
DELIBERAZIONE N. 49 DEL 11/09/2013

OGGETTO: Complessità organizzativa dell'Ente.

Il Presidente, relatore della proposta di delibera in oggetto, introduce l'argomento e chiede al Segretario Generale di relazionare nel dettaglio. Si chiede l'approvazione da parte della Giunta camerale della proposta di deliberazione relativa alla qualificazione di struttura complessa dell'Ente camerale.

In base al comma 1 dell'art. 27, del CCNL Area II - Dirigenza Regioni ed autonomie locali, del 23.12.1999, gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto dei parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne”.

La clausola contrattuale rimanda genericamente alla complessità organizzativa non indicando i parametri di riferimento in base ai quali poterla misurare. E' evidente che la complessità organizzativa per concorrere a determinare il valore complessivo della posizione dirigenziale deve essere suscettibile di valutazione e, quindi, deve essere riconducibile a caratteristiche oggettivamente riscontrabili e misurabili mediante parametri altrettanto oggettivi e determinati.

L'individuazione dei tratti distintivi della complessità organizzativa e dei criteri di ponderazione assume una maggiore rilevanza nelle Camere di commercio, alle quali il successivo comma 5 del citato art. 27 consente di superare il valore massimo della retribuzione di posizione dirigenziale, fissato nel comma 2 del medesimo articolo, qualora la complessità organizzativa sia stata riconosciuta e formalmente approvata negli atti previsti dai diversi ordinamenti.

Il percorso che consente di incrementare il valore economico della posizione dirigenziale in misura superiore al valore massimo previsto dalla disciplina contrattuale, richiede la verifica della sussistenza dei requisiti che qualificano un ente “complesso” e solo successivamente, in caso di esito positivo, la verifica della compatibilità economico finanziaria.

Un riferimento a parametri oggettivi è fatto nell'art. 7 del CCNL Area II - Dirigenza Regioni ed autonomie locali, del 14/05/2007 che prevede, per le Camere di Commercio, che “la definizione dei criteri generali relativi all'individuazione dei parametri per la graduazione delle funzioni dirigenziali e delle connesse responsabilità possa avvenire anche tenendo anche conto del posizionamento degli indicatori di efficienza e qualità dei servizi in base alle metodologie di cui al regolamento di amministrazione e contabilità vigente” [DPR n. 254/05].

Gli indicatori in parola non sono ancora operativi tuttavia il sistema camerale dispone di parametri di indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi volti a consentire il confronto tra gli enti del sistema tenendo conto del posizionamento della singola Camera, sia rispetto al *trend* nazionale sia a quello di Camere omogenee o comunque confrontabili.

Pertanto non esistendo una puntuale definizione dei parametri che definiscano la complessità di un Ente e considerati i riferimenti contrattuali citati si può ritenere che il percorso di verifica della complessità organizzativa debba prevedere l'individuazione dei tratti distintivi della struttura organizzativa per verificarne la conformità

alle indicazioni contrattuali (motivazione strutturata) ed un confronto obiettivo tra Camere di commercio attraverso gli indicatori di cui dispone il sistema camerale.

Livelli crescenti di complessità organizzativa possono essere riferiti sia alla dimensione istituzionale della Camera, intesa quale insieme delle attività che essa è chiamata a svolgere in ragione delle attribuzioni conferite dalla legge, sia alla complessità derivante dall'articolazione organizzativa (Camera e aziende speciali) e dal sistema relazione connesso all'attività sul territorio (partnership, protocolli, intese, partecipazioni), proprio di ciascuna camera di commercio.

Pertanto, gli elementi qualificanti la complessità organizzativa sono sostanzialmente rilevabili dalle caratteristiche del contesto territoriale (la provincia di Cosenza è per estensione e numero di comuni fra le maggiori del Paese), e socio economico (quindi numero imprese, dimensione e ragione sociale, settore prevalente) in cui la Camera si trova ad operare, dagli strumenti utilizzati per il raggiungimento delle finalità istituzionali, e quindi dalla struttura organizzativa interna ed i relativi processi di lavoro, dalle aziende speciali, dal sistema delle partecipate, dal sistema di relazioni istituzionali che si estrinsecano nella gestione di intese, collaborazioni, protocolli, dal decentramento amministrativo, dall'organizzazione e innovazione dei servizi.

La Giunta camerale con deliberazione n. 91 del 28/12/2012 ha proceduto alla ricognizione degli elementi che hanno qualificato nel tempo la complessità organizzativa della Camera di commercio di Cosenza attraverso la ricostruzione del succedersi degli interventi condotti sul suo assetto organizzativo. Nella deliberazione citata sono esposti e motivati gli elementi che conducono alla diversa caratterizzazione della complessità governata dalla Camera di commercio di Cosenza e che ineriscono a:

1. peculiarità del contesto socio- economico-territoriale;
2. dinamicità del quadro giuridico - normativo;
3. sistema a rete aperto;
4. innovatività della piattaforma di servizi e la capacità di adattamento ai nuovi contesti.

Con la presente delibera si esplicita e conferma ulteriormente la complessità della Camera di commercio di Cosenza, tra le maggiori d'Italia. La complessità, che può definirsi contestuale è riferita all'ordine di complessità rappresentata dalla specifica realtà della Camera di Commercio di Cosenza costituita dal contesto economico, dalle caratteristiche del tessuto produttivo, dal sistema delle relazioni istituzionali, dal contesto sociale, dalle dimensioni geografiche.

La provincia di Cosenza, del cui sviluppo la Camera è chiamata ad essere investitore istituzionale, è la più estesa della Calabria, ed tra le più estese d'Italia è composta da ben 155 comuni e n. 9 comunità montane con una popolazione di 734.656 abitanti ben oltre la dimensione richiesta per le aree metropolitane.

La Camera di commercio di Cosenza conta la maggiore numerosità imprenditoriale regionale, con numero di imprese pari a 66.298 unità, rispetto alle 49.773 di Reggio Calabria, alle 32.646 di Catanzaro, alle 17.078 di Crotone e 13.173 di Vibo Valentia ed è al 44° posto tra le camere di commercio italiane. Il cluster di riferimento vede insieme a Cosenza le camere di Venezia, Foggia, Modena, Perugia, Latina, Bolzano, Reggio Emilia, Messina ed altre.

La complessità giuridico normativo è determinata dal grado di varietà e quantità di norme che rappresentano il quadro giuridico all'interno del quale si esplica l'azione istituzionale delle camere di commercio e dal grado di variabilità, che diventa complessa nel contesto socio economico della provincia di Cosenza caratterizzata da una

particolare turbolenza ambientale. Particolarmente laboriosi sono i processi riconducibili agli accordi con gli enti locali e con le altre parti sociali storicamente divisi per questioni pregiudizievoli che esulano dalle questioni proprie, si pensi in questo particolare momento storico alla gestione dei suap, all'organizzazione regionale del sistema camerale, ai difficili rapporti con la Regione Calabria con la Provincia e con il comune capoluogo ecc.

Mentre il grado di connettività (espressa dal numero delle reti organizzative connesse) e l'ampiezza della connettività (espressa dal numero di nodi di ciascuna rete organizzativa con cui la Camera è collegata) è rappresentativo di un ulteriore ordine di complessità, che può definirsi relazionale, con cui la specifica realtà della Camera di Commercio di Cosenza deve coesistere.

Infine l'innovatività della piattaforma di servizi e la capacità di adattamento ai nuovi contesti è riconducibile alla capacità della Camera di Commercio di Cosenza di adattare progressivamente la struttura organizzativa e le modalità gestionali alle sfide provenienti dall'evoluzione del contesto socio-economico-territoriale e giuridico.

In particolare la Camera è impegnata, nella logica di miglioramento continuo, ad innovare i processi; ad accrescere le competenze professionali; alla gestione per obiettivi; al monitoraggio e controllo dei risultati; alla misurazione delle performance individuali e collettive; alla trasparenza e pubblicità; alla integrità dell'agire dell'ente; allo sviluppo e miglioramento di nuovi servizi erogati anche mediante l'utilizzo dell'azienda speciale.

Infatti la Camera eroga servizi anche mediante le Aziende speciali, progressivamente ridotte ad una per ridurre i costi e conseguire maggiore efficienza e snellezza gestionale, ma non è stata ridotta la tipologia e la gamma di servizi resi.

Infatti proprio l'Azienda Speciale è sede da oltre 20 anni dell'unico Laboratorio chimico e merceologico della Calabria, che eroga servizi di analisi chimiche e merceologiche per il settore agroalimentare.

Anche rispetto alle aziende speciali la Camera ha vigilato sulla coerenza e strumentalità delle loro attività alla programmazione dell'Ente ed al perseguimento delle finalità istituzionali, attraverso la responsabilizzazione delle stesse sui risultati conseguiti e la conseguente commisurazione e corresponsione delle risorse alla verifica sull'attività svolta.

Ne consegue che la Camera governa la complessità organizzativa con un'organizzazione di tipo professionale, che punta sulla logica di rete all'interno e verso l'esterno, su team multiprofessionale ed interfunzionale, sulla valorizzazione del capitale umano, sulla responsabilizzazione per processi ed obiettivi, sul controllo dei risultati, sulla trasparenza e integrità, sull'accountability e controllo da parte degli stakeholder.

Infatti la Camera di Commercio di Cosenza ha adattato progressivamente la struttura organizzativa e le modalità gestionali alle sfide provenienti dall'evoluzione del contesto socio-economico-territoriale e giuridico, sopra rappresentato ponendo al centro della sua azione la cura dei bisogni del sistema delle imprese.

Da ultimo un ulteriore elemento di complessità è riscontrabile dalla scelta effettuata nel 2013 di svolgere alcune funzioni in forma associata in ambito regionale che riguardano in primis i servizi di segreteria generale con la conseguente scelta del Segretario generale in convezione con la Camera di Commercio di Crotone, nonché servizi di metrologia legale, per i quali è stata già formalizzata l'adesione da parte della Giunta camerale nella seduta del 03.07.2013 al protocollo predisposto dall'Unione Regionale.

La svolgimento in forma associata rappresenta una evoluzione innovativa nella organizzazione dei servizi camerale, certamente stimolata dalle disposizioni normative che ne promuovono il ricorso, anche laddove non è ri-

chiesto obbligatoriamente, e rappresenta una modalità che si ritiene potrà essere replicata per altri servizi camerali sia nell'ambito della funzione di supporto che in quella anagrafico certificativa.

L'evoluzione verso le nuove modalità di gestione se da un lato consente di realizzare economie di scala, accrescendo efficienza ed economicità, dall'altro accrescono il livello di complessità organizzativa connesso alla loro gestione.

In conclusione nella deliberazione n. 91/2012, sopra richiamata, la Giunta camerale, aveva già individuato e spiegato le ragioni che concorrono a qualificare la Camera di commercio "Ente complesso", fornendo una motivazione strutturata mirata ad evidenziare la conformità alle disposizioni contrattuali di cui all'art. 27, comma 5, CCNL Aera II - Dirigenza Regioni ed autonomie locali, del 23/12/1999.

Tuttavia nel medesimo provvedimento la Giunta camerale, in attesa della evoluzione della contrattualistica tesa ad adottare un sistema nazionale di indicatori e parametri, che definiscano in maniera chiara le modalità di determinazione delle retribuzioni di posizione delle funzioni dirigenziali, aveva comunque ravvisato la opportunità di procedere ad una più chiara definizione delle graduazione delle posizioni dirigenziali utilizzando gli indicatori che il sistema camerale ha al momento a disposizione. Tale graduazione è riportata in apposita delibera di Giunta camerale n. adottata in data odierna.

Il sistema denominato "Pareto", costruito in ottemperanza alla disposizioni di cui all'art. 35 del DPR 254/05, è attualmente articolato in indicatori inerenti la struttura organizzativa e la solidità economico patrimoniale e consente di classificare le camere di commercio in gruppi omogenei per dimensione o per contesto geografico, agevolando il confronto tra le camere all'interno dei cluster, nonché rispetto all'intero sistema camerale.

L'evoluzione in atto del sistema condurrà nei prossimi mesi a disporre della mappa dei processi primari che le camere di commercio pongono in essere nell'espletamento delle attività istituzionali cui sono associati i rispettivi indicatori.

L'individuazione dei processi riferibili alle varie dimensioni della complessità organizzativa consentirà di misurare più efficacemente il grado di complessità della singola camera rispetto al gruppo di riferimento grazie all'utilizzo di indicatori più idonei ed accurati.

LA GIUNTA CAMERALE

UDITA la relazione del Presidente;

VISTA la Legge 580/93 e s.m. in seguito alla riforma operata dal DLgs. 23/2010;

VISTO il comma 1 dell'art. 27 del CCNL Aera II - Dirigenza Regioni ed autonomie locali, del 23/12/1999 che stabilisce che "Gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne";

VISTO il comma 5, dell'art. 27 del CCNL Aera II - Dirigenza Regioni ed autonomie locali, del 23/12/1999 che consente alle Camere di commercio con strutture organizzative complesse, approvate con gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti e che dispongano delle relative risorse, di superare il valore massimo della retribuzione di posizione indicato nel comma 2, del medesimo articolo;

VISTO l'art. 7 del CCNL Aera II - Dirigenza Regioni ed autonomie locali, del 14/05/2007, che prevede che "allo scopo di assicurare la miglior diffusione di logiche e sistemi di gestione coerenti con il sistema a rete delle camere di commercio e favorire il confronto gestionale tra le stesse, la definizione dei criteri generali relativi all'individuazione dei parametri per la graduazione delle funzioni dirigenziali e delle connesse responsabilità, rilevanti ai fini della retribuzione di posizione, avverrà tenendo anche conto del posizionamento degli indicatori di efficienza e qualità dei servizi in base alle metodologie di cui al regolamento di amministrazione e contabilità vigente";

CONSIDERATO che conseguentemente, la definizione dei criteri generali relativi ai sistemi di valutazione dei risultati di gestione, rilevanti ai fini della retribuzione di risultato, avverrà, anche tenendo conto dell'andamento dinamico dei suddetti indicatori;

VISTO il DPR 254/2005 – Regolamento sulla gestione economico patrimoniale delle Camere di commercio, ed in particolare l'art. 35, comma 6 che stabilisce che gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi al fine di consentire il confronto tra le camere di commercio sono elaborati utilizzando gli standard di calcolo comuni a tutte le camere di commercio;

PRESO ATTO che il sistema camerale, in ottemperanza alla disposizioni di cui all'art. 35 del DPR 254/05, ha elaborato un sistema di indicatori denominato "Pareto", attualmente articolato in indicatori inerenti la struttura organizzativa e la solidità economico patrimoniale, che consente di classificare le camere di commercio in gruppi omogenei per dimensione o per contesto geografico, agevolando il confronto tra le camere all'interno dei cluster, nonché rispetto all'intero sistema camerale;

VISTA la deliberazione n. 91 del 28/12/2012 con la quale la Giunta camerale ha definito la Camera di commercio di Cosenza "Ente complesso" rispetto alla dimensione istituzionale, relativa alle funzioni istituzionali che essa è demandata a svolgere, e giuridico amministrativa, che rappresenta il quadro di riferimento dell'attività camerale; alla dimensione "interna", relativa alla articolazione organizzativa dell'Ente su due sedi amministrative, collocate in comuni diversi e distanti ed all'erogazione dei servizi mediante aziende speciali; alla innovatività dei servizi ed alle modalità di erogazione realizzate mediante il decentramento amministrativo, collaborazioni, modalità telematiche, in forma associata; alla dimensione "esterna", inerente il contesto socio economico e le dimensioni geografiche del territorio di competenza; alla dimensione "relazionale" della Camera rappresentate da partnership istituzionali, ramificazioni delle partecipazioni societarie, intese collaborazioni con enti pubblici e soggetti privati;

CONSIDERATO che l'evoluzione in atto del sistema condurrà nei prossimi mesi a disporre della mappa dei processi primari che le camere di commercio pongono in essere nell'espletamento delle attività istituzionali cui sono associati i rispettivi indicatori e che l'individuazione dei processi riferibili alle varie dimensioni della complessità organizzativa consentirà di misurare più efficacemente il grado di complessità della singola camera rispetto al gruppo di riferimento grazie all'utilizzo di indicatori più idonei ed accurati;

PRESO ATTO che il nuovo piano degli indicatori Pareto già prevede una misurazione su tre livelli: indicatori di struttura, indicatori economico-patrimoniali, indicatori di processo a loro volta declinati in indicatori di efficacia, efficienza e qualità. La declinazione degli indicatori, partendo dalla mappa dei processi, scende fino a livello di processo e sottoprocesso e che la misurazione è pressoché automatica;

PRESO ATTO che sulla base delle misure utilizzate per definire ciascun livello di complessità organizzativa, l'appartenenza della camera ad ogni livello è data dal posizionamento delle proprie misure rispetto al valore medio

di quello delle altre camere presenti a quel livello: - complessità ordinaria, riguardante la dimensione “istituzionale”; - interna, riguardante l’articolazione organizzativa e le sue diramazioni; - esterna riguardante l’attività sul territorio e la dimensione “relazionale”. L’appartenenza ai diversi livelli di complessità è data dal valore medio di ciascuna delle proprie misure rispetto al valore medio delle altre camere presenti nel cluster;

CONSTATATO che dalla verifica delle misure della Camera di Cosenza rispetto ai valori medi del sistema camerale, relativamente anche al cluster di riferimento, emerge la complessità dell’ente rispetto alle altre camere;

PRESO ATTO della riorganizzazione della struttura organizzativa adottata con deliberazione di Giunta camerale in data odierna, resa necessaria per adeguare la struttura alla complessità giuridico amministrativa connessa alla evoluzione del quadro normativo di riferimento delle camere di commercio che richiede l’espletamento delle proprie attività secondo principi improntati in maniera più incisiva e puntuale che nel passato sulla imparzialità e quindi trasparenza e integrità, economicità efficienza ed efficacia, rappresenta un’ulteriore fase del processo di governo della complessità;

PRESO ATTO dell’allegato n. 1 alla nota prot. n. 26145 del 06/09/2013 con cui è stata accertata dal Segretario Generale, Dott.ssa Donatella Romeo, e dalla Responsabile del Servizio Affari Economici, Dott.ssa Graziella Russo la verifica della regolarità amministrativa degli atti istruttori relativi al presente provvedimento;

PRESO ATTO della presenza del Presidente Giuseppe GAGLIOTI e dei Componenti Domenico BILOTTA, Nicola CILENTO, Francesco FALZETTA, Vincenzo FARINA, Natale MAZZUCA, Francesco SALERNO;

PRESO ATTO dell’assenza dei Componenti e Katia STANCATO e Pietro TARASI;

VERIFICATA la regolarità della propria composizione in quanto sono presenti n. 7 componenti;

PRESO ATTO della presenza del Collegio dei Revisori e in particolare del Presidente dott. Fabio Massimo Spinosa e della Componente dott.ssa Luciana Santagati, mentre risulta assente giustificata la dott.ssa Patrizia Scandaliato;

ALL’UNANIMITA’ dei voti palesemente espressi,

DELIBERA

1. di confermare la complessità della struttura organizzativa della Camera di commercio di Cosenza, come già definito con deliberazione di Giunta camerale n. 91 del 28/12/2012, e di utilizzare il sistema di indicatori (c.d Pareto) attualmente in uso presso il sistema camerale, incluse le sue future evoluzioni, modifiche ed integrazioni, ai fini del benchmarking.

La stessa è allegata al verbale della seduta di Giunta Camerale del 11/09/2013.

La presente deliberazione è immediatamente esecutiva. La stessa, dopo la prescritta pubblicazione all’Albo camerale, sarà acquisita all’apposita raccolta.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Donatella Romeo)

IL PRESIDENTE
(Giuseppe Gaglioti)

La presente deliberazione, ai sensi dell'art. 55 del Regolamento sul procedimento amministrativo e sul diritto di accesso (approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 9 del 14.12.2009), è stata pubblicata all'albo camerale on line istituito con deliberazione di Giunta Camerale n. 4 del 24.01.2010 ai sensi dell'art. 32 della legge 69/09, come modificato dal D.L. 194/2009 e L. 25/2010 per una settimana dal _____ al _____

X Integralmente;

- per estratto nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. n. 196/03 e s.m.i.) o comunque al fine di tutelare il diritto alla riservatezza o per ragioni di tutela di brevetti e concorrenza o per espressa disposizione di altra normativa legislativa o regolamentare.

e contro la stessa non sono state presentate opposizioni.

Cosenza li _____,

IL SEGRETARIO GENERALE
(dott.ssa Donatella Romeo)