



Camera di Commercio
Pavia

Atto 21-28/5/09

DETERMINAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE N. 19 DEL 21/5/09
PERCORSO FORMATIVO SU PIANIFICAZIONE STRATEGICA,
RENDICONTAZIONE E BILANCIO SOCIALE

Il Segretario Generale

visto lo Statuto camerale approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n. 2 del 17.9.2001;

ricordato che, a partire dalla fine degli anni novanta, si sono susseguite una serie di norme che hanno portato ad una profonda innovazione della pubblica amministrazione, sia nei rapporti con gli utenti esterni - grazie alla sempre maggior trasparenza cui tutta l'attività della PA è soggetta - sia al proprio interno con l'evoluzione da un sistema strettamente prescrittivo a un sistema che dà sempre maggior importanza alla programmazione, controllo e reporting delle attività e dei risultati che si vogliono ottenere;

ricordato inoltre che le Camere di Commercio, anche a seguito di tali innovazioni hanno dovuto cambiare completamente nel giro di pochi anni (dal 1997 al 2005) il loro sistema contabile che da finanziario, tipico delle PA, è diventato economico-patrimoniale, tipico delle imprese private;

preso atto che il DPR 254/2005 ha rafforzato, nell'ottica sopra evidenziata, l'importanza della programmazione strategica, del controllo direzionale e di gestione e la relativa reportistica;

rilevato che la Camera ha dato piena attuazione alle prescrizioni previste dal DPR già citato ma evidenziato che, per una migliore programmazione e controllo, si ritiene necessario effettuare una importante azione formativa che coinvolga i Dirigenti, i Responsabili di posizione organizzativa e, in modo più limitato, tutti i responsabili di ufficio sulle tematiche in discorso e sulle tematiche del Bilancio Sociale, che non è previsto da disposizioni legislative ma che è lo strumento necessario per far conoscere l'attività posta in atto dalla Camera a favore dei propri stakeholders, garantendo così maggior trasparenza alla propria azione;



Camera di Commercio
Pavia

evidenziato che tale percorso dovrà comprendere una parte di formazione vera e propria relativa alla rendicontazione sociale, e una parte di formazione pratica sui sistemi informatici disponibili che dovranno essere implementati in base alle esigenze dell'Ente;

vista l'offerta di Infocamere Scpa del 5.5.09, in atti al prot. 8839 del 11.5.09; che risponde alle esigenze sopra esposte e che, partendo da programmi già in uso, propone un progetto formativo e di animazione culturale che affianca a momenti di formazione sugli strumenti, la realizzazione di project work come momenti di sperimentazione e di intervento operativo sul campo (learning by using) in cui si mettono in pratica, nella quotidianità del lavoro operativo, il modello adottato attraverso gli strumenti informatici disponibili assistiti da professionisti esperti che ne seguiranno gli sviluppi fino alla presentazione dei lavori.;

rilevato che il percorso formativo si svilupperà nell'arco di 8 mesi circa e che il costo ammonta a € 22,000,00;

visto l'art. 13 del D.L. 223/2006, convertito con modificazioni nella Legge 4.8.06 n. 248, che chiarisce i criteri per la definizione di organismi in house e rilevato che Infocamere Scpa rispetta tutti i criteri previsti dalla norma essendo una società consortile strumentale alla realizzazione dei fini istituzionali del sistema camerale secondo le previsioni dell'art. 2, comma 2, della Legge n. 580/1993

determina

1. di aderire, per le ragioni esposte in premessa, al percorso formativo su pianificazione strategica, rendicontazione e bilancio sociale proposto da Infocamere Scpa, come da offerta allegata;
2. di imputare la spesa di € 22.000,00 conto 325072 del Budget direzionale 2008, centro di costo A219, con storno dal medesimo conto del centro di costo A100.

Pavia, 21/5/09

IL SEGRETARIO GENERALE

Dott. Alessandro Scaccheri

VISTO CONTABILE
IL PRESENTE PROVVEDIMENTO

☐ NON HA EFFETTI CONTABILI

☒ PROVA CHE IL PRESENTI

COMPLESSIVO

DATE 21/5/09

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO CONTABILE



LA PRESENTE DETERMINAZIONE E' STATA
AFFISSA ALL'ALBO CAMERALE DAL
GIORNO 21/5/09 AL GIORNO 29/5/09

Pavia, 29/5/09

IL SEGRETARIO GENERALE
(Dr. Alessandro Scaccheri)

"InfoCamere"

Padova, 5 maggio 2009

Prot. VDGTC 5533 /2009

Gent.mo Dottor

Alessandro Scaccheri

Segretario Generale di Pavia

Camera di Commercio I.A.A.

Via Mentana, 27

27100 Pavia

Oggetto: **Pianificazione Strategica e bilancio sociale**

In seguito ai contatti intercorsi, vi sottoponiamo la nostra migliore offerta per la soluzione in oggetto.

Contesto di riferimento

Il percorso di profonda innovazione che ha interessato la Pubblica Amministrazione negli ultimi anni nella relazione tra istituzione, imprese e cittadini è stato accompagnato da una evoluzione sostanziale del sistema di programmazione, controllo e reporting: il sistema stesso sta passando da un regime meccanicistico e prescrittivo ad un modello ancorato al raggiungimento di risultati, al rapporto con il territorio, alle relazioni fra gli attori e i ruoli dell'amministrazione.

Gli strumenti tradizionali (Bilancio di previsione, Conto Consuntivo, ecc.) possono presentare una serie di rischi e deficit.

Il sistema di programmazione e controllo di una Camera di Commercio, quindi, dovrebbe da un lato permettere di impostare l'azione amministrativa secondo i criteri dell'efficacia, efficienza ed economicità e, dall'altro, consentire una completa lettura dei risultati che l'Ente ha prodotto.

Analisi della richiesta

La Camera di Commercio da tempo è coinvolta su questo fronte, utilizzando risorse interne al fine di costruire uno strumento in grado di monitorare lo sviluppo e la realizzazione di quelli che sono gli obiettivi strategici che ci si è posti.

L'applicazione del Nuovo Regolamento di Contabilità richiede procedure e sistemi informatici finalizzati, oltre che al rispetto degli adempimenti previsti dalla norma, a facilitare la raccolta e la divulgazione delle informazioni utili al controllo di gestione ed al raccordo con il momento politico delle organizzazioni.

La realizzazione del progetto di 'Pianificazione Strategica' deve porsi come strumento per la raccolta e verifica delle iniziative nel corso delle diverse annualità di durata del consiglio, rispetto alle priorità ed agli obiettivi strategici.



Soluzione proposta

La strumentazione informatica predisposta è strettamente integrata con i sistemi Contabili e di Controllo di Gestione, facilmente adattabile alle specifiche realtà organizzative di ciascuna Camera di Commercio ed in grado di raccogliere sia informazioni che documenti provenienti da altre fonti.

Per poter assicurare una facile e veloce adattabilità ad ogni specifica organizzazione, dispone di un sistema di parametri e tabelle specializzati per organizzazione.

Attraverso la personalizzazione di queste tabelle e parametri permette di ottenere sia a livello di videate che a livello di report la rappresentazione ottimale sia dell'articolazione logica che dei contenuti di ciascun livello di aggregazione e/o dettaglio necessario.

Oggetto della fornitura

Il primo passo da compiere, pensato per la Camera di Commercio di Pavia, sarà di effettuare una vera e propria azione di "animazione culturale" interna e formazione; quindi si analizzerà il sistema di programmazione e definizione degli obiettivi, sempre da attuarsi tramite il coinvolgimento attivo dei vari Dirigenti e Responsabili; parallelamente si potrà iniziare ad impostare un sistema di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione dei risultati ottenuti fortemente fondato sui sistemi e le informazioni disponibili presso la Camera di Commercio.

Sono quindi previste delle fasi di lavoro strettamente collegate tra loro (per i dettagli vedasi l'allegato tecnico).

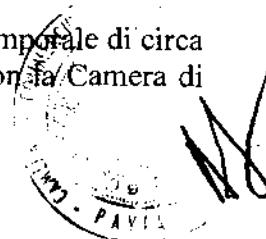
Vantaggi per il Cliente

La Camera di Commercio ha come obiettivo la necessità di impostare i sistemi di pianificazione, programmazione, controllo e rendicontazione nell'ottica delle imprese e dei cittadini, considerando gli impatti che producono in relazione alle finalità della Camera di Commercio.

Tale progetto, attraverso la costituzione di gruppi interni di lavoro, concorrerà a sviluppare la costruzione del sistema di rendicontazione e degli indicatori di performance riguardanti le attività ed i servizi dell'ente, attraverso la costituzione di una mappa analitica degli stakeholder strategici (loro classificazione e definizione). Ciò permetterà un'analisi delle criticità e la stesura di note operative di supporto per la predisposizione dei programmi di azione e per la definizione degli obiettivi gestionali per l'anno 2010.

Modalità di realizzazione

La realizzazione secondo la proposta di svolgimento, prevede un arco temporale di circa 8 mesi dall'inizio dei lavori, con un calendario che verrà concordato con la Camera di Commercio.



Pag. 3

Quale condizione di miglior favore per la Camera di Commercio di Pavia, proponiamo un costo forfetario di progetto per la personalizzazione e l'assistenza all'avvio comprensivo di :

- **fino a 18 giornate di formazione/assistenza presso il cliente;**
- **attività di laboratorio per la personalizzazione dei parametri e reperimento dei dati realizzazione di 4 reports personalizzati,;**
- **un dashboard con i 6 principali indicatori e 4 forms personalizzate per l'analisi di dettaglio degli indicatori.**

Il dettaglio della soluzione è descritto nell'Allegato tecnico all'offerta.

Condizioni economiche-contrattuali

Per la realizzazione del progetto proponiamo un costo forfetario di **€ 22.000,00, iva esclusa**, comprensivo di quanto riportato nel paragrafo 'Modalità di realizzazione'.

Un eventuale esubero di impegno, che superi del 15% le giornate previste, comporterà una proporzionale revisione del costo.

Piano di pagamento

L'offerta ha validità 30 giorni dalla data della presente.

La fatturazione avverrà con le seguenti modalità:

30% all'ordine,

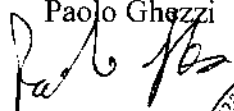
70% alla positiva conclusione dell'avviamento.

Altre condizioni contrattuali

La realizzazione di quanto proposto prenderà avvio soltanto in seguito alla Vs accettazione formale della presente offerta.

Restiamo a disposizione per ogni chiarimento in merito ed in attesa di un Vs. cortese riscontro, si coglie l'occasione per porgere cordiali saluti.

Il Vice Direttore Generale
Paolo Ghezzi



Offerta redatta da Nicoletta Chiavinato

ALLEGATO TECNICO

**ANIMAZIONE CULTURALE
E FORMAZIONE SU PIANIFICAZIONE STRATEGICA,
RENDICONTAZIONE E BILANCIO SOCIALE**



OGGETTO

La presente proposta si inquadra nell'attività di supporto tecnico-professionale per il percorso di formazione-intervento su pianificazione strategica, rendicontazione e bilancio sociale da rivolgere alle Camere di Commercio.

INTRODUZIONE E OBIETTIVI

Il percorso di profonda innovazione che ha interessato la Pubblica Amministrazione negli ultimi anni nella relazione tra istituzione, imprese e cittadini è stato accompagnato da una evoluzione sostanziale del sistema di programmazione, controllo e reporting: il sistema stesso sta "traghetando" da un regime meccanicistico e prescrittivo ad un modello ancorato al raggiungimento di risultati, al rapporto con il territorio, alle relazioni fra gli attori e i ruoli dell'amministrazione. Tuttavia, spesso, gli strumenti tradizionali utilizzati (Bilancio di previsione, Conto Consuntivo, etc) possono presentare una serie di **possibili rischi e deficit** che possono essere così sintetizzati:

- **Deficit di trasparenza** dell'azione e dei risultati delle amministrazioni, che non consente alle imprese e ai cittadini di valutarne realmente le performance rispetto al perseguimento delle finalità istituzionali e della mission dell'ente;
- **Deficit di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie** delle amministrazioni, che dovrebbero essere il punto di partenza per la definizione degli obiettivi e dei programmi di intervento (e della redazione dei bilanci di previsione annuali e pluriennali), ma che spesso non sono il frutto di un sistematico e profondo processo di formulazione strategica e di individuazione delle priorità;
- **Deficit di misurazione dei risultati**, molto più orientata alla corretta rilevazione dei fenomeni contabili che non alla misurazione della qualità dei servizi e alla valutazione delle politiche realizzate;
- **Deficit di comunicazione**, che non rende facilmente fruibile all'esterno le informazioni eventualmente disponibili e non consente al contesto in cui si opera di apprezzare (nel senso proprio di dare valore) i programmi, gli sforzi e i risultati realmente conseguiti dall'organizzazione.
- **Deficit di governance** ai diversi livelli istituzionali; il fatto che le valutazioni sull'operato e sulla qualità delle amministrazioni poggino quasi unicamente su dati economico-finanziari, finisce per ricondurre strutturalmente le scelte di governo a operazioni di contenimento della spesa, ma rende assai più problematica la capacità di governo e di integrazione delle politiche pubbliche o di sviluppo locale;
- **Deficit di legittimazione e di fiducia da parte dei cittadini e delle imprese** nei confronti delle istituzioni pubbliche; se non è chiaro infatti a cosa serve e a quali bisogni collettivi una data amministrazione è in grado di dare valide risposte, è probabile che nel tempo si sviluppi la messa in discussione della sua utilità sociale e la ricerca di soluzioni alternative.

Il sistema di programmazione e controllo di una Camera di Commercio, quindi, dovrebbe da un lato permettere di impostare l'azione amministrativa secondo i criteri dell'efficacia, efficienza ed economicità e, dall'altro, consentire una completa lettura dei risultati che l'Ente Camerale ha prodotto.

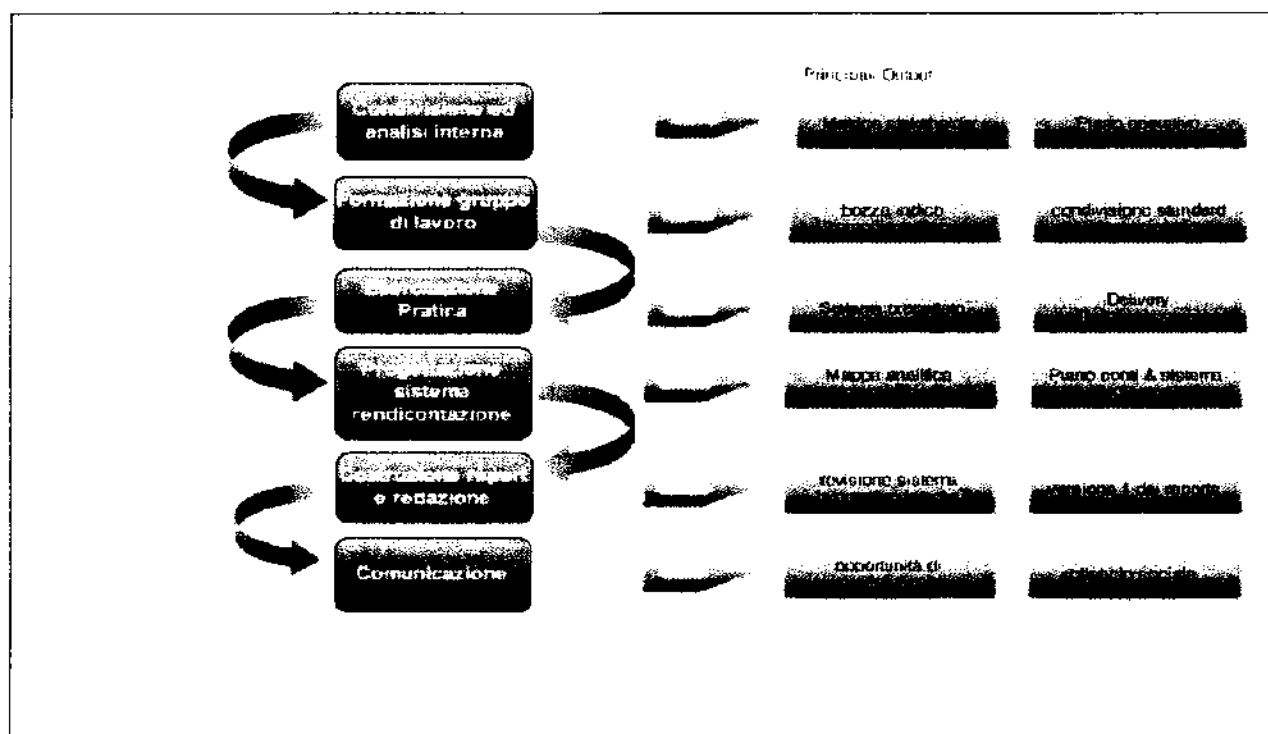


SVILUPPO DELLE ATTIVITA' PREVISTE DAL PROGETTO

Per dare risposta a tutte queste problematiche/opportunità è necessario impostare i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, rendicontazione in un'ottica diversa (dal punto di vista delle imprese e dei cittadini e degli impatti che producono in relazione alle finalità della Camera di Commercio).

Il primo passo da compiere, quindi, pensato per la Camera di Commercio di Pavia sarà effettuare una vera e propria azione di "animazione culturale" interna e formazione; quindi si analizzerà il sistema di programmazione e definizione degli obiettivi, sempre da attuarsi tramite il coinvolgimento attivo dei vari Dirigenti e Responsabili; parallelamente si potrà iniziare ad impostare un sistema di monitoraggio, rendicontazione e comunicazione dei risultati ottenuti fortemente fondato sui sistemi e le informazioni disponibili presso la Camera di Commercio

Più nello specifico, si prevede lo svolgersi delle seguenti fasi di lavoro, strettamente collegate tra loro:



"InfoCamere"

CONDIVISIONE E ANALISI INTERNA DEI BENEFICI ATTESI

Incontro preliminari con la Direzione e con i Responsabili delle aree per la definizione dell'impostazione fondamentale del progetto:

Data	Input e attività propedeutiche	Attività	Output
1° incontro di gruppo	Materiali propedeutici Documentazione di programmazione e rendicontazione dall'organizzazione Camerale	Costituzione del Gruppo di Lavoro interno Individuazione degli Stakeholder strategici Individuazione delle missioni e delle valenze su cui rendicontare	Matrice degli Stakeholder e livelli di rilevanza strategica Formalizzazione del piano operativo

FORMAZIONE AL GRUPPO DI LAVORO INTERNO

Formazione e coordinamento del gruppo di lavoro interno sui temi della responsabilità sociale e del bilancio sociale:

Data	Input e attività propedeutiche	Attività	Output
1°/2° mese (1 o 2 incontri di gruppo)	Materiali didattici Supporto nella ricerca, analisi e divulgazione del materiale documentale	Direttiva 17.2.2006 del Ministro della Funzione Pubblica e Linee Guida allegate Dalla programmazione strategica alla programmazione operativa – Le logiche del processo di pianificazione e controllo con l'attenzione al Bilancio Sociale I principali standard nazionali ed internazionali di riferimento per la rendicontazione sociale	Prima bozza indice programmatico bilancio sociale Conoscenza standard internazionali



"InfoCamere"

ESERCITAZIONE PRATICA

Dalla teoria alla pratica: sempre in ottica formativa ma orientata alla pratica e alla contestualizzazione nell'Ente Camerale questa fase sarà propedeutica e particolarmente incisiva per lo sviluppo delle attività successive

Data	Input e attività propedeutiche	Attività	Output
3° mese <i>(incontro di gruppo)</i>	Sistemi di programmazione e pianificazione camerale Attività formative svolte in precedenza	Sviluppo dei piani strategici, con individuazione degli Stakeholder, di un'area: analisi delle criticità e stesura di note operative di supporto per la stesura dei programmi di azione e per la definizione degli obiettivi gestionali per l'anno 2010. Svolgimento di un'esercitazione con l'obiettivo di abituare i partecipanti a ragionare su come pianificare la proprie attività, suddividendo le stesse attività in fasi di lavoro o azioni e su come determinare i parametri di valutazione del proprio operato sulla base di obiettivi predefiniti	Sistema progettato e delivery nell'organizzazione dell'Ente Camerale

PROGETTAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO E DI RENDICONTAZIONE E MONITORAGGIO

Costruzione del sistema di rendicontazione e degli indicatori di performance riguardanti le attività ed i servizi dell'ente:

Data	Input e attività propedeutiche	Attività	Output
3°/4° mese <i>Incontri one to one</i>	Indice programmatico bilancio sociale	Il sistema degli indicatori - Classificazione e definizione Gli Stakeholder - Classificazione e definizione	Mappa analitica degli stakeholder Prima versione Piano dei Conti e Sistema degli Indicatori



COSTRUZIONE DEI REPORT E REDAZIONE

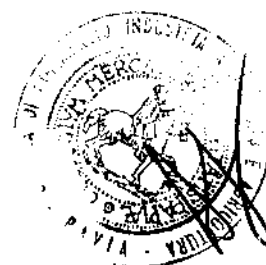
Individuazione degli automatismi ottenibili dalla gestione della Pianificazione Strategica e dal Controllo di Gestione, e raccolta delle informazioni per la redazione di una prima bozza di bilancio sociale:

Data	Input e attività propedeutiche	Attività	Output
4°/5° mese	1. Sistema degli Indicatori	Progettazione e adattamento del sistema informativo ed informatico camerale per il ri-orientamento della Programmazione Strategica e del Controllo di Gestione per la rendicontazione in ottica del Bilancio Sociale	Rivisitazione del sistema informativo interno in linea con le esigenze del progetto
6°/7° mese	Dati e informazioni raccolte dal gruppo di lavoro sulla base del Sistema degli Indicatori	L'architettura degli obiettivi gestionali Il supporto alla redazione delle relazioni previsionali, dei report periodici, del bilancio sociale già in sede di Budget Analisi della documentazione prodotta	Prima versione dei vari report

COMUNICAZIONE

Stesura definitiva bilancio sociale e supporto al Piano di Comunicazione

Data	Input e attività propedeutiche	Attività	Output
8° mese	Bozze e report prodotte nelle fasi precedenti	Revisione e redazione finale Individuazione opportunità di comunicazione e divulgazione interna ed esterna	Bilancio sociale finale



"InfoCamere"

RUOLI E RESPONSABILITÀ

Il progetto verrà sviluppato in collaborazione con il Vostro personale che farà parte del gruppo di lavoro e prevede un team di persone di Infocert e di consulenti esperti in Bilancio Sociale iscritti al GBL. La parte di animazione culturale ed approfondimenti sul tema del Bilancio sociale saranno svolti in prevalenza dagli specialisti del GBL, mentre la parte di pianificazione, rendicontazione e reporting vedranno impegnati prevalentemente gli specialisti di Infocert.

A tale proposito è opportuno che all'inizio del lavoro vengano identificate le persone della camera di commercio che parteciperanno al gruppo interfunzionale. Tra queste è fondamentale individuare un responsabile di progetto in grado di garantire la trasmissione delle informazioni e dei dati e il rispetto delle scadenze.

Team di formazione assistenza:

- Carlo Luison, Project Manager specialista in Bilancio Sociale
- Marco Caputo, Senior Consultant
- Antonio Rizzato, responsabile consulenza per i servizi amministrativi in Infocert
- Patrizio Perin, responsabile sistemi Ba e HR in Infocert

La soluzione informatica disponibile

La strumentazione informatica predisposta è strettamente integrata con i sistemi Contabili e di Controllo di Gestione, facilmente adattabile alle specifiche realtà organizzative di ciascuna Camera di Commercio ed in grado di raccogliere sia informazioni che documenti provenienti da altre fonti. Per poter assicurare una facile e veloce adattabilità ad ogni specifica organizzazione, dispone di un sistema di parametri e tabelle specializzati per organizzazione.

Attraverso la personalizzazione di queste tabelle e parametri permette di ottenere sia a livello di videate che a livello di report la rappresentazione ottimale sia dell'articolazione logica che dei contenuti di ciascun livello di aggregazione e/o dettaglio necessario.

L'avviamento

Oltre a momenti di formazione sugli strumenti, è prevista la realizzazione di project work come momenti di sperimentazione e di intervento operativo sul campo (learning by using) in cui gli utilizzatori all'interno dell'organizzazione mettono in pratica nella quotidianità del lavoro operativo, il modello adottato attraverso gli strumenti informatici disponibili assistiti da professionisti esperti che ne seguiranno gli sviluppi fino alla presentazione dei lavori.

TEMPISTICHE

Siamo disponibili ad iniziare l'attività nel corso del mese di aprile, per terminarla nel rispetto dei Vostri obiettivi. La scansione temporale delle attività sarà di volta in volta validata con il gruppo di lavoro ed il Vostro responsabile di riferimento rispetto alla proposta che formuliamo di seguito.



"InfoCamere"

Ipotesi di allocazione temporale del progetto

