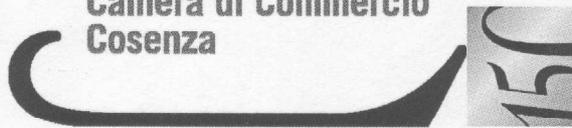




**Camera di Commercio
Cosenza**



ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**Relazione sul funzionamento complessivo
del sistema di valutazione, trasparenza e
integrità dei controlli interni**

INDICE

Premessa

A. Performance organizzativa

- Definizione di obiettivi, indicatori e target
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa
- Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

B. Performance individuale

- Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target
- Misurazione e valutazione della performance individuale
- Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

D. Infrastruttura di supporto

- Integrazione con gli altri sistemi di controllo

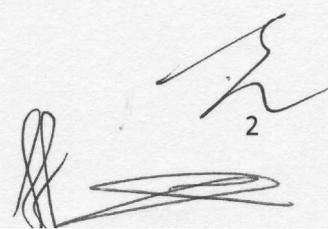
E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione

F. Definizione e gestione di standard di qualità

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

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

Conclusioni: proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance



2

Premessa

Ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettere a) e g) del D. Lgs. n. 150/2009, l'OIV è tenuto a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e ad elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso nonché a promuovere ed attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

La Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni fa riferimento ad una complessiva analisi svolta relativamente all'anno 2012 e in parte sul 2013, limitatamente alle attività fino ad oggi svolte, evidenziando eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato.

L'elaborazione della Relazione tiene conto delle linee guida contenute nelle Delibere n. 4/2012 e n. 23/2013 della Civit, oltre che della Convenzione Civit Unioncamere e delle altre delibere emanate dalla Commissione con riguardo all'attuazione del ciclo della performance.

E' opportuno precisare che il Sistema di Misurazione e Valutazione (di seguito SMV) vigente si compone di un primo documento adottato con delibera della Giunta camerale n. 126, del 29-12-2011, predisposto dall'OIV nel quale è stata tracciata la struttura del sistema e descritto il processo di misurazione e valutazione.

A supporto dell'attuazione e gestione del ciclo della performance, il nostro Ente ha avviato l'utilizzo di un software dedicato, denominato "Saturno", predisposto da Infocamere in collaborazione Unioncamere.

A. Performance organizzativa

La procedura di misurazione e valutazione della performance organizzativa prevista dal sistema prevede in esame i cinque ambiti di riferimento indicati nella delibera n. 104/2010 della Civit:

- Il grado di attuazione della strategia (misurato attraverso l'individuazione di obiettivi strategici e relativi indicatori riportati all'interno del Piano delle Performance);
- Il portafoglio delle attività e dei servizi (indicatori Sistema Pareto Unioncamere);
- Lo stato di salute dell'amministrazione (indicatori economico patrimoniali- Sistema Pareto Unioncamere);
- L'impatto dell'azione amministrativa-outcome;
- Il confronto con le altre amministrazioni.

Nell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance a livello organizzativo è risultato agevole il monitoraggio del grado di attuazione della strategia del Piano attraverso la misurazione degli indicatori associati agli obiettivi strategici ed operativi nell'ambito di ciascuna area strategica individuata. Il monitoraggio delle attività, dei servizi e dello stato di salute dell'amministrazione è stato effettuato con cadenza semestrale attraverso la misurazione di indicatori associati ad obiettivi inseriti nel Piano (tra i principali che rientrano nel "sistema Pareto"



evidenziamo: KPI: Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese; Livello di usabilità della pagina web dell'ufficio Arbitrato e Mediazione; KPI: Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese; Livello di diffusione del servizio di Conciliazione/ Mediazione; Sviluppo temporale del numero di arbitrati e conciliazioni/mediazioni effettuate dalla Camera di commercio nell'anno (n) rispetto alla media del triennio (n-1); Sviluppo temporale del numero di imprese coinvolte nei programmi camerali di internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto alla media del triennio ("n-1"); Sviluppo temporale del numero di iniziative di promozione diretta all'estero organizzate dalla Camera di commercio nell'anno n rispetto alla media del triennio ("n-3", "n-1"); Grado di utilizzo delle risorse stanziare per gli interventi economici della Camera di commercio; Tempi medi di pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio; Tempi medi di pubblicazione delle determinazioni dirigenziali; Tempi medi di pubblicazione delle determinazioni dirigenziali)

Meno agevole la valutazione dell'impatto dell'azione amministrativa. Nel piano 2012-2014, sono stati, invece, inseriti indicatori maggiormente significativi tenendo conto del pannello di indicatori standard fornito da Unioncamere. Le criticità rilevate dal monitoraggio intermedio hanno portato a modificare alcuni obiettivi operativi pianificati ad inizio anno.

- **Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target all'interno del piano della performance si è tenuto conto delle linee guida contenute nelle delibere Civit n. 89/2010 e n. 112/2010. Gli obiettivi sono stati definiti sulla base dei documenti di programmazione dell'Ente (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio di previsione e budget direzionale). Gli obiettivi strategici ed operativi hanno tradotto, in maniera chiara, i contenuti progettuali di ciascuna priorità della Relazione Previsionale e Programmatica, ulteriormente dettagliati negli allegati al bilancio di previsione. A ciascun obiettivo sono stati associati uno o più indicatori con l'indicazione dello stato o dimensione attuale e del target. Gli indicatori sono stati definiti con la collaborazione dei dirigenti. Agli obiettivi sono stati assegnati, altresì, risorse umane e budget.

Nel 2012 sono state individuate tre aree strategiche. Per ciascuna di esse sono stati definiti obiettivi strategici ed obiettivi operativi corredati da almeno un indicatore. Nel Piano 2012-2014 l'Ente ha rivisto la formulazione degli obiettivi e dei relativi indicatori di misurazione, introducendo accanto a quelli definiti dall'amministrazione anche indicatori del Sistema Pareto per la misurazione della qualità dei servizi.

- **Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

L'Ente camerale ha svolto un monitoraggio al 30 settembre 2012 degli obiettivi operativi con la produzione. Il monitoraggio degli obiettivi operativi relativi al III trimestre 2012 e il monitoraggio annuale degli obiettivi strategici sono attualmente in corso.

- **Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Risulta chiara la definizione e l'assegnazione degli obiettivi rispetto ai diversi livelli organizzativi:



- 1) gli obiettivi strategici risultano assegnati e valutati in capo al Segretario Generale;
- 2) gli obiettivi operativi sono, invece, ricondotti alle singole aree organizzative e assegnati dal Segretario Generale, assieme alle azioni da intraprendere per il loro raggiungimento; ai dirigenti che in base alla tecnica del cascading ribaltano a loro volta gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i target alle Posizioni Organizzative; questi ultimi partecipano all'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti allocati negli uffici di loro competenza.

B. Performance individuale

La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. Scopo della valutazione della performance individuale è, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall'altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali. Il processo di valutazione previsto all'interno del Sistema ha valenza gerarchica, nel senso che il valutatore è sovraordinato al valutato. Prevede, inoltre, tre momenti fondamentali:

- a) assegnazione degli obiettivi a inizio anno;
- b) verifica intermedia degli obiettivi ed eventuale loro aggiornamento;
- c) valutazione degli obiettivi a fine anno.

Con riferimento a ciascuno di questi tre momenti è possibile evidenziare quanto segue: l'assegnazione degli obiettivi relativi al 2012 è avvenuta in ritardo rispetto a quanto previsto nel calendario di attività stabilito all'interno del sistema stesso. Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali, riguardo a tutte le categorie di personale, è stato coerente con il Sistema.

- Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Gli obiettivi operativi sono stati definiti sulla base degli obiettivi strategici. Coerentemente con l'attuazione del ciclo della performance, con l'approvazione del Piano della Performance sono stati assegnati gli obiettivi al Segretario generale mentre con il Budget Direzionale sono state assegnate le risorse necessarie per il loro conseguimento. Con proprio provvedimento, a sua volta, il Segretario Generale ha assegnato all'unico Dirigente, in forza fino al 30 novembre 2012, gli obiettivi operativi e le risorse necessarie per il loro conseguimento. Immediatamente dopo, il Dirigente, nella sua autonomia gestionale, come necessario complemento alla responsabilizzazione nell'uso delle risorse ha assegnato gli obiettivi alle Posizioni Organizzative e con il loro supporto, ha provveduto all'assegnazione degli obiettivi al personale delle proprie strutture mediante comunicazione.

- Misurazione e valutazione della performance individuale

Il monitoraggio al 30 settembre 2012 sullo stato di attuazione del piano della performance ha consentito di rilevare criticità e cogliere spunti necessari per l'assegnazione degli obiettivi 2013. Il



monitoraggio della performance individuale relativo all'ultimo trimestre dell'anno 2012 e una rivisitazione globale dell'intera annualità sono attualmente in corso.

C. Processo di attuazione del ciclo della performance

Il sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni risulta coerente con quanto disposto dal d.Lgs. 150/09.

Come previsto dalla delibera 112/2010, ciascuna attività di cui si compone il Ciclo della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito ed è descritto sia nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sia nel Piano della Performance. Sul ruolo svolto dai soggetti coinvolti, si precisa che nel 2012 l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta camerale), ha provveduto all'aggiornamento del Piano della Performance (entro il 31 maggio 2012).

Sempre nell'anno 2012, il Segretario Generale e la Dirigenza hanno provveduto alla valutazione del personale dell'area di propria competenza, con il supporto delle PO, relativamente all'anno 2011. Il personale ha collaborato all'attività di rilevazione dati. A tal fine e' opportuna, in base ai sommari elementi a disposizione di quest' organo, l'adozione di strumenti e metodi che consentano maggiori sinergie ed interazioni tra le risorse umane al fine di migliorare l'azione di coordinamento dell'ente e minimizzare, razionalizzando le fasi operative, i tempi di elaborazione dei processi.

L'OIV ha costantemente supportato le attività necessarie alla predisposizione dei documenti previsti dal ciclo della Performance quali: il piano della Performance, il programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Ha inoltre validato la relazione sulla Performance del 2012; ha avviato il monitoraggio ed ha predisposto il questionario sul benessere organizzativo.

La Struttura Tecnica Permanente (STP) ha supportato, in ciascuna delle attività richiamate, il lavoro svolto dall'OIV.

Si raccomanda un potenziamento della struttura e una più efficace azione di coordinamento con l'OIV, essendo le risorse dedicate impegnate in altre attività camerali.

D. Infrastruttura di supporto.

L'attuazione del ciclo della performance prevedeva l'implementazione del sistema del Controllo di Gestione. Il sistema di CDG è alimentato, solo in parte, utilizzando i sistemi contabili disponibili ed i sistemi informativi esistenti presso l'ente.

A loro volta, i dati prodotti dal Sistema di CDG vengono utilizzati ai fini del controllo strategico;

Il sistema di CDG è utilizzato per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della Performance.



I dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici ed agli obiettivi operativi provengono dalle previsioni di bilancio e dal budget direzionale.

L'utilizzo della balanced scorecard (BSC) a parere dell'OIV richiede una maggiore implementazione, al fine di fornire elementi più esaustivi e più incisivi, in termini di timing, ai processi operativi.

- Integrazione con gli altri sistemi di controllo

Suscettibile di miglioramento, è il processo di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti. La pianificazione strategica e il controllo di gestione sono collegati tra di loro; la rilevazione sullo stato di attuazione della strategia seguita dall'Ente, passa attraverso il monitoraggio dei dati e il calcolo degli indicatori e la misurazione dei risultati effettuati dal controllo di gestione.

Il processo di misurazione e valutazione della performance prevede che la mera attività di rilevazione dei dati da parte del sistema di controllo di gestione, venga accompagnata e integrata da incontri tra i vari attori coinvolti nel processo stesso, al fine di evidenziare e rimuovere in maniera tempestiva, le cause ostative al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Quanto alla tempistica con la quale si susseguono le varie fasi, in base a quanto previsto dalle delibere Civit 112/2010 e 1/2012, la predisposizione del piano della performance viene avviata in coincidenza con la fase di predisposizione del bilancio.

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.

L'amministrazione ha dato attuazione al programma triennale per la trasparenza già adottato nel 2011, è stato aggiornato con deliberazione giunta camerale n. 48 del 20.07.2012 (pubblicato sul sito camerale).

L'Ente camerale aggiorna sul sito istituzionale nell'apposita sezione "trasparenza, valutazione e merito", i documenti soggetti ad obbligo di pubblicazione così come previsto dalle delibere Civit.

A al proposito va segnalato che nel 2012 vi è stata una sensibile implementazione della sezione attraverso la pubblicazione di numerosi dati.

Si suggerisce di adeguare la sezione al D.Lgs n.33/2013.

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

Con riguardo agli standard di qualità, per la definizione degli stessi l'Ente camerale ha implementato il piano della performance 2012-2014 inserendo specifici indicatori di monitoraggio riguardanti l'efficacia, l'efficienza, la tempestività e l'accessibilità dei servizi. A tal fine, ha svolto nel



2012 l'indagine di customers satisfaction, in continuità con le indagini svolte negli anni 2010 e 2011.

Tab.1 Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

Tipologie dei dati	Disponibilità del dato	Trasmissione per la pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	
Collaboratori e consulenti	Archivio cartaceo	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	
Dirigenti	Banca dati unica centralizzata	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	-Anagrafe delle prestazioni -Telematica -Annuale
Bandi di concorso	Banca dati unica centralizzata	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	GU
Tipologia procedimenti	Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	
Bandi di gara e contratti	Banca dati unica centralizzata	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	-GU -GUCE
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Banca dati unica centralizzata	Trasmissione telematica	da adeguare al D.Lgs. 33/2013	

Tab. 2 Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

Selezionare le attività svolte dai singoli soggetti sottoelencati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato	SI	SI	SI	SI	SI
Responsabile della trasparenza				SI	SI
Responsabile della prevenzione della corruzione della trasparenza)				SI	SI
OIV					SI

Tab. 3 Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV

	Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio
Strutture centrali	Avvenuta pubblicazione dei dati	Verifica sul sito	Su un campione dei dati	annuale

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

Il sistema di misurazione e valutazione prevede un monitoraggio dello stato di attuazione del piano della performance. Il sistema ha dimostrato di poter essere di supporto al processo di feed-back svolto nella seconda parte dell'esercizio in sede di aggiornamento del preventivo e del budget direzionale e di poter adeguatamente accompagnare la ridefinizione di obiettivi o target ai vari livelli di programmazione.

H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

La Relazione è stata predisposta sulla base delle indicazioni della delibera CIVIT n. 4/2012 recante Linee guida relative alla redazione della Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità e della successiva delibera 33/2013. Si è tenuto conto, altresì, delle delibere nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1 del 2012 in materia di Sistema di misurazione e valutazione della performance, nn. 112/2010 e di nuovo 1 del 2012 in materia di Piano della performance, n. 88/2010 e 3/2012 in materia di Standard di qualità, n. 5/2012 in materia di Relazione sulla performance e n. 5/2010 e n. 112/2012 in materia di Programma triennale per la trasparenza e l'integrità. Si è tenuto conto, inoltre, delle Linee Guida emanate da Unioncamere.

Nel 2012 l'OIV ha ricevuto copia del Piano della performance e del programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità predisposti dall'Ente rispetto ai quali ha espresso un proprio parere di rispondenza a quanto previsto dalla normativa vigente. Ha supportato il processo di valutazione e predisposto la relazione sulla performance per l'anno 2011, assistito dalla struttura tecnica e dalla dirigenza, PO.

Conclusioni: proposte di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Il nuovo ciclo di gestione della performance 2013-2015 verrà gestito mediante l'utilizzo completo dei moduli di programmazione, rilevazione, monitoraggio e valutazione del sistema Saturno, con il graduale coinvolgimento di dirigenti, PO nel ruolo di validatori e rilevatori. Ciò permetterà una piena condivisione delle fasi del ciclo della performance. Tenuto conto di quanto complessivamente rilevato e riportato nei paragrafi precedenti si segnala la necessità di provvedere alla implementazione di alcuni aspetti, peraltro, già ampiamente condivisi con l'Ente camerale quali:

1. Il miglioramento del sistema di pesatura degli obiettivi per migliorare il processo di valutazione delle performance organizzativa e individuale;

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

2. La definizione dei livelli standard di qualità da inserire nella Guida On line ai servizi; si suggerisce una maggiore distribuzione ed allocazione delle risorse umane al fine d'integrare e colmare quelle aree funzionali che evidenziano tempi di gestione dei processi che esorbitano i livelli standard.
3. Svolgimento di analisi di benchmarking sulla base degli indicatori Pareto; Si consiglia di effettuare analisi di benchmarking e test di valutazione individuale, che consentano di esprimere compiute analisi circa i livelli di merito individuale e della capacità organizzativa globale dell'ente camerale
4. Il miglioramento del processo di assegnazione degli obiettivi e della valutazione della performance individuale anche attraverso lo svolgimento dei previsti colloqui sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sugli esiti della valutazione in itinere rispetto alla gestione, in modo da poter individuare e rimuovere con sufficiente tempestività gli elementi ostativi al pieno riconoscimento del merito individuale e della connessa premialità.
5. Si raccomanda, ancora, una maggiore diffusione della cultura digitale come ulteriore tassello del mosaico della performance organizzativa. Solo attraverso il superamento della analfabetizzazione digitale si può creare un più facile dialogo con le utenze e migliorare i tempi e la qualità dei servizi offerti.

Cosenza 28/06/2013

L'OIV

Dott. Sergio De Marco Firmato

Dott. Ulio Reggio Firmato

Dott. Flavio Cedolia Firmato