



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

CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA,
ARTIGIANATO, TURISMO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

**SYSTEM FÜR DIE
LEISTUNGSBEWERTUNG
DER ORGANISATIONS-
EINHEITEN**

**SISTEMA DI
VALUTAZIONE DELLA
PRESTAZIONE
ORGANIZZATIVA**

VORWORT

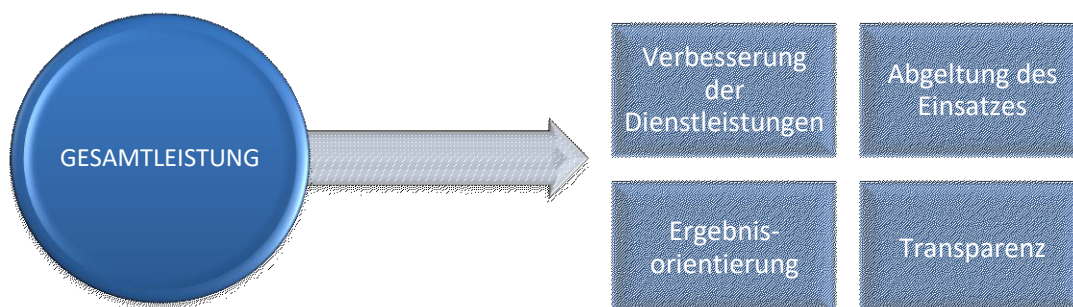
In vorliegendem Dokument werden die wesentlichen Eigenheiten, Methoden und Zielsetzungen des Systems dargelegt, nach welchem im Kontext der Gesamtleistung der Handelskammer Bozen die Arbeitsergebnisse ihrer einzelnen Organisationseinheiten gemessen und bewertet werden.

Die normative Grundlage dafür findet sich im Reformprozess der öffentlichen Verwaltung, welcher mit dem gesetzesvertretenden Dekret Nr. 150/09 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.“

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 Prämiensystem.



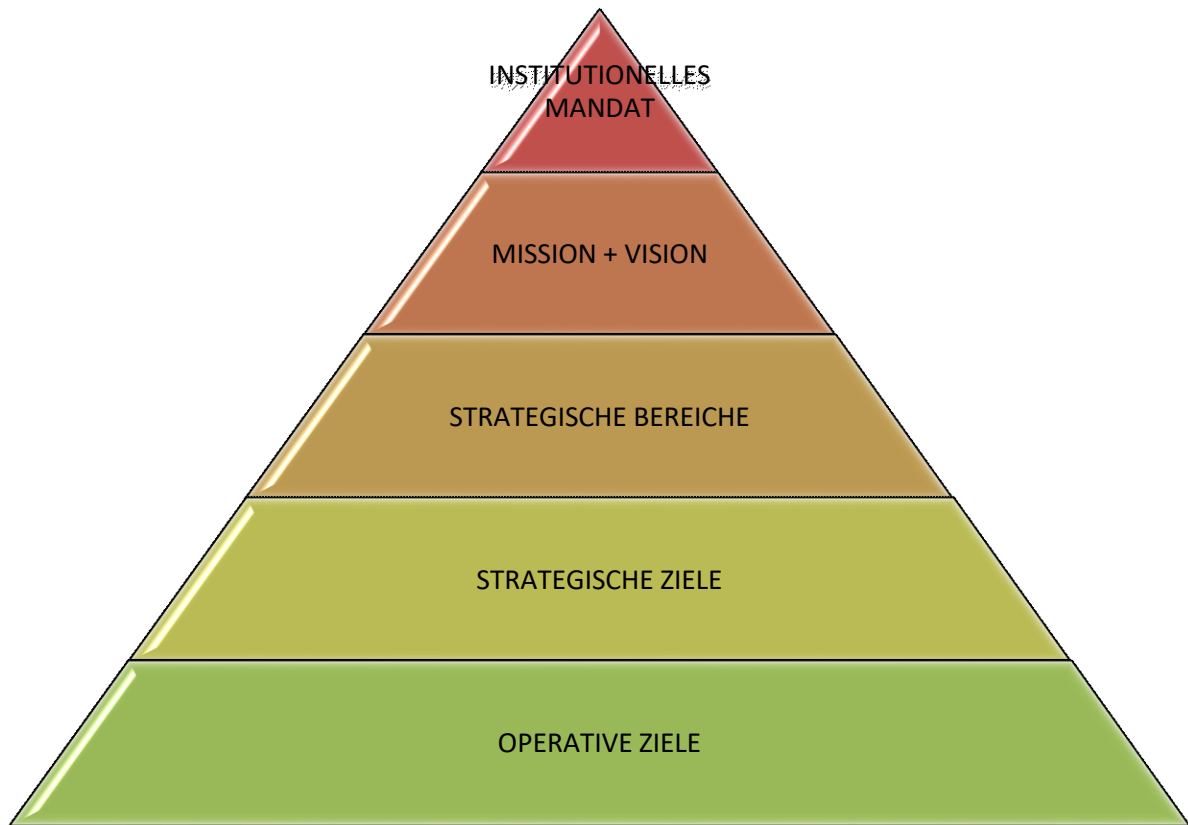
Dieses Dokument gibt strukturgemäß die Eigenschaften des Systems wieder, auf welches sich im Anschluss der „Integrierte Tätigkeits- und Organisationsplan“ und der „Leistungsbericht“ begründen.

2 BESCHREIBUNG DES SYSTEMS

2.1 Struktur

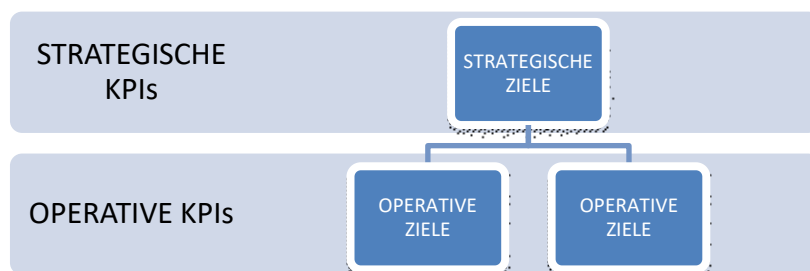
Im Arbeitskreislauf der Organisationseinheiten nimmt die Phase der Leistungsmessung und –bewertung eine zentrale Rolle ein; diese erfolgt zwischen dem Planungsprozess und Berichterstattung. Das System zur Leistungsbewertung der Organisationseinheiten und der einzelnen Führungskräfte wird im hier abgebildeten 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.



Die verwendeten KPIs sind folgendermaßen eingeteilt:

WIRKSAMKEIT	EFFIZIENZ	QUALITÄT	WIRTSCHAFTLICHKEIT	WIRKUNGSANALYSE
<ul style="list-style-type: none"> Sie messen die Fähigkeit der Handelskammer, die Planungsziele zu erreichen (ausgedrückt in %) - Verhältnis zwischen Input und Output. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie messen die Fähigkeit, den Ressourceneinsatz zu optimieren, bzw. die Fähigkeit, gleiche Leistungen mit geringerem Aufwand zu produzieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie haben das Ziel, die Übereinstimmung der Leistungen mit den festgelegten Qualitätsstandards (erbrachte Qualität) sowie mit den Kundenerwartungen (wahrgenommene Qualität) zu erfassen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sie werden verwendet, um die Optimierung des Verhältnisses zwischen den eingesetzten finanziellen Mitteln und den erzielten Ergebnissen zu bewerten. 	<ul style="list-style-type: none"> 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).

2.2.1 Die Leistungsmessung

Die Handelskammer Bozen wendet nachstehende Methoden zur Leistungsmessung an:

- *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 auf der Grundlage von Berichtsblättern;
- *Analyse des Betriebsklimas* – Erhebung der Zufriedenheit der Bediensteten;

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:



Diese fünf Phasen sind in zwei grundlegenden Dokumenten über den Leistungskreislauf darzulegen: im **Integrierten Tätigkeits- und Organisationsplan** 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).

3.1.1 Strategische Planung

Ausgehend vom Mehrjahresprogramm des Kammerrates der Handelskammer werden in dieser Phase 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. Um die konkreten strategischen und operativen Ziele zu definieren wird jährlich ein Workshop organisiert, an dem der Präsident der Handelskammer als Vertreter der politischen und administrativen Gremien sowie alle Führungskräfte und Amtsleiter/innen der Körperschaft teilnehmen.

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. Ein zweckmäßiges Hilfsmittel in dieser Phase sind periodisch zu erstellende Zwischenberichte, die im Aufbau und Inhalt auf die strategische Planung 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 (Leistungsbericht) beschrieben.**

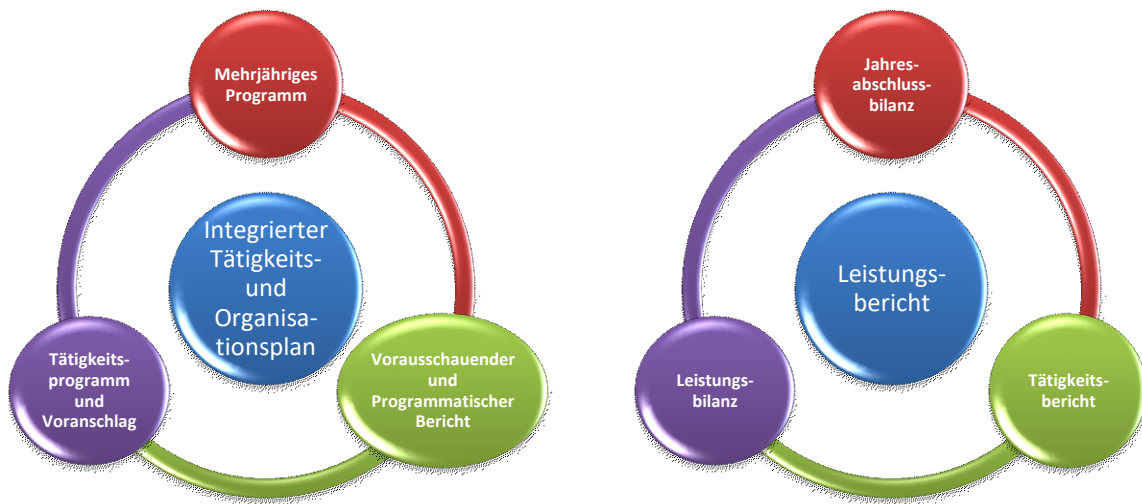
3.1.5 Berichterstattung und Transparenz

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 (Integrierter Tätigkeits- und Organisationsplan 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	✓ Integrierter Tätigkeits- und Organisationsplan	✓ Innerhalb 31.01 des Bezugsjahres
2. Planung und Kontrolle		
3.1 Überwachung	✓ Periodische Berichte	✓ Mindestens einmal pro Halbjahr
3.2 Bewertung der Struktur	✓ Leistungsbericht	✓ innerhalb 30.06. des darauffolgenden Jahres
4. Bewertung der Führungskräfte	✓ Bewertungsbogen	✓ nach der Bewertung der Leistung der Körperschaft
5. Abschlussbericht und Veröffentlichung	✓ Veröffentlichung (Internet)	✓ nach der Genehmigung des Leistungsberichts

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	Integrierter Tätigkeits- und Organisationsplan	Überwachung	Leistungsbericht
Generalsekretär	Verantwortlich für den Prozess	Verantwortlich für den Prozess	Verantwortlich für den Prozess	Verantwortlich für den Prozess
Abteilungsleiter	Mitarbeit	Mitarbeit	Datenerhebung	Mitarbeit
Amtsdirektoren	Mitarbeit	Mitarbeit	Datenerhebung	Mitarbeit
Unabhängiges Bewertungsgremium	Gutachten	Kontrolle	---	Gutachten
Kammerausschuss	Genehmigung	Genehmigung	---	Genehmigung
Arbeitsgruppe Personalverwaltung und Buchhaltung (struttura tecnica permanente)	Vorbereitung der Dokumente	Vorbereitung der Dokumente	Vorbereitung der Berichte	Vorbereitung der Dokumente
Transparenzbeauftragter	---	Veröffentlichung	---	Veröffentlichung

PREMESSA

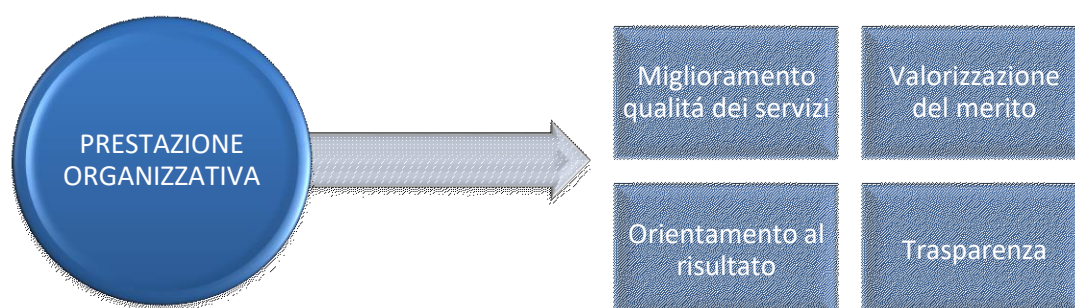
Il presente documento è volto a delineare le peculiarità, le metodologie e le finalità che caratterizzano il sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa della Camera di commercio di Bolzano e ne configura i punti salienti.

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; 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 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 sistema di premialità.



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

2 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

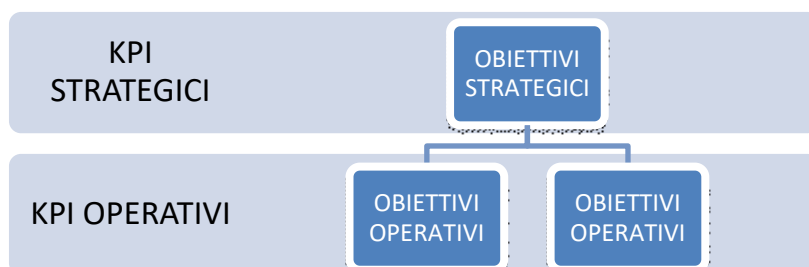
2.1 Struttura

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.



I KPI utilizzati sono così suddivisi:

EFFICACIA	EFFICIENZA	QUALITÀ	EQUILIBRIO FINANZIARIO	MISURAZIONE IMPATTO
<ul style="list-style-type: none">Misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi rispetto a quanto programmato (espresso in %) - rapporto tra input e output	<ul style="list-style-type: none">Capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse, ossia la capacità di produrre uguali servizi impiegando meno risorse	<ul style="list-style-type: none">Verificano il livello di corrispondenza dei servizi erogati rispetto a standard fissati (qualità erogata) e rispetto alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)	<ul style="list-style-type: none">Permettono di valutare l'ottimizzazione delle risorse finanziarie impiegate rispetto ai risultati raggiunti	<ul style="list-style-type: none">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):

2.2.1 La valutazione della prestazione organizzativa

La Camera di commercio di Bolzano utilizza i seguenti metodi per la misurazione della prestazione organizzativa:

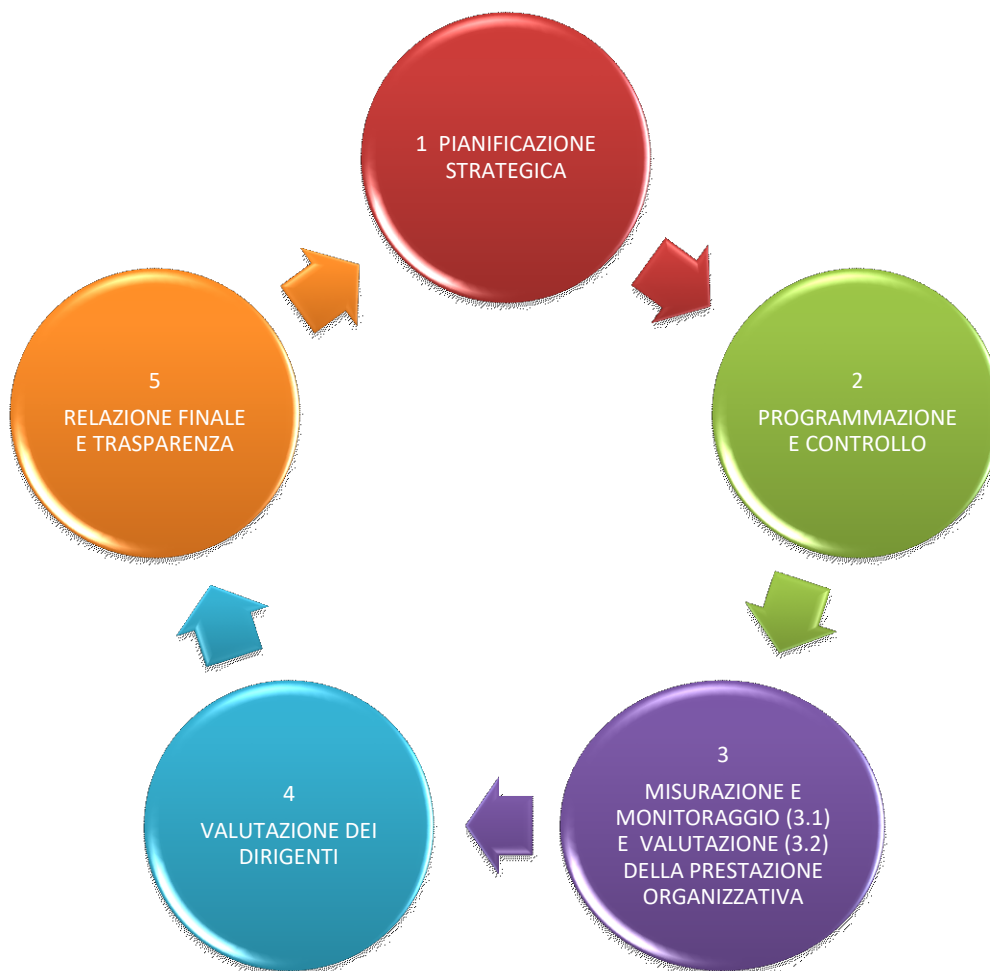
- il *Benchmarking* – la comparazione della prestazione dell'ente con quelle di strutture analoghe, al fine di confrontare gli standard di prestazione, in un'ottica di miglioramento continuo;
- *Customer satisfaction* – rientrano in questo gli strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli 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 attraverso schede di report;
- l'analisi del benessere organizzativo – Indagini sulla soddisfazione del personale della struttura;

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.

3. 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:



Le fasi necessitano di essere formalizzate nei due documenti centrali del ciclo della performance: il **“Piano integrato di attività e organizzazione”** 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.

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 ed è da queste che l'ente camerale trae indirizzo per il triennio successivo. 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 ed efficacia. Per la fissazione degli obiettivi strategici ed operativi viene organizzato annualmente un Workshop, al quale partecipano tutti i Dirigenti e le Direttrici/i Direttori d'ufficio dell'Ente.

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. 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 descritta in un documento separato (Relazione sulla prestazione organizzativa).**

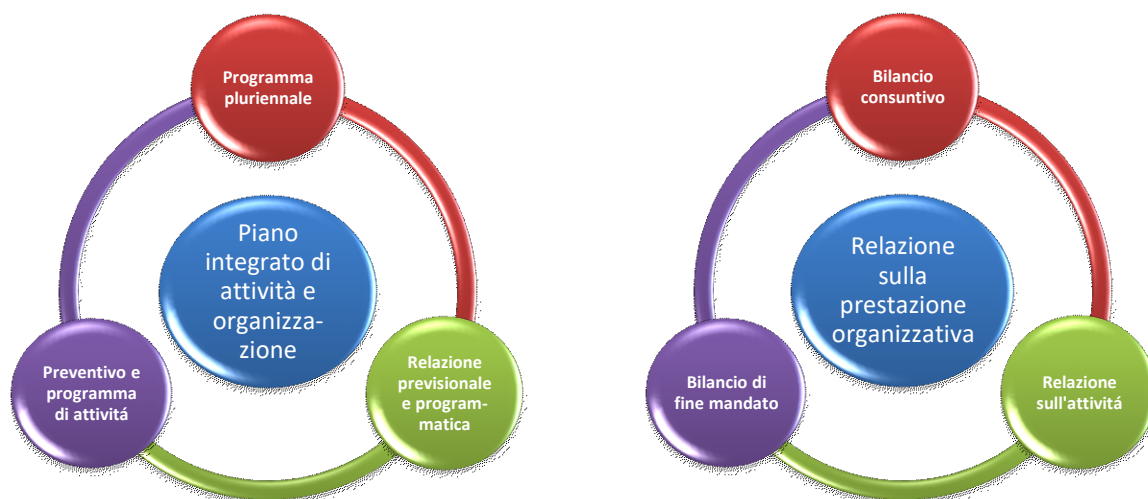
3.1.5 Relazione finale e trasparenza

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 è necessaria 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 Tempistiche

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

FASI	DOCUMENTO	TEMPISTICHE
1 Pianificazione strategica	✓ Piano integrato di attività e organizzazione	✓ Entro il 31.01 dell’anno di riferimento
2 Programmazione		
3.1 Monitoraggio	✓ Scheda di report	✓ Almeno una volta per semestre
3.2 Valutazione della struttura	✓ Relazione sulla prestazione organizzativa	✓ Entro il 30.06. 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

4 SOGGETTI RESPONSABILI

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 integrato di attività e organizzazione	Monitoraggio	Relazione sulla prestazione organizzativa
Segretario Generale	responsabile processo	responsabile processo	responsabile processo	Responsabile processo
Direttori di ripartizione	collaborazione	collaborazione	Rilevazione dei dati	collaborazione
Direttori d'ufficio	collaborazione	collaborazione	Rilevazione dei dati	collaborazione
Organsmo indipendente di valutazione e verifica	parere	parere	---	parere
Giunta camerale	approvazione	approvazione	---	approvazione
Gruppo di lavoro "controllo di gestione"	predisposizione documenti	predisposizione documenti	predisposizione reports	predisposizione documenti
Responsabili rilevazione dati	---	Pubblicazione	---	Pubblicazione