

## 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 2015**

## INDICE

Presentazione .....	3
A. Performance organizzativa .....	4
B. Performance individuale .....	6
C. Processo di attuazione del ciclo della performance (Fasi, tempi e soggetti coinvolti) .....	8
D. Infrastruttura di supporto .....	9
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 .....	10
F. Definizione e gestione di standard di qualità .....	11
G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione.....	11
H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell’Organismo di valutazione.....	11

## Presentazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione 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, anche con la formulazione della presente Relazione.

Si evidenzia che il presente OIV in forma monocratica si è insediato presso la Camera di Commercio di Cosenza il 24 novembre 2014 ed intende avviare il proprio lavoro in continuità con quello realizzato dall'organismo precedente, stante l'avvenuta nomina quasi a fine anno.

La presente Relazione si fonda sull'esame delle Delibere ANAC (già CIVIT), in particolare le Delibere n. 4 del 2012, n. 6 del 2013 e n. 23 del 2013 e sull'analisi per 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 Delibera n. 23/2013, comprende n. 2 Allegati:

- Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente.
- Allegato 2: Il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativo al ciclo della performance in corso.

La presente Relazione terrà conto esclusivamente dell'allegato 1, atteso che alla data di redazione l'assegnazione degli obiettivi individuali non è ancora stata effettuata. Tuttavia, l'**allegato 1** permette all'OIV di fornire, in modo strutturato, elementi e dati a supporto delle valutazioni espresse, con specifico riferimento agli ambiti su elencati.

## A. Performance organizzativa

La soluzione adottata dalla Camera di Commercio di Cosenza ai fini della misurazione e valutazione delle proprie performance è caratterizzata dall'utilizzo del metodo della **Balanced Score Card (BSC)**, sistema di gestione e misurazione delle performance di tipo multidimensionale basato essenzialmente su quattro prospettive strategiche delineate in una mappa che, a cascata, sviluppa le priorità e gli obiettivi ad esse correlati.

La BSC declina la strategia dell'Ente su tutta la struttura camerale in modo da responsabilizzare l'intera organizzazione nel perseguimento degli obiettivi secondo quattro prospettive:

- il **Tessuto economico locale e territorio**, 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, per come aggiornato con Determinazione presidenziale n. 3 del 31/01/2014.

Le priorità strategiche individuate nel Piano delle Performance sono articolate in tre Aree e declinate in obiettivi diversi a seconda della prospettiva di riferimento.

In particolare, l'Area strategica denominata "**Consolidamento del ruolo della Camera nell'ambito delle relazioni istituzionali**" è sviluppata sulle prospettive BSC con i seguenti obiettivi strategici:

- **Prospettiva "Tessuto economico locale e territorio"** obiettivi strategici:
  - 1.1 Migliorare l'immagine istituzionale dell'ente.
  - 1.2 Rafforzare gli accordi di cooperazione istituzionale.

L'Area strategica denominata "**Razionalizzare i processi, metodi e risorse utilizzati dall'Ente per le finalità istituzionali**" è sviluppata sulle prospettive BSC con i seguenti obiettivi strategici:

- **Prospettiva "Processi interni e qualità"** obiettivo strategico:
  - 2.1 Rendere più efficiente la gestione dei servizi.
- **Prospettiva "Crescita e apprendimento"** obiettivo strategico:
  - 2.2 Integrità e contrasto all'illegalità.
- **Prospettiva "Economico- finanziaria"** obiettivo strategico:
  - 2.3 Esercitare l'azione di controllo e di gestione delle partecipazioni e degli altri organi.

L'Area strategica denominata **“Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale”** è sviluppata sulle prospettive BSC con i seguenti obiettivi strategici:

- **Prospettiva “Tessuto economico locale e territorio”** obiettivo strategico:
  - 3.1 Diffondere la cultura della qualità ed i processi di innovazione nelle imprese.
  - 3.2 Politiche di accesso al credito.
  - 3.3 Supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione.
  - 3.4 Migliorare la gestione delle procedure.
- **Prospettiva “Economico- finanziaria”** obiettivo strategico:
  - 3.5 Migliorare il livello di riscossione delle entrate e ridurre le uscite.

Il Piano della Performance si compone di una Mappa strategica, del Cruscotto di Ente contenente la programmazione strategica e dei Cruscotti operativi delle Aree e dei Servizi, contenenti la programmazione operativa, in coerenza con l'art. 10 del D.Lgs 150/2009.

I capisaldi del Sistema complessivo adottato dalla Camera con Deliberazione di Giunta n. 126 del 29.12.2011 e successivamente modificato con Determinazione commissariale n. 39 del 26.05.2014 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).

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 macro ambiti indicati nella delibera 104/2010 della CIVIT:**

- 1 Grado di attuazione della strategia.
- 2 Portafoglio delle attività e dei servizi.
- 3 Salute dell'amministrazione.
- 4 Impatto dell'azione amministrativa – out come.
- 5 Il confronto con le altre amministrazioni – benchmarking.

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

- la misurazione dell’impatto delle politiche camerali per il territorio tramite **il controllo strategico delle spese, dei risultati, e per mezzo di 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 agli stakeholder 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.

## **B. Performance individuale**

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

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

- **armonizzare il processo strategico ed operativo** con gli impegni e le competenze del personale;
- **collegare 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;

- **comunicare agli interessati l'esito della valutazione** per una più ampia condivisione e partecipazione al miglioramento continuo.

In merito a tale punto, e con riferimento alla documentazione acquisita in sede di insediamento, l'OIV, dopo avere esaminato il "Manuale Operativo per la Misurazione delle Performance" adottato dall'ente con Deliberazione di Giunta n. 126 del 29.12.2011 e successivamente modificato con Determinazione commissariale n. 39 del 26.05.2014, già applicabile alla dirigenza e di prossima applicazione al personale non dirigente, rileva come lo stesso sia poco chiaro e di non facile lettura, nonché di difficile comprensione.

In effetti, dalla lettura del documento non è agevole percepire le modalità attraverso cui l'Ente perviene alla valutazione della performance e la stessa lettura risulta difficile, nonostante la spiegazione fornita dalla struttura tecnica. Ed inoltre, l'analisi di tale documento ha comportato l'individuazione di una sorta di "sbilanciamento" del sistema nel senso che il risultato finale risulta essere troppo connesso e collegato alla performance raggiunta dall'ente. Ciò risulta ancor più evidente rispetto alla misurazione e alla valutazione della performance individuale dei dirigenti, laddove il peso della performance organizzativa incide per più del 25% nel calcolo della performance complessiva finalizzata alla quantificazione della retribuzione di risultato.

Certamente la necessità di un collegamento più significativo tra performance organizzativa ed individuale nella misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti ha una sua logica, tuttavia il coefficiente che traduce ciò in un numero deve essere ragionevolmente individuato.

Per quanto riguarda i singoli Coefficienti disciplinati nel Manuale in esame, l'OIV evidenzia che risulterebbe opportuno aumentare la soglia di penalizzazione al 60%, con conseguente azzeramento del coefficiente per valori al di sotto di tale soglia.

Quanto, poi, alla individuazione della quota (Q) attraverso cui si perviene alla differenziazione tra le figure dirigenziali se ne evidenzia una sproporzione non supportata da adeguata motivazione laddove nella sezione 2.4 è prevista una quota di LRsg pari a 1,5 a fronte di un'altra quota LRdir pari ad 1.

Ed infine, a regime, il sistema di misurazione in uso alla Camera di Commercio di Cosenza così come strutturato comporta anche una misurazione della performance del personale dipendente connessa al raggiungimento degli obiettivi personali del singolo dirigente e del titolare di posizione organizzativa. Tale circostanza determina una irragionevole commistione tra le due misurazioni.

Ciò rilevato, sarebbe opportuno che l'Organo competente disponga una verifica più approfondita dell'intero sistema al fine di renderlo maggiormente coerente con gli obiettivi e la ratio del D.Lgs. n. 150/2009, per come già evidenziato nel verbale della seduta del 29.01.2015, cui ci si riporta integralmente.

In relazione alla sezione B dell'allegato n.1 della Delibera CVIT n. 23/2013, l'OIV si sofferma sull'assegnazione degli obiettivi individuali, sia sotto l'aspetto quantitativo (numero di persone coinvolte) sia sotto l'aspetto del processo di assegnazione degli obiettivi stessi. In particolare,

rileva che la quasi totalità del personale ha ricevuto l'assegnazione degli obiettivi individuali tramite colloquio con il valutatore. Inoltre, l'analisi della documentazione fa emergere come il processo di assegnazione degli obiettivi sia stato coerente con il sistema vigente.

### **C. Processo di attuazione del ciclo della performance (Fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Per come evincibile dal "Sistema di misurazione e valutazione della performance" nella versione definitiva del 26.05.2014, rileva che:

A. Il funzionamento del sistema di valutazione si svolge attraverso le seguenti fasi:

1. Pianificazione Strategica.
2. Programmazione e controllo.
3. Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa.
4. Valutazione della Performance Individuale.
5. Rendicontazione.

Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree, Servizi/Uffici, ecc.).

B. Tale sistema si articola sulla base della seguente tempistica.

Ogni cinque anni il Consiglio, su proposta della Giunta, approva il programma pluriennale. Entro il 31 ottobre il Consiglio, su proposta della Giunta, approva la Relazione previsionale e Programmatica.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, la Giunta approva il Piano della performance.

Sulla base degli obiettivi del Piano performance la Giunta assegna gli obiettivi al Segretario generale e questi ai Dirigenti. I dirigenti assegnano, su proposta delle Posizioni organizzative, gli obiettivi al personale.

Entro il 30/04 i dirigenti, supportati dalle Posizioni organizzative, avviano la fase di valutazione.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, la Giunta definisce la Relazione sulla performance realizzata dalla struttura sulla base di una prima fase di valutazione, evidenziando i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Successivamente l'Organismo indipendente di valutazione valida la Relazione sulla performance valutando la performance organizzativa e proponendo la valutazione del raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario generale.

Sulla base della stessa il Segretario generale concluderà la valutazione dei Dirigenti e questi a loro volta, supportati dalle Posizioni organizzative, concluderanno la valutazione dei risultati individuali e di gruppo.

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance i responsabili delle varie unità organizzative dell'Ente Camerale (dirigenti e posizioni organizzative) monitorano semestralmente le attività e gli obiettivi ad essi assegnati.

In relazione a fasi e tempi, l'OIV ritiene le fasi coerenti con le finalità del sistema stesso e con la normativa. Quanto ai tempi, la documentazione esaminata fa emergere il mancato rispetto dei termini di avvio della valutazione e, quindi, di approvazione della Relazione sulla performance.

Con specifico riferimento al ruolo dei soggetti coinvolti, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", a pagina 28, specifica come tali soggetti siano coerentemente inseriti nel sistema di valutazione.

Per quanto riguarda la sezione C dell'allegato n. 1 alla Delibera Civit n. 23/2013, la Camera di Commercio di Cosenza è dotata di Struttura Tecnica Permanente di Supporto, composta da due unità ed operativa in tale composizione dall'anno 2014. Tale struttura è 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 tra l'attività del supporto OIV e quella del controllo di gestione, nonché la responsabilità sulle attività di programmazione e bilancio.

#### **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.**

L'OIV valuta adeguata la soluzione organizzativa adottata dall'amministrazione, per la quale registra tuttavia la necessità di una maggiore integrazione degli applicativi che alimentano il sistema di controllo di gestione.

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

Quanto alla sussistenza di strumenti per la promozione delle pari opportunità, l'OIV rileva che è stato costituito nell'anno 2014 il Comitato Unico di Garanzia.

Con riferimento al benessere organizzativo, dalla nota prot. n. 4582 del 10.04.2014 si evince che la Camera ha avviato l'indagine di benessere organizzativo per l'anno 2013 sulla scorta della somministrazione di questionari di cui alla delibera CIVIT del 29.05.2013.

#### **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 adottato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

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 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"**.

Tuttavia, l'OIV ha individuato talune criticità nell'attuazione del Piano Trasparenza nell'ambito della procedura di controllo di cui alla Delibera ANAC 148/2014 riportandole in maniera specifica nella relativa attestazione allegata al verbale n. 1 del 26.01.2015, cui integralmente si riporta. Al riguardo, l'OIV ha verificato che la Camera ha dato puntuale pubblicazione delle criticità riscontrate.

Con riferimento al paragrafo 6 della Del. N. 4/2012, l'OIV rileva che la Camera ha organizzato una giornata per la trasparenza il 22 dicembre 2014, cui sono state invitate le Autorità, gli Enti Locali, i Consiglieri camerali, le Associazioni di Categoria e i Sindacati con lo scopo di presentare il Programma delle attività dell'Ente per l'anno 2015, la Relazione sulla performance, il Piano Anticorruzione e il Programma della Trasparenza. Correlata alla Programma Triennale per la trasparenza è la consapevolezza, pertanto, 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 è correlata .

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 ha costituito oggetto di attività della Camera.

**Nella sezione E dell'allegato 1 della Delibera 23/2013, viene esplicitata la 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 Camera di Commercio di Cosenza nell'anno 2014 ha revisionato alcune procedure di lavoro e di standardizzazione dei processi con specifico riferimento ai servizi anagrafico certificativi ed alla gestione del ciclo passivo.

L'OIV rileva la mancanza di una definizione organica degli standard di qualità dei servizi.

**Nella sezione F dell'allegato n. 1 della Delibera n. 23/2013 sono meglio evidenziate le potenzialità e le criticità di tale importante aspetto del Piano di Performance della Camera di Cosenza.**

## G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

L'OIV evidenzia che dall'analisi del "Sistema di misurazione valutazione" emerge come lo stesso si caratterizza per una sorta di circolarità attraverso il meccanismo di feedback-retroazione tale che le decisioni di carattere strategico e/o operativo e i comportamenti del vertice politico-amministrativo e della dirigenza possono essere orientati.

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

Per tale adempimento e per la stesura della presente Relazione l'OIV 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;
- verificato le **informazioni** riportate nelle diverse sezioni dell'allegato n.1 previo esame della documentazione di riferimento e confronto con la Struttura Tecnica Permanente di supporto.

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, nella versione approvata con Determinazione Presidenziale n. 3 del 31.01.2014;
- Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità;
- Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione 2013-2105;
- Schede di Programmazione strategica e operativa per l'anno 2014;

- Schede Obiettivi del Segretario Generale del 2014;
- Schede Obiettivi del Dirigente e Responsabili dei Servizi 2014;
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Stampa delle pagine inserite nella sezione “Trasparenza” del sito della Camera
- Regolamento sui termini di conclusione dei procedimenti amministrativi del 2009
- Organigramma e l’articolazione degli Uffici aggiornato al dicembre 2014
- Contratto integrativo di lavoro del personale con ultimo aggiornamento
- Codice di Comportamento

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 2014.

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

Cosenza, 30 aprile 2015

F.to Avv. Claudia Parise