
 <p><b>Camera di Commercio Cosenza</b></p> 	<p>ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE</p>
--	--

## RELAZIONE

### **Funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione, Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni e Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità**

*(art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009).*

**ANNO 2014**

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---



Camera di Commercio  
Cosenza



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

## INDICE

Presentazione .....	3
A. Performance organizzativa .....	5
B. Performance individuale .....	8
C. Processo di attuazione del Ciclo della performance .....	8
D. Infrastruttura di supporto .....	13
E. Sistemi informativi ed informatici a supporto dell'attuazione del II Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione .....	15
F. Definizione e gestione di standard di qualità .....	16
G. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione .....	18
H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'Organismo di valutazione .....	19

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Publicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	--

## Presentazione

L'Organismo Indipendente della misurazione e Valutazione della performance riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza, Integrità dei controlli interni della Camera di Commercio di Cosenza con riferimento al D. Lgs. n. 150/2009 e al protocollo stipulato tra CiVIT e Unioncamere, con la formulazione della presente Relazione.

Preme precisare che il presente OIV si è insediato presso la Camera di commercio di Cosenza il 16 aprile 2014 ed intende avviare il proprio lavoro in continuità con quello realizzato dall'organismo precedente.

E' doveroso ricordare che la Camera di Commercio di Cosenza, realizza il servizio associato relativo alla responsabilità di vertice amministrativo, avvalendosi del medesimo Segretario Generale, Dott.ssa Donatella Romeo, con la Camera di Commercio di Crotona e, a partire da 01 aprile 2014, quello relativo all'OIV con le Camere di Commercio di Crotona e Vibo Valentia, mediante adesione alla convezione già in essere tra le ultime due camere.

Per quanto attiene alla problematica dell'avvio del Ciclo della Performance e agli adempimenti di legge nei confronti della CiVIT, si sottolinea che queste scelte rappresentano certo una esperienza nuova, annoverabile come **"buona prassi amministrativa"**, replicabile in altri ambiti amministrativi o territoriali.

Alcuni vantaggi sono riscontrabili proprio nell'analisi del Sistema di Misurazione, Valutazione e Gestione delle "Performance", sostanzialmente conforme per le Camere di commercio di Crotona e Vibo Valentia, che hanno iniziato la collaborazione da più tempo e che si intende conseguire anche con riferimento alla camera di Cosenza, ancorché differenti per contenuti operativi propri dei diversi assetti territoriali e istituzionali; sistema proteso per entrambi alla più efficace applicazione della normativa.

Infatti, sono evidenti **le specificità di un comune Organismo di Valutazione: da un lato, economie di spese e semplificazione delle procedure, dall'altro, impegno dell'OIV che opera in ambienti di lavoro, fortemente motivati e professionalizzati, che utilizzano le stesse "linee guida", i medesimi sistemi informatici oltre che Strutture Tecniche di supporto, autonome sul piano organizzativo e funzionale ma in stretto collegamento.**

L'Organismo Indipendente della Valutazione riferisce per il primo anno sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli interni della Camera

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

di Commercio di Cosenza, replicando il metodo consolidato nelle altre camere consociate ed arricchendosi dell'esperienza e prassi maturate all'interno della Camera di Commercio di Cosenza, in processo di integrazione e scambio di indubbia efficacia.

La presente Relazione quindi si fonda su una ampia e aggiornata documentazione analizzata sulla base delle Delibere ANAC (già CIVIT), in particolare n. 4 del 2012, n. 6 del 2013 e n. 23 del 2013 e secondo ambiti preordinati:

- **Performance organizzativa**
- **Performance individuale**
- **Processo di attuazione del Ciclo della performance**
- **Infrastrutture di supporto**
- **Sistemi informatici ed informatici a supporto dell'Attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione**
- **Definizione e gestione degli standard di qualità**
- **Utilizzo dei Risultati del Sistema di misurazione e valutazione**
- **Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV.**

La Relazione comprende, inoltre **4 allegati** che permettono all'OIV di fornire, in modo strutturato, elementi e dati a supporto delle valutazioni espresse, con specifico riferimento agli ambiti prima elencati.

Nell'allegato n. 1 si effettua il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance dell'anno 2013.

Nell'allegato n. 2 si effettua il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali relativo al ciclo della performance in corso, per il 2014.

Nell'allegato n. 3 si effettua il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali sull'organizzazione dei premi, relativo al ciclo di performance del 2012.

Nell'allegato n. 4 si effettua la verifica sull'avvio del ciclo della performance relativo al 2014.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

## A. Performance organizzativa

Nel Sistema adottato dalla Camera di Cosenza sono state valorizzate tutte le conoscenze e le professionalità della propria organizzazione maturate nell'ambito della programmazione strategica pluriennale, la programmazione operativa di budget, il controllo di gestione, gli indicatori economico-finanziari e di processo, elementi fondanti per poter valutare le prestazioni.

La metodologia utilizzata per introdurre un coerente Sistema di Misurazione e Valutazione è stato il metodo della **balanced scorecard**, sistema di gestione e misurazione delle performance, multidimensionale, basato essenzialmente su quattro prospettive strategiche, con la quale è stata costruita la mappa strategica della Camera che, a cascata, sviluppa le priorità e degli obiettivi a esse correlate.

La BSC declina, infatti, la strategia dell'Ente su tutta la struttura camerale in maniera tale da dare responsabilità tutta l'organizzazione, partendo da quattro prospettive:

- i **Clienti**, per soddisfarne gli interessi;
- i **Processi Interni e la Qualità** per migliorare la missione dell'Ente;
- l'**Apprendimento e la Crescita** per innovare continuamente;
- l'**Economia e la Finanza** per utilizzare meglio le risorse e realizzare gli obiettivi.

La metodologia del Ciclo prevede di sviluppare, a cascata, specifiche priorità strategiche e obiettivi correlati, definiti nel Piano Performance 2012-2014.

Ricordiamo, pure, che nella **Prospettiva dei "Clienti-Utenti"** sono state individuate due Aree strategiche:

- **AS1 Consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali** con 3 obiettivi strategici: 1.1 Cooperare per programmare politiche di sviluppo del territorio, 1.2 Avvicinare le istituzioni alle imprese; 1.3 Ottimizzare i servizi dedicati alla giustizia alternativa;
- **AS3 Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale** con 4 obiettivi strategici: 3.1 Sostenere la capacità di marketing delle imprese cosentine, per l'internazionalizzazione; 3.2 Promuovere un'immagine positiva del territorio e del contesto sociale; 3.3 Promuovere strumenti per l'innovazione del sistema economico locale; 3.4 Promuovere strumenti di incentivazione del sistema economico locale e di sostegno all'imprenditorialità:

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Nella **Prospettiva dei “Processi interni della qualità”** è ricompresa l’Area strategica:

- **AS2: Razionalizzare i processi, metodi e risorse utilizzati dall’Ente per le finalità istituzionali** con 4 obiettivi strategici: 2.1 Presidiare i processi di gestione per l’ottimizzazione degli standard procedurali; 2.2 Dematerializzazione dei flussi documentali; 2.3 ottimizzare il processo di monitoraggio della performance; 2.4 potenziare la comunicazione istituzionale dell’Ente.

Nella **Prospettiva dell’ “Apprendimento e Crescita”** è ricompresa l’Area strategica Area strategica:

- **AS2: Razionalizzare i processi, metodi e risorse utilizzati dall’Ente per le finalità istituzionali** con **2 Obiettivi strategici**: 2.5 Attivare cicli di apprendimento continuo; 2.6 Gestire in modo ottimale le competenze interen per innovare i processi di lavoro;

Nella **Prospettiva dell’ “Economia e Finanza”** è ricompresa l’Area Strategica:

- **AS2: Razionalizzare i processi, metodi e risorse utilizzati dall’Ente per le finalità istituzionali** con **3 Obiettivi strategici**: 2.7 Ottimizzare la gestione economica dell’Ente; 2.8 Monitoraggio partecipazioni in società consorzi, associazioni osservatori ed aziende; 2.9 potenziare il livello di riscossione delle entrate.

In allegato al Piano della Performance risultano allegate n. 1 Scheda di programmazione strategica triennale - Cruscotto triennale di Ente e n. 3 Schede di programmazione operativa - Cruscotti di Area.

Da tali prospettive discendono le priorità strategiche e i relativi obiettivi descritti in maniera dettagliata nel Piano della performance, in coerenza con l’art. 10 del D.Lgs 150/2009.

Questo Organismo accerta che i capisaldi del Sistema complessivo adottato dalla Camera sono:

- La **“qualità della rappresentazione della performance”**, con l’esplicitazione del processo di formulazione e articolazione degli obiettivi;
- La **“comprensibilità della rappresentazione della performance”**, con un diretto legame tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell’Ente;
- La **“attendibilità della rappresentazione della performance”** con la previsione di una modalità di verifica ex-post sia della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, temi e soggetti) sia del controllo dei risultati ( obiettivi conseguiti, indicatori, dati informatici, giudizi di customer)

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Trattasi ovviamente delle precondizioni di coerenza di cui all'art.10 del D.Lgs: 150/2009.

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Cosenza rispetta quindi i **5 ambiti indicati nella delibera 104 della CIVIT:**

- Grado di attuazione della strategia;
- Portafoglio delle attività e dei servizi;
- Salute dell'amministrazione;
- Impatto dell'azione amministrativa - outcome;
- Il confronto con le altre amministrazioni – benchmarking

I **punti cardine** de Sistema sono i seguenti:

- la misurazione dell'impatto sulle politiche camerali per il territorio tramite il **controllo strategico delle spese, dei risultati, e indicatori di sviluppo;**
- il miglioramento della selezione e aggiornamento dei contenuti operativi tramite il **processo di pianificazione, programmazione e controllo;**
- la partecipazione amplificata verso l'esterno tramite **apertura sistematica gli stakeholder e di riferimento;**
- la condivisione e partecipazione interna ai fatti organizzativi e gestionali attraverso la **costante correlazione al sistema di valutazione del personale e istituti premianti;**
- l'utilizzo di **un sistema di monitoraggio** che metta in relazione ad ogni programma/progetto/iniziativa/contributo/servizi con risorse utilizzate (input), gli output e l'efficacia prodotta in termini di cambiamento generato sui beneficiari (out come) e sul territorio (impatto), anche finalizzata alla revisione periodica dei rischi, delle opportunità e delle criticità;
- la rilevazioni di **una serie d'indicatori di controllo di gestione (cruscotto degli indicatori)** che consentono di fornire all'amministrazione informazioni utili a supportare i processi decisionali.
- **Il riferimento costante alla qualità dei servizi ed alla soddisfazione dell'utenza;**
- **Il convincimento ultimo che l'Ente abbia raggiunto i propri obiettivi** e che gli stessi abbiano creato valore aggiunto per il territorio.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

## B. Performance individuale

Si passa quindi in maniera integrata e coordinata **dalla valutazione dell'organizzazione complessiva alla valutazione individuale**

Infatti, il Sistema di misurazione e valutazione, della dirigenza e a cascata del personale, permette alla Camera di Cosenza di puntare alle seguenti finalità:

- **armonizzare il processo strategico ed operativo** con gli impegni e le competenze del personale;
- **collegare con in un percorso logico** performance organizzativa e performance individuale;
- **condividere meglio ogni scelta strategica ed operativa** raccogliendo gli indirizzi e gli spunti della Dirigenza e dei Responsabili dei Servizi con informazioni di dettaglio nelle schede di programmazione;
- **stimolare il miglioramento costante delle performance**, rendendo comprensibile l'assegnazione degli obiettivi, i ruoli e i livelli di responsabilità;
- **correlare responsabilità, impegni e riconoscimenti** economici e di carriera;
- **definire, perseguire e valutare obiettivi** con criteri di misura, standard e tempi, al fine di poterne verificare il grado di raggiungimento nel corso dell'anno e a fine esercizio valutare i risultati
- **correlare la Performance della Camera alla valutazione della Dirigenza in linea con il Contratto Nazionale, e a cascata a tutto il personale**
- **comunicare agli interessati l'esito della valutazione** per una più ampia condivisione e partecipazione al miglioramento continuo.

Nella sezioni B dell'allegato n.1 l'OIV si sofferma sull'assegnazione degli obiettivi, sia per gli aspetti quantitativi degli incaricati, sia per il processo di assegnazione degli obiettivi stessi, descritto in maniera più dettagliata e concettuale nel presente paragrafo e in quello successivo alla lettera C.

## C. Processo di attuazione del Ciclo della performance

La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici e operativi si avvia tramite una Scheda di programmazione strategica triennale - Cruscotto triennale di Ente e n. 3 Schede di programmazione operativa - Cruscotti di Area che, coerentemente con la logica a cannocchiale prevista dalla normativa, identifica un determinato numero d'indicatori, declinati per ciascun'area strategica di attività, e si chiude con un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---



rispetto ai rispettivi target definiti in sede di pianificazione (% di raggiungimento del risultato atteso).

In occasione della misurazione dei KPI riferita ai dati aggiornati al 31 dicembre, i valutatori esprimono un giudizio sintetico di valutazione delle performance dell'organizzazione atualizzando il valore dei KPI preordinato

Le indicazioni dell'OIV daranno spunto alle azioni correttive in sede di programmazione o assestamento del Bilancio, al controllo strategico di più ampio respiro, alla valutazione del Segretario Generale e alla validazione della misurazione delle performance che a cascata investe la dirigenza e i dipendenti

**L'OIV prende atto che la Camera di Commercio di Cosenza ha negli anni precedenti adeguato le attività di programmazione alle risultanze riscontrate il sede di Valutazione delle Performance e ed ha introdotto aggiornamenti e semplificazioni nei processi e delle modalità di lavoro, accogliendo gli spunti innovativi raccolti dalla struttura.**

In pratica nel 2013 sono meglio calibrate le Relazioni programmatiche e le performance sulla base di indicatori più coerenti e circoscritti, correlati alle **esperienze acquisite**.

Tuttavia l'aspetto più importante del processo è il **coordinamento fra la valutazione dell'organizzazione e quella individuale**, e cioè

- **l'esistenza d'indicatori di performance che si riferiscono all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, con schede che specificano gli ambiti di valutazione rilevanti nella propria unità di appartenenza, l'oggetto della valutazione, il relativo indicatore e l'incidenza dello stesso sulla valutazione complessiva.
- **il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, riportati nelle schede, e relativi alle specifiche attività o progetti svolti;**
- **la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;**
- **la capacità di valutazione dei propri collaboratori.**

Si ricorda che nel Ciclo delle Performance, la Camera ha valorizzato **l'esperienza della metodologia di misurazione e valutazione individuale definita anche per gli adempimenti contrattuali**, assicurando in aggiunta il necessario collegamento tra performance organizzativa e performance individuali con la **balanced scorecard**

Inoltre, la valutazione della performance della Camera di Cosenza è stata correlata:

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

- al **sistema di valutazione della dirigenza in linea con il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro dei dirigenti** del comparto regioni-enti locali (anni 1998-2001), che imponeva di valorizzare il ruolo dirigenziale, in due direzioni specifiche e convergenti: da un lato, la remunerazione dei dirigenti in relazione al peso organizzativo ed alle responsabilità legate allo specifico ruolo dirigenziale ricoperto (**retribuzione di posizione**); dall'altro, l'enfasi specifica sul contributo fornito da ciascun dirigente alla prestazione complessiva dell'ente (**retribuzione di risultato**)
- al **sistema contabile consolidato nell'Ente dalla lunga applicazione data DPR 254/2005** e conseguentemente **agli strumenti collegati**: Regolamento di gestione economica e finanziaria delle Camere, Contabilità analitica e non più finanziaria; Programmazione pluriennale; Relazione previsionale annuale, Programmazione operativa e Budget direzionale, Controllo di Gestione; Indicatori economico-finanziari e di processo.

Annualmente per ciascun servizio, quindi, sono predisposte delle schede, che riassumono gli obiettivi strategici provenienti dal Programma Pluriennale 2009-2014 e nelle quali ciascun Responsabile in fase di programmazione ha indicato le azioni, gli obiettivi operativi e tutte le altre informazioni necessarie ai documenti di programmazione.

Questo Organismo evidenzia che la metodologia risponde a diverse esigenze:

- **fornire nella scheda un prospetto unico d'informazioni**, confluiti nei vari documenti di programmazione;
- **offrire un'unitarietà di ragionamento logico e non frammentato, collegando performance organizzativa e performance individuale**;
- rendere comprensibile **l'assegnazione degli obiettivi**;
- **verificare l'andamento della prestazione**;
- **valutare i risultati**;
- **mantenere un livello di costante contatto con gli interessati alla valutazione**.

A tal proposito, anche per l'anno 2014 sono state chiaramente **confermate tre aree strategiche**, strettamente correlate alle funzioni e competenze delle Camere ed ognuna di queste sviluppa **specifici obiettivi (10 obiettivi strategici, misurati da 22 indicatori)**.

Ciascun obiettivo prevede poi azioni operative articolate tenendo conto di **numerose variabili di riferimento**: normative nazionali e regionali, analisi dei bisogni e dello scenario di riferimento, obiettivi operativi, risultati attesi; organizzazione operativa, assegnazione di budget, livelli di responsabilità e condivisione del personale, indicatori (KPI) di monitoraggio e valutazione.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Anche per l'anno 2014, particolarmente **coerente appare la metodologia seguita dall'Ente** per rispettare pienamente i requisiti posti dal D.Lgs 150/09, dalle delibere CIVIT 89 e 104, ma anche da alcune disposizioni contrattuali per disporre di un sistema di Misurazione e Valutazione basato in sintesi sui seguente punti del processo:

- **chiarezza nelle linee strategiche pluriennali;**
- **rigore nei punti di forza e di debolezza nelle opportunità e priorità;**
- **ampiezza di variabili, obiettivi e azioni da attuare per raggiungere gli obiettivi;**
- **enunciazione quantitativi e/o qualitativi di risultati attesi, mostrati in termini di out come e di out put;**
- **individuazione specifica e inequivocabile del livello di raggiungimento dell'obiettivo;**
- **descrizione coerente e funzionale di indicatori metrici per il monitoraggio e la valutazione dell'obiettivo, tenendo conto delle esperienze e dei trend registrati negli anni precedenti**

Questo Organismo ritiene adeguate le modalità di misurazione della performance organizzativa, che deve **trovare tuttavia nel suo sistema di reporting la possibilità di eseguire monitoraggi periodici più sistematici e frequenti**, soprattutto per i dati non informatizzati

**Questo Organismo esprime un giudizio positivo** non solo sulle fasi e i tempi in cui si articola il ciclo della performance, ma **anche sul ruolo dei soggetti coinvolti**.

Gli Organi d'indirizzo politico-amministrativo hanno messo a disposizione della dirigenza le risorse finanziarie per sostenere l'implementazione di tutto il sistema.

**La Segreteria Generale ha valorizzato tutte le precedenti esperienze** per promuovere e sostenere la successiva formazione e coinvolgimento del personale, modificando l'organizzazione tramite la creazione di un servizio di staff alla segreteria generale per la gestione del ciclo della performance, implementando la struttura a supporto dell'OIV, migliorandone l'efficacia attraverso l'adozione di un sofisticato strumento informatico di gestione del Ciclo di Performance, collegati al circuito del sistema camerale nazionale e concentrando le attività connesse al controllo di gestione con quelle della gestione della performance nell'ambito della medesima unità organizzativa.

Come descritto nella sezione C dell'allegato n.1, la Camera di Commercio di Cosenza è dotata di **Struttura Tecnica Permanente di Supporto**, già dal 2011, impegnata professionalmente ad operare e aggiornarsi su temi connessi allo sviluppo ed alla gestione della performance nell'ambito dell'Ente. **In particolare si apprezza l'integrazione della attività del supporto OIV e del controllo di gestione nell'ambito della struttura tecnica di supporto.**

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Questo Organismo ritiene efficace il livello di assistenza della Struttura nel:

- **monitorare** con attenzione l'ampia e **complessa normativa di riferimento** prodotta a livello nazionale dall'ANAC (già CiVIT);
- **affiancare la Segreteria Generale** nelle fasi di analisi delle problematiche e di proposte agli Organi di Governo;
- **sollecitare le unità operative a impegnarsi nelle nuove fasi del funzionamento della valutazione** e assisterle negli adempimenti correlati al Sistema di misurazione, predisposizione e attuazione del Piano delle Performance e al Sistema della Trasparenza;
- **rielaborare** con la dirigenza e i Responsabili, tutte le **esperienze e i risultati già conseguiti nella certificazione della qualità e nei diversi progetti** finalizzati al miglioramento dell'organizzazione del lavoro;
- **collaborare a comporre il nuovo mosaico del Piano delle Performance** e avviare gli strumenti di rilevazione degli indicatori di misurazione e verifica;
- **mantenere uno stretto collegamento con i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione** per tutta la documentazione e gli atti inerenti al Sistema delle Performance e della Trasparenza.

In particolare questo Organismo prende atto del lavoro svolto dalla struttura di supporto nel monitoraggio, analisi e commento dei risultati acquisiti nelle rilevazioni poste in essere: **feed back dei sito istituzionale, analisi di customer e rilevazioni sistematiche dei dati inerenti gli obiettivi raggiunti, incontri, indicazioni e relazioni dell'O.I.V.**

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

#### **D. Infrastruttura di supporto**

Per Infrastrutture di supporto al Sistema di Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni si intende tutta la strumentazione che la Camera di Commercio di Cosenza utilizza per il Ciclo della Performance in termini di sistemi informativi ed informatici.

**Nell'allegato 1 Sezione D si focalizza l'attenzione sul Controllo di Gestione e sulla Contabilità generale ed analitica che hanno trovato in questi ultimi anni un particolarmente impulso per effetto del D.P.R. n. 254/2005 sulla gestione delle Camere di Commercio.**

Oltre alla introduzione della contabilità economica ed analitica in sostituzione della contabilità finanziaria propria delle Amministrazioni Pubbliche tutta la programmazione strategica e operativa delle Camera di Commercio di Cosenza tiene conto dell'assegnazione di risorse finanziarie facenti capo a **quattro funzioni istituzionali fondamentali**: Organi Istituzionali e Segreteria Generale; Servizi di Supporto; Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato Studio; Formazione, Informazione e Promozione Economica.

Come per tutti gli Enti camerali, anche per la Camera di Cosenza si sviluppa un insieme di rapporti, correlazioni e indicatori, strettamente funzionali al sistema di valutazione.

Infatti, a ognuna di queste funzioni istituzionali sono preventivati ed associati uno o più programmi dettagliati nella relazione previsionale e programmatica, con una articolazione di spesa annuale e centri di costi utili per valutare la programmazione, l'affidamento dei budget e soprattutto le azioni di monitoraggio, controllo e rendicontazione.

Così, il Budget direzionale è lo strumento tecnico contabile con il quale s'intende attribuire le risorse ai dirigenti responsabili della spesa, assegnando conseguentemente risorse umane, obiettivi e relativi parametri di valutazione e configurandosi come strumento di governo dell'Ente per il legame diretto tra la responsabilità di spesa, gli obiettivi e i risultati attesi dalla dirigenza camerale.

Inoltre, per eseguire il monitoraggio nell'utilizzo delle risorse dell'ente e attuare il Controllo di gestione, sono stati individuati i centri di costo/ricavo camerali e ai centri d'imputazione delle risorse sono stati attribuiti gli oneri, i proventi e gli investimenti indicati nel Preventivo dell'esercizio.

Tale mosaico permette di avere un vero **Pannello di controllo** con molti indicatori finanziari ed economici, confrontabili nel tempo.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Questo Organismo valuta adeguata, coerente e innovativa la soluzione organizzativa effettivamente adottata dall'amministrazione, in termini d'integrazione e coordinamento tra sistema di misurazione e valutazione e sistema di controllo gestionale con la misurazione e consuntivazione degli indicatori di tipo economico finanziario e di processo.

Tuttavia oltre alle infrastrutture tecniche di natura contabile la Camera di Commercio di Cosenza è dotata di altri sistemi avanzati di informatizzazione delle procedure.

Ci riferiamo in particolare ai dati e alle informazioni

- del **Registro delle Imprese**, in grado di monitorare tempi, procedure e soggetti impegnati nelle prestazioni quotidiane;
- del **Protocollo Informatico**, in grado di misurare carichi di assegnazione e di lavorazione di tutte le unità operative;
- della **Gestione informatizzata del personale**, in grado di misurare gli aspetti retributivi e di carriera, ma anche le relazioni con Istituzioni di riferimento: Agenzie delle Entrate, Tesoro, Enpdep, Unioncamere;
- della gestione informatizzata del processo di liquidazione dei documenti di acquisto (**XAC**);
- Il sistema di gestione del Ciclo della Performance (**Saturno**);
- delle **Gestione del sito web della Camera**, attraverso i quali è riscontrata l'interlocuzione con gli utenti e con le imprese, il ritorno di osservazioni, proposte, suggerimenti, reclami, le adesioni a programmi, iniziative e bandi di gara.
- della **Sezione Amministrazione Trasparente** del sito che raccogliendo tutte le informazioni e i dati resi disponibili dalla pubblicazione obbligatoria costituiscono da soli l'ulteriore strumento e infrastruttura di supporto per valorizzare il Sistema Integrato della Misurazione, Valutazione, Controllo Integrità e Trasparenza della legge 190.

In tali ambiti, ma soprattutto per il monitoraggio delle azioni del Ciclo di Performance diventa fondamentale tutta la strumentazione informativa ed informatica che le unità operative, i Dirigenti e la Struttura Tecnica Permanente utilizzano quotidianamente.

Grande influenza ha inoltre sul regime dei **Controlli interni** e sulla revisione periodica dei programmi operativi e di performance la gestione del **Piano di Prevenzione della Corruzione**, la cui gestione dinamica darà maggiore organicità, sicurezza e trasparenza alle aree più a rischio: incarichi, agevolazioni, bandi, concorsi, Iscrizioni, concessioni e rispetto dei termini, che trovano nell'informatica, nella posta certificata e nei collegamenti web una mappatura molto articolata.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

### **E. Sistemi informativi ed informatici a supporto dell'attuazione del II Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

La Camera ha aggiornato anche il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità che indica le iniziative poste in essere per adempiere agli obblighi di trasparenza sanciti dalla normativa, evidenziando il collegamento fra i programmi annuali e pluriennali, il piano delle performance, il coinvolgimento dei portatori di interessi esterni, le modalità di pubblicazione dei dati più significativi del proprio operato, le giornate della trasparenza.

Alla luce degli obblighi normativi previsti dall'art. 21 della L. n. 69 dello 08/06/2009 e confermati dal D.L. 150/2009 (art.13, comma 6, lettera e), ma anche delle recenti disposizioni del D.L. 33/2013, nonché dalle linee guida emanate dalla CIVIT), la Camera di Commercio di Cosenza ha proseguito nella gestione web della sezione **"Amministrazione Trasparente"**, con le informazioni concernenti non solo i programmi e gli strumenti della propria organizzazione ma anche della recente gamma di ulteriori adempimenti in tema di costi degli organi, incarichi di consulenze, bandi di gara.

La Camera di Cosenza ha valorizzato il lavoro di raccolta e di formattazione dei dati in conformità a specifiche esigenze di semplificazione ed efficacia espositiva riepilogando i **dati da pubblicare** (gestione, risorse, risultati di misurazione e valutazione, statistiche sul personale, permessi e tassi di assenteismo, retribuzioni e curricula dei dirigenti, consulenze ed incarichi esterni, agevolazioni e sussidi, costi degli organi, bandi di gara)

Trattasi di obiettivi fondamentali, caratterizzati quale buona prassi istituzionale, richiamati nello stesso Piano di Performance che impegna in prima persona il Segretario Generale punto di riferimento della struttura di collegamento (dirigenti e responsabili delle Posizioni Organizzative) che seleziona, verifica e pubblica.

Correlata alla Programma Triennale per la trasparenza è la consapevolezza dell'utilità di mantenere relazioni proficue con **gli stakeholder della Camera di Cosenza** e tra questi soprattutto le associazioni di categoria, espressione del sistema delle imprese locali, assenti in questo inizio di 2014 a causa del commissariamento degli organi. In particolare, l'O.I.V. prende atto dell'organizzazione della **Giornata della Trasparenza 2013** tenuta il **20.12.2013**, con un'ampia partecipazione di imprenditori e responsabili di Associazioni di Categoria.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Altri soggetti sistematicamente coinvolti nelle attività camerali sono le istituzioni pubbliche e private locali, nazionali e comunitarie attraverso progetti e rapporti di collaborazione improntati al principio di corresponsabilità sui risultati e creazione di 'valore' aggiunto.

Anche l'ascolto diretto con la **Customer Satisfaction (CS)** sui servizi è stato il vero input per definire la Relazione Previsionale e Programmatica, il Piano della Formazione, il Piano di Comunicazione, il Piano della Performance e il Programma della Trasparenza.

**Nella sezione E dell'allegato 1 viene esplicitata, come definito dallo schema, una ampia ricognizione dei sistemi informativi ed informatici nei diversi momenti del processo dalla produzione dei dati alla pubblicazione.**

#### **F. Definizione e gestione di standard di qualità**

La pianificazione di traguardi di qualità dei servizi, attraverso l'assegnazione di risorse adeguate ai processi di pianificazione e controllo e il monitoraggio costante degli indicatori di valutazione e controllo facilitano nel tempo la standardizzazione dei processi. Tuttavia tale approccio nel 2013 è stato rivolto prioritariamente ai servizi anagrafico certificativi.

La Camera di Commercio di Cosenza è impegnata dal 2012 nella revisione delle procedure di lavoro ed alla standardizzazione dei processi, alla loro innovazione ed alla riduzione dei tempi nell'erogazione dei servizi al fine di tendere ad una maggiore efficienza della gestione, migliorare la trasparenza e conoscibilità delle attività e individuare i ruoli e delle responsabilità nell'ambito di ciascun processo.

Tale percorso è diretto all'adozione di un **Sistema di Gestione della Qualità** e miglioramento dell'organizzazione del lavoro fondata improntandola su nuovi valori:

- la cultura aziendale fondata sull'importanza e la valorizzazione delle persone,
- l'apertura alle nuove tecnologie;
- la formazione, il dinamismo e la creatività come miglioramento continuo delle prestazioni;
- la ricerca dell'efficacia delle azioni come orientamento al cliente e costruzione di buone relazioni produttive;
- la semplificazione e la trasparenza delle procedure;
- la responsabilità individuale e organizzativa;
- il rispetto delle persone e delle norme;

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---



- la visione sociale del lavoro negli uffici e fra gli uffici attraverso i cardini, dell'integrazione, della cooperazione, della flessibilità, della sussidiarietà e dell'ascolto attivo.

**Il Sistema di Valutazione delle performance organizzative e individuali s'innesta quindi in un terreno abbastanza sensibile e ben predisposto.**

Il Piano delle Performance favorisce il raggiungimento di questi valori e obiettivi potendo contare su i corollari propri del Sistema di Valutazione:

- la pianificazione formale di traguardi di qualità dei servizi;
- l'assegnazione di risorse adeguate ai processi di pianificazione e controllo;
- il monitoraggio costante degli indicatori di valutazione e controllo e i relativi dati strutturali;
- la standardizzazione dei processi attraverso regolamenti procedurali, analisi storiche, azioni di audit e di customer satisfaction;
- la misurazione e valutazione dei processi e dei servizi nella ricerca della soddisfazione dei clienti;
- la misurazione delle prestazioni personali funzionali all'incentivazione economica
- la comunicazione sistematica e organizzata della trasparenza.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance organizzative e individuali favorisce il raggiungimento nel tempo del miglioramento continuo delle prestazioni.

Le analisi storiche acquisite dall'Ente, le azioni di audit a livello per conto di Unioncamere Nazionale nelle Relazioni annuali di sistema e per conto del Ministero delle Attività Produttive nel monitoraggio delle gran mole dei procedimenti anagrafici del Registro delle Imprese, le risultanze della periodica customer satisfaction rappresentano il gran serbatoio a disposizione della Camera

Trattasi di strumenti e procedure che dovrebbero favorire la migliore definizione e gestione degli standard di qualità da mettere alla base della programmazione e assegnazione di obiettivi ma anche del controllo e valutazione delle performance.

**Nella sezione F dell'allegato n. 1 saranno meglio evidenziate le potenzialità e le criticità di tale importante aspetto del Piano di Performance della Camera di Cosenza.**

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

## G. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Nel mese di febbraio 2014 scaduti gli organi camerali, già in prorogatio dal 04/048/2013 è stato nominato il **Commissario Straordinario** Dott. Pasquale Monea.

Gli organi camerali scaduti avevano concluso il ciclo di programmazione economico finanziaria, confermando che la qualità della programmazione pluriennale, la programmazione operativa di budget, gli strumenti del Ciclo di Performance rappresentano un forte antidoto a tali forme di difficoltà.

Pertanto, la continuità dell'azione camerale è assicurata prevalentemente dalla Dirigenza e dal personale, non potendo in alcun modo immaginarsi discontinuità o mancanza di proiezione verso i bisogni e la crescita delle imprese e gli obblighi derivanti dalle numerose procedure amministrative di tipo anagrafico.

Gli uffici camerali sono chiamati, quindi, ad un maggiore impegno: da un lato, a ripercorrere e concretizzare tutte le strategie già programmate e soprattutto quelle più consolidate o importanti sotto l'aspetto promozionale e anagrafico; dall'altro, a ricercare nel Sistema di Misurazione e Valutazione la forza e la motivazione per perseverare nel raggiungimento dell'obiettivo principale che è lo sviluppo del territorio cosentino.

Il Piano delle Performance diventa conseguentemente in questa fase di Commissariamento anche uno **strumento di stimolo per dare continuità concreta a programmi comunque già inseriti nella visione strategica che ricordiamo e pluriennale, ancorché tracciata dai precedenti Organi decaduti.**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione e il Ciclo Performance **focalizzano anche per il 2014:**

- le **nuove esigenze** delle imprese;
- le **mutate variabili di contesto** ( congiuntura sfavorevole, disoccupazione, mancanza di credito, stagnazione di consumi, aumento della Cassa Integrazione, problematiche ambientali ecc. ecc.);
- gli **indicatori di efficacia operativa e finanziaria**, già sperimentati in passato ma utili a mantenere la qualità dell'organizzazione e la coerenza dei risultati
- il **feed back** degli stakeholder e dei confronti pubblici della Giornata della Trasparenza, le informazioni e i dati delle analisi di customer e della gestione telematica del sito web e della speciale Sezione Trasparenza.

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

Le successive relazioni di questo Organismo potranno meglio contestualizzare l'effettivo utilizzo del Sistema di misurazione e valutazione alla luce sia dei riscontri diretti sia degli indicatori di efficienza ed efficacia che saranno prodotti, ma soprattutto della rinnovata sensibilità che avranno certamente i nuovi Organi a mantenere elevato lo standard di qualità ed eccellenza della Camera di Cosenza.

#### **H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'Organismo di valutazione**

Per tale adempimento e per la stesura della presente Relazione questo Organismo ha:

- approfondito in particolare la **documentazione** inerente il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, i Piani e i Risultati annuali di Performance, i Programmi per la trasparenza e l'integrità, e le Relazioni Previsionali e Programmatiche e di Bilancio;
- approfondito gli atti posti in essere in questi anni ed in particolare i contenuti delle Relazioni precedenti sul Sistema di Misurazione e Validazione del 2011 e 2013 e sulla Valutazione delle Performance del 2012, sulle attività del 2011 e del 2013 sulle attività del 2013;
- verificato le **informazioni** riportate nelle diverse sezioni dell' allegato n.1 , n.2 e n. 3, previo esame della documentazione di riferimento e confronto con la Struttura Tecnica Permanente di supporto;
- verificato i contenuti dell'allegato n. 4, concernente l'avvio del ciclo della performance per l'anno 2014.

I documenti di cui sotto, in gran parte pubblicati sul sito, costituiscono la base di lavoro e di consultazione dell'O.I.V. supportato in particolare dalla Struttura Tecnica Permanente:

- Programma Pluriennale del 2009-2014
- Relazione Previsionale e Programmatica e Preventivi economici 2012, 2013 e 2014
- Piano della Performance per il triennio 2012-2014;
- Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità per il 2012-2014, 2013-2015,
- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione 2013-2105
- Schede di Programmazione strategica e operativa per gli anni 2012, 2013, 2014
- Schede Obiettivi del Segretario Generale del 2012, 2013, 2014
- Schede Obiettivi del Dirigente e Responsabili dei Servizi del 2012, 2013, 2014
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Schede di aggiornamento degli obiettivi della Dirigenza camerale
- Stampa delle pagine inserite nella sezione "Trasparenza" del sito della Camera
- Regolamento sui termini di conclusione dei procedimenti amministrativi del 2010

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---

- Organigramma e l'articolazione degli Uffici aggiornato al dicembre 2012
- Contratto integrativo di lavoro del personale con ultimo aggiornamento
- Codice di Comportamento
- Attestazione lavoro flessibile 2013.

La presente Relazione, in particolare, è correlata anche agli elementi sintetizzati nell'**allegato n. 1**, nel quale si effettua il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance dell'anno 2013; nell'**allegato n. 2**, in cui si effettua il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali relativo al ciclo della performance in corso per il 2014.

La presente Relazione e gli allegati da 1 a 4 citati nella stessa, saranno pubblicati sul sito web della Camera di commercio, nelle rispettive sezioni di competenza, con possibili annotazioni di richiamo.

Cosenza, 28 aprile 2014

**Il Presidente dell'OIV**  
Dott. Nicola Bux

Rev. 1 del 28.04.2014	Preparato da: Organismo indipendente di valutazione	Comunicato alla Camera di commercio di Cosenza il 28.04.2014	Pubblicato sul sito camerale il 30.04.2014
-----------------------	---	--	---