



Il Piano della Performance

2018 - 2020

***aggiornamento per l'anno 2018
del Piano triennale 2017 - 2019
con scorrimento al 2020***

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	5
1.1 Chi siamo	5
1.2 Cosa facciamo	7
1.3 Come operiamo	9
3. IDENTITA'	11
3.1 L'amministrazione in cifre	11
3.2 Mandato istituzionale e missione	12
3.3 Albero della performance	15
4. ANALISI DEL CONTESTO	16
4.1 Il contesto esterno	16
4.2 Il contesto interno	18
5. OBIETTIVI STRATEGICI	23
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI – LA PROGRAMMAZIONE 2018	35
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	38
7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	39

Allegati

ALLEGATO A – PIANO DELLA PERFORMANCE - PROGRAMMAZIONE 2018

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il presente Piano rappresenta l'aggiornamento per l'anno 2018 con scorrimento al 2020 del Piano triennale 2017 – 2019, approvato con delibera n. 53 del 27/4/2017.

Con il presente documento, la Camera di Commercio Riviere di Liguria intende ottemperare a quanto richiesto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, procedendo a

- verificare gli obiettivi a livello strategico - con prospettiva triennale – già fissati e eventualmente a fissarne di nuovi
- a fissare gli obiettivi operativi (prospettiva annuale) funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici
- a fissare i target relativi alle più importanti attività programmate o vincolate
- a fissare i target relativi agli indicatori di efficacia, efficienza e qualità dei processi
- a fissare i target in termini di soddisfazione dell'utenza sui servizi

In sintesi, con il presente documento l'Ente intende definire gli indicatori da utilizzare per la misurazione e la valutazione della propria performance "organizzativa", all'interno di una più ampia presentazione del contesto interno ed esterno in cui opera l'Amministrazione.

Il Piano della Performance, tenuto conto di quanto sopra, rappresenta uno strumento utile a:

- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (stakeholder);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza.

E' opportuno qui richiamare i principali riferimenti normativi relativi al Piano della Performance, contenuti in alcuni articoli del titolo 1 del **Decreto 150/09**.

In particolare:

- l' art. 10 al comma 1.a, stabilisce che le Amministrazioni redigano annualmente "un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori";

- l'art. 15, alle lettere a e b del comma 2, definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella emanazione di "direttive generali contenenti gli indirizzi strategici" e nella definizione, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del Piano.
- l'art. 5, al comma 1, definisce infine che "gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici....".

Tale quadro normativo va letto in modo coordinato con le disposizioni in materia di pianificazione strategica e programmazione operativa contenute nel decreto 254/05, il regolamento per la gestione economica e patrimoniale delle camere di commercio.

Dalla lettura integrata delle due disposizioni si evince come il Piano della Performance sostanzialmente e renda integrati dei passi che, nell'ambito del processo di programmazione pluriennale ed annuale del 254/05, erano già in nuce delineati, dando però a tutto il ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento di tipo triennale.

Infine, è da sottolineare come la materia abbia visto un'importante riforma con il **Dlgs n. 74/2017**, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (cd "Riforma Madia") la quale ha introdotto importanti modifiche, che sono state successivamente recepite nel documento del Dipartimento della Funzione pubblica sulle nuove linee guida per la redazione del piano della performance.

Quest'ultimo documento sostituisce le precedenti linee guida della Civit (Delibera n. 112/2010; Delibera 1/2012; Delibera 6/2013) fino a oggi punto di riferimento per tutte le Pa nella stesura del piano.

2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

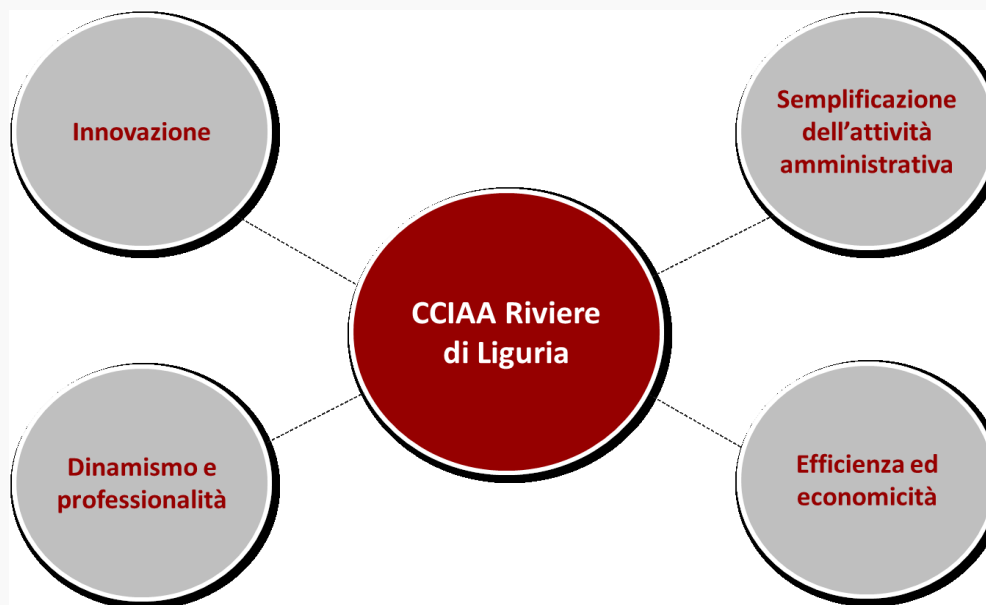
1.1 Chi siamo

La Camera di commercio industria artigianato e agricoltura Riviere di Liguria è un ente funzionale di diritto pubblico che, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale.

La Camera è nata in data **26 aprile 2016**, dalla fusione delle tre Camere di Commercio di Imperia, La Spezia e Savona, a seguito di un processo di accorpamento "volontario".

La Camera di commercio è prima di tutto l'interlocutore delle oltre 90.000 imprese operanti nel territorio, ma è anche un'istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva accanto agli enti locali per lo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio compreso nelle province di Imperia, La Spezia e Savona.

I principi che guidano l'operare dell'Ente per lo sviluppo economico del territorio, in modo integrato con il sistema imprenditoriale e delle economie locali e che esprimono il modo in cui l'ente interpreta la propria autonomia funzionale, sono i seguenti:



Organo esecutivo della Camera di Commercio è la Giunta, che è eletta in seno al Consiglio.
La Giunta della Camera di Commercio Riviere di Liguria è composta da dieci membri, oltre al Presidente.
Oltre al Presidente Luciano Pasquale (Credito), fanno oggi parte della Giunta:

- Franco Amadeo (Industria),
- Marco Benedetti (Servizi alle Imprese),
- Vincenzo Bertino (Servizi alle Imprese),
- Gianfranco Bianchi (Commercio),
- Monica Baldassini (Industria),
- Gianfranco Croese (Agricoltura),
- Enrico Lupi (Commercio),
- Davide Mazzola (Artigianato),
- Enrico Meini (Artigianato),
- Igor Varnero (Turismo).

Il Segretario Generale è il Dott. Stefano Senese. Gli altri due dirigenti in servizio sono la Dott.ssa Costantina De Stefano, Conservatore e Dirigente dell'Area Servizi Anagrafico certificativi e regolazione del mercato e il Dott. Enrico Oliva, Dirigente dell'Area Sviluppo Economico.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della regolarità amministrativo-contabile ed è composto da tre membri designati dal Presidente della Regione, dal Ministro dello Sviluppo Economico e da quello dell'Economia e delle Finanze. Rimane in carica quattro anni.

Gli attuali componenti sono:

- dott. Ruggero Reggiardo (Ministero dell'economia e delle finanze) - Presidente;
- dott. Giovanni Gagliano (Ministero dello sviluppo economico),
- rag. Giuseppe Sbezzo Malfei (Regione Liguria).

Le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione sono svolte dall'Ing. Gianluca Colavolpe, nominato nel dicembre 2016 per un triennio.

1.2 Cosa facciamo

La Camera di Commercio Riviera di Liguria, come le consorelle del sistema camerale italiano, promuove e tutela lo sviluppo del sistema economico locale sul mercato nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con le imprese e svolgendo i compiti attribuiti dalla legge, ulteriormente ampliati e rafforzati con la riforma introdotta dal Decreto Legislativo 15 febbraio 2010 n. 23 e recentemente dal Decreto Legislativo n. 219 del 26/11/2016.

A seguito dell'entrata in vigore del suddetto Decreto Legislativo n. 219 le competenze attribuite alle Camere di commercio possono essere ricondotte a 8 ambiti di intervento:

SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI E SERVIZI DIGITALI

Tenuta del registro delle imprese
Tenuta di albi e registri previsti dalla legge
Formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa
Punto unico di accesso telematico per le vicende amministrative riguardanti l'attività di impresa (se a ciò delegate)

TUTELA E LEGALITA'

Tutela del consumatore e della fede pubblica
Vigilanza e controllo sulla conformità dei prodotti
Metrologia legale
Registro protesti
Sanzioni amministrative
Conformità prodotti
Tutela della proprietà industriale

DIGITALIZZAZIONE

Gestione Punti Impresa Digitale
Servizi connessi all'Agenda Digitale

ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Creazione e gestione di network territoriali
Analisi dei fabbisogni professionali
Alternanza scuola lavoro

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Servizi di informazione, formazione, assistenza e diffusione cultura dell'export
Servizi certificativi per l'export

TURISMO E CULTURA

Servizi ed iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura

SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI

Sviluppo di impresa
Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni

AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE

Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

In base al decreto di riforma, inoltre le attività svolte dalla Camera possono anche essere classificate in

- attività obbligatorie "core"
- attività oggetto di convenzione e cofinanziamento (con soggetti pubblici e privati)
- attività in regime di libero mercato.

1.3 Come operiamo

La missione delle Camere di Commercio è lo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale, attraverso una sintesi delle esigenze di tutti i settori economici, rappresentati negli organi camerali attraverso le rispettive associazioni di categoria.

Per raggiungere questi obiettivi le Camere di Commercio possono realizzare e gestire direttamente strutture e infrastrutture, sia a livello locale che nazionale, partecipare a enti, associazioni, consorzi o società e costituire aziende speciali per gestire servizi specifici con modalità particolarmente snelle.

La Camera di Commercio Riviera di Liguria, oltre a operare direttamente per la fornitura dei servizi che le competono, opera tramite tre Aziende Speciali costituite per offrire servizi specialistici.

Le aziende speciali attualmente operanti sono il frutto dell'operazione di fusione delle aziende speciali che operavano al momento della nascita della CCIAA Riviera di Liguria, fermo restando il mantenimento e lo sviluppo, per il suo carattere specialistico, del **CeRSAA** - Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola:

- il processo di fusione, per incorporazione, dell'Azienda Speciale Riviera dei Fiori e dell'Azienda Speciale per la formazione professionale e la promozione tecnologica e commerciale nell'Azienda Speciale Promimperla ha portato alla costituzione della **Azienda Speciale "PromoRiviera di Liguria"** che ha sede legale e amministrativa presso la sede di Imperia;
- il processo di fusione, per incorporazione, dell'Azienda Speciale Manifestazioni fieristiche e formazione imprenditoriale La Spezia nell'Azienda Speciale La Spezia Euroinformazione Promozione e Sviluppo ha portato alla costituzione della **Azienda Speciale "Blue Hub"** che ha sede legale e amministrativa presso la sede della Spezia.

La Camera di commercio detiene inoltre partecipazioni in 49 società, rispetto alle quali la Camera ha avviato un piano di razionalizzazione per dare applicazione al Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, contenuto nel D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dello scorso 8 settembre ("Riforma Madia").

Infine, è da sottolineare come l'Ente camerale operi anche attraverso la collaborazione con Enti e Istituzioni, attraverso la sottoscrizione di convenzioni e protocolli di intesa.

Si ricordano, in particolare, i protocolli con le Università di Genova e con la Fondazione Promostudi e i protocolli con gli Enti Locali, la FILSE e le Autorità Portuali volti alla realizzazione di azioni congiunte per lo sviluppo economico, oltre ai singoli accordi siglati per la realizzazione di attività nell'ambito di specifici progetti.

LE SOCIETA' CONTROLLATE

EUROPA PARK SRL

LABCAM SRL

SPAZIOIMPRESA SRL IN LIQUIDAZIONE

AZIENDA AGRICOLA DIMOSTRATIVA SRL

CENTRO FIERISTICO DELLA SPEZIA SRL

LE ALTRE SOCIETÀ PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

BRUGNATO SVILUPPO S.R.L. IN LIQUIDAZIONE

CARRODANO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE

FOLLO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE

LIGURIA INTERNATIONAL SOC. CONS. P.A.

CONSORZIO PER IL BACINO DI CARENAGGIO LA SPEZIA

S.P.E.S. - SOCIETA' DI PROMOZIONE DEGLI ENTI SAVONESI PER L'UNIVERSITA' S.C.P.A.

CONSORZIO UNIVERSITARIO PER LA GEOFISICA

SCUOLA DI VELA S. TERESA S.R.L.

"SOCIETA' PER LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO ECONOMICO DELL'IMPERIESE S.R.L." IN LIQUIDAZIONE, SIGLABILE "S.P.E.I. S.R.L. IN LIQUIDAZIONE"

CENTRO PASTORE SRL

ASSOFLORE LA SPEZIA – CONSORZIO TRA FLORICOLTORI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA

SISTEMA TURISTICO GOLFO DEI POETI, VAL DI MAGRA E VAL DI VARA S.C. A R.L.

EURO C.I.N. – GEIE

I.P.S. – INSEDIAMENTI PRODUTTIVI SAVONESI – SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI (SIGLABILE "I.P.S. – S.C.P.A.")

SPEDIA S.p.a. IN LIQUIDAZIONE

PROMOSTUDI – FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE UNIVERSITA' DELLA SPEZIA

DISTRETTO LIGURE TECNOLOGIE MARINE scrI

AUTOSTRADA ALBENGA GARESSIO CEVA S.P.A.

AUTOSTRADA DEI FIORI S.P.A.

GRUPPO DI AZIONE LOCALE DELLE AREE RURALI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA SOCIETA' COOPERATIVA
LIQUIDAZIONE COATTA AMMINISTRATIVA

TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE

FINANZIARIA LIGURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO FI.L.S.E. S.P.A.

SIIT S.c.p.A.

CENTRO AGROALIMENTARE LEVANTE LIGURE E LUNIGIANA SRL

CONSORZIO PROMOZIONE LERICI A R.L.

FONDAZIONE SLALA - SISTEMA LOGISTICO DEL NORD-OVEST D'ITALIA

CE.P.I.M. CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI SPA S.p.a - Interporto di Parma

SOCIETA' AUTOSTRADA LIGURE TOSCANA -P.A.

LIGURCAPITAL SPA

INTERNAZIONALE MARMI E MACCHINE SPA

LE SOCIETÀ' DEL SISTEMA CAMERALE

ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE - ISNART - S.C.P.A

RETECAMERE S.C.A.R.L. IN LIQUIDAZIONE

TECNOSERVICECAMERE SCPA

AGROQUALITA' SPA

UNIONTRASPORTI SCARL

INFOCAMERE S.C.P.A.

BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A.

JOB CAMERE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA , IN BREVE JOB CAMERE S.R.L. - IN LIQUIDAZIONE

IC OUTSOURCING scrI

CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA - S.C.R.L. IN FORMA ABBREVIATA DINTEC - S.C.R.L.

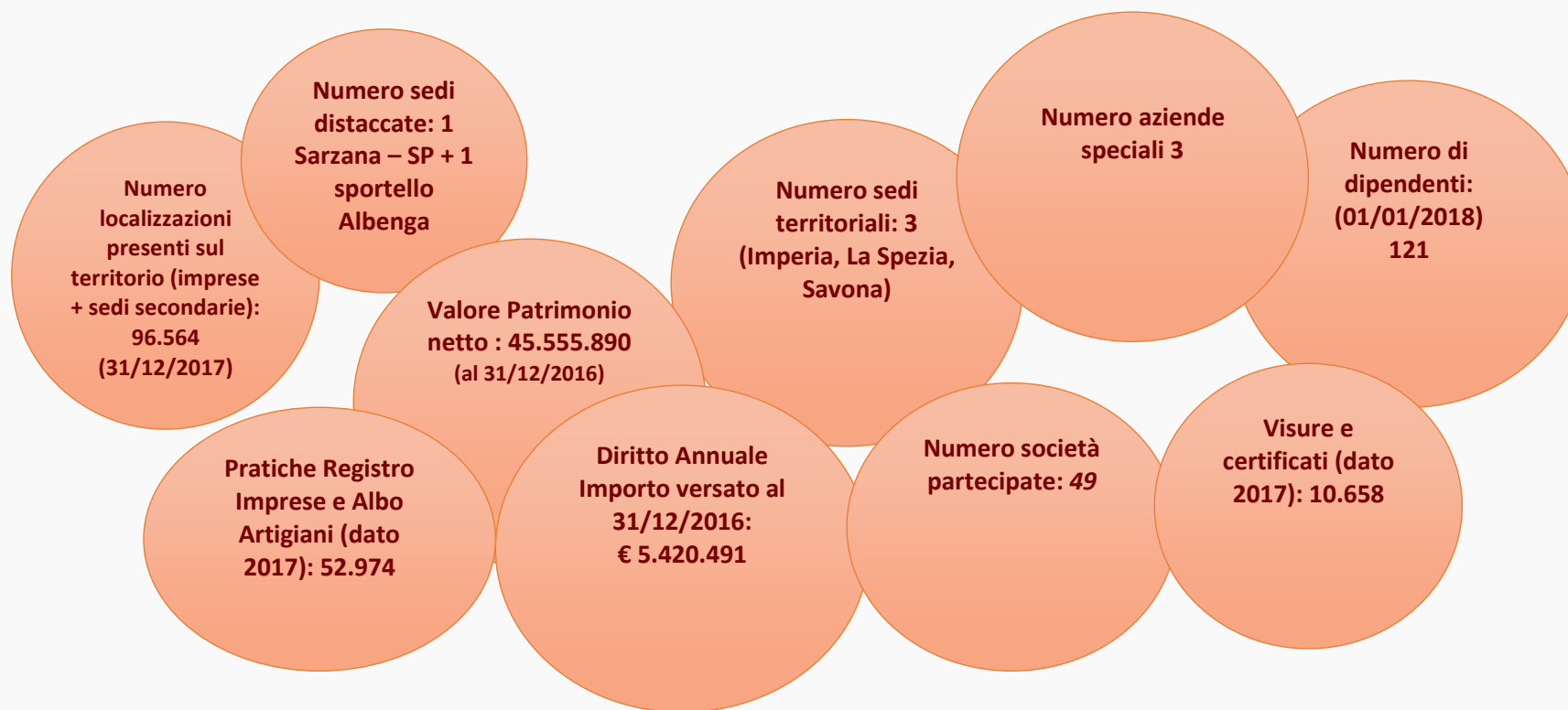
TECNO HOLDING S.P.A.

SI.CAMERA - SISTEMA CAMERALE SERVIZI SRL

3. IDENTITA'

La definizione dell'identità dell'organizzazione rappresenta la prima fase del percorso di costruzione del Piano: la stessa si apre con la presentazione dell'Ente attraverso l'esposizione di alcuni dati di sintesi per arrivare alla presentazione dell'Albero della Performance, ovvero della mappa che rappresenta l'organizzazione logica delle diverse "dimensioni" della performance dell'Ente.

3.1 L'amministrazione in cifre



3.2 Mandato istituzionale e missione

In data 26/4/2016 si insedia il Consiglio camerale della Camera Riviere di Liguria, a seguito della procedura di accorpamento avviata dai tre Enti camerali di Imperia, La Spezia e Savona.

Il mandato è quinquennale e andrà a concludersi quindi all'inizio del 2021.

Il programma dell'Ente per questo periodo sarà esplicitato nel Piano Pluriennale, documento ad oggi non ancora approvato in relazione all'intervento della riforma del sistema camerale.

In data 19/12/2016, nell'ambito della relazione previsionale e programmatica per il 2017, il **Consiglio ha comunque definito le seguenti logiche di fondo cui sarà improntata l'azione camerale nel periodo, che sono di seguito riportate:**

- 1) **Recupero di efficienza attraverso processi di razionalizzazione sia organizzativa che patrimoniale (immobili e partecipazioni) e progetti di informatizzazione**
- 2) **Adeguamento alle indicazioni che perverranno dalla riforma del sistema camerale anche in un'ottica di sfruttamento delle opportunità che ne deriveranno**
- 3) **Attivazione di nuove modalità per la promozione delle imprese e dell'economia del territorio**
- 4) **Ridefinizione della mission delle aziende speciali in un'ottica di gestione integrata "del gruppo"**
- 5) **Ricerca di sinergie con gli altri soggetti pubblici che operano per lo sviluppo sia appartenenti al territorio che di regioni limitrofe**
- 6) **Definizione di forme di collaborazione con le Università presenti sul territorio per lo sviluppo di progetti per l'innovazione**

A livello di "strategia", inoltre, sempre nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica, sono state definite le linee che indirizzeranno l'azione dell'Ente in attesa della definizione del Piano pluriennale per il mandato.

Tali linee sono il risultato di una serie di "scelte" fatte dal Consiglio rispetto alle diverse possibili politiche di azione nelle diverse Aree in cui si esplica l'intervento dell'Ente.

Le linee, che vengono tradotte in Obiettivi Strategici e Operativi, rappresentano la guida dell'azione camerale nel breve-medio periodo, azione che è ovviamente comunque anche volta alla gestione dei servizi che le diverse leggi affidano alle Camere di Commercio (attività cd "ricorrenti") e alla realizzazione di una serie di attività "programmate" o "vincolate" che l'Ente deve portare a termine.

LINEE STRATEGICHE

1) AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

- 1) Qualità del Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa
- 2) Controlli metrologici: tutela degli utenti finali e dei consumatori attraverso piani mirati di verifica degli strumenti di misura utilizzati per scopi commerciali e con usi metrico-legali
- 3) Sviluppo e miglioramento della qualità delle produzioni attraverso la Struttura di Controllo

2) AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

- 1) Promuovere l'innovazione e il trasferimento tecnologico;
- 2) Sostenere la creazione di impresa;
- 3) Sostenere l'orientamento al lavoro e l'inserimento occupazionale dei giovani;
- 4) Supportare il tessuto produttivo locale e favorire la commercializzazione dei prodotti/servizi;
- 5) Sostenere il settore del turismo;
- 6) Fornire informazione e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (ricerca partner, finanziamenti, etc.);
- 7) Agevolazione l'accesso al credito;
- 8) Implementare la conoscenza e l'analisi delle dinamiche economiche e sociali del territorio per l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Ente

3) AREA DI INTERVENTO FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

- 1) Innovazioni organizzative basate su informatizzazione spinta e azioni per la de-materializzazione (PROGETTO PRIORITARIO "CAMERA SENZA CARTA")
- 2) Miglioramento della comunicazione dell'Ente - CRM
- 3) Semplificazione del sistema delle partecipate
Gestione ottimale delle sedi camerali
- 4) Miglioramento degli standard di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa

4) AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

- 1) Incrementare per le imprese dei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare le opportunità di conoscenza e i contatti con operatori che possano rappresentare potenziali occasioni di espansione sui mercati esteri.

A seguito dell'approvazione della riforma di cui al D. Lgs. 219 più volte richiamata, in sede di Relazione Previsionale e Programmatica per il 2018, è stata verificata la "compatibilità" delle linee strategiche con riferimento al nuovo quadro delineato dalla riforma.

Inoltre, alla luce delle indicazioni della riforma, è stato necessario verificare l'articolazione delle Aree di Intervento, con il risultato che è stato possibile confermare la "validità" dell'articolazione nelle Aree di Intervento in precedenza definite.

All'interno delle Aree è tuttavia necessario dare evidenza agli Ambiti di Intervento delineati dalla legge.

Premesso quanto sopra, le Linee Strategiche oggi possono essere inquadrare come di seguito.

TABELLA DI RACCORDO CON LE NUOVE AREE/AMBITI definiti con la riforma

<p>AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO</p>	<p>mantenuta anche nella nuova mappa delle funzioni e dei servizi, anche se con definizione di due Ambiti di Intervento</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualità del Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa 2. Controlli metrologici: tutela degli utenti finali e dei consumatori attraverso piani mirati di verifica degli strumenti di misura utilizzati per scopi commerciali e con usi metrico - legali 3. Sviluppo e miglioramento della qualità delle produzioni attraverso la Struttura di Controllo 	<p>AMBITO SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI E SERVIZI DIGITALI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualità del Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa <p>AMBITO TUTELA E LEGALITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlli metrologici: tutela degli utenti finali e dei consumatori attraverso piani mirati di verifica degli strumenti di misura utilizzati per scopi commerciali e con usi metrico - legali • Sviluppo e miglioramento della qualità delle produzioni attraverso la Struttura di Controllo

<p>AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE</p>	<p>L'Area deve ora essere articolata in 5 Ambiti di Intervento, che richiedono una sorta di "riposizionamento" delle linee e una verifica della compatibilità delle linee e degli obiettivi strategici</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promuovere l'innovazione e il trasferimento tecnologico; 2. Sostenere la creazione di impresa; 3. Sostenere l'orientamento al lavoro e l'inserimento occupazionale dei giovani ; 4. Supportare il tessuto produttivo locale e favorire la commercializzazione dei prodotti/servizi; 5. Sostenere il settore Turismo; 6. Fornire informazione e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (ricerca partner, finanziamenti, etc.); 7. Agevolare l'accesso al credito; 8. Implementare la conoscenza e l'analisi delle dinamiche economiche e sociali del territorio per l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Ente; 	<p>AMBITO DIGITALIZZAZIONE</p> <p>AMBITO ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenere l'orientamento al lavoro e l'inserimento occupazionale dei giovani <p>AMBITO TURISMO E CULTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenere il settore Turismo <p>AMBITO SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenere la creazione di impresa • Promuovere l'innovazione e il trasferimento tecnologico • Supportare il tessuto produttivo locale e favorire la commercializzazione dei prodotti/servizi • Fornire informazione e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (ricerca partner, finanziamenti, etc.) • Agevolare l'accesso al credito • Implementare la conoscenza e l'analisi delle dinamiche economiche e sociali del territorio per l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Ente <p>AMBITO AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE</p>

AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	L'Area è mantenuta/mantenibile anche nella nuova mappa delle funzioni e dei servizi
1. Incrementare per le imprese dei settori cantieristica/nautica e agroalimentare le opportunità di conoscenza e i contatti con operatori che possano rappresentare potenziali occasioni di espansione sui mercati esteri.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare per le imprese dei settori cantieristica/nautica e agroalimentare le opportunità di conoscenza e i contatti con operatori che possano rappresentare potenziali occasioni di espansione sui mercati esteri.
AREA DI INTERVENTO GARANTIRE IL FUNZIONAMENTO DELL'ENTE	L'Area è mantenuta/mantenibile anche nella nuova mappa delle funzioni e dei servizi
1. Innovazioni organizzative basate su informatizzazione spinta e azioni per la de materializzazione (PROGETTO PRIORITARIO "CAMERA SENZA CARTA") 2. Miglioramento della comunicazione dell'Ente - CRM 3. Semplificazione del sistema delle partecipate 4. Gestione ottimale delle sedi camerali 5. Miglioramento degli standard di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazioni organizzative basate su informatizzazione spinta e azioni per la de materializzazione (PROGETTO PRIORITARIO "CAMERA SENZA CARTA") • Miglioramento della comunicazione dell'Ente - CRM • Semplificazione del sistema delle partecipate • Gestione ottimale delle sedi camerali • Miglioramento degli standard di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa

Nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica è stata definita la ripartizione delle risorse ("interventi economici") destinate al finanziamento delle diverse linee strategiche.

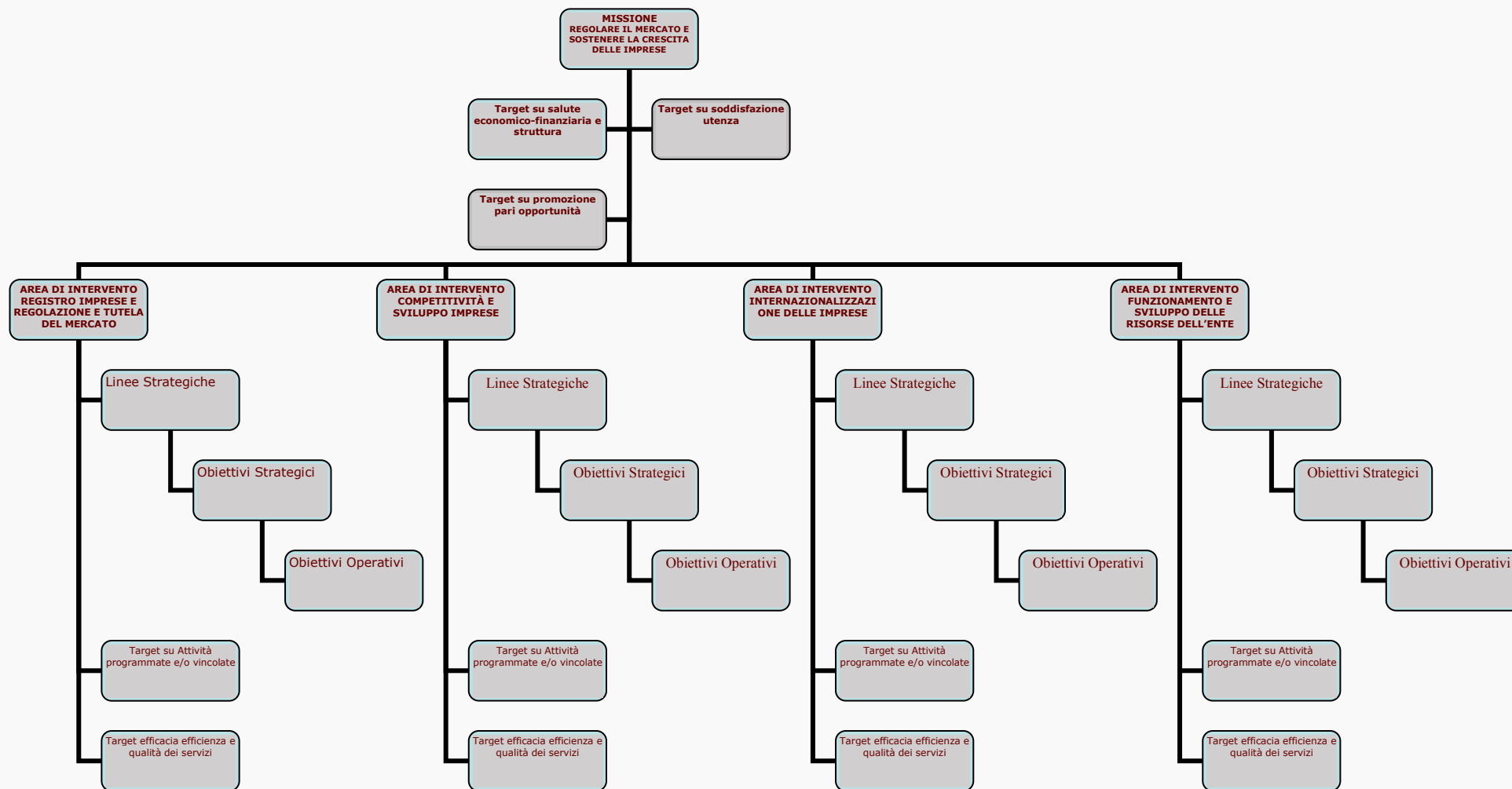
REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO LINEA QUALITA' E E-GOV	risorse per iniziative e progetti gestiti direttamente (Progetto per l'E-Gov - SUAP)	45.000,00
COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE		
AMBITO DI INTERVENTO DIGITALIZZAZIONE	risorse per iniziative e progetti gestiti direttamente (es. PID)	234.000,00
AMBITO DI INTERVENTO ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	risorse per iniziative e progetti gestiti direttamente (es. Progetto Orientamento, Fabbriche Aperte) contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi quote associative e contributi in c/esercizio a partecipate del settore	215.000,00
AMBITO DI INTERVENTO TURISMO E CULTURA	risorse per iniziative e progetti gestiti direttamente (es. Progetto Mirabilia, Progetto Sistina) contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi (es. Vele d'Epoca)	205.000,00
AMBITO DI INTERVENTO SVILUPPO E QUALIFICAZIONE AZIENDALE E DEI PRODOTTI		
Sviluppo di Impresa	iniziative per il sostegno alla liquidità tramite fondi di controgaranzia	100.000,00
Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni	contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi (bando e contributi finalizzati a iniziative specifiche) quote associazioni operanti nel settore contributi a aziende speciale e a partecipate del settore	640.000,00
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	contributi alle imprese per partecipazione a mostre e fiere contributi a aziende speciale e a partecipate del settore	515.000,00
AMBIENTE E SVILUPPO SOSTENIBILE		50.000,00

3.3 Albero della performance

In questa sezione del paragrafo "Identità" viene riportata la "mappa della performance" o Albero della Performance di primo livello. Nell'allegato A la mappa viene "esplosa" nella sua completezza mentre nelle successive sezioni saranno illustrati i contenuti degli obiettivi e target relativi alle diverse "dimensioni":

- **obiettivi strategici ed obiettivi operativi**
- **target su attività programmate/vincolate,**
- **efficacia, efficienza e qualità dei processi e dei servizi,**
- **salute economico finanziaria dell'Ente**
- **soddisfazione utenza**
- **promozione pari opportunità**

MAPPA DELLA PERFORMANCE O ALBERO DELLA PERFORMANCE DI PRIMO LIVELLO



4. ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto esterno e del contesto interno consente l'individuazione e valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce l'organizzazione nonché dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. La conoscenza e l'analisi dell'ambiente in cui l'Ente opera e delle criticità e opportunità che possono derivare dalla struttura e dalle risorse disponibili internamente rappresentano un input fondamentale per la definizione degli obiettivi strategici e operativi e per la definizione di azioni preventive e di miglioramento.

4.1 Il contesto esterno

Per "contesto esterno" si intende, da un lato, lo scenario socio-economico in cui opera l'Ente – e alla cui crescita e sviluppo l'Ente intende contribuire - e, dall'altro, il contesto normativo che condiziona l'agire dell'Ente in un determinato momento storico.

Su questi due temi nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2018 è già stata svolta una puntuale disamina, cui si rinvia.

Si riporta a seguire una breve sintesi – con alcuni aggiornamenti rispetto alla RPP approvata a dicembre - in merito allo scenario socio-economico ligure.

Il 2017 si è chiuso con un quadro di stabilità con punte di miglioramento.

Ottimismo, pur cauto, si registra per i numeri positivi di alcuni settori, turismo e porto in particolare.

In generale, pur nelle difficoltà ancora significative legate alla congiuntura economica sfavorevole, dai più recenti numeri del contesto economico ligure si percepisce una **tendenza alla ripresa** che la Camera di Commercio può intercettare e assecondare mirando la propria azione pluriennale sui bisogni che il sistema delle imprese esprime: rafforzare la competitività delle filiere per accedere e competere sui mercati internazionali, stimolare la digitalizzazione e l'innovazione, accrescere l'appeal del territorio attraverso azioni di promozione integrata, incrementare l'occupazione qualificata (la Liguria soffre un'alta incidenza di lavoro di scarsa qualità), migliorare la dotazione infrastrutturale, stimolare la sinergia con tutti gli attori del processo di crescita.

Di seguito, in cifre, l'andamento dei principali settori dell'economia ligure e delle tre province con riferimento all'anno 2017.

Per quanto riguarda la **dinamica delle imprese**, nel 2017 il saldo è tornato positivo grazie al calo delle cessazioni: le Camere liguri hanno ricevuto 9.134 domande di iscrizione a fronte di 8.965 richieste di cancellazione (+169 imprese). A livello provinciale è La Spezia a crescere di più con 1.356 aperture e 1.171 chiusure (+185 imprese), seguono Imperia con 1.467 aperture e 1.416 chiusure (+51) e Savona che perde invece 112 attività (1.769 aperture, 1.881 chiusure).

Nel 2017 le aperture di procedure fallimentari in Liguria sono state 211, il 14,2% in meno rispetto al 2016: più di una su quattro ha riguardato imprese commerciali (-22,9%) e delle costruzioni (-9,7%). A livello provinciale, Imperia conta 20 procedure fallimentari (+17,6%), Savona 42 (-17,6%) e La Spezia 34 (+6,3%).

In crescita le **imprese giovanili, femminili e straniere**: la campagna promossa dal sistema camerale a favore della nascita di nuove imprese, accompagnata da un'adeguata formazione per i neo imprenditori, ha contribuito a tali risultati: nel 2017 il saldo tra iscrizioni e cessazioni risulta positivo e in aumento sul 2016 per le tre tipologie di impresa (imprese giovanili +1.470, femminili +32 e straniere +694 unità).

A livello nazionale, la Liguria resta al 2° posto per tasso di imprenditorialità straniera.

Il settore preferito dai giovani resta il commercio, che incide per il 26% sul totale delle attività, seppur in calo del 3,8% rispetto al 2016, seguito dalle costruzioni, che perdono il 7,2% delle imprese. Il settore che sta crescendo e riscuotendo sempre più interesse da parte dei più giovani è invece quello delle attività turistiche (+3,5%).

Ottimo l'andamento del **turismo**: ulteriormente migliorato il trend che già da qualche anno registra valori più che positivi.

Bene tutte le province: Savona (che concentra il 28% degli arrivi regionali) ha guadagnato il 2,5%; Imperia (18%) continua a recuperare la sua posizione con una variazione positiva del 5,8%; La Spezia, (19% dei clienti) ha registrato la crescita più sostenuta, pari al 6,6%.

In crescita il turismo interno: Imperia +5,1%, Savona +3,2% e La Spezia +6,7%.

Non solo il mare, che rimane la maggior attrattiva del territorio, ma anche ambiente, natura, cultura, enogastronomia, artigianato di qualità rappresentano prodotti turistici di forte richiamo, che hanno permesso alla Liguria di avviare un processo di destagionalizzazione dei flussi.

Anche le presenze sono risultate in crescita in tutte le province: Imperia +3,4%, Savona +1,4% e La Spezia +6,2%. La componente italiana ha segnato la variazione più alta alla Spezia (+7,4%), seguita da Imperia (+2,8%), Genova (+2,4%) e Savona (+0,7%). Trend simile per le presenze straniere, che alla Spezia sono aumentate del 5,5%, a Imperia del 4,1% e a Savona del 3,5%. Buono anche il risultato dei flussi degli stranieri: Imperia +6,6%, Savona +0,6%, La Spezia +6,5%.

Per quanto riguarda il **porto** anche nel 2017 è andato accentuandosi il divario tra le performance (in crescita) degli scali gateway e quelle (in decremento) dei porti di transhipment (Cagliari e Gioia Tauro). Più nel dettaglio i primi (tra cui Genova, La Spezia, Livorno, Salerno, Napoli, Ravenna, Venezia e Trieste) chiudono il 2017 con 7,2 milioni di Teu (unità di misura del container) di movimentazione totale (rispetto ai 6,5 milioni del 2016). I porti di transhipment, invece, scendono dai quasi 3,5 milioni di Teu dell'anno scorso ai 3 milioni del 2017. Genova chiude l'anno segnando il record storico di 2,6 milioni di Teu e, grazie soprattutto al Voltri Terminal Europa, confermandosi leader a livello nazionale. Saldamente al secondo posto è La Spezia, trainata dal La Spezia Container Terminal (che ha chiuso i primi nove mesi del 2017 in crescita del 18%) e che, sommando anche i volumi del Terminal del Golfo, va, a fine 2017, a sfiorare il milione e mezzo di Teu: un volume di traffico molto rilevante che conferma il ruolo di primo piano che lo scalo riveste ormai da molti anni nel panorama della portualità nazionale e mediterranea, confermando La Spezia al secondo posto in Italia tra gli scali di destinazione finale verso i mercati di produzione e consumo del nord Italia. Sempre ragguardevoli i dati relativi al trasporto intermodale svolti nel porto della Spezia: nel 2017 sono stati movimentati complessivamente circa 127mila carri (+6,7%) ed inoltrati 7.500 treni (+6,4%) che attestano al 33% la quota di trasporto ferroviario del La Spezia Container Terminal (al netto dei trasbordi), quota tra le più rilevanti percentuali in Italia ed in Europa e che conferma negli anni l'eccellenza spezzina in questa modalità di trasporto.

Il **traffico crocieristico** nel 2017 si è chiuso alla Spezia con una flessione pari al 10% sul 2016, principalmente dovuta alla cancellazione di alcuni scali previsti a fine anno: sono transitati complessivamente nel golfo spezzino 455 mila crocieristi (-10,4%) di cui in homeport, imbarcati e sbarcati ai terminal crociere, sono stati 8.824 unità mentre le toccate nave alla Spezia sono state 143. Il calo tuttavia dovrebbe essere recuperato, secondo le prime previsioni, nel corso del corrente anno. Infatti, nel 2018, sarà ancora la Liguria la protagonista del traffico crocieristico italiano: nell'anno in corso saranno due milioni e mezzo i passeggeri movimentati dai tre scali della regione (suddivisi in due distinte autorità portuali di sistema, Genova e Savona nel Mar Ligure Occidentale, La Spezia con Carrara in quello orientale). In crescita il flusso di crocieristi a Savona, dove quest'anno Riposte Turismo fissa l'asticella a 950.000 transiti, con un incremento dell'11,2% rispetto agli 854.443 passeggeri del 2017, e alla Spezia, dove l'aumento su base annua dovrebbe essere ancora più marcato. Nel 2018 passeranno infatti per lo scalo spezzino 520.000 crocieristi, il 17,3% in più rispetto ai 443.450 transiti registrati nel 2017.

Sul fronte **export**, nonostante una lieve flessione nell'ultimo trimestre, la Liguria, che rappresenta l'1,8% delle vendite nazionali all'estero, ha chiuso il 2017 con una crescita pari all'8,1%, passando da 7.356 a 7.955 milioni di euro: di questi 4.659 milioni sono stati destinati verso paesi Extra-UE (il 58,6% del totale) con un aumento del 15,3%, e 3.297 milioni di euro verso l'area comunitaria (-0,6%). Genova è la provincia che ha contribuito maggiormente alla positiva performance regionale, registrando un aumento complessivo pari al 25,1%. Seguono Imperia (+3,1%), Savona (-13,5%), La Spezia (-24,3%).

Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, il 2017 si è chiuso per la Liguria con dati, in parte, in controtendenza rispetto a quelli nazionali: gli occupati liguri risultano 603mila, circa 7mila in meno rispetto all'anno precedente mentre in Italia l'occupazione cresce dell'1,2% (circa 265mila). Il tasso di occupazione sale in tutte le regioni ad eccezione della Liguria, dove passa dal 62,7% al 62,4% (-0,3 punti percentuali). Il tasso di disoccupazione ligure, infine, si allinea alla tendenza nazionale (-0,3% in Liguria, -0,5% in Italia). A livello provinciale Imperia ha registrato 77mila occupati, 2mila in meno rispetto al 2016; Savona 110mila, mille in meno; La Spezia 86mila occupati, 2mila in meno rispetto al 2016. Notizie un po' più confortanti sul fronte della disoccupazione: 3mila disoccupati in meno. Il 2017 si chiude con un tasso di disoccupazione pari al 9,5%, pari a 0,3 punti percentuali in meno rispetto al 2016. In aumento la popolazione inattiva ligure tra i 15 e i 64 anni, circa 5mila unità in più, pari a +1,5%, mentre a livello nazionale è diminuita (-242 mila unità, pari a -1,8%). Per concludere, i Neet (quei giovani tra i 15 e i 29 anni non occupati e nemmeno impegnati nello studio) in Liguria sono aumentati passando da 35mila a 42mila (+20,0%).

Il Sistema Informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere in accordo con ANPAL, ha fornito i risultati del monitoraggio dei **fabbisogni occupazionali delle imprese** nel periodo dicembre 2017 - febbraio 2018. A Imperia su 2.870 assunzioni programmate, il 28% riguarda cuochi e camerieri (810), seguiti da personale non qualificato nei servizi di pulizia (370) e commessi (250). A Savona sono previste 4.070 assunzioni che privilegiano, anche in questa provincia, figure legate ai servizi turistici e commerciali: cuochi e camerieri (840), personale non qualificato nei servizi di pulizia (430) e commessi (300). Infine alla Spezia le imprese dichiarano di aver programmato 3.220 assunzioni: al primo posto vengono richiesti cuochi e camerieri (630) e a seguire operai nelle attività metalmeccaniche ed elettromeccaniche (380) e personale non qualificato nei servizi di pulizia (260).

Per quanto riguarda **le 'sfide'**, presenti e future, dei tre territori, questa la situazione:

Imperia - Settori di punta turismo e agricoltura. Occorre lavorare per migliorare il modello di accoglienza turistica rispetto alle sempre più esigenti richieste del turista di oggi, viste anche le enormi potenzialità in termini di paesaggio, natura, clima. Assi di sviluppo produttivo ruotano intorno a Parco Roja di Rfi (l'area, ora gravata da adempimenti burocratici, si presta ad attrarre grandi investitori internazionali) e alla Statale 28, dove si concentrano le imprese del settore alimentare.

Savona - Innovazione, ricerca, turismo, porto i punti di forza. Il turismo è la risorsa che traina una buona metà della provincia. Il futuro del territorio è comunque ancora ancorato ai destini del porto di Savona-Vado sebbene lo stesso abbia conosciuto stagioni più floride: la spinta decisiva dovrebbe arrivare con l'entrata in funzione della piattaforma logistica di Vado nel 2019. A Savona sono ancora evidenti i segni della crisi: più di 5 mila i posti di lavoro persi nell'industria negli ultimi tre anni. E' comunque all'industria che si guarda per creare nuova occupazione, non a caso il Mise ha riconosciuto per 21 comuni della provincia lo stato di area di crisi complessa' (entro maggio 2018 dovrebbero avviarsi i bandi di gara dell' 'area di crisi complessa'). Per quanto riguarda gli spazi produttivi a disposizione, ci sono le grandi aree come l'ex Acna di Cengio e l'ex Ferrania che al suo interno contiene il Parco tecnologico della Val Bormida.

La Spezia - Turismo, blue economy, porto i punti di forza. La Spezia del futuro sarà una provincia sempre più legata al mare. Il capoluogo traguarda lo status di smart city. Per quanto riguarda le aree produttive e di potenziale sviluppo, l'interesse è incentrato su: linea di costa (aree Arsenale, marina Ruffino, centro città, waterfront, strutture alberghiere e turistiche), area Enel (in parte attualmente occupata dalla centrale in dismissione entro il 2021, possibile utilizzo per logistica, piccole imprese, ricerca, servizi), area ex IP (completamento processo di riuso, destinazione mista), area ospedale Sant'Andrea (a destinazione mista residenziale, servizi, commerciale).

Ultimi spunti di riflessione che vengono dai dati che riguardano **le start up innovative** e dal tema delle aree produttive. La Liguria, con 157 start up innovative, è quintultima nella classifica delle regioni italiane (peggio di Marche, Abruzzo e Calabria), tale risultato che si deve in gran parte alla scarsa propensione all'imprenditorialità, lascito dell'epoca delle partecipazioni statali.

Per quanto riguarda le aree, invece, sempre più urgente è accrescere l'appeal del territorio attraverso azioni integrate di promozione e marketing anche "industriale": diverse le **aree a uso produttivo attualmente inutilizzate**, del tutto o in parte, su cui è possibile attrarre investimenti.

Per quanto riguarda il **contesto normativo**, invece, è ancora in atto la trasformazione del sistema camerale che deriva dalla riforma “decollata” con il decreto legislativo n. 219 del 26 novembre 2016 che, da un lato, ha previsto la presentazione da parte di Unioncamere di un piano complessivo di razionalizzazione, con riduzione del numero delle Camere (da 105 a non più di 60), delle Unioni regionali e delle aziende speciali e con una riduzione del numero degli amministratori, ma, dall’altro, rappresenta *un nuovo punto di partenza*, alla luce del fatto che agli Enti camerali vengono affidate funzioni innovative sui temi della digitalizzazione, dell’orientamento e del raccordo fra studenti e mondo del lavoro, dell’incontro fra domanda e offerta di lavoro, dell’assistenza alle imprese, della cultura, del turismo e dell’ambiente.

La riforma rappresenta dunque per l’Ente un input affinché sia approfonditamente analizzato il fabbisogno formativo del personale, nell’ambito di un generale piano di riqualificazione che consenta di sviluppare maggiore flessibilità e acquisire nuove competenze nell’ottica che il mutato assetto organizzativo del futuro sistema camerale spingerà necessariamente verso una diversificazione delle attività incrementandosi la componente “non istituzionale” (quella istituzionale, intesa nel senso attualmente declinato, ovviamente rimane, peraltro nella sua essenza più elevata) per favorire la fornitura alle imprese di servizi ad alto valore aggiunto.

Con il recente **decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018** (registrato alla Corte dei Conti il 28 febbraio e pubblicato nella G.U. n. 57 del 9 marzo 2018) il processo di riduzione del numero delle Camere di Commercio e la relativa razionalizzazione delle sedi e del personale si può dire che sia ormai definito. I Commissari ad acta stanno procedendo alla definizione e ratifica di tutti gli atti necessari ed entro 6 mesi tutti gli accorpamenti tra le CCIAA dovrebbero essere realizzati.

4.2 Il contesto interno

L'elemento che ancora risalta nell'analisi del contesto interno è la condizione di "ente risultante da un accorpamento" sebbene si possa dire che la fase di riorganizzazione interna si stia avviando alla conclusione.

Da ciò nasce ancora l'esigenza di fissare obiettivi in termini di riorganizzazione delle funzioni e delle procedure e di ripartizione dei compiti, oltre che di formazione del personale, elemento ricorrente in molti degli obiettivi e dei target per il 2018.



Per quanto riguarda l'organizzazione interna della struttura, si ricorda qui che la Giunta camerale, con delibera n. 24 del 12/7/2016, ha definito **la macro-organizzazione dell'Ente**, istituendo le tre Aree Dirigenziali Risorse Umane, finanziarie e Patrimonio, Servizi Anagrafico-certificativi e Regolazione del Mercato, Sviluppo Economico, che si affiancano all'Area del Segretario Generale, vertice della struttura, nella quale operano anche tre unità di staff, volte a supportare lo stesso nel raccordo tra la struttura e gli Organi, nonché per lo svolgimento di funzioni chiave che interessano per competenze l'intera organizzazione.

Con la cosiddetta "micro organizzazione", approvata nel corso del 2017, le Aree sono state articolate in Servizi, strutture poi declinate in specifici Uffici.

Ai fini di cui in oggetto, è utile ricordare alcune informazioni sul personale dell'Ente.

All'1/1/2018 risultano in servizio presso la Camera di commercio n. 121 dipendenti a tempo indeterminato (43 uomini e 78 donne), di cui:

- 3 dirigenti (il Segretario Generale e due dirigenti);
- 20 di categoria D;
- 52 di categoria C;
- 45 di categoria B;
- 1 di categoria A.

Tenuto conto della presenza di personale part-time (n. 32 unità), in termini di "risorse equivalenti", il personale è stimato in 114,4 FTE.

Personale in servizio presso la Camera di Commercio Riviera di Liguria al 01/01/2018 per sede di lavoro

	Segretario Generale	Dirigenti	D	C	B	A	TOTALE
Riviera di Liguria	1	2	20	52	45	1	121
Imperia	0	1	5	11	19	0	36
La Spezia	1	0	6	17	17	0	41
Savona	0	1	9	24	9	1	44

Personale per titolo di studio

Titolo di studio	Persone
Laurea	54
Scuola secondaria di secondo grado (diploma)	58
Scuola secondaria di primo grado (licenza media)	9
Totale complessivo	121

Personale per classe di età

Classe di età	Persone
meno di 40 anni	10
fra i 40 e i 50 anni	32
fra i 50 e i 60 anni	62
oltre i 60	17
Totale complessivo	121

Con riguardo invece alle risorse economiche sulle quali conta la Camera di commercio, per una migliore conoscenza delle stesse, di seguito si riportano i dati relativi al pre-consuntivo 2017 e al preventivo 2018.

	<i>Previsione consuntivo al 31.12.2017</i>	<i>Preventivo 2018</i>
GESTIONE CORRENTE		
A) PROVENTI CORRENTI		
1) Diritto Annuale	8.200.000,00	8.200.000,00
2) Diritti di Segreteria	2.503.010,00	2.503.010,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	1.163.933,00	989.000,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	236.114,00	281.790,00
5) Variazione delle rimanenze	-	-
Totale proventi correnti (A)	12.103.057,00	11.973.800,00
B) ONERI CORRENTI		
6) Personale	-5.090.370,42	-4.974.395,00
7) Funzionamento	-4.011.901,15	-4.149.340,00
8) Interventi economici	-2.950.000,00	-2.006.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	-3.526.200,00	-3.446.200,00
Totale Oneri Correnti (B)	-15.578.471,57	-14.575.935,00
Risultato della gestione corrente (A-B)	-3.475.414,57	-2.602.135,00
C) GESTIONE FINANZIARIA		
10) Proventi finanziari	1.715.060,00	1.515.050,00
11) Oneri finanziari	-20	-20
Risultato della gestione finanziaria	1.715.040,00	1.515.030,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA		
12) Proventi straordinari	299.000,00	-
13) Oneri straordinari	-29.217,00	-
Risultato della gestione straordinaria	269.783,00	-
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-

15) Svalutazioni attivo patrimoniale	-	-
Differenza rettifiche attività finanziaria	-	-
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B+/-C+/-D)	-1.490.591,57	-1.087.105,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI		
Totale Immobilizz. Immateriali	3.000,00	3.000,00
Totale Immobilizz. Materiali	1.160.500,00	913.500,00
Totale Immob. Finanziarie	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	1.163.500,00	916.500,00

Per quanto riguarda le risorse stanziare per gli "interventi economici", come risulta dal prospetto di cui sopra, le stesse ammontano a circa 2 milioni. Come sottolineato nella relazione al bilancio di previsione, la copertura degli interventi economici - che, si ricorda, rappresentano una voce di spesa corrente nel bilancio dell'Ente in quanto le attività ad esso collegate rientrano nella missione istituzionale che l'ordinamento giuridico assegna alle Camere di Commercio - è garantita applicando il principio del pareggio economico che, ai sensi del Regolamento di contabilità, può essere conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati, tenendo sotto controllo la consistenza patrimoniale dell'Ente al fine di non determinarne un'insostenibile riduzione.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

L'attività di "formulazione strategica" effettuata dagli organi a valere sull'orizzonte temporale del mandato politico – la definizione delle cosiddette Linee Strategiche di cui si è ampiamente riferito nella sezione 3.2 - richiede la definizione anche di risultati attesi, imponendosi dunque la definizione di Obiettivi strategici che rappresentano il presupposto per poter misurare il contributo dell'Ente nello svolgimento della propria mission.

Si ricorda qui che ai sensi e per gli effetti della normativa di riferimento – il D. Lgs. 150/2009 in primis – l'azione "strategica" è quella relativa al perseguimento di obiettivi che l'Ente definisce "in autonomia" o per assolvere al proprio mandato o per qualificare la propria azione, obiettivi che devono essere definiti in termini di "impatto".

Dagli Obiettivi Strategici, che vengono formulati con un "respiro" triennale, derivano gli Obiettivi Operativi, di prospettiva annuale, secondo un modello "a cascata", come anche da indicazioni del Decreto Legislativo n. 150. Lo sviluppo logico della struttura che lega Obiettivi Strategici e Operativi secondo questa impostazione è rappresentato graficamente nell'allegato A.

Nel momento dell'approvazione del Piano della Performance, l'Ente esamina lo "stato avanzamento lavori" relativamente al raggiungimento degli obiettivi strategici e valuta la necessità o l'opportunità di apportare agli stessi delle modifiche o delle integrazioni a fronte di nuove esigenze o novità normative.

Di seguito un "punto della situazione" con riferimento agli obiettivi strategici fissati per il triennio 2017 - 2019.

LINEA STRATEGICA QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato

Obiettivo Strategico 1 "Qualità del Registro Imprese: realizzare un'azione mirata alla pulizia dei dati"

(periodo 2017 – 2019)

L'obiettivo consiste nel realizzare un'azione mirata alla pulizia dei dati del Registro Imprese attraverso un piano di verifiche da svolgersi ai fini dell'eventuale cancellazione d'ufficio.

Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese consente di avere una base di dati più aderente alla realtà produttiva del territorio, fatto che si deve ritenere di fondamentale importanza se si considera che i dati del Registro Imprese sono la base per l'analisi economica.

La pulizia dei dati inoltre, consente la diminuzione dei costi e l'aumento dell'efficienza dello stesso Registro Imprese ed anche di tutti gli uffici camerali che basano il loro lavoro anche su dati estratti dal Registro Imprese (diritto annuale, sanzioni, albi e ruoli, etc.)

Nel triennio ci si propone dunque di presidiare costantemente le procedure di iscrizione e cancellazione di ufficio e in particolare di avviare **l'80% dei procedimenti di cancellazione**, sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

Obiettivo Strategico 2 "Azioni che contribuiscano allo sviluppo dell'E-gov e della Semplificazione amministrativa"

(periodo 2017 - 2019)

L'e-government è l'uso nei processi amministrativi delle tecnologie informatiche (più in generale le tecnologie dell'ICT, Information Communication Technology), introdotte con l'obiettivo di fornire servizi che vengano incontro alle nuove esigenze espresse da una società profondamente mutata negli ultimi anni, per articolazione e stili di vita. Per e-government (o amministrazione digitale) si intende quindi, l'introduzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nei processi amministrativi attraverso cui la PA si propone di rendere più efficiente l'azione della pubblica amministrazione, migliorando da una parte, la qualità dei servizi pubblici erogati ai cittadini e diminuendo dall'altra, i costi per la collettività.

Più in generale, invece, rientra nella Semplificazione Amministrativa tutto ciò che rende più chiaro, facile, comprensibile e snello il funzionamento dell'Amministrazione. Semplificare l'azione amministrativa vuol dire tagliare passaggi procedurali, controlli, adempimenti inutili laddove possibile, ricercando modi diversi, più semplici, rapidi ed economici per ottenere gli stessi risultati.

Perché l'E-government e la Semplificazione Amministrativa facciano passi avanti, occorre avviare sempre nuove soluzioni. L'obiettivo consiste nel realizzare nel periodo **9 nuove azioni** che contribuiscano allo sviluppo dell'E-gov e della Semplificazione Amministrativa.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo, con l'individuazione di nuove iniziative volte a incrementare la digitalizzazione dei servizi.

LINEA STRATEGICA CONTROLLI METROLOGICI: TUTELA DEGLI UTENTI FINALI E DEI CONSUMATORI ATTRAVERSO PIANI MIRATI DI VERIFICA DEGLI STRUMENTI DI MISURA UTILIZZATI PER SCOPI COMMERCIALI E CON USI METRICO – LEGALI

Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato

Obiettivo Strategico 3 “Effettuare un numero significativo di verifiche su strumenti MID”

(periodo 2017 – 2019)

L’Ente ha deciso di riservare una particolare attenzione agli strumenti MID, ovvero agli strumenti oggetto della "*Measuring Instruments Directive*" recepita in Italia con il D.Lgs n. 22 del 2 febbraio 2007, che regola gli strumenti di misura utilizzati per scopi commerciali e con usi metrico-legali, specificando regole tecniche certe e condivise per 10 tipologie di strumenti scelti in settori tipici della moderna società quali: contatori dell’acqua, contatori del gas e dispositivi di city utilities di conversione del volume, contatori di energia elettrica attiva, contatori di calore, sistemi di misura per liquidi diversi dall’acqua, sistemi per pesare a funzionamento automatico, tassametri, misure materializzate di lunghezza e capacità, strumenti di misura della dimensione, analizzatori di gas di scarico.

Obiettivo: Effettuare un numero significativo di verifiche su strumenti MID, superiore alla soglia obbligatoria.

N. verifiche su strumenti MID: **50 oltre la soglia minima.**

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'intervento della nuova normativa ha di fatto reso questo obiettivo non più coerente. Già nel corso del monitoraggio 2017 delibera n. 122 del 9/11/17) si era rilevata la criticità e si era modificato l'obiettivo con riferimento al 2017. Obiettivo da ritenere superato.

LINEA STRATEGICA SVILUPPO E MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DELLE PRODUZIONI ATTRAVERSO LA STRUTTURA DI CONTROLLO

Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato

Obiettivo Strategico 4 “Consolidamento e potenziamento della Struttura di controllo”

(periodo 2017 – 2019)

L’Ente fa parte di un piccolo gruppo di Camere- Autorità pubbliche di controllo designate dal MiPAF per produzioni Dop-Igp (Olio D.O.P. Riviera ligure, Basilico genovese, Vini a D.O. e I.G.) e non solo proseguirà nell’attività già svolta dalle tre Camere accorpate ma intende consolidare e

potenziare l'attività che considera di grande rilievo sia come strumento di controllo e tutela del consumatore, che come strumento di valorizzazione e promozione delle produzioni agroalimentari e più in generale del territorio.

La Camera nel triennio si pone pertanto l'obiettivo di ampliare e consolidare la propria attività in materia di certificazione dei prodotti agroalimentari attraverso un'azione di razionalizzazione delle gestioni operative e di specializzazione delle unità che sui tre territori concorrono allo svolgimento delle funzioni della Struttura.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo che comprendono anche una graduale dismissione dell'attività di certificazione da una gestione diretta della Camera in favore della propria azienda speciale Cersaa-Area Made in Quality.

Nel corso del 2018 è ipotizzabile il passaggio delle funzioni per il basilico DOP, mentre si avvieranno le azioni prodromiche per le altre denominazioni, pur continuando la Camera ad assolvere il ruolo di ODC e al contempo ad affiancare l'azienda speciale per il passaggio di consegne.

LINEA STRATEGICA PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 5 "Incrementare per le imprese, ed in particolare le PMI, le opportunità connesse ai processi di innovazione in azienda"

(periodo 2017 – 2019)

In un periodo come quello attuale dove si parla solo di crisi e difficoltà, dove sembra che l'unica soluzione possibile sia ristrutturare e tagliare, l'imprenditore deve riuscire a cogliere le tante sollecitazioni che giungono dall'esterno o dall'interno dell'impresa per rispondervi in modo nuovo, per aderire alle nuove condizioni del mercato.

Le aziende che hanno saputo innovarsi negli ultimi anni con innovazioni di prodotto, di processo, di marketing o di tipo organizzativo sono quelle che sono sopravvissute alla crisi che ha coinvolto tutti i mercati e sono quelle aziende che hanno ricominciato a crescere.

La ricerca e l'innovazione sono tra le priorità dell'agenda dell'Unione Europea (UE) per la crescita e l'occupazione. I paesi membri dovranno investire, entro il 2020, il 3% del Prodotto Interno Lordo (PIL) in Ricerca e Sviluppo (R&S) (1% di finanziamenti pubblici, 2% di investimenti privati) con l'obiettivo di creare 3,7 milioni di posti di lavoro e di realizzare un aumento annuo del PIL di circa 800 miliardi di euro.

Nel periodo l'Ente punta a coinvolgere almeno **n. 150 imprese** in iniziative e progetti per la diffusione delle opportunità di crescita collegate all'innovazione e al trasferimento.

L'obiettivo di outcome è naturalmente l'incremento del numero di imprese che hanno attivato processi di innovazione.

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'Obiettivo Strategico 5 è stato sostituito dal 5 bis "Innovazione in azienda: informare e orientare le imprese coinvolgendole in iniziative e progetti per l'innovazione e il trasferimento tecnologico (delibera n. 122 del 9/11/2017) obiettivo per il quale non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo: in particolare

Obiettivo Strategico 6 "Favorire la nascita di nuove imprese del settore ICT"

(periodo 2017 – 2019)

E' oggi riconosciuto che i veri motori della digitalizzazione sono le imprese del settore ICT di piccole e medie dimensioni. L'Europa conta migliaia di piccole e medie imprese ICT, il cui core business è quello di fornire tecnologie per altre PMI, costituendo esse stesse casi di successo oltre a fornire strumenti di sviluppo alle imprese clienti.

Nel triennio la Camera si propone, attraverso le diverse agevolazioni, di contribuire alla nascita di **50 nuove imprese** nel settore ICT.

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'Obiettivo Strategico 6 è stato sostituito dal 6 bis "Innovazione in azienda": Informare e orientare le imprese del Settore ICT (delibera n. 122 del 9/11/2017).

Si ritiene che l'Obiettivo Strategico in oggetto sia DA ELIMINARE.

LINEA STRATEGICA SOSTENERE LA CREAZIONE DI IMPRESA

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 7 "Favorire la nascita di nuove imprese e sostenere le neo-imprese"

(periodo 2017 – 2019)

Nel core business della Camera di Commercio vi è sicuramente la promozione di percorsi di sostegno all'avvio di nuove imprese, ovvero accompagnare chi vuole "mettersi in proprio", favorire la creazione, l'avvio, lo sviluppo di nuove imprese, attraverso percorsi informativi, formativi, di assistenza e consulenza sui passi da compiere per poter avviare una nuova attività o per far decollare un'impresa costituita da poco tempo.

Nel triennio l'Ente punta a contribuire **alla nascita di 50 nuove imprese** e **a sostenere 30 imprese neo-costituite** con programmi di supporto.

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'Obiettivo Strategico 7 è stato sostituito dal 7 bis "Creazione di Impresa - Informare e orientare i nuovi imprenditori – almeno 50 (delibera n. 122 del 9/11/2017) obiettivo per il quale non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA SOSTENERE L'ORIENTAMENTO AL LAVORO E L'INSERIMENTO OCCUPAZIONALE DEI GIOVANI

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 8 "Sostenere l'occupazione giovanile attraverso il sostegno dell'imprenditorialità giovanile"

(periodo 2017 - 2019)

Come è noto una delle principali emergenze nel Paese è quella che riguarda le migliaia di giovani senza occupazione. Occorre urgentemente invertire questa tendenza con politiche mirate e provvedimenti urgenti.

Nello specifico della Liguria, nel 2016 il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) è cresciuto di 3,4 punti percentuali, passando dal 34,5% al 37,9%, posizionandosi in linea con la media nazionale (37,8%). Tra le province liguri Genova registra il tasso più alto, 41,1% (quasi 5 p.p. in più rispetto al 2015), raggiungendo e sorpassando Imperia che scende al 40,3% (13,6 p.p. in meno); segue La Spezia con 30,9% (1,5 p.p. in più) e infine Savona dove, sebbene in crescita rispetto al 2015, si registra il tasso di disoccupazione giovanile più basso (27,8% contro 22,0% dell'anno precedente).

La Camera di Commercio, anche sulla base delle linee dettate dalla Riforma, intende concentrare gli sforzi sulle diverse attività che possono contrastare la disoccupazione giovanile, operando sia sul fronte dell'autoimprenditorialità che su quello dell'alternanza scuola - lavoro e del placement.

Uno degli obiettivi del triennio sul tema è quello di strutturare un **Servizio Nuova Impresa**, che operi con particolare attenzione alle tematiche **dell'IMPRESA GIOVANILE** e realizzi iniziative mirate per la promozione dell'imprenditoria giovanile (almeno n. **3 iniziative** nel triennio)

L'obiettivo di outcome è naturalmente l'incremento del numero di giovani occupati.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Si ritiene che l'obiettivo sia ridondante rispetto al n. 7 e al n. 9 e quindi DA ELIMINARE.

Obiettivo Strategico 9 "Favorire l'occupazione giovanile tramite azioni di orientamento, percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e altre azioni di supporto (ad esempio progetti di assistenza ai giovani cosiddetti "NEET" ovvero i giovani di 15-29 anni che non studiano e non lavorano)

(periodo 2017 - 2019)

In continuità con quanto più sopra riferito (Obiettivo Strategico 8), la Camera di Commercio intende mettere in campo azioni per contrastare la disoccupazione giovanile non solo operando sul fronte dell'imprenditorialità ma anche su quello dell'orientamento ai giovani per quanto riguarda le scelte formative e le opportunità lavorative, curando iniziative, in collaborazione anche con altri Enti, che interessino i ragazzi già a partire dalle scuole medie.

In questo campo rientrano azioni diversificate quali:

- organizzazione di iniziative e eventi per far conoscere ai più giovani le richieste di professionalità da parte del mondo del lavoro per aiutarli così ad orientare al meglio il proprio percorso formativo;
- organizzazione di percorsi di Scuola Lavoro sulla base di convenzioni con gli Istituti Scolastici;
- progetti specifici di assistenza e supporto per l'inserimento lavorativo o per l'inserimento in percorsi formativi, come nel caso di "Garanzia Giovani".

L'obiettivo del triennio è di coinvolgere ai diversi livelli almeno **1.500** giovani.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA SUPPORTARE IL TESSUTO PRODUTTIVO LOCALE E FAVORIRE LA COMMERCIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 10 "Apportare risorse per lo sviluppo economico del territorio attraverso la partecipazione (diretta o in partenariato con altri soggetti) a progetti transfrontalieri"

(periodo 2017 – 2019)

L'obiettivo consiste nella ricerca e nello sfruttamento delle numerose possibilità connesse ai finanziamenti comunitari disponibili per la crescita dei territori. L'Ente direttamente o in partnership con altre istituzioni può e deve candidarsi per procurare al territorio risorse che consentano la realizzazione di investimenti, in particolare in infrastrutture o nuovi servizi.

L'obiettivo è di finanziare interventi sul territorio attraverso la partecipazione a progetti di valore complessivo **superiore a 15 milioni di euro** (almeno un Progetto Integrato Territoriale e un Progetto Integrato Tematico)

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

Obiettivo Strategico 11 "Sostenere la commercializzazione dei prodotti e dei servizi, in particolare del settore agroalimentare e florovivaistico, tramite l'organizzazione di eventi fieristici e l'organizzazione della partecipazione collettiva a eventi fieristici anche con il supporto delle aziende speciali"

(periodo 2017 – 2019)

L'aumento costante della concorrenza ed un mercato sempre più saturo di prodotti fanno sì che la partecipazione a una fiera per le imprese di molti settori produttivi rappresenti uno strumento di marketing di fondamentale importanza, che consente il consolidamento del marchio, l'apertura a nuovi mercati o il lancio di nuovi prodotti.

Obiettivo: n. imprese partecipanti a fiere/eventi (organizzati dall'Ente o da altri soggetti) rispetto al triennio 2014/2016 > **100%**.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Ad oggi lo strumento dell'organizzazione di eventi fieristici e/o dell'organizzazione di partecipazioni collettive è da ritenere, anche alla luce degli input della riforma, "obsoleto". Si ritiene che l'obiettivo sia DA ELIMINARE.

Obiettivo Strategico 12 "Incrementare il numero delle imprese con riconoscimento in termini di marchi o marchi collettivi (Liguria Gourmet, Artigiani in Liguria, Marchio Ospitalità Italiana, Botteghe Storiche)"

(periodo 2017 - 2019)

I marchi, individuali e collettivi, sono strumenti commerciali di qualificazione e differenziazione delle imprese, oltre che di comunicazione e informazione fra le imprese e i consumatori. Negli ultimi le Camere di commercio liguri, in collaborazione con la Regione o in autonomia, hanno investito su diverse azioni volte a valorizzare alcune produzioni o alcuni "modi di fare impresa" attraverso l'utilizzo del marchio come strumento distintivo e di riconoscimento.

L'obiettivo è di incrementare il numero delle imprese con riconoscimento in termini di marchi o marchi collettivi (Liguria Gourmet, Artigiani in Liguria, Marchio Ospitalità Italiana, Botteghe Storiche) del **20%**

SITUAZIONE A MARZO 2018

Ad oggi i marchi collettivi in oggetto non sono più considerati strumento centrale nelle azioni di qualificazione e differenziazione delle imprese per il nostro territorio. Si ritiene che l'obiettivo sia DA ELIMINARE.

LINEA STRATEGICA SOSTENERE IL SETTORE DEL TURISMO

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 13 "Assumere un ruolo di "coordinatore globale" delle iniziative di promozione turistica nei tre territori di competenza dell'Ente".

(periodo 2017 – 2019)

La Camera di commercio realizza diverse attività nel settore turistico, che vanno dalla ricerca e analisi statistica di dati settoriali alla partecipazione in società pubbliche per lo sviluppo del settore alla realizzazione di progetti anche in collaborazione con altri Enti e Istituzioni per la qualificazione del settore turistico, settore di grande importanza per il territorio (es. progetto Mirabilia, progetto Sistina).

L'obiettivo del triennio è quello di assumere un ruolo di "coordinatore globale" delle iniziative di promozione turistica nei tre territori. Al fine di conquistare questo ruolo, con un profilo però anche di soggetto attivo nella definizione e realizzazione di proposte e progetti per il turismo, l'Ente si propone di definire un'analisi di tutte le iniziative e delle diverse forme di promozione adottate attualmente nel territorio di competenza, anche al fine di valutare l'"esportabilità" delle esperienze migliori.

L'Obiettivo Strategico 7 è stato sostituito dal 7 bis "Creazione di Impresa - Informare e orientare i nuovi imprenditori – almeno 50 (delibera n. 122 del 9/11/2017) obiettivo per il quale non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'Obiettivo Strategico 13 è stato sostituito dal 13 bis "Realizzare iniziative e progetti per la qualificazione turistica "(delibera n. 122 del 9/11/2017) obiettivo per il quale non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA FORNIRE INFORMAZIONE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE SULLE OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO (RICERCA PARTNER, FINANZIAMENTI, ETC.)

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 14 "Fornire informazioni e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (finanziamenti, opportunità connesse al POR FESR, bandi regionali, bandi promossi dalla CCIAA, ricerca partner etc.)

(periodo 2017 – 2019)

Spesso le imprese non sfruttano tutte le opportunità messe a disposizione delle stesse a vario livello. L'obiettivo è dunque diffondere il più possibile le informazioni per far sì che le imprese possano valutare al meglio tutte le possibili agevolazioni.

Obiettivo: Fornire informazioni e assistenza ad almeno n. 3.000 utenti.

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'Obiettivo Strategico 14 è stato modificato come di seguito "Fornire informazioni e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (finanziamenti, opportunità connesse al POR FESR, Bandi Regionali, Bandi promossi dalla CCIAA, ricerca partner etc.): Attivare un sistema per la fornitura di informazioni sia fisico (sportello) che on line (informative e newsletter)"(delibera n. 122 del 9/11/2017) obiettivo per il quale non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA AGEVOLAZIONE DELL'ACCESSO AL CREDITO

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 15 "Fornire assistenza alle imprese in materia di accesso al credito sia nella fase di start up che di crescita"

(periodo 2017 – 2019)

La linea strategica prevede di attivare più strumenti con l'obiettivo prioritario della facilitazione al credito e alle fonti di finanziamento da parte delle imprese, nella loro fase di start up ma anche di crescita.

Il primo step in tal senso è sicuramente rappresentato dal garantire un servizio di sportello efficace, con un team in grado di orientare le imprese sulle soluzioni più appropriate.

Obiettivo: Fornire informazioni e assistenza ad almeno n. 500 utenti.

SITUAZIONE A MARZO 2018

L'Obiettivo Strategico 15 era stato modificato nel target, diventando "Attivazione sportelli Retefidi e Confart nelle tre sedi" (delibera n. 122 del 9/11/2017).

Ad oggi si ritiene che l'obiettivo possa ritenersi raggiunto.

Obiettivo Strategico 16 "Sostenere le imprese con strumenti per agevolare l'accesso al credito (attivazione di strumenti quali convenzioni, fondi, bandi etc..)"

(periodo 2017 – 2019)

Sempre al fine della facilitazione al credito e alle fonti di finanziamento da parte delle imprese, nella loro fase di start up ma anche di crescita, l'Ente si propone nel triennio di sostenere le imprese attivando (direttamente e/o con altri Enti e Istituzioni) strumenti di agevolazione finanziaria (attraverso convenzioni, bandi etc..).

Più di 4 imprese su 5 (l'84%) delle imprese italiane investono, ma quasi una su dieci ha difficoltà a ottenere finanziamenti: si tratta del 9%, ovvero quasi il doppio della media Ue (5%). È quanto emerge dall'indagine della Bei su investimenti e finanza 2016. Leggendo il rapporto, condotto su scala Ue con il coinvolgimento di oltre 12.500 imprese, è il contesto politico e normativo in Italia a venire considerato dalle aziende il

principale ostacolo alla realizzazione degli investimenti. Tra gli ostacoli ad investire sono indicati, più nello specifico: l'incertezza sul futuro, i regolamenti del mercato del lavoro e sulle attività commerciali, la disponibilità di finanziamenti. Le imprese italiane dipendono più di quelle europee (45% contro 36%) da fonti di finanziamento esterno: i mutui sono la fonte più comune; il settore costruzioni registra il 12% di imprese carenti di finanziamenti.

Obiettivo: coinvolgere **almeno 500 imprese**

Obiettivo cassato con delibera n. 122 del 9/11/2017.

LINEA STRATEGICA IMPLEMENTARE LA CONOSCENZA E L'ANALISI DELLE DINAMICHE ECONOMICHE E SOCIALI DEL TERRITORIO PER L'UTILIZZO DEL PATRIMONIO INFORMATIVO DELL'ENTE

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

Obiettivo Strategico 17 "Implementare uno strumento che consenta lo sfruttamento del patrimonio informativo del Registro Imprese ai fini dell'analisi economica del territorio in collaborazione con altri Enti e Istituzioni: operatività dello strumento entro il 2019"

(periodo 2017 – 2019)

In linea con precedenti esperienze camerali, implementare uno strumento che consenta lo sfruttamento del patrimonio informativo Registro Imprese ai fini analisi economica del territorio in collaborazione con altri enti e istituzioni

La Camera di commercio possiede infatti un importantissimo patrimonio informativo sull'economia del territorio e detiene anche le risorse per l'analisi dei dati e la creazione di veri e propri "prodotti ad alto valore aggiunto" che possono rappresentare la base per l'avvio di progetti sia interni che in collaborazione con gli altri soggetti preposti alle politiche di sviluppo.

In altre parole, ciò che l'Ente si propone è di utilizzare, in collaborazione con Infocamere, con il coinvolgimento di Inps ed Enti Locali, l'enorme banca dati del Registro delle Imprese per costruire "prodotti gestionali", utili per le politiche di intervento della Camera rispetto alle imprese, per le politiche territoriali degli Enti Locali, oltre che per definire studi di settore analitici.

Obiettivo: Operatività dello strumento entro il 2019

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA INCREMENTARE PER LE IMPRESE DEI SETTORI CANTIERISTICA/NAUTICA, FLORICOLO E AGROALIMENTARE LE OPPORTUNITÀ DI CONOSCENZA E I CONTATTI CON OPERATORI CHE POSSANO RAPPRESENTARE POTENZIALI OCCASIONI DI ESPANSIONE SUI MERCATI ESTERI.

Area di Intervento Internazionalizzazione delle Imprese

Obiettivo Strategico 18 "Individuare le imprese esportatrici e potenziali esportatrici nei diversi settori economici e in particolare nei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare al fine delle definizioni di azioni mirate di accompagnamento"
(periodo 2017 - 2019)

L'export rappresenta attualmente la principale leva di sviluppo delle vendite per le imprese italiane, stante la perdurante debolezza della domanda interna. Da studi risulta che l'Italia ha un potenziale enorme costituito da più di 70mila imprese che potrebbero già operare oltre confine ma che hanno timore ad affrontare i mercati esteri.

Nello specifico, il territorio Riviera di Liguria (come anche l'intera Liguria) ha una bassa propensione all'export, lontana dalla media nazionale. Per questi motivi, l'Ente si propone di incrementare per le imprese - e specialmente quelle dei settori individuati come potenzialmente più interessati e più "reattivi" - le opportunità di conoscenza e i contatti con operatori che possano rappresentare potenziali occasioni di espansione sui mercati esteri.

L'obiettivo del triennio è quello di creare un **database** delle imprese appartenenti al territorio di competenza che presentino requisiti tali da farle considerare **potenziali destinatarie di azioni di accompagnamento verso politiche di internazionalizzazione**, o perché attualmente non sfruttano tutte le potenzialità o perché non conoscono gli strumenti e i mezzi per avviare scelte di questo tipo. Lo step successivo è il proporre alle imprese individuate azioni mirate a seconda delle diverse esigenze.

Obiettivo: entro la prima metà del 2018 creazione del database, entro fine 2019 azioni volte a contatto e assistenza alle imprese individuate.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

NEW Obiettivo strategico 18 bis "Supportare finanziariamente le imprese che partecipano a mostre e fiere all'estero"
(periodo 2018 - 2020)

Obiettivo inserito al fine di consolidare uno strumento ritenuto valido dalle imprese del territorio per la ricerca di potenziali clienti all'estero e per la creazione di opportunità di internazionalizzazione.

LINEA STRATEGICA INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE BASATE SU INFORMATIZZAZIONE SPINTA E AZIONI PER LA DEMATERIALIZZAZIONE (PROGETTO PRIORITARIO "CAMERA SENZA CARTA")

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Obiettivo Strategico 19 "Aumentare l'efficacia della gestione documentale interna e arrivare alla piena dematerializzazione"

(periodo 2017 - 2019)

Con riferimento alla linea strategica in oggetto, nel 2017 "decolerà" il sistema per la formazione, gestione e conservazione degli atti dell'Ente in forma digitale che consentirà un notevole efficientamento legato non solo alla dematerializzazione ma anche e soprattutto al tracciamento e allo snellimento procedurale connesso all'utilizzo della nuova procedura.

L'obiettivo della "Camera Senza Carta" è assolutamente prioritario per l'Ente.

Obiettivo: numero di documenti informatici in E/U pari al **90%** del totale entro il 2019

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE - CRM

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Obiettivo Strategico 20 "Dotare l'Ente di un ufficio Comunicazione strutturato e in grado di assicurare visibilità agli eventi e ai progetti dell'Ente per aumentarne l'efficacia"

(periodo 2017 - 2019)

Un'impresa tradizionale può scegliere se comunicare o meno, a seconda delle proprie strategie ed esigenze; nel caso della pubblica amministrazione, invece, questa non può non comunicare con i cittadini, costituenti l'utenza dei propri servizi.

Nel caso dell'ente pubblico, infatti, la comunicazione non è volta solamente a promuovere la propria immagine, come per qualsiasi altra impresa a carattere privato, ma principalmente ad informare i cittadini, secondo precisi obblighi di legge. Non solo, una comunicazione strutturata ed efficace risulta di fondamentale importanza per la riuscita degli eventi e dei progetti dell'Ente.

L'obiettivo è dunque la **strutturazione di un ufficio Comunicazione** dotato di risorse formate e degli strumenti per una corretta azione di comunicazione strategica.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEL SISTEMA DELLE PARTECIPATE

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Obiettivo Strategico 21 "Perfezionare l'iter relativo all'accorpamento delle aziende speciali"

(esercizio 2017)

Perfezionare l'iter relativo all'accorpamento delle aziende speciali che porterà da 6 a 3 aziende con completamento ed effettività dell'operazione entro il 31/12/2017

SITUAZIONE A MARZO 2018

Obiettivo raggiunto.

Obiettivo Strategico 22 "Ridefinire il "parco partecipate" della nuova Camera di Commercio - Attivazione delle azioni necessarie per uscire dalle partecipate non indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità."

(periodo 2017 – 2019)

Ridefinire il "parco partecipate" alla luce delle normative in vigore e degli obiettivi della nuova Camera di Commercio. Attivazione delle azioni necessarie per uscire dalla compagine di tutte le partecipate non ritenute strettamente indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità secondo un Piano ad hoc.

Obiettivo: Definizione di un **piano di azioni** mirate e attuazione dello stesso, anche in relazione agli obblighi della Riforma Madia sulle partecipazioni pubbliche.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

LINEA STRATEGICA GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI CAMERALI

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Obiettivo Strategico 23 "Razionalizzare e valorizzare gli spazi disponibili soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio"

(periodo 2017 – 2019)

Alla luce dell'accorpamento, razionalizzare gli spazi disponibili con interventi di recupero e/o di adeguamento soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio.

Nell'obiettivo rientra anche la valorizzazione di Palazzo Languasco (ex sede camerale della CCIAA di Imperia). In relazione a quest'ultimo l'obiettivo è di predisporre una proposta che vada nell'ottica di realizzare un intervento a carattere promozionale al fine di sfruttare questo importante bene architettonico con un'iniziativa di valorizzazione del territorio.

Obiettivo: Per quanto riguarda la razionalizzazione degli spazi dell'Ente, realizzazione entro il 2019 nel rispetto delle tempistiche definite in un piano ad hoc. Per quanto riguarda Palazzo Languasco predisposizione di una proposta entro fine 2017.

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

NEW Obiettivo strategico 23 bis "Pervenire a una puntuale determinazione della consistenza del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Ente post accorpamento"

(periodo 2018 – 2019)

Obiettivo inserito al fine di contribuire alla migliore gestione e utilizzo del patrimonio dell'Ente.

LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DEGLI STANDARD DI EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Obiettivo Strategico 24 "Razionalizzare le modalità di erogazione dei servizi e le forniture di beni e servizi al fine di ottenere risparmi sui costi di funzionamento"

(periodo 2017 – 2019)

Alla luce dell'accorpamento, razionalizzare le modalità di erogazione dei servizi e razionalizzare le forniture di beni e servizi al fine di ottenere risparmi sui costi di funzionamento.

L'accorpamento impone un ripensamento nell'articolazione dei servizi, in modo tale che gli stessi siano garantiti in maniera omogenea alle imprese, nell'ambito del nuovo perimetro territoriale nel quale la Camera di Commercio Riviera di Liguria si trova ad operare.

Per fronteggiare la riduzione delle risorse disponibili, nel triennio sarà fondamentale razionalizzare i contratti di fornitura di beni e servizi in essere (già avviata nel corso di questi mesi) al fine di stipulare nuovi contratti "unitari" che permettano di sfruttare economie di scala e condurre, infine, ad una riduzione dei costi di funzionamento della struttura.

Obiettivo: Riduzione dei **costi di funzionamento del 20% a fine periodo**

(oneri per prestazioni di servizi + oneri del personale)

SITUAZIONE A MARZO 2018

Non si rilevano elementi di criticità. Per il 2018 sono state definite le azioni necessarie per proseguire nel perseguimento dell'obiettivo.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI – LA PROGRAMMAZIONE 2018

L'azione annuale o "operativa" della Camera di Commercio si sviluppa per il raggiungimento di un "set" di obiettivi ovvero di una serie di obiettivi formulati con diverse *modalità* a seconda della tipologia di attività cui si riferiscono.

Si hanno infatti

- A. Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici, con i relativi Piani di Lavoro
- B. Target da rispettare in termini di attività programmate (adempimenti di legge e/o altre attività "vincolate")
- C. Target in termini di efficacia, efficienza e qualità dei servizi
- D. Target in termini di salute economico – finanziaria e di struttura
- E. Target in termini di soddisfazione dell'utenza

A. Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Secondo una logica di "*cascading*", ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi, per ciascuno dei quali sono definite azioni, tempi, risorse e responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Lo sviluppo logico della struttura che lega Obiettivi Strategici e Operativi secondo questa impostazione è rappresentato graficamente nell'allegato A.

B. Target relativi a attività programmate e/o vincolate

Una parte rilevante dell'azione camerale, soprattutto in alcuni servizi, è destinata allo svolgimento di attività programmate o "vincolate", ovvero attività – imposte da norme o anche da esigenze interne (nel caso della CCIAA Riviere di Liguria su questo fronte molto rilevante è la condizione di Ente in fase di "post-accorpamento") - che richiedono una pianificazione a monte e un monitoraggio per la loro rilevanza, ma che non rientrano nell'ambito dell'azione strategica in senso stretto.

Nell'allegato A sono evidenziate le attività programmate e/o vincolate che hanno un impatto significativo nell'esercizio 2018.

Molte sono ancora collegate al processo di accorpamento e di "costruzione" del nuovo Ente, come nel caso della definizione del Regolamento sul trattamento di missione degli amministratori camerali, del Regolamento sul trattamento di missione del personale camerale, del Regolamento sulla concessione in uso delle sale .

In altri casi l'esigenza deriva dall'introduzione di nuove normative, come nel caso del Decreto ministeriale 21 aprile 2017, n. 93, il provvedimento con cui il Ministero dello Sviluppo economico ha disposto la codifica e l'integrazione della normativa vigente in materia di metrologia legale.

In altri ancora si tratta di azioni di miglioramento, volte ad incrementare l'efficacia nella gestione dei processi o l'economicità della gestione dell'Ente, come nel caso delle azioni volte a sostenere la riscossione della principale entrata dell'Ente o come nel caso dell'accreditamento al NETWORK ICC/WCF (Word Chambers Federation) al fine di certificare le procedure di rilascio dei certificati d'origine a livello internazionale ed al fine di poter accedere all'utilizzo del "Marchio Internazionale di qualità del Certificato d'origine"¹.

Tra tutte le attività programmate e/o vincolate, di particolare rilievo è il rispetto degli obiettivi e l'implementazione delle misure fissati nel Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza con riferimento all'esercizio 2018.

L'inserimento è d'obbligo, come ricordato anche recentemente, con la Delibera n. 1028 /2017, da ANAC che ha infatti sottolineato che l'individuazione dei responsabili delle misure e dei loro obiettivi nel PTPC è necessario sia considerata anche in termini di performance individuale e di struttura nel Piano delle performance.

Sul punto si ricorda che PTPCT e atti di programmazione delle performance sono documenti collegati anche dal fatto di avere in comune alcuni tipi di analisi, si veda ad esempio il caso dell'analisi di contesto interno - che l'amministrazione è tenuta a fare per il Piano della performance - nell'ambito della quale è richiesto un esame della struttura organizzativa o il caso dell'analisi della mappatura dei processi, analisi utili anche per la redazione del PTC.

¹ Nelle Camere di Commercio, in materia di certificazione d'origine delle merci, è emersa negli ultimi tempi l'esigenza condivisa, di progredire nelle procedure di certificazione, con la prospettiva di realizzare un migliore percorso che semplifichi gli adempimenti delle imprese. Nell'ambito sopra richiamato, gli ostacoli derivano essenzialmente dagli utenti finali dei certificati, le Amministrazioni doganali dei Paesi esteri d'importazione, che impongono le proprie regole e privilegiano il formato cartaceo, e che quindi è necessario creare condizioni di integrità e qualità che consentano di negoziare al meglio con gli altri Stati l'accettazione di un prodotto telematico affidabile e sicuro, che renda in prospettiva più semplice alle imprese l'accesso alla certificazione. La ICC/WCF (Word Chambers Federation) ha costituito una rete dedicata al rilascio dei certificati d'origine, creando un marchio di qualità internazionale, immediatamente riconoscibile e con lo scopo di rappresentare, promuovere e diffondere il ruolo delle Camere di Commercio come Autorità competenti nel rilascio dei certificati d'origine e diffondere l'utilizzo dei certificati in modalità telematica. L'obiettivo della rete è quello di mettere insieme soggetti virtuosi che garantiscano l'emissione di certificati, secondo procedure condivise ed omogenee a livello internazionale, in grado di conferire alla certificazione maggiore affidabilità e assicurare il medesimo servizio a tutte le imprese fruitrici.

C. Target in termini di efficacia, efficienza e qualità dei servizi²

Il d.lgs. 150/09, in coerenza con quanto già indicato nell'art. 35 del DPR 254/05, pone l'accento sulla qualità dei servizi, richiedendo alle Pubbliche Amministrazioni l'attivazione di un modello di misurazione e valutazione delle performance che sia in grado di condurre a un continuo miglioramento della qualità dei servizi pubblici, attraverso una revisione periodica e, quindi, un innalzamento progressivo degli standard di qualità, nonché all'ottimizzazione dei costi dei servizi erogati, da operare attraverso il progressivo miglioramento degli standard economici.

Sul tema, è necessario premettere che ai fini dell'erogazione dei servizi, vengono svolti all'interno dell'Ente

- Processi primari: direttamente correlati all'erogazione dei servizi della Camera di commercio il cui valore aggiunto è direttamente percepito dall'utente finale;
- Processi di supporto: legati alla funzionalità della Camera di commercio e che contribuiscono solo indirettamente alla erogazione del servizio all'utente finale (quali ad esempio la gestione delle risorse umane, il controllo di gestione, la gestione dei flussi documentali, gli affari generali, ecc.),

Tutta l'attività "a processo" viene monitorata attraverso un sistema di indicatori ("Sistema Nazionale Pareto"), che possono essere classificati, in linea con quanto indicato nell'articolo 35 co. 6 del DPR 254/2005, in indicatori di efficacia, di efficienza e di qualità dei servizi.

I target in termini di efficacia, efficienza e qualità sono fissati tenendo in considerazione i risultati dell'attività di monitoraggio (auditing interno e attività di benchmarking a livello di cluster e a livello di sistema camerale nazionale) oltre che delle analisi in termini di risorse disponibili.

² Gli indicatori di efficacia misurano la capacità della Camera di commercio di raggiungere i livelli di servizio definiti da internamente o da norme. La definizione di efficacia - strettamente correlata all'erogazione del servizio, ed alla corrispondenza dei servizi alle esigenze degli utenti - rientra in una delle dimensioni volte a rappresentare la qualità effettiva del servizio.

Gli indicatori di efficienza misurano la capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse rispetto ai risultati da conseguire.

Questa tipologia di indicatori esprime la capacità dell'Ente di produrre quantitativi maggiori di prodotti e/o servizi dati gli stessi quantitativi di risorse impiegate (fattori produttivi), ovvero le medesime entità di prodotti e servizi dati minori volumi di risorse impiegate.

Gli indicatori di qualità misurano la "qualità effettiva", ossia le caratteristiche del servizio che lo rendono "di qualità" per gli utenti che ne fruiscono. Gli indicatori di qualità sono funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata) oppure in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita). Hanno come principale obiettivo quello di misurare l'equilibrio tra le prestazioni della Camera di commercio e i reali bisogni dell'utente.

D. Target in termini di salute economico – finanziaria e di struttura

Lo stato di salute costituisce il quarto ambito di misurazione e valutazione della performance dell'Ente Camerale.

Risulta infatti di fondamentale importanza che l'approccio dell'Ente sia integrato affinché gli impatti prodotti dall'ente nell'ambiente di riferimento e gli obiettivi perseguiti in relazione a programmi strategici, attività e servizi siano raggiunti in modo tale da assicurare il mantenimento di condizioni di salute rispetto all'equilibrio economico-finanziario e di struttura.

Nell'ambito pertanto della definizione della performance per il periodo di riferimento, l'Ente camerale ha definito target anche in relazione allo stato di salute finanziaria, ovvero alla capacità di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica.

E. Target in termini di soddisfazione dell'utenza

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Tale partecipazione può essere espressa in due modalità:

- in modo sistematico ed organico attraverso le indagini di customer satisfaction volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla pubblica amministrazione.
- in modo diffuso ed aperto attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni agli OIV secondo le modalità definite dagli stessi OIV per la raccolta delle segnalazioni .

F. Target in termini di promozione delle pari opportunità

Una delle dimensioni della performance organizzativa cui il decreto dà particolare rilievo al fine del rafforzamento di una organizzazione del lavoro che coniughi produttività, efficienza, merito, flessibilità, all'interno delle pubbliche amministrazioni anche in ottica di genere.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Fermo restando il rispetto delle disposizioni del decreto Dlgs 150/2009 e delle delibere adottate dalla Commissione, e sulla base della metodologia di valutazione della performance individuale codificata nel sistema di misurazione e valutazione della performance (di cui all'articolo 7 del decreto e alla delibera n.104/2010), a valle del processo di pianificazione si attiva il processo di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

All'organo amministrativo di vertice sono assegnati per l'annualità 2018 gli Obiettivi di cui al presente Piano come illustrati all'interno del documento e come sintetizzati nell'Allegato A.

Con successivo atto, l'Organo Amministrativo di Vertice procederà all'assegnazione ai Dirigenti dell'Ente, secondo un procedimento a cascata che proseguirà con la successiva attribuzione alle Posizioni Organizzative e al resto del personale.

Il contributo al raggiungimento degli Obiettivi dell'Ente (performance organizzativa) rappresenta uno degli elementi della valutazione ai fini della assegnazione della retribuzione di risultato.

7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'Ente.

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma Pluriennale.

Tale Programma, ai sensi del 254/05, è elaborato ed approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico- amministrativo (art. 4, DPR 254/05).

E' in questo documento che l'organo politico definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del mandato.

Sulla base delle priorità strategiche definite nel programma pluriennale, o sulla loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale ed eventualmente avvalendosi dell'ausilio tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'approvazione formale del Piano è la conclusione di un percorso che può essere ipotizzato come articolato nei seguenti passi logici:

- Nel mese di Luglio, il Segretario generale, ricevute dagli organi politici indicazioni in merito alla conferma o l'aggiornamento delle priorità strategiche contenute nel Programma Pluriennale, avvia il processo di elaborazione del Piano della Performance realizzando, con il supporto della struttura, le analisi che permettono di delineare il posizionamento attuale dell'Ente;
- Il Segretario Generale appronta la sezione relativa alle linee di indirizzo strategico del Piano, sottoponendo la sezione all'analisi ed alla validazione della Giunta ed all'esame tecnico dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
- Tali passi permettono l'approvazione, entro la scadenza di ottobre, della relazione Previsionale e Programmatica prevista dal dpr 254/05 in coerenza con gli indirizzi strategici del Piano
- Una volta elaborato il quadro strategico per l'esercizio successivo, il management camerale avvia il processo di programmazione.
- Nell'ambito di tale processo vengono definiti gli obiettivi operativi e la ripartizione di risorse che consentono, entro il 31 dicembre, l'elaborazione e l'approvazione del preventivo economico e del budget direzionale, in coerenza con gli obiettivi operativi del Piano
- L'approvazione da parte della Giunta e l'adozione del Piano devono intervenire entro il 31 gennaio.