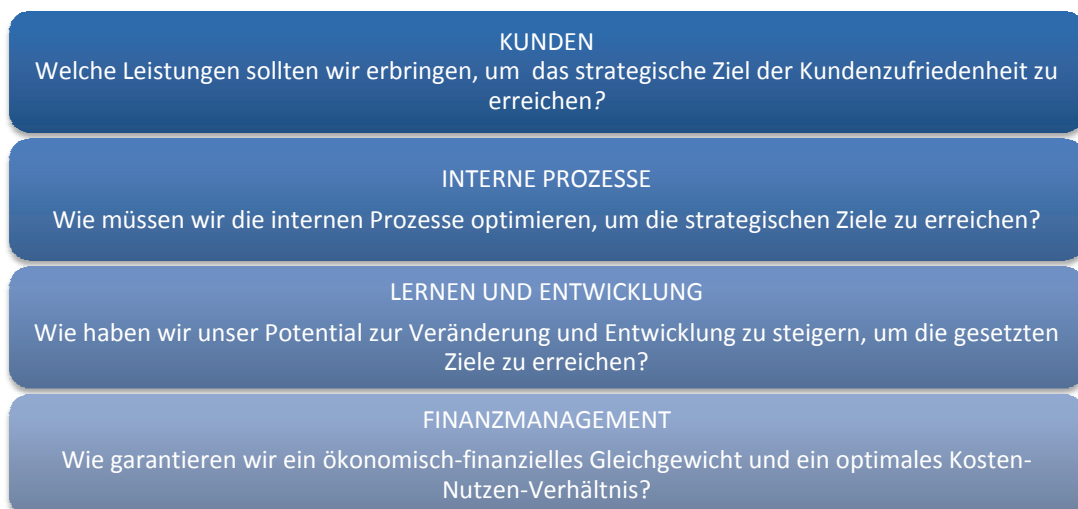


Das Modell setzt sich aus 4 Phasen zusammen:



1. Leistungsanalyse – Festlegung der Perspektiven: In der ersten Phase werden die Perspektiven definiert, welche sich aus der Analyse der Beobachtungen der Einrichtung ergeben. Diese 4 Perspektiven werden in den Phasen der Erstellung, der Überwachung und Bewertung der Tätigkeit berücksichtigt und werden im Folgendem definiert als:

- KUNDEN → Berücksichtigung des Zufriedenheitsgrades von Interessensträgern und Kunden
- INTERNE PROZESSE → Berücksichtigung von Wirksamkeit und Effizienz des betriebsinternen Ablaufs der Tätigkeiten
- LERNEN UND ENTWICKLUNG → in Verbindung mit Innovation und Lernprozessen in Bezug auf: Fähigkeiten und Ausbildung der Mitarbeiter, der Motivation, des Ausbaus der technologischen und digitalen Infrastruktur
- FINANZMANAGEMENT → mit Ausrichtung auf die Führungsbewertung der Handelskammer unter dem Aspekt einer ausgewogenen Finanzgebarung

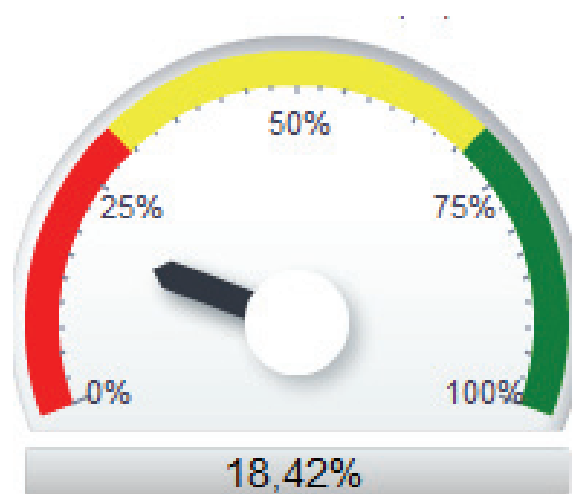


2. Beschreibung der Strategie (strategischer Plan): in der zweiten Phase wird der strategische Plan der Handelskammer erstellt, in welchem die Ziele dargelegt werden, unterteilt in Bezug auf die BSC-Ausrichtung und die einzelnen strategischen Bereiche.

Strategischer Bereich ----- BSC Perspektive	Strategischer Bereich 1	Strategischer Bereich 2	Strategischer Bereich 3	Strategischer Bereich 4
Kunden				
Interne Prozesse				
Lernen und Entwicklung				
Finanzmanagement				

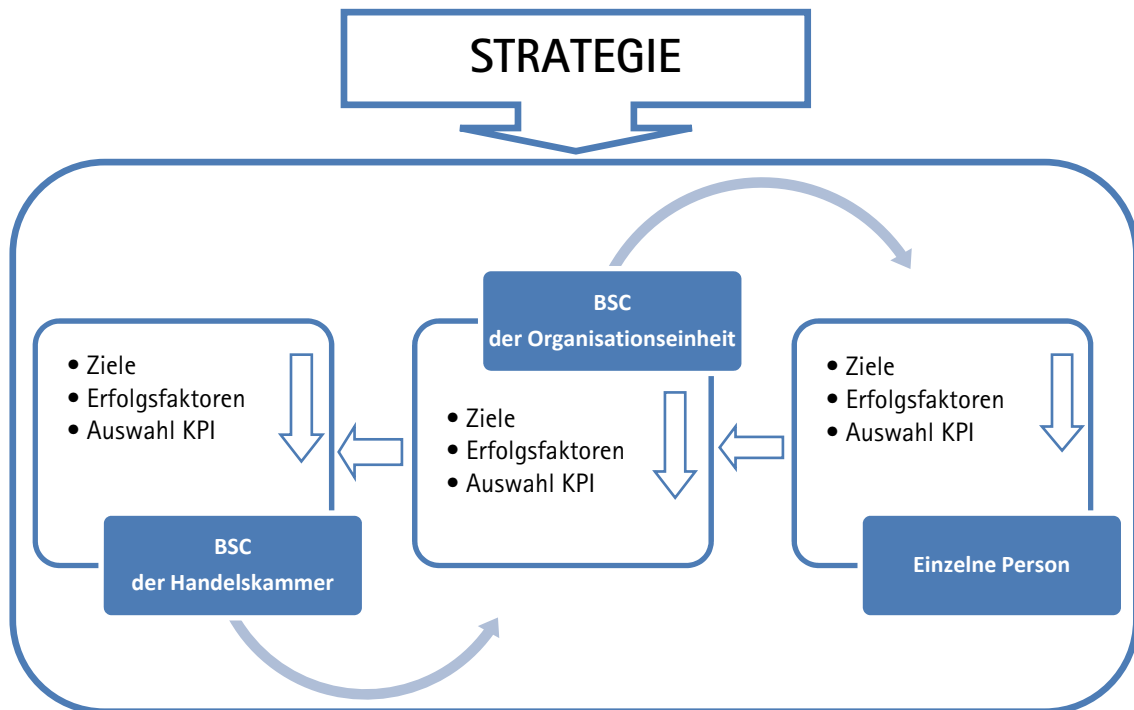
Neben dem strategischen Plan wird auch ein operativer Plan erstellt, welcher sämtliche operativen Ziele umfasst.

3. Erstellung eines Schemas zur Messung und Bewertung der Leistung: mit Hilfe der im Schema enthaltenen Indikatoren kann die Leistung der Organisationseinheiten gemessen werden. Die Erstellung dieses Schemas impliziert den Aufbau eines Systems von KPI, von Zielen und von Variationsintervallen. Die nachstehende Abbildung erlaubt es, den Zielerreichungsgrad anschaulich darzustellen.



4. Anwendung der Strategie in der operativen Steuerung: Mittels des *Cascading* der Ziele, also einer Überführung der strategischen in operative Ziele, werden beide Ebenen zusammengeführt, wodurch die Verantwortung für die Zielerfüllung neben den Abteilungen auch an die Ämter weitergegeben wird.

Die nachfolgende Grafik stellt das Konzept des *cascading* vereinfacht dar und zeigt die Reihenfolge der verschiedenen hierarchischen Ebenen der Struktur auf.



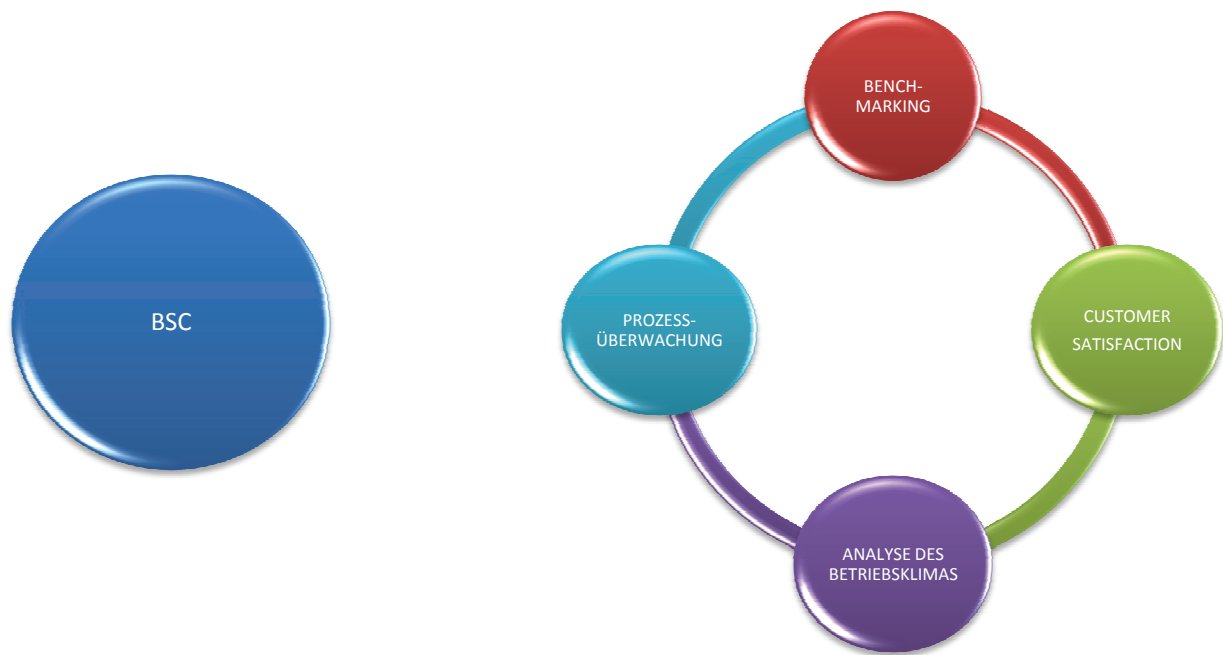
Die Erfolgsfaktoren sind Schlüsselemente, welche die Erreichung der Ziele maßgeblich beeinflussen. Die Analyse der Erfolgsfaktoren liefert Anregungen zur Beschreibung der KPIs. Der hierarchische Aufbau beeinflusst das Verhalten und die Tätigkeiten innerhalb der Handelskammer, sowohl von oben nach unten (was machen) als auch von unten nach oben (wie machen).

2.2.2 Weitere Methoden

Weitere Methoden zur Leistungsmessung der Organisationseinheiten sind noch folgende:

- *Benchmarking* – die Gegenüberstellung der Leistung der Handelskammer mit jener von vergleichbaren Körperschaften, zum Zweck einer kontinuierlichen Verbesserung des Leistungsstandards;
- *Customer satisfaction* – hierzu gehören die Instrumente zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit über die angebotenen Dienste; dadurch können kritische Bereiche erkannt und geeignete Maßnahmen zur Verbesserung der wahrgenommenen Qualität eingeleitet werden (z.B. telefonische Interviews);
- *Prozesscontrolling* – periodische Überwachung der Prozesse (zum Beispiel quartalsweise) auf der Grundlage von Berichtsblättern;
- *Analyse des Betriebsklimas* – Erhebung der Zufriedenheit der Bediensteten;

Die Messung der organisatorischen Leistung

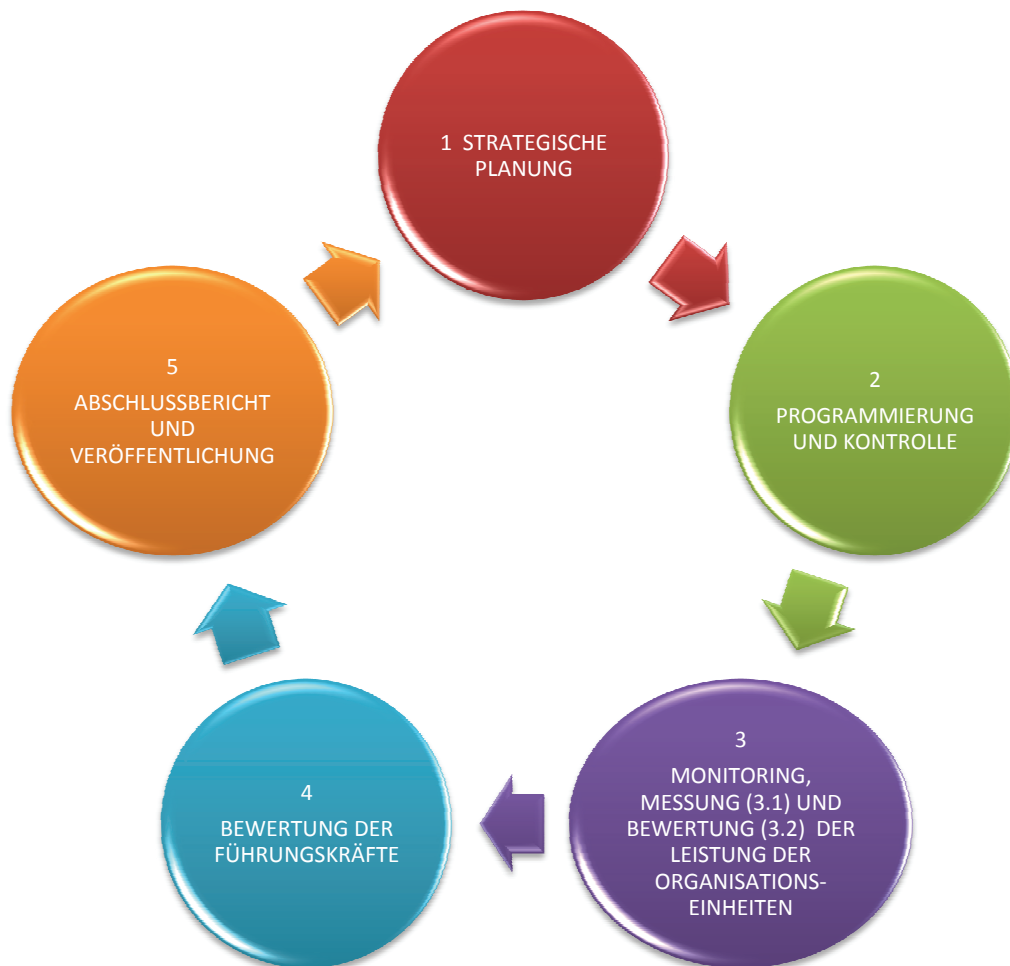


Das Zusammenwirken der oben beschriebenen Methoden liegt dem Qualitätsmanagements zugrunde, welches die Handelskammer anwendet und entsprechend der ISO-Norm 9001 für die Qualität der Arbeitsabläufe und der erbrachten Dienste zertifiziert wurde.

3 PROZESS

3.1 Phasen

Der gesamte Leistungskreislauf besteht aus einer Abfolge von fünf untereinander verbundenen Phasen, die sich wie folgt darstellen lassen:



Für jede Phase des Kreislaufs ist eine dreifache Messung vorgesehen: *ex ante* (die Bestimmung der Messobjekte), *in itinere* (Überwachung – kontinuierliche Begleitung der Leistungserstellung, Feststellung des Grades der Zielerreichung und eventuelle Korrektur) und *ex post* (am Ende des Jahres wird die tatsächliche Abweichung der Resultate von den Zielsetzungen festgestellt).

Diese fünf Phasen sind in zwei grundlegenden Dokumenten über den Leistungskreislauf darzulegen: im **Leistungsplan** und im **Leistungsbericht**; im ersterem sind die beiden ersten Phasen beschrieben (strategische Planung und Programmierung), im zweitem werden die dritte, vierte und fünfte Phase dargelegt (Monitoring, Bewertung, Bekanntmachung).

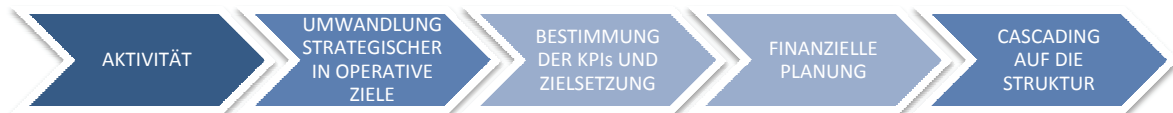
In den folgenden Unterpunkten werden die fünf Phasen beschrieben, in Anlehnung an die von der Unioncamere für die Handelskammer erarbeiteten Richtlinien über deren Leistungskreislauf („*Linee guida sul ciclo di gestione della performance per le Camere di commercio*“).

3.1.1 Strategische Planung

Die Erstellung des Strategieplanes – ausgehend vom mehrjährigen Programm der Handelskammer – ist der Startpunkt des gesamten Prozesses. In dieser Phase werden die strategischen Entscheidungen für einen mittelfristigen Zeitraum getroffen. Sie sind richtungsweisend für die drei darauffolgenden Jahre. Es handelt sich hierbei um das Zusammenwirken von Zielen, Bewertungen und Entscheidungen, welche zur Erreichung des angestrebten Niveaus an Effizienz, Qualität und Wirksamkeit im Einsatz der Handelskammer führen soll. Der Strategieplan wird jährlich mit der Erstellung eines programmatischen Berichts aktualisiert.

3.1.2 Programmierung und Kontrolle

Die Phase der Programmierung und Kontrolle wird mit dem Haushaltsvoranschlag und dem Tätigkeitsprogramm der Handelskammer abgestimmt und leitet vom mittelfristigen strategischen Ansatz zur konkreten Umsetzung der Ziele über. Hierzu zählen die Tätigkeiten, welche die Handelskammer in Umsetzung der erstellten Programme für das nachfolgende Jahr beschließt. Diese Tätigkeiten münden in operative Entscheidungen und werden mit den entsprechenden KPIs und Targets ausgestattet.



3.1.3 Monitoring, Messung und Bewertung der Leistung der Organisationseinheit

Im Kreislauf der Leistungserbringung stellt das Monitoring, die Messung und Bewertung der Leistung jenen Moment dar, ab welchem das zuvor eingeführte Messsystem zum operativen Einsatz kommt. Ausgehend von Indikatoren und Targets werden laufende Prozesse und Tätigkeiten den Zielen gegenübergestellt, um eventuelle Abweichungen zu bewerten und rechtzeitig die erforderlichen Korrekturen einzuleiten. Dadurch wird ein Feedback-Mechanismus aktiviert, der dem System eine Selbstregulierung ermöglicht. Ein zweckmäßiges Hilfsmittel in dieser Phase sind periodisch zu erstellende Berichte, die im Aufbau und Inhalt auf dem Strategieplan und die Programmierung abgestimmt sind.



3.1.4 Bewertung der Führungskräfte

Die Bewertung der Führungskräfte erfolgt nach Abschluss der Leistungsbewertung der Organisationseinheiten und ist mit dieser engstens verknüpft. Bei der Bewertung der Führungskräfte spielt der Zusammenhang zwischen erreichtem Leistungsniveau der Abteilung und dem Ergebnis des zuständigen Abteilungsleiters eine wesentliche Rolle. **Diese Phase wird in einem gesonderten Dokument beschrieben.**

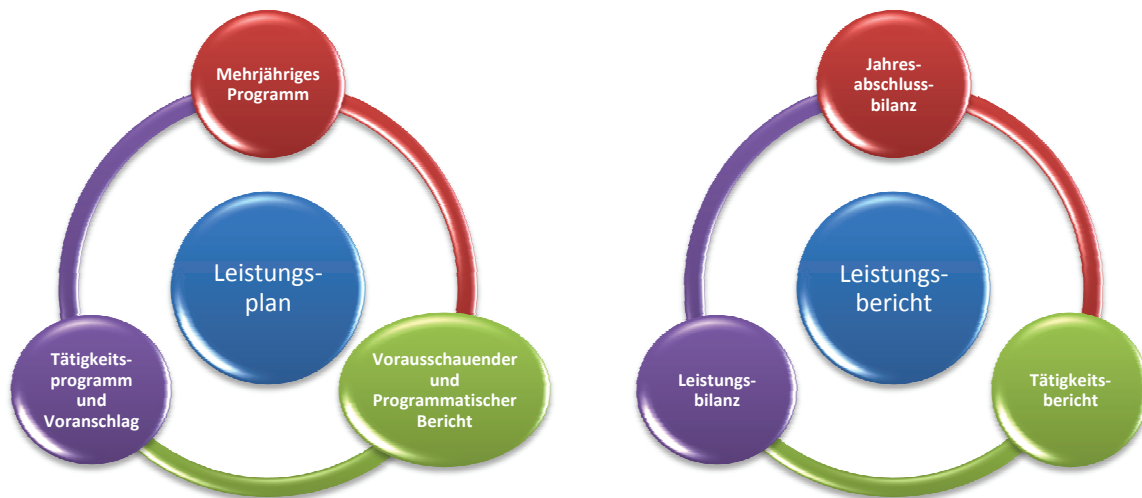
3.1.5 Abschlussbericht und Öffentlichkeitsarbeit

Mit der Phase der Berichterstattung endet der gesamte Kreislauf; sie dient der Handelskammer dazu, ihren internen und externen Ansprechpartnern, die im Bezugszeitraum erbrachten Leistungen, vor Augen zu führen. Durch angemessene Instrumente, vor allem durch die Internetseite, wird die erbrachte Leistung der Handelskammer präsentiert, um die Transparenz der Körperschaft zu gewährleisten. Die Berichterstattung dient als Basis für Entscheidungsprozesse sowie als Ausgangspunkt für die zukünftige strategische und operative Planung der Handelskammer.

3.2 Integration des Leistungskreislaufes in bereits bestehende Planungs- und Berichterstattungsinstrumente

Um eine mit den bereits bestehenden Instrumenten koherente und gleichförmige Einführung des Systems zur Messung und Bewertung der Leistung der Organisationseinheiten zu garantieren, sieht die Handelskammer Bozen vor, die bereits gebräuchlichen Planungs- und Berichterstattungsinstrumente (Leistungsplan und Leistungsbericht) als Grundlage für die Erstellung der Schlüsseldokumente des Leistungskreislaufes zu nehmen.

Eine Wechselbeziehung zwischen diesem „neuen“ und den „klassischen“ Instrumenten der Handelskammer ist notwendig, um ein koordiniertes und effektives Mess- und Bewertungssystem sicherzustellen. In der folgenden Grafik sind die Verbindungen zwischen den verschiedenen Planungs- und Berichterstattungsdokumenten der Handelskammer aufgeführt.



3.3 Zeitplan

In nachfolgender Tabelle findet sich der Zeitplan des Leistungskreislaufes:

PHASEN	DOKUMENT	ZEITRAHMEN
1. Strategische Planung	✓ Leistungsplan	✓ Am Anfang des Bezugsjahres
2. Planung und Kontrolle		
3.1 Überwachung	✓ Periodische Berichte	✓ vierteljährlich + jährlich
3.2 Bewertung der Struktur	✓ Leistungsbericht	✓ innerhalb 30.04. des darauffolgenden Jahres
4. Bewertung der Führungskräfte	✓ Bewertungsbogen	✓ nach der Bewertung der Struktur
5. Abschlussbericht und Veröffentlichung	✓ Veröffentlichung (Internet)	✓ nach der Genehmigung des Leistungsberichts

3.4 Ausführungsmodalitäten

Die Handelskammer Bozen verfügt für die Handhabung des Leistungskreislaufes über ein digitales System, welches die operationelle Seite mit der Begleitung und Bewertung des Leistungsniveaus verbindet. Die Software ist gemäß der BSC gestaltet und erlaubt die Kontrolle aller Aspekte des Kreislaufes, wie zum Beispiel des Schemas zur Messung der Leistung oder der vierteljährlichen Berichtsbögen zur Bewertung des Leistungsfortschritts der Ämter, beziehungsweise der gesamten Körperschaft. Die Analyse und Auswertung dieser Berichte stellen ein sehr gutes Instrument zur Beobachtung und Kontrolle des gesamten Mechanismus' dar.

4 VERANTWORTLICHE

Folgende Tabelle legt dar, wer für die Umsetzung der einzelnen Phasen des Leistungskreislaufes zusammenarbeiten muss und zeigt die Aufteilung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf.

Dokument Verantwortliche	System zur Leistungsbewertung der Organisationseinheiten	Leistungsplan	Überwachung	Leistungsbericht
Generalsekretär	Verantwortlich für den Prozess	Verantwortlich für den Prozess	Vision	Verantwortlich für den Prozess
Abteilungsleiter	Mitarbeit	Mitarbeit	Vision	Mitarbeit
Amtsdirektoren	Mitarbeit	Mitarbeit	Vision	Mitarbeit
Unabhängiges Bewertungsgremium	Gutachten	Gutachten	Vision	Gutachten
Kamerausschuss	Genehmigung	Genehmigung	Vision	Genehmigung
Arbeitsgruppe "Controlling"	Vorbereitung der Dokumente	Vorbereitung der Dokumente	Vorbereitung der Berichte	Vorbereitung der Dokumente
Verantwortliche der Datenerhebung	---	---	Dateneintragung	---

5 GLOSSAR

Balanced Scorecard (BSC): Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Tätigkeiten eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie.

Benchmarking: der Vergleich der Daten/ der Informationen bezüglich der Leistung der Handelskammer mit jenen von vergleichbaren Körperschaften, zur Gegenüberstellung der Leistungsstandards und zur kontinuierlichen Verbesserung.

Bericht (Formular): Berichtsformulare sind zusammenfassende Dokumente für einen bestimmten Zeitraum, in welchem die Aktivitäten und der Grad der Erreichung der Ergebnisse der Handelskammer oder eines einzelnen Zieles dargelegt werden. Disposition von Daten und Informationen für die Verwaltungsorgane.

Cascading: der Prozess der Überführung von Zielen und KPI durch die verschiedenen Ebenen der Organisationsstruktur, beginnend bei der Handelskammer als Ganzes, weiter zu den Organisationseinheiten bis hinunter zu den einzelnen Stellen.

Indikator (Key Performance Indicator – KPI): Instrument zur Darstellung interner und externer Erscheinungen der Handelskammer. Jeder Indikator liefert eine zusammengefasste Information bezüglich des beobachteten Ereignisses oder Tatsache. Weiters ist es notwendig, die jeweiligen Zielsetzungen zu bestimmen.

Institutionelles Mandat: Umfeld, in welchem die Verwaltung aufgrund ihrer Zuständigkeiten auf synthetische, objektive und kohärente Art und Weise zusammen mit der Regelung für den Inhalt der Strategie der Handelskammer tätig sein kann. Das selbe bildet zusammen mit Mission und Vision einen bündigen und eindeutigen aktuellen und zukünftigen Zweck der Kammer.

Leistungskreislauf: sequentielle Gesamtheit von Aktionen, die nötig sind, die Phasen der Planung, Messung, Bewertung und Kontrolle der Leistung der Organisationseinheiten zu leiten und zu steuern.

Leistungsplan: Instrument zur genauen Darlegung der Leistung der Organisationseinheiten und Individuen, die erreicht werden sollen.

Mission: Daseinsberechtigung und Bereich, in welchem die Kammer in Bezug auf die politische Tätigkeit und die durchgeführten Aktionen tätig ist.

OIV: das unabhängige Bewertungsgremium (Organismo Indipendente di Valutazione) ist ein institutionsinternes, aber dennoch unabhängiges Gremium, das mit der Aufgabe betraut ist, bei der Erstellung des Systems zur Messung und Bewertung mitzuwirken, sowie die Korrektheit des jährlichen Prozesses der Messung und Bewertung der Leistung zu gewährleisten.

Outcome: Außenwirkungen, die durch die Tätigkeiten der Handelskammer entstanden sind.

Performance (Leistung): Beitrag der Aktivitäten der Körperschaft (auf Ebene von Individuen, Einheiten, und der Handelskammer als Ganzes) zur Erreichung der Ziele der Körperschaft und zur Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessensgruppen.

Quality management: organisatorisches Modell, das dazu dient, die Führung und Steuerung einer Organisation in Richtung von kontinuierlichen Verbesserungen der Betriebsinternen Prozesse, als auch der Beziehungen mit den Stakeholdern zu lenken.

Stakeholder: Stakeholder sind all jene Interessensvertretungen, welche durch Aktionen und Entscheidungen der Handelskammer beeinflusst werden.

Strategie: Gesamtheit von Gedanken und Überzeugungen, welche die Wahl der Ziele sowie die Aktivitäten der Handelskammer in Bezug auf bestimmte Bereiche beeinflusst. Basis für die Bestimmung von Prioritäten.

System zur Messung und Bewertung der Leistung der Organisationseinheiten: Gesamtheit der Methoden und der Prozesse, durch welche die Handelskammer in der Lage ist, die Leistung der Organisationseinheiten, sowie die Leistung der Führungskräfte, zu messen und zu bewerten.

Target: zu erreichendes Leistungsniveau.

Überwachung: periodischer und systematischer Vergleich der in der Analysephase erhobenen Daten mit den gesteckten Zielen und der daraus folgenden Prüfung des Fortschritts der Leistung bezogen auf die Ziele.

Vision: Definition des mittel- und langfristig zu erreichenden Szenarios, welches durch die strategische Ausrichtung kurzfristiger operativer Aktivitäten erzielt werden soll; hierbei werden die Besonderheiten der Körperschaft und des Systems der Handelskammern insgesamt berücksichtigt.

INDICE

1	PREMESSA	pagina 18
2	DESCRIZIONE DEL SISTEMA	pagina 19
2.1	Struttura	pagina 19
2.2	Modalità di attuazione	pagina 19
2.2.1	Balanced Scorecard (BSC)	pagina 20
2.2.2	Altre metodologie utilizzate	pagina 23
3	IL PROCESSO	pagina 25
3.1	Fasi	pagina 25
3.1.1	Pianificazione strategica	pagina 26
3.1.2	Programmazione e controllo	pagina 26
3.1.3	Misurazione e monitoraggio e valutazione della prestazione organizzativa	pagina 26
3.1.4	Misurazione e la valutazione della prestazione individuale	pagina 26
3.1.5	Rendicontazione e trasparenza	pagina 27
3.2	Integrazione tra ciclo della performance e strumenti di programmazione e rendicontazione esistenti	pagina 27
3.3	Tempi	pagina 28
3.4	Modalità	pagina 28
4	SOGGETTI E LE RESPONSABILITÀ	pagina 29
5	GLOSSARIO	pagina 30

PREMESSA

Il presente documento è volto a delineare le peculiarità, le metodologie e le finalità che caratterizzano il sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa della Camera di commercio di Bolzano, all'interno del più ampio *"ciclo della prestazione organizzativa"*, e ne configura i punti salienti.

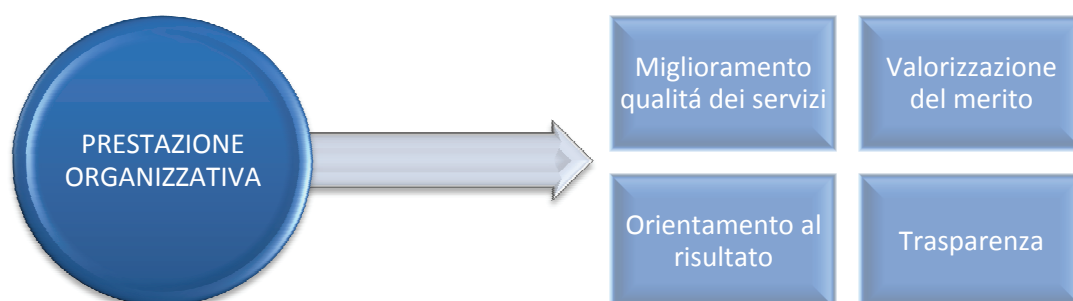
Il Sistema trae fondamento normativo e si sviluppa a partire dal processo di riforma delle pubbliche amministrazioni avviatosi con il d.lgs. 150/09, decreto recepito dalla Regione Autonoma Trentino-Alto Adige con la legge regionale n. 4/2011, oltre che dalle linee d'indirizzo fornite dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT).

L'art. 1, lettera b), comma 1-ter della succitata legge regionale recita: *"Al fine di promuovere il miglioramento dei servizi e dell'organizzazione, con atti amministrativi sono previste ..., previa informazione alle Organizzazioni sindacali, procedure per la misurazione e valutazione dei risultati delle strutture, e forme di verifica del grado di soddisfazione dell'utenza."*

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa è quell'insieme di metodologie, modalità e processi che hanno come oggetto la misurazione e la valutazione della performance (laddove con performance s'intende il contributo che le varie componenti di un'organizzazione apportano al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione stessa) su due livelli differenti, ma strettamente interconnessi:

- Prestazione organizzativa - della struttura nel suo insieme
- Prestazione individuale - a livello di singola unità (a cui è collegata la responsabilità dirigenziale)

Lo strumento è di supporto al controllo delle attività della Camera, al fine di migliorarne le decisioni tramite l'identificazione e la risoluzione dei problemi individuati. Il risultato atteso è quindi quello di un processo di miglioramento continuo dell'azione dell'ente camerale, sia tramite la valutazione dei risultati ottenuti dalla struttura nel suo complesso che tramite la valutazione delle performance individuali, collegate a un nuovo sistema di premialità.



Il presente documento replica nella propria struttura le caratteristiche di questo Sistema, da cui, successivamente, trarranno fondamento il *"Piano della prestazione organizzativa"* e la *"Relazione sulla prestazione organizzativa"*.

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

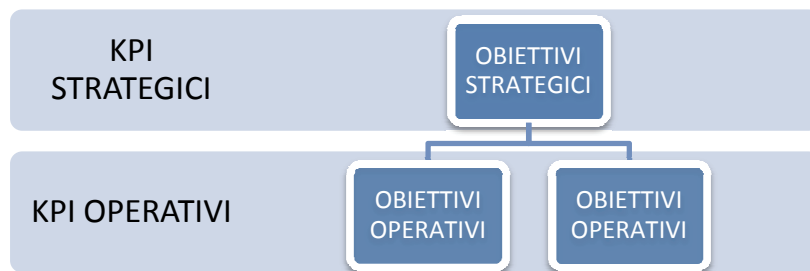
2.1 Struttura

La fase di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa occupa la posizione centrale nel complessivo ciclo della performance, ponendosi a metà strada tra il processo di programmazione e quello di rendicontazione. Tale fase è quella che consente all'ente camerale di effettuare una valutazione sintetica dei fenomeni aggregati della struttura organizzativa. Il processo di definizione dello strumento avviene secondo una logica ad albero, in cui a partire dal mandato istituzionale, la mission e la vision della struttura vengono definite le aree strategiche dell'ente, ovvero linee di azione in cui la mission è scomposta. Per ogni area strategica di attività si definiscono uno o più obiettivi strategici e da questi i relativi obiettivi operativi.



2.2 Modalità di attuazione

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi e qualitativi di rilevazione delle attività, effettuati tramite opportuni indicatori connessi a ciascun obiettivo e funzionali a dimostrare il livello di performance raggiunto. Essi prendono il nome di KPI (*Key Performance Indicator*) e sono misure che forniscono informazioni sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. La loro formalizzazione avviene con analisi di report periodici relativi all'andamento dell'ente e al raggiungimento degli obiettivi programmati. Il livello di scostamento o di raggiungimento dagli stessi consentono la valutazione della prestazione organizzativa.



I KPI utilizzati sono così suddivisi:

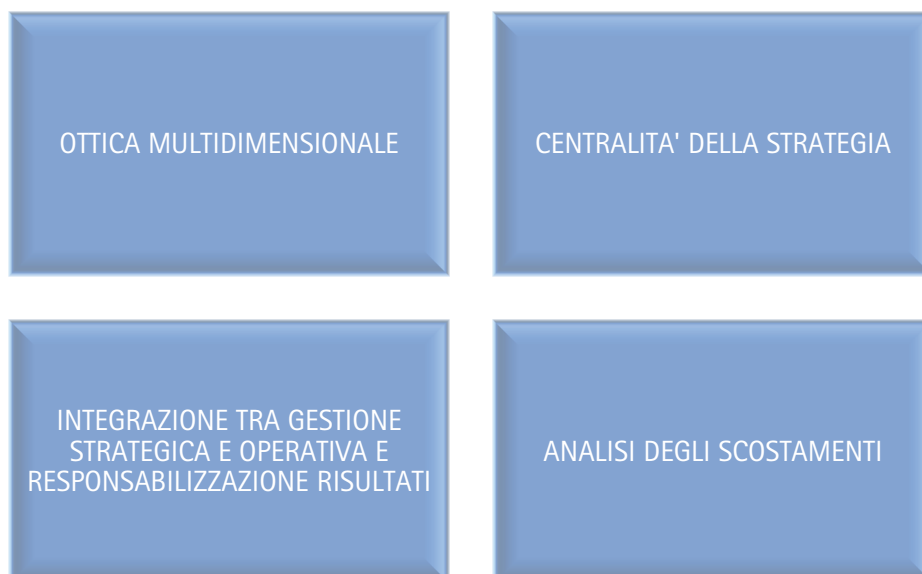
EFFICACIA	EFFICIENZA	QUALITÀ	EQUILIBRIO FINANZIARIO	MISURAZIONE IMPATTO
Misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi rispetto a quanto programmato (espresso in %) - rapporto tra input e output	Capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse, ossia la capacità di produrre uguali servizi impiegando meno risorse	Verificano il livello di corrispondenza dei servizi erogati rispetto a standard fissati (qualità erogata) e rispetto alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)	Permettono di valutare l'ottimizzazione delle risorse finanziarie impiegate rispetto ai risultati raggiunti	Indicatori di impatto ed esito, misurano l'efficacia delle misure prodotte nel contesto esterno, verificano il loro impatto economico-sociale ricaduto nel tempo.

Più nello specifico il KPI che misura la qualità può ulteriormente essere scomposto in quattro aspetti: accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia (conformità, affidabilità, completezza):

Il modello metodologico di riferimento adottato dalla Camera di Commercio di Bolzano per integrare i vari livelli ed elementi che compongono questa fase e necessario per misurare processi e attività è la metodologia conosciuta come **Balanced Scorecard (BSC)**.

2.2.1 Balanced Scorecard (BSC)

La Balanced Scorecard è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'ente che permette di verificare l'attuazione della mission, della strategia, degli obiettivi strategici e quelli operativi, in un insieme coerente di misure di prestazione organizzativa, facilitandone la misurabilità. La BSC permette inoltre alla Camera di tenere conto dei seguenti aspetti:



La creazione del modello si compone di quattro fasi:



1 Individuazione delle prospettive di analisi della performance: la prima fase prevede la definizione delle prospettive di analisi tramite le quali "osservare" la struttura e che sono da considerare nelle fasi di creazione, monitoraggio e valutazione delle attività. Le quattro prospettive BSC sono:

- CLIENTI → Considerazione del grado di soddisfazione dei portatori di interesse e dei clienti
- PROCESSI INTERNI → considerazione dell'efficienza ed efficacia dei processi interni all'ente
- APPRENDIMENTO E SVILUPPO → connessa all'innovazione e ai processi di apprendimento in termini di: capacità e preparazione del personale, motivazione, potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e informatiche
- GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA → orientata a valutare la gestione dell'ente sotto l'aspetto dell'equilibrio dei bilanci

CLIENTI

Per raggiungere gli obiettivi strategici come dobbiamo apparire ai nostri clienti?

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

Per conseguire gli obiettivi prefissati, quali processi gestionali dobbiamo migliorare?

PROSPETTIVA APPRENDIMENTO E SVILUPPO

Per conseguire gli obiettivi prefissati, come dobbiamo sostenere la nostra capacità di cambiare e progredire?

GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

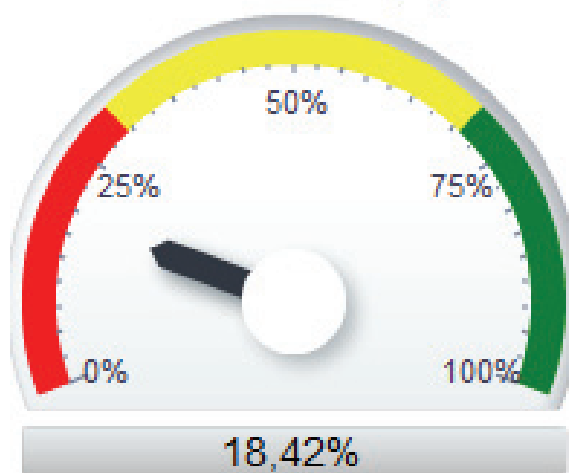
Quale azioni attivare per garantire l'equilibrio economico-finanziario ed un rapporto costi-benefici ottimizzato?

- 2 Descrizione della strategia (Mappa strategica): nella seconda fase si definisce la mappa strategica dell'ente, all'interno della quale si rappresentano gli obiettivi strategici suddivisi alla luce di prospettive BSC ed aree strategiche. La mappa strategica costituisce il livello di massima sintesi della strategia camerale e una sua formalizzazione può essere osservata di seguito.



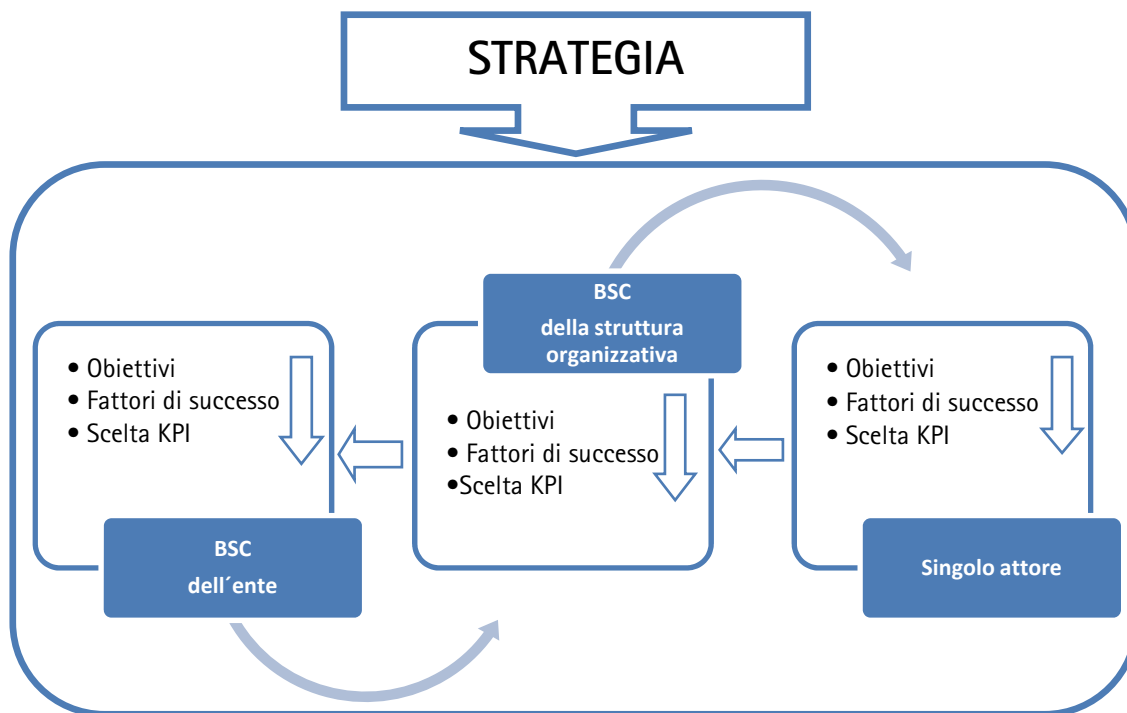
Oltre alla mappa strategica viene definita anche una mappa operativa che raccoglie tutti gli obiettivi operativi.

- 3 Definizione del cruscotto per la misurazione e valutazione della Performance: al fine di misurare e valutare il livello di performance atteso, la Camera provvede alla costruzione del *Cruscotto degli indicatori* tramite i quali misurare la prestazione organizzativa. La realizzazione del cruscotto implica la definizione di un sistema di KPI, di target e d'intervalli di variazione. La loro interpretazione a consuntivo permette di rilevare il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.



- 4 Allineamento della gestione operativa alla strategia: tramite il *cascading* degli obiettivi, una "logica ad albero" di passaggio dagli obiettivi strategici a quelli operativi, si procede all'allineamento dei due livelli, rendendo in questo modo non solo le ripartizioni ma anche i singoli uffici, responsabili per l'ottenimento degli stessi.

Il grafico di seguito esemplifica il concetto di *cascading*, mostrando la sequenza tra i diversi livelli gerarchici della struttura.



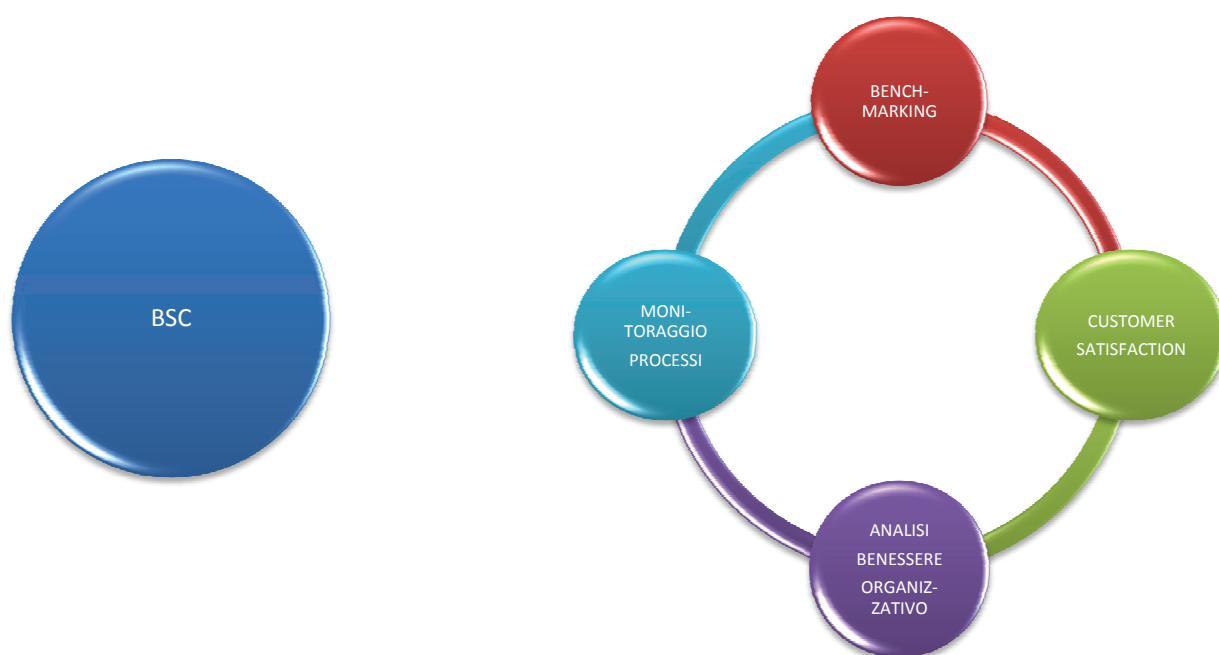
I fattori di successo sono i fatti chiave che influenzano il raggiungimento degli obiettivi. Dall'analisi dei fattori di successo si può trarre spunto per definire i KPIs. Il sistema dei rapporti gerarchici influenza il comportamento e le azioni all'interno dell'Ente, sia dall'alto al basso (cosa fare) che dal basso all'alto (come fare).

1.2.2 Altre metodologie

Le altre metodologie utilizzate per la misurazione della prestazione organizzativa sono:

- il *Benchmarking* – la comparazione della prestazione dell'ente con quelle di strutture analoghe, al fine di confrontare gli standard di prestazione, in un'ottica di miglioramento continuo;
- *Customer satisfaction* – rientrano in questo gli strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti riguardo ai servizi offerti, tramite i quali individuare aree di criticità e porre dunque correzioni volte a migliorare la qualità percepita (es. interviste telefoniche CATI);
- *il monitoraggio dei processi* – monitoraggio periodico (per esempio trimestrale) attraverso schede di report;
- l'analisi del benessere organizzativo – Indagini sulla soddisfazione del personale della struttura;

Misura della prestazione organizzativa

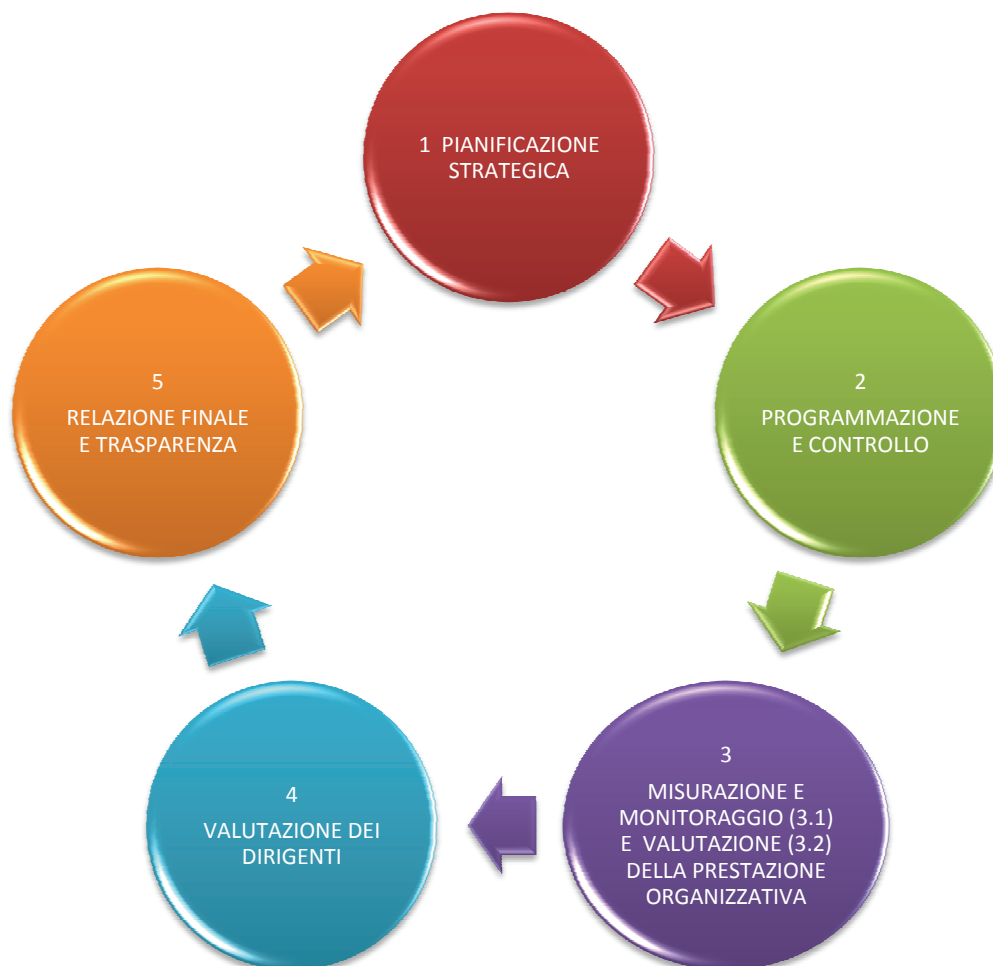


L'insieme delle metodologie sopra indicate si fonda su una prospettiva di *Quality Management* che la nostra Camera di commercio persegue e per cui è stata certificata secondo la norma ISO 9001 per la qualità dei processi e dei servizi erogati.

2. PROCESSO

3.1 Fasi

L'intero ciclo di gestione della prestazione si articola in una sequenza di cinque fasi interconnesse. La Camera di Bolzano prevede la seguente articolazione:



Per ciascuna fase del ciclo è prevista una triplice misurazione: *ex ante* (la definizione degli oggetti di misurazione), *in itinere* (monitoraggio - verifica in corso d'opera dello scostamento tra obiettivi e processi ed eventuale correzione) ed *ex post* (verifica a fine anno dell'effettivo scostamento tra obiettivi e risultati).

Le fasi necessitano di essere formalizzate nei due documenti centrali del ciclo della performance: il **"Piano della prestazione organizzativa"** e la **"Relazione sulla prestazione organizzativa"**. Mentre il primo documento include le prime due fasi (rispettivamente di pianificazione e programmazione), la terza, quarta e quinta fase (valutazione e rendicontazione) sono formalizzate nel secondo documento.

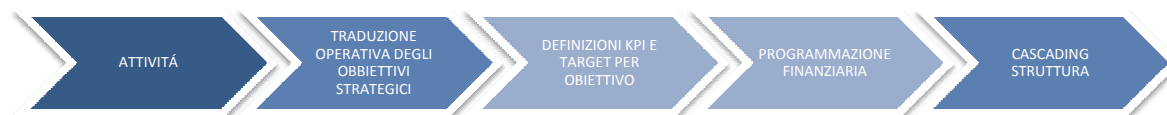
Nelle sezioni seguenti, le cinque fasi sopra esposte, definite secondo quanto contenuto nel testo *"Linee Guida sul ciclo di gestione della Performance per le Camere di Commercio"* redatto da Unioncamere, sono presentate più nel dettaglio.

3.1.1 Pianificazione strategica

La pianificazione strategica, definita a partire dal programma pluriennale della Camera, è il punto di partenza dell'intero processo. È in questa fase che vengono prese le decisioni strategiche della struttura a medio-lungo periodo (tre anni) ed è da queste che l'ente camerale trae indirizzo per gli anni successivi. In concreto si tratta di tutto quell'insieme di azioni, obiettivi, valutazioni e decisioni volte ad orientare e indirizzare l'azione della Camera verso determinati livelli di efficienza, qualità, efficacia. La pianificazione strategica è aggiornata annualmente dalla relazione programmatica e previsionale.

3.1.2 Programmazione e controllo

La fase di programmazione e controllo, in accordo con il preventivo e il programma di attività della Camera, sancisce il passaggio da un'ottica di medio-lungo periodo a una di breve periodo, oltre che essere la transizione dall'approccio strategico alla dimensione operativa. Qui vi rientrano dunque le attività che la Camera di Bolzano stabilisce per l'anno successivo, attraverso la selezione dei programmi da attuarsi declinati in scelte operative e corredate dei rispettivi KPI e target.



3.1.3 Misurazione e monitoraggio e valutazione della prestazione organizzativa

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, la fase di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa è il momento in cui il sistema di misurazione definito nel passaggio precedente diviene effettivamente operativo. A partire da indicatori e target, i processi e le attività in corso vengono monitorati e confrontati con la struttura di obiettivi, così da valutarne eventuali scostamenti e attivare tempestivamente eventuali interventi correttivi. Viene attivato così un meccanismo di feedback che permette al sistema di autoregolarsi. In questa fase sono di ausilio alla misurazione e valutazione della prestazione anche opportune schede di report a cadenza periodica, coerenti nella struttura e nei contenuti ai documenti di pianificazione strategica e di programmazione.



3.1.4 Valutazione dei dirigenti

Questa fase si svolge a conclusione del processo di valutazione della struttura organizzativa e ne è strettamente connessa. La Camera di Commercio di Bolzano nell'affrontare la questione relativa al legame esistente tra valutazione della prestazione organizzativa e prestazione individuale attribuisce rilievo soprattutto al nesso tra livello di performance raggiunto dalla ripartizione e il risultato del dirigente competente. **Questa fase viene descritto in un documento separato.**

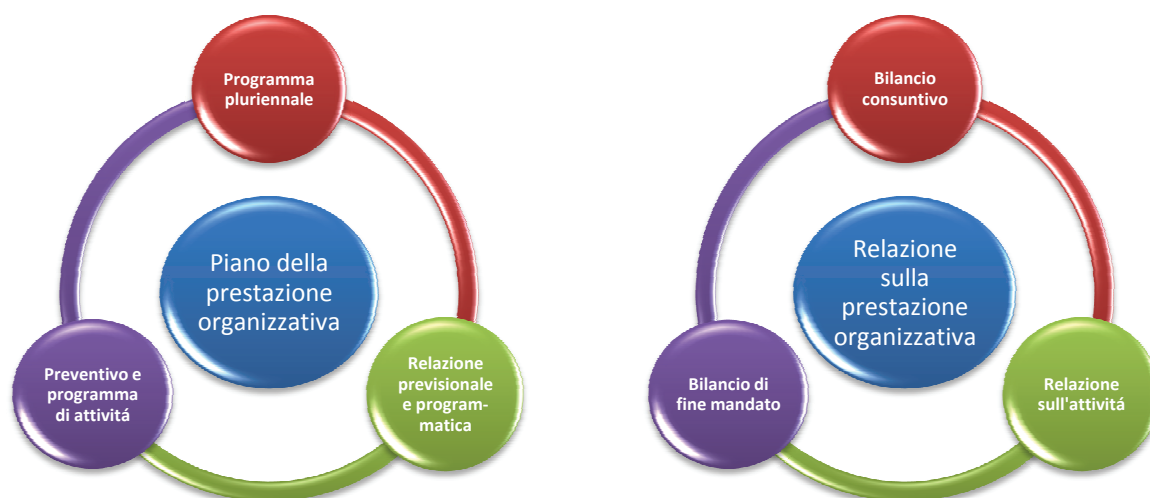
3.1.5 Relazione finale e trasparenza

La rendicontazione è la fase conclusiva dell'intero ciclo e comprende l'insieme di attività che la Camera di Bolzano pone in essere per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori, interni ed esterni, i risultati raggiunti durante il periodo di riferimento. Attraverso adeguati strumenti, primo fra tutti il sito internet, si procede alla comunicazione della performance dell'ente al fine di essere da supporto al processo decisionale, oltre che per favorire la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni riguardanti l'organizzazione stessa. Il momento della rendicontazione è inoltre quello che permette di congiungere la valutazione alla pianificazione e programmazione futura, rimettendo nuovamente in moto l'intero ciclo.

3.2 Integrazione tra il ciclo della performance e gli strumenti di programmazione e di rendicontazione esistenti

Al fine di garantire un'implementazione coerente e uniforme del sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa con gli strumenti esistenti, la Camera di Bolzano ha previsto che le attività di programmazione e rendicontazione già in uso nella Camera fungano da base d'indirizzo e siano funzionali alla definizione dei due documenti chiave del ciclo della performance, ovvero Piano e Relazione della prestazione organizzativa.

La correlazione tra questo "nuovo" strumento e quelli "classici" della Camera sono necessari per assicurare un Sistema di valutazione e misurazione coordinato ed efficace. Nel grafico successivo sono riportati i rapporti intercorrenti tra i vari documenti di programmazione e rendicontazione dell'Ente.



3.3 Tempi

Si riporta, di seguito un prospetto dal quale risultano i tempi del "ciclo della performance":

FASI	DOCUMENTO	TEMPISTICHE
1 Pianificazione strategica	✓ Piano della prestazione organizzativa	✓ All'inizio dell'anno di riferimento
2 Programmazione		
3.1 Monitoraggio	✓ Scheda di report	✓ Trimestrale + annuale
3.2 Valutazione della struttura	✓ Relazione sulla prestazione organizzativa	✓ Entro il 30.04. dell'anno successivo
4 Valutazione dei dirigenti	✓ Scheda di valutazione	✓ Dopo la valutazione della struttura
5 Relazione finale e trasparenza	✓ Pubblicazione su internet	✓ Dopo l'approvazione della relazione sulla prestazione organizzativa

3.4 Modalità

La Camera di commercio di Bolzano dispone per la gestione del ciclo della performance di un sistema informatizzato che integra gli elementi funzionali al monitoraggio e alla valutazione dei livelli di performance. Il software è strutturato in ottica BSC e permette di controllare tutti i vari aspetti caratterizzanti il Ciclo, quali, a titolo di esempio, il cruscotto per la misurazione della performance o le schede di report trimestrali di valutazione dell'andamento dell'ufficio o dell'intera struttura. Sono soprattutto queste schede che, analizzate e valutate con cadenza periodica, danno la possibilità di seguire e controllare l'intero meccanismo.

4 SOGGETTI E LE RESPONSABILITÀ

Per esporre con chiarezza quali sono i soggetti che concorrono alla creazione ed alla definizione delle varie fasi del ciclo della prestazione organizzativa e per chiarire la suddivisione delle competenze e responsabilità, si rimanda alla seguente tabella.

Documento Soggetto	Sistema di valutazione della prestazione organizzativa	Piano della prestazione organizzativa	Monitoraggio	Relazione sulla prestazione organizzativa
Segretario Generale	responsabile processo	responsabile processo	visione	Responsabile processo
Direttori di ripartizione	collaborazione	collaborazione	visione	collaborazione
Direttori d'ufficio	collaborazione	collaborazione	visione	collaborazione
Organsmo indipendente di valutazione e verifica	parere	parere	visione	parere
Giunta camerale	approvazione	approvazione	visione	approvazione
Gruppo di lavoro "controllo di gestione"	predisposizione documenti	predisposizione documenti	predisposizione reports	predisposizione documenti
Responsabili rilevazione dati	---	---	inserimento dati	---

5 GLOSSARIO

Balanced Scorecard (BSC): strumento di supporto nella gestione strategica dell'ente la cui metodologia permette di tradurre la mission e la strategia dell'ente in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità.

Benchmarking: comparazione della informazioni relative alla prestazione dell'ente con quelle di strutture analoghe, al fine di confrontare gli standard di prestazione.

Cascading: il processo di declinazione degli obiettivi e dei relativi KPI tra i diversi livelli gerarchici della struttura, partendo dall'ente, passando per l'unità organizzativa e arrivando fino al singolo attore.

Ciclo della Performance: insieme sequenziale di azioni necessarie per gestire le fasi di programmazione, misurazione, valutazione e controllo della performance di un'organizzazione.

Indicatore (Key Performance Indicator – KPI): strumento di rappresentazione dei fenomeni interni ed esterni all'ente camerale. Ogni indicatore fornisce una informazione sintetica circa il fenomeno osservato cui si riferisce e necessita di essere definito mediante l'indicazione della finalità per la quale viene rilevato.

Mandato istituzionale: il mandato istituzionale definisce il perimetro delle attività che l'ente può svolgere ed è esplicitato in maniera sintetica, oggettiva e coerente con la normativa che disciplina il contenuto dell'orientamento strategico degli enti camerali. Il mandato istituzionale, insieme a mission e vision, costituisce una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente.

Mission: La mission identifica la ragione d'essere dell'ente camerale e l'ambito in cui esso opera in termini di politiche e azioni perseguite.

Monitoraggio: il monitoraggio della performance consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati derivanti dalla fase di analisi con gli obiettivi definiti e nella verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi.

OIV: l'Organismo Indipendente di Valutazione è un soggetto interno all'ente ma indipendente a cui è assegnato il compito di concorrere alla costituzione del Sistema di misurazione e valutazione e garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance.

Outcome: impatto prodotto dall'ente camerale.

Piano della prestazione organizzativa: strumento attraverso il quale l'ente esplicita le performance organizzative ed individuali che intende raggiungere.

Performance (prestazione): contributo che le varie componenti di un'organizzazione (individui, unità, ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali essa opera.

Quality management: modello organizzativo volto a indirizzare la gestione della struttura verso una prospettiva di miglioramento continuo dei processi interni all'ente, anche nei rapporti con gli stakeholder.

(Scheda di) Report: la scheda di report è un documento che riepiloga, con riferimento a un periodo di tempo definito, le attività svolte e il livello di raggiungimento dei risultati dell'ente camerale o del singolo obiettivo, fornendo informazioni e dati destinati agli organi di indirizzo amministrativo.

Sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa: insieme delle metodologie e dei processi attraverso i quali l'ente è in grado di misurare e valutare le performance organizzative ed individuali.

Stakeholder: gli stakeholder sono tutti gli individui e i gruppi i cui interessi sono influenzati dall'azione dell'ente camerale.

Strategia: la strategia è la riflessione d'insieme che orienta la scelta degli obiettivi che l'ente camerale intende perseguire in relazione a una determinata area di impatto. È sulla base della strategia che sono definite le priorità di azione.

Target: livello di performance atteso.

Vision: la vision indica la proiezione dell'ente camerale in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi possiede gli obiettivi e incentiva all'azione all'interno dell'ente. La vision dell'ente camerale costituisce una concisa e univoca affermazione sullo scopo attuale e futuro dell'ente.

