

**Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura
di Crotone**

Organismo Indipendente per la Valutazione

Relazione sul 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) per l'anno 2015.

Presentazione

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

In premessa occorre precisare che la **Camera di Commercio di Crotone e la Camera di Commercio di Vibo Valentia organizzano in comune alcuni servizi e anche l'O.I.V., scelta che può considerarsi una buona prassi amministrativa**".

Tra i vantaggi legati alla gestione in comune di alcuni servizi, si registrano proprio quelli legati all'adozione di due Sistemi Complessivi di "Performance", sostanzialmente conformi per le due Camere, anche se, ovviamente, differenti per contenuti operativi, più strettamente rispondenti alle specificità territoriali e ai diversi assetti istituzionali, ma comunque entrambi protesi alla più efficace applicazione della normativa.

La presente Relazione, si fonda su una ampia e aggiornata documentazione, analizzata tenendo conto delle Delibere CiVIT n. 4 del 2012, n. 6 del 2013, n. 23 del 2013, tuttora applicabili nelle more dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, dell'articolo 19 del DL 90/2014 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, 2 **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 **2015**.

Nell'allegato n. 2 si effettua il monitoraggio **sull'assegnazione degli obiettivi** organizzativi ed individuali relativo al ciclo della performance in corso, per il **2016**.

A. Performance organizzativa

Nel Sistema adottato dalla Camera di Crotona, è stata riversata prioritariamente tutta l'esperienza sviluppata nell'Ente in tema di efficienza ed efficacia della propria azione, riconosciuta a livello nazionale **come "P.A. innovativa"**.

Inoltre, la Camera ha inserito nel suo Ciclo della Performance tutte le conoscenze e le professionalità della propria organizzazione per valorizzare la 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 gli obiettivi a esse correlate.

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

- **Tessuto economico locale e territorio**, per la competitività e lo sviluppo delle imprese;
- **Processi Interni e Qualità** per migliorare la missione dell'Ente;
- **Crescita ed apprendimento** per innovare continuamente;
- **Economico finanziaria** per utilizzare meglio le risorse e realizzare gli obiettivi.

Nella prospettiva tessuto economico locale e territorio la Camera ha individuato le seguenti priorità:

- **Sviluppare le capacità competitive delle imprese e del territorio migliorandone l'attrattività;**
- **Garantire il corretto funzionamento del mercato.**
- **Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale**

Nella prospettiva dei processi interni di qualità sono state inserite le seguenti priorità:

- **Innovare i servizi alle imprese;**
- **Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti;**
- **Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione;**

Nella prospettiva dell'apprendimento e crescita è stata individuata la seguente priorità:

- **Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi;**

Nella prospettiva economico finanziaria è stata posta l'attenzione sulle:

- **Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse;**

- **Ricerca fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica.**

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

La presente rilevazione conferma, come già evidenziato in quella precedente, che i fondamenti del Sistema complessivo adottato dalla Camera, in sintonia con le precondizioni di coerenza di cui all'art.10 del D.Lgs: 150/2009, 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 dei portatori di interesse, 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).

La performance organizzativa della Camera di Commercio di Crotone 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** del 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 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 (outcome) 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) rappresentati nel Piano degli indicatori di risultato attesi (PIRA)** approvato per il 2015 con il preventivo e i cui risultati sono stati rilevati nell'approvazione del Consuntivo con D.C. n. 25/2016.
- **Il riferimento costante alla qualità dei servizi ed alla soddisfazione dell'utenza.**

Nella sezioni A dell'allegato n.1 l'OIV si sofferma sugli aspetti del monitoraggio intermedio.

B. Performance individuale

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

Infatti, il Sistema di misurazione e valutazione, della dirigenza e a cascata del personale, permette alla Camera di Crotona 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;
- **assegnazione degli obiettivi accompagnata da apposito colloquio**;
- **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.

Altri importanti commenti dell'OIV sugli aspetti salienti sono inseriti per comodità di esposizione nel paragrafo successivo inerente il processo del Ciclo di performance.

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 l'individuazione di un determinato numero d'indicatori, declinati per ciascun'area strategica di attività, e **si chiude con un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto ai rispettivi target definiti in sede di pianificazione** (% di raggiungimento del risultato atteso).

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

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 e che avviene a seguito dell'attestazione della Relazione sulla Performance.**

L'OIV conferma la valutazione positiva sulla programmazione strategica e operativa adottata dalla Camera di Commercio di Crotona che tiene conto anche delle risultanze riscontrate il sede di Valutazione delle Performance degli anni pregressi.

In pratica 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 **balance score card**.

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

- **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 del Sistema Pareto di Unioncamere.

Annualmente per ciascun servizio vengono assegnati gli obiettivi operativi, che discendono dagli obiettivi strategici provenienti dal **Programma Pluriennale** e, per il raggiungimento dei quali, ciascun Responsabile, in fase di programmazione, ha indicato le azioni, e tutte le altre informazioni necessarie ai documenti di programmazione.

A tal proposito, per l'anno 2015 sono stati previsti **dagli Organi otto obiettivi strategici**, correlati alle funzioni e competenze delle Camere ed **ognuno sviluppa specifici obiettivi, per un totale di quindici**.

Invece ciascun obiettivo prevede **una pluralità di azioni operative, anche diverse** per natura e contenuti, 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 di monitoraggio e valutazione. In totale le azioni operative individuate per l'anno 2015 sono quarantaquattro.

Anche per l'anno 2015, 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 alcune disposizioni contrattuali in materia di retribuzioni e rendimento come precisato più avanti.

Sintetizzando i punti del processo attuato dalla Camera di Crotona sono:

- **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 ed esprime un giudizio positivo anche sul ruolo dei soggetti coinvolti.**

Gli Organi d'indirizzo politico-amministrativo hanno provveduto con tempestività a mettere a disposizione risorse finanziarie per sostenere l'implementazione di tutto il sistema.

La Segreteria Generale, in particolare, ha valorizzato tutte le precedenti esperienze nel campo della cultura organizzativa e della certificazione della qualità per promuovere e sostenere la successiva formazione e coinvolgimento del personale, costituendo un'efficace struttura a supporto dell'OIV.

Come descritto nella sezione C dell'allegato n.1, la Camera di Commercio di Crotona si è quindi dotata di Struttura Tecnica Permanente di supporto, impegnata professionalmente ad operare e aggiornarsi, nonostante la ridotta dimensione dell'Ente, dal punto di vista dell'organico e delle risorse finanziarie.

Questo Organismo ritiene efficace il livello di assistenza della Struttura.

In particolare, questo Organismo ritiene fondamentale il lavoro svolto dalla struttura di supporto nel monitoraggio, analisi e commento dei risultati acquisiti nelle rilevazioni poste in essere: **feed back del sito istituzionale, analisi di customer, e indagini specialistiche – Mettiamoci la faccia - rilevazioni sistematiche dei dati inerenti gli obiettivi raggiunti, incontri, indicazioni e relazioni dell'O.I.V.**

D. Infrastruttura di supporto

Per Infrastrutture di supporto al Sistema di Misurazione, Valutazione, Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni si intende tutta la strumentazione che la Camera di Commercio di Crotona 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.

L'elemento più significativo del sistema informativo, in generale per tutte le Camere, deriva dalla introduzione della **contabilità economica ed analitica** in sostituzione della contabilità finanziaria propria delle Amministrazioni Pubbliche.

La programmazione strategica e operativa della Camera di Crotona tiene conto dell'assegnazione di risorse finanziarie facenti capo a **quattro funzioni istituzionali fondamentali**: Organi Istituzionali e Segreteria Generale; Servizi di Supporto; Anagrafe e Regolazione del Mercato Studio; Formazione, Informazione e Promozione Economica.

Da questa base di impostazione contabile e di reporting gestionale si sviluppa un insieme di rapporti e indicatori, utili e funzionali al sistema di valutazione.

Strettamente collegato alla contabilità e al controllo di gestione, diventa il Budget direzionale, 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.

Il Budget si configura come strumento di "governo dell'Ente" per il legame diretto tra responsabilità di spesa, obiettivi e 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 camerale e ai centri d'imputazione delle risorse sono stati attribuiti gli oneri, i proventi e gli investimenti indicati nel Preventivo.

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

Tale servizio comune della rete camerale, denominato "Sistema Pareto", permette di disporre di un cruscotto di governo della programmazione e valutazione della Camera, favorendo anche il benchmarking fra Camere simili per dimensione.

Tuttavia, oltre alle infrastrutture tecniche di natura contabile la Camera di Commercio di Crotona 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 e di **altri adempimenti anagrafici e amministrativi**;
- del **Protocollo Informatico**, in grado di misurare carichi di assegnazione e di lavorazione di tutte le unità operative e della **Posta Certificata**;
- 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;
- delle **Gestione dell'U.R.P, del sito Web della Camera, e dei social network**, 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 Trasparenza e Trasparenza 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.

Anche l'adozione del Piano di Prevenzione triennale costituisce un utile strumento per l'attuazione dei controlli interni e per la revisione periodica dei programmi operativi e di performance attraverso il monitoraggio delle aree più a rischio: incarichi, agevolazioni, bandi, concorsi, Iscrizioni, concessioni e rispetto dei termini, che trovano nell'informatica, nella posta certificata, nei collegamenti web una mappatura molto articolata, più sensibile alla sicurezza e alla trasparenza.

E. Sistemi informativi ed informatici a supporto dell'attuazione del 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), nonché dalle disposizioni del D.L. 33/2013 e dalle linee guida emanate dalla CIVIT, la Camera di Commercio di Crotone ha proseguito nella gestione web della sezione "**Amministrazione Trasparente**", inserendo tutte le informazioni richieste dalla normativa e necessarie a rendere l'azione amministrativa trasparente e conosciuta da tutti i portatori di interesse. Nel corso del 2015 la Camera di Commercio ha intensificato gli sforzi per accrescere gli automatismi che consentono di pubblicare i dati, in particolare attraverso l'incremento dell'utilizzo del sistema Pubblicamera, messo a punto da Infocamere e collegato ad altri importanti applicativi quali LWA, SIPERT, XAC.

Anche per il 2015 la Camera di Crotone 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).

Tutta l'organizzazione è stata chiamata a lavorare in tal senso come evidenziato anche dal Piano Performance e dagli obiettivi strategici ed operativi che si sono riversati in azioni a carico di tutto il personale.

Correlata al Programma Triennale per la trasparenza è la consapevolezza dell'utilità di mantenere relazioni proficue con **gli stakeholder della Camera di Crotona** e tra questi soprattutto le associazioni di categoria, espressione del sistema delle imprese locali.

In osservanza di quanto previsto dalla norma in tema di comunicazione verso l'esterno delle attività connesse alla trasparenza ed alla Performance dell'Ente, la CCIAA di Crotona ha già realizzato, diverse edizioni della Giornata della Trasparenza. Nel 2015 si è voluto dare una dimensione ancora più strategica a questo appuntamento, facendolo coincidere con una seduta del Consiglio camerale aperta al pubblico nel corso della quale si discuteva il bilancio di previsione.

Le relazioni con i diversi portatori di interesse, si sono sviluppate attraverso incontri e partenariati operativi, ma anche utilizzando il **CRM (Customer Relation Management)**, strumento di tecnica multicanale di trasmissione dei dati che permette facilmente e celermente di segmentare gli interlocutori sulla base di esigenze dagli stessi espressamente dichiarate e quindi di raggiungere con efficacia, attraverso campagne informative mirate, associazioni di categorie, imprese, organismi, ed altre categorie di portatori di interesse.

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 si è confermato quale input fondamentale 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

Nella Camera di Commercio di Crotona la pianificazione formale 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.

La Camera di Commercio di Crotona, nata nel 1993, ha deciso fin dal 2002 di mettere al centro della propria azione la qualità e l'adozione del **Sistema di Gestione della Qualità (SGQ)** - UNI EN ISO 9001:2008 – ha dato una visione strategica dell'organizzazione del lavoro fondata 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;
- 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 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, azioni di benchmarking;
- 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.

È evidente, quindi, la stretta correlazione e integrazione fra la missione del Piano e l'applicazione della Politica della Qualità definita dall'Ente nell'ambito del Sistema Qualità da esso adottato.

La Dirigenza di vertice definisce gli obiettivi e gli indirizzi generali da perseguire in base alla politica formulata e s'impegna a perseguire il mantenimento e il miglioramento del Sistema di Gestione della Qualità attraverso:

- l'impiego di risorse adeguate per mantenere e migliorare la qualità;
- il coinvolgimento interno con obiettivi di qualità da raggiungere;
- la formazione e sensibilizzazione dei dipendenti verso le esigenze dei clienti /utenti;
- il monitoraggio del livello di soddisfazione del cliente/utente;
- l'effettuazione, periodica, del riesame del Sistema di Qualità;
- la definizione dell'assetto organizzativo e delle responsabilità operative;
- l'utilizzo di tecnologie atte a migliorare i servizi e i processi di comunicazione.

In tal modo il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance organizzative e individuali rafforza nel tempo il miglioramento continuo delle prestazioni.

Le analisi storiche acquisite dall'Ente, le azioni di audit 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, le azioni di benchmarking, con altre Camere di dimensioni simili ed infine le verifiche periodiche del Sistema di Qualità rappresentano il grande 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.

Ovviamente tali spunti hanno comunque una valenza organizzativa, motivando sia nella dirigenza una più obiettiva programmazione di azioni e standard di prestazioni sia nel personale una più coerente condivisione degli standard stessi.

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 Crotona

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

A seguito del commissariamento della Camera di Commercio conseguente alla mancata elezione del Presidente da parte del Consiglio insediatosi nel 2014, a luglio del 2015 si è insediato il nuovo Consiglio Camerale.

La qualità della programmazione pluriennale, la programmazione operativa di budget, l'attuazione del Ciclo della Performance hanno permesso di superare le difficoltà derivanti da questi avvicendamenti, consentendo, con l'impegno della dirigenza e del personale, di garantire la continuità amministrativa dell'azione camerale.

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 crotonese, pur nel particolare momento che vivono le Camere di commercio, al centro di un processo di riforma i cui esiti sono tutt'ora incerti**. L'impegno richiesto al personale, quindi, è ancora maggiore atteso che, proprio in virtù del richiamato processo di riforma, l'Ente si è visto costretto a ridurne il numero tramite trasferimenti per mobilità di unità che, a vario titolo, ne avevano fatto richiesta.

In questo momento storico, comunque, la Camera di Commercio di Crotona si caratterizza, già molto, per una **gestione operativa flessibile e moderna, assicurata dalla continuità del vertice amministrativo e dalla gestione in forma associata di alcuni servizi con la Camera di Vibo Valentia**.

Tale gestione unificata ed in comune di alcuni servizi fra le due Camere calabresi di Vibo e di Crotona, in particolare del comune Organismo Indipendente di Valutazione e di alcune funzioni in materia di Regolazione del Mercato, **rappresenta una modalità organizzativa moderna, strategica e funzionale con una visione più contenuta dei costi della pubblica amministrazione**.

Il Sistema di Misurazione e Ciclo Performance **focalizzano anche per il 2015:**

- le **nuove esigenze** delle imprese;
- le **mutate variabili di contesto** (congiuntura sfavorevole, disoccupazione, mancanza di credito, stagnazione di consumi, problemi ambientali 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.

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 i contenuti delle Relazioni precedenti sul Sistema di Misurazione e Validazione e sulla Valutazione delle Performance;
- verificato le **informazioni** riportate nelle diverse sezioni dell'allegato n.1, e n.2 previo esame della documentazione di riferimento e confronto con la Struttura Tecnica Permanente di supporto, con Responsabili dei Servizi, con i Dirigenti;
- preso visione dei diversi **sistemi informatici** utilizzati dalle Unità operative.

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 2015-2019;**
- **Relazione Previsionale** e Programmatica annuale e Preventivi economici 2015 e 2016;
- **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;**
- Schede di **Programmazione strategica e operativa** per gli anni 2015 e 2016;
- **Piano degli Indicatori dei Risultati Attesi 2015;**
- **Schede** Obiettivi del Segretario Generale del 2015 e 2016;
- **Schede** Obiettivi del Dirigente e Responsabili dei Servizi del 2015 e 2016;
- **Piano della Performance** per il triennio 2015-2017 e 2016-2018;
- **Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità** per il 2015-2017 e 2016-2018;
- **Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione** 2015-2017 e 2016-2018;
- **Attestazioni e allegati sulla trasparenza** ai sensi delle delibere CiVIT/ANAC;
- Regolamento sui termini di conclusione dei **procedimenti amministrativi** del 2010;
- **Organigramma** e l'articolazione degli Uffici aggiornato al maggio 2015 (DD nr. 109/2015);
- **Contratto integrativo** di lavoro del personale con ultimo aggiornamento;
- **Codice di Comportamento** aggiornato nel 2014;
- **Attestazioni sul lavoro flessibile** del 2012;
- **Monitoraggio e Attestazioni sull'avvio del ciclo di performance del 2016.**

La presente Relazione 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 2015; nell'allegato n. 2** si effettua il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali relativo al ciclo della performance **in corso per il 2016.**

Vibo Valentia, 13 maggio 2016

Per delega del Presidente

I COMPONENTI **Dr.ssa Maria Teresa Nardo**

Dr.ssa Aurora Russo