

Relazione sulla *performance* 2018

Indice

| | |
|--|-----------|
| 1. PRESENTAZIONE..... | 4 |
| 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI..... | 5 |
| 2.1 Il contesto di riferimento..... | 5 |
| 2.2 L'amministrazione..... | 9 |
| Le risorse umane..... | 9 |
| Le risorse economiche..... | 13 |
| Le aziende speciali..... | 15 |
| Le partecipazioni..... | 15 |
| Dati sui volumi di produzione (servizi principali)..... | 18 |
| 2.3 I risultati raggiunti..... | 21 |
| 2.4 Le criticità e le opportunità..... | 22 |
| 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI..... | 23 |
| 3.1 Albero della performance..... | 23 |
| 3.2 Obiettivi strategici..... | 28 |
| 3.3 Obiettivi e piani operativi 2018..... | 45 |
| 3.4 Target in termini di salute economico – finanziaria e di struttura..... | 45 |
| 3.5 Obiettivi in termini di pari opportunità e soddisfazione dell'utenza..... | 47 |
| 3.6 Obiettivi individuali..... | 52 |
| 4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ..... | 53 |
| 5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE..... | 56 |
| 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità..... | 56 |
| 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance..... | 57 |

Allegato 1 – Obiettivi e piani operativi 2018

- Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici
- Target relativi a attività programmate e/o vincolate
- Target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi e dei servizi

Allegato 2 - Programmi ed attività per la quantificazione delle risorse da inserire ad incremento del fondo per lo sviluppo delle risorse umane e per la produttività di cui all'art. 67, comma 5, lettera b) c.c.n.l. 2016 – 2018 – rendiconto

Allegato 3 – Sintesi valutazione obiettivi 2018

1. PRESENTAZIONE

La Relazione è il documento previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (di seguito anche decreto), quale modalità attraverso la quale rendicontare la performance ed illustrare ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, rispetto agli obiettivi prefissati nell'ambito del Piano della performance.

La Relazione costituisce il momento centrale della fase finale del Ciclo della performance, ovvero della fase in cui l'Ente misura e valuta la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi, analizza i risultati raggiunti ed utilizza quanto emerso ai fini del successivo ciclo della performance, in un'ottica di miglioramento continuo.

Oltre ad avere un valore gestionale, la Relazione rappresenta dunque un importante strumento di comunicazione, centrale nel "sistema" per la Trasparenza Amministrativa implementato dall'Ente ai sensi del decreto n. 33/2013.

Tramite la Relazione sulla performance, come anche attraverso la Relazione sulla gestione e sui risultati, che si allega al bilancio consuntivo (art. 24 del D.P.R. 254/05 - D.M. 27 marzo 2013), gli Enti adempiono infatti al proprio dovere e alla propria responsabilità in termini di "accountability", ovvero di "rendere conto" del proprio operato e dell'utilizzo delle risorse pubbliche.

In termini di contenuto, la Relazione deve evidenziare, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, di cui devono essere indicate le cause e rispetto ai quali devono essere possibilmente individuate adeguate misure correttive.

I risultati da riferire riguardano tutte le "dimensioni" della performance: gli obiettivi strategici, definiti nell'ambito delle linee strategiche pluriennali, i piani per le attività programmate, l'efficacia ed efficienza dei processi e dei servizi, la salute economico-finanziaria, le pari opportunità, la customer satisfaction.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Il contesto di riferimento

L'analisi del contesto consente l'individuazione e valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce l'organizzazione. La conoscenza e l'analisi dell'ambiente e della situazione in cui l'Ente opera, come anche 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.

Per "contesto" 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 giuridico e politico che condiziona l'agire dell'Ente in un determinato momento storico.

Su questi due temi anche nell'ambito della Relazione sulla gestione e sui risultati, allegata al bilancio consuntivo, è stata svolta una puntuale disamina, cui si rinvia per approfondimento. Di seguito si riporta una sintesi dei principali temi in evidenza.

Gli elementi di scenario socio-economico.

Nel terziario i flussi turistici hanno subito una lieve flessione, dopo un quadriennio di crescita: si rileva una sostanziale stabilità nel numero degli arrivi (oltre 4 milioni, pari a -0,1 % rispetto allo stesso periodo del 2017) e una leggera flessione nel numero delle presenze (oltre 13 milioni e mezzo, pari a -2,2%). Dei turisti arrivati, il 54% è rappresentato da italiani, il restante 46% è costituito da stranieri, unica componente in aumento (+1,8%).

L'intermediazione delle vendite di case mostra qualche segnale di ripresa e continua il trend positivo dei porti liguri (Genova, La Spezia e Savona) sia per il traffico complessivo, sia per quello containerizzato. In generale i traffici di merci – marittimi, terrestri e aerei – riportano un nuovo incremento: sulle prospettive a breve e a medio termine del comparto logistico e dei trasporti pesano comunque i tempi di demolizione dei monconi del ponte Morandi e di realizzazione del nuovo ponte. Più in generale, sono numerosi i settori economici la cui attività sta risentendo in qualche misura della calamità che ha colpito la Liguria, essendosi interrotto il principale collegamento stradale in direzione est-ovest.

Le aspettative espresse dalle imprese industriali e dei servizi, sempre secondo l'elaborazione della Banca d'Italia, sono rimaste comunque improntate a un cauto ottimismo, per quanto riguarda sia i volumi di vendite, sia l'accumulazione di capitale fisico. La spesa per investimenti fissi sta rispettando nel complesso i piani formulati a inizio anno, che prefiguravano un aumento rispetto a quanto effettuato nel 2017; la dinamica positiva appare più accentuata tra le aziende industriali.

La situazione economica e finanziaria delle imprese ha beneficiato del positivo andamento congiunturale e delle condizioni distese di accesso al credito, con tassi di interesse che sono rimasti su livelli storicamente bassi. Il fabbisogno finanziario e la domanda di finanziamenti sono comunque saliti, anche in seguito alla ripresa dell'attività di investimento: i prestiti bancari alle imprese hanno ripreso ad aumentare nei mesi più recenti. È proseguita l'espansione del credito al consumo e dei mutui per l'acquisto di abitazioni. La qualità dei prestiti, misurata dal tasso di deterioramento, è migliorata, sia per il settore produttivo, sia per le famiglie.

Molto buono l'andamento delle crociere: per quanto riguarda le toccate nave, la Liguria si conferma fra le prime tre regioni italiane, collocandosi nel 2018 prima di Veneto e Campania. In questo settore negli ultimi anni la regione ha raggiunto un livello di eccellenza (nel 2018 si parla di una crescita superiore all'11%).

Il numero di occupati è salito; alla crescita dei lavoratori alle dipendenze, in atto dall'anno scorso, si è aggiunto il parziale recupero dell'occupazione autonoma; il tasso di disoccupazione ha però registrato un incremento, dato il maggiore numero di persone che attivamente ricercano un lavoro. Per quanto riguarda la cassa integrazione – fonte Inps – si registra un incremento a Genova. Raffrontando il primo trimestre 2018 con il primo trimestre 2019, migliora La Spezia (al settimo posto tra le prime 10 province italiane che migliorano) per diminuzione delle ore di cassa integrazione (-84%) grazie ai grandi gruppi Leonardo e Fincantieri. Meglio anche Imperia (-46%) e Savona (-19%) grazie ai benefici della concessione dell'Area di crisi complessa.

Al 31.12.2018 sono 36.053 le imprese liguri registrate a conduzione femminile e rappresentano il 22,1% del totale dell'imprenditoria ligure. A livello provinciale, si riscontra una crescita dell'1,7% delle imprese femminili della provincia della Spezia, che salgono a 5.418 unità. Stabilità assoluta per Imperia, che si conferma a quota 6.061, mentre lieve flessione (-0,3%) per Savona, che scende a quota 7.457.

I dati più recenti confermano che i giovani fra i 15 e i 29 anni, che non studiano e non lavorano (NEET), in Liguria erano al 31.12.2017, circa 42.000, un dato estremamente preoccupante e significativo di una realtà che richiede interventi tempestivi e incisivi.

La Liguria, con 175 start up innovative (al 31.12.2018), è quintultima nella classifica delle regioni italiane. Tale risultato si deve in gran parte alla scarsa propensione all'imprenditorialità, e rende evidente l'importanza dell'humus territoriale come volano di creazione di impresa, ma soprattutto del ruolo di supporto, per assicurare una vita prolungata ai progetti innovativi di impresa.

Scenario delle tre province

IMPERIA – Per quanto riguarda Imperia, a fine 2018 le sedi di impresa attive sono 22.044, 75 in più rispetto a dodici mesi prima (+0,3%); si tratta di un risultato migliore dell'anno 2017, quando si verificò una sostanziale stabilità. Si confermano settori di punta il turismo che conta 30 mila posti letto, un terzo negli alberghi e l'agricoltura. Le aziende del comparto del turismo balneare hanno subito danni per milioni di euro a seguito delle mareggiate di ottobre 2018. Il 2018 si chiude con un segno più (unica provincia ligure) per quanto riguarda l'artigianato: 7.079 microimprese, +0,5%. Crescono le costruzioni: 3.762, +1,3%. Non cresce però il manifatturiero (1.013 microimprese totali, -2,6%). Bene il mercato immobiliare: sono state effettuate 341 compravendite nei primi 9 mesi del 2018 con un incremento del 16,6% sul 2017 (segue Genova un +2,8%). Cresce in provincia il numero delle 'case vacanze', fenomeno che sta interessando un po' tutte le tipologie di immobili non solo quelli a vocazione turistica. Assi di sviluppo produttivo ruotano intorno al nuovo porto turistico, al Parco Roja di Rfi e alla Statale 28, dove si è spostato lo sviluppo industriale e dove si concentrano le imprese del settore alimentare e delle nuove tecnologie (nel ponente sono circa una dozzina le imprese dell'Information technology che occupano circa 200 figure altamente specializzate e con un volume di affari tra i 50 e i 60 milioni di euro). La classifica del Sole 24 Ore (dicembre 2018) sulla qualità della vita ha posto Imperia al 69° posto tra le province italiane. Non brilla la sua posizione negli indicatori sullo stato di salute dell'economia e dell'occupazione (lavoro difficile da trovare e mancano nel contempo figure specializzate per i cantieri navali). Gli ultimi dati sull'andamento dell'occupazione in provincia di Imperia fanno comunque registrare un contenuto recupero dei posti di lavoro: in leggero aumento il lavoro subordinato passato dai 52.810 occupati del 2017 ai 52.965 del 2018. In crescita la disoccupazione giovanile: Imperia resta, nel 2018, la provincia ligure con il tasso di disoccupazione più elevato. Il tasso di occupazione è al 58% contro il 62% della Liguria. Cresciuto il numero delle partite iva: 24 mila nel 2017, oltre 26 mila a fine 2018. Eccelle (6° posto in Italia) per quanto riguarda il numero delle imprese registrate ma è quasi fanalino di coda (dopo Nuoro, Massa Carrara e La Spezia) per quanto riguarda il numero di start up innovative. Negli ultimi vent'anni Imperia ha perso un patrimonio in termini di imprese di medie dimensioni, il territorio è in default di occupazione e ciò influisce pesantemente sulla capacità di produrre reddito con ricadute negative anche sul terziario.

SPEZIA – La Spezia a fine 2018 presenta 138 sedi attive di impresa in più rispetto al 2017, salendo quindi a quota 17.483 (+0.8%). Il trend risulta positivo anche dal confronto con l'anno precedente, quando la variazione risultò pari a + 0,4% (più 77 sedi di impresa). La Spezia ha confermato nel 2018 la propria veste di provincia della blue economy dove convive una economia "mista" tra porto commerciale, settore armiero e militare, cantieristica navale e nautica, turismo (fortemente alimentato dalle crociere e dal trend strepitoso delle Cinque Terre). Confermata la leadership nel settore della cantieristica registrando il 67,84% del valore totale generato a livello ligure dall'economia del mare. Tale valore fa assumere al territorio spezzino il ruolo di polo internazionale della cantieristica, in particolare della nautica da diporto, settore in cui eccelle per la produzione di yacht di grandi dimensioni (>24 m) e per la maggior concentrazione mondiale sul proprio territorio dei principali player del settore: Sanlorenzo, Ferretti, Baglietto, Perini-Picchiotti, Fincantieri Divisione Megayacht. Nel 2018 sono transitati nel golfo spezzino 472.000 crocieristi (+3,7%). Le navi passeggeri che hanno scalato le banchine spezzine sono state 129. Per il 2019 – stimato come l'anno record – si prevede un traffico di oltre 700.000 passeggeri in transito e 160 toccate nave (+23% sul 2018). Anche la nave da crociera più grande del mondo – The Harmony of the Seas (Royal Caribbean) – tocca abitualmente la costa spezzina. 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). La viabilità nello Spezzino conferma numerose criticità (raddoppio Pontremolese ancora al palo). La classifica del Sole 24 Ore (dicembre 2018) sulla qualità della vita pone La Spezia al 61° posto causa denatalità e indice di vecchiaia elevati che non alimentano sviluppo e imprenditoria. Ultima in classifica per quanto riguarda le start up. La provincia, e la città in particolare, sta vivendo il boom di b&b e affittacamere che incrementano il Pil locale. Nel 2018 gli arrivi sono stati 932.267 e 2.525.930 i soggiorni. Cresce il turismo straniero, lieve calo degli italiani. Transitati 472.000 crocieristi nel 2018. Oltre 700.000 quelli attesi nel 2019. Bene il porto: nel 2018 ha registrato un consolidamento del traffico contenitori con una movimentazione complessiva di 1.485.623 TEU (+0,8%). Tale volume di traffico conferma il ruolo di primo piano che lo scalo riveste nella portualità nazionale e mediterranea. In export i contenitori totali movimentati sono stati 747.708 TEU (+0,7%) ed in import 737.915 (+0,9%). Criticità confermate per il commercio.

SAVONA – A fine 2018 le sedi di impresa attive in provincia di Savona sono 26.397, 211 in meno rispetto alla consistenza di un anno prima (-0,8%). Il bilancio è peggiore di quello dell'anno 2017, quando il calo era risultato pari a -0,1 % (meno 30 imprese). 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 prevista nel corso del 2019. A Savona sono tuttora evidenti i segni della crisi (il Mise ha riconosciuto per 21 comuni della provincia - 18 della Valle Bormida più Quiliano, Vado Ligure e Villanova d'Albenga - lo stato di area di crisi complessa): 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 a novembre 2018 si è chiusa la fase istruttoria dei bandi di gara per il rilancio industriale dell'area di crisi. Quindici le domande di finanziamento giunte; attualmente sono in fase di istruttoria i progetti di Pegaso System, azienda genovese che produce luci a tecnologia Led e che attuerebbe 21 milioni di investimento sull'area di crisi savonese, portando 60 posti di lavoro in un'unica unità produttiva, e la Carbonegraph, azienda produttrice di fibre di carbonio (7,6 milioni di investimento, 40 posti di lavoro). La classifica del Sole 24 Ore (dicembre 2018) sulla qualità della vita pone Savona al 51° posto, prima tra le province liguri. Sul fronte demografico, la provincia savonese risulta la più vecchia d'Italia. Lieve ma soddisfacente incremento nel primo trimestre 2019 del traffico delle merci movimentato dal porto di Savona Vado: 3 milioni 820 mila tonnellate a fronte dei 3 milioni 790 mila del gennaio-marzo 2018, pari ad una crescita dello +0,7%, che è un dato sicuramente positivo rispetto alle attese. Vanno sottolineati i problemi collegati agli effetti della mareggiata di fine ottobre 2018, con numerosi cantieri aperti nei due scali e le ormai consolidate conseguenze negative del crollo di ponte Morandi.

Il contesto giuridico e politico.

Per quanto riguarda il **contesto giuridico e politico** in cui ha operato la Camera, il 2018 è ancora stato fortemente caratterizzato dalla ben nota trasformazione del sistema camerale che deriva dalla **riforma** "decollata" con la legge 7 agosto 2015, n. 124 con cui venne delegato il Governo ad adottare un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

Il **decreto legislativo n. 219 del 26 novembre 2016**, che ha approvato la riforma, come si ricorda, da un lato, ha imposto un piano complessivo di razionalizzazione, con riduzione del numero delle Camere, 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 coerenti con i piani di sviluppo del Paese in tema di digitalizzazione, orientamento e formazione, turismo e cultura.

Al centro della riforma vi è dunque un ripensamento delle attività delle Camere che vede anche un processo di diversificazione delle stesse, con incremento della componente "non istituzionale" finalizzata alla fornitura alle imprese di servizi ad alto valore aggiunto.

In particolare il 2017 ha visto la firma – in data **8 agosto** – , da parte del **Ministro dello Sviluppo Economico** Carlo Calenda, del decreto per la riforma ed il riordino delle Camere, con il quale si è praticamente giunti al compimento del percorso avviato nel 2016, con la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali, che porterà il numero delle Camere di Commercio da 95 a 60, e con la razionalizzazione delle Aziende speciali che passeranno da 96 a 58.

Ulteriori due passaggi della riforma – intervenuti a inizio 2018 - sono poi stati:

1. il **decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 febbraio 2018** relativo alla istituzione, presso il Ministero, del Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale, composto da cinque membri con i seguenti compiti:
 - valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico finanziario delle singole Camere di commercio;
 - valutazione dei programmi e delle attività svolte dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni;
 - elaborazione di un rapporto sull'efficacia delle azioni adottate dalle camere di commercio nell'ambito dei progetti per i quali è stato autorizzato l'aumento del 20% del diritto annuale;
2. il **decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018** con cui è stato confermato il nuovo assetto territoriale con l'individuazione puntuale delle camere chiamate ad accorparsi e con cui sono state definite le misure di razionalizzazione organizzativa delle camere di commercio, con rinvio, tuttavia, ad ulteriore decreto per quanto riguarda i servizi che le Camere sono tenute a garantire.

2.2 L'amministrazione

Obiettivo del paragrafo è quello di fornire alcuni dati di sintesi in relazione al personale, alle partecipazioni, alle aziende Speciali e, più in generale, alle risorse economiche sulle quali la Camera ha potuto contare per implementare le azioni previste nel Piano della performance.

Le risorse umane

I dipendenti camerale di ruolo in servizio al 31.12.2018 erano n. 114, suddivisi in categorie come risulta dal seguente prospetto:

| Categoria | N. Dipendenti |
|-------------------|---------------|
| Segr. Gen. | 1 |
| Dirigenti | 2 |
| D | 19 |
| C | 50 |
| B | 41 |
| A | 1 |
| Totale | 114 |

Nel corso dell'anno 2018 si sono verificate 7 cessazioni (1 dipendente D, 2 dipendenti di cat. C, e 4 di categoria B), a fronte delle quali non sono state effettuate sostituzioni.

E' da segnalare inoltre che la situazione complessiva del personale comprendeva n. 29 persone impiegate a part-time; tenuto conto del minor "impegno orario contrattuale" delle suddette persone, le 114 risorse corrispondono a 108,4 persone "intere" (=con orario settimanale di 36 ore).

| Dotazione organica | Personale in servizio | Personale corrispondente tenuto conto dei part time |
|--------------------|-----------------------|---|
| 117 | 114 | 108,4 |

| Personale in servizio per sede di lavoro (al 31/12/2018) | | | | | | | |
|---|---------------------|-----------|----|----|----|---|--------|
| | Segretario Generale | Dirigenti | D | C | B | A | TOTALE |
| Riviere di Liguria | 1 | 2 | 19 | 50 | 41 | 1 | 114 |
| Imperia | 0 | 1 | 4 | 11 | 18 | 0 | 34 |
| La Spezia | 1 | 0 | 6 | 15 | 15 | 0 | 37 |
| Savona | 0 | 1 | 9 | 24 | 8 | 1 | 43 |

| Personale per categoria e titolo di studio (al 31/12/2018) | | | | |
|---|--------|--|--|--------|
| | Laurea | Scuola sec. di secondo grado (diploma) | Scuola sec. di primo grado (licenza media) | TOTALE |
| Segr.Gen.le | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Dirigenti | 2 | 0 | 0 | 2 |
| D | 15 | 4 | 0 | 19 |
| C | 14 | 32 | 4 | 50 |
| B | 19 | 20 | 2 | 41 |
| A | 0 | 0 | 1 | 1 |

| Personale per titolo di studio (al 31/12/2018) | |
|---|-----|
| Laurea | 51 |
| Scuola secondaria di secondo grado (diploma) | 56 |
| Scuola secondaria di primo grado (licenza media) | 7 |
| Totale complessivo | 114 |

Come si nota dalle due precedenti tabelle al 31/12/2018 il personale laureato era il 44,74% e risultava inquadrato per il 37,25% (19 persone) nella categoria B, per il 27,45% (14 dipendenti) nella categoria C e per il 29,41% (pari a 15 unità) nella categoria D;

| Personale per categoria e genere (al 31/12/2018) | | |
|---|-----------|-----------|
| | maschi | femmine |
| Segretario Generale | 1 | 0 |
| Dirigenti | 1 | 1 |
| D | 11 | 8 |
| C | 13 | 37 |
| B | 16 | 25 |
| A | 1 | 0 |
| Totale generale | 43 | 71 |

| Personale per classe di età (al 31/12/2018) | |
|--|------------|
| meno di 40 anni | 8 |
| fra i 40 e i 50 anni | 28 |
| fra i 50 e i 60 anni | 62 |
| oltre i 60 | 16 |
| Totale complessivo | 114 |

| Personale per categoria¹ ed età (al 31/12/2018) | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|
| | D | C | B | A |
| meno di 40 anni | 0 | 2 | 6 | 0 |
| fra i 40 e i 50 anni | 0 | 11 | 16 | 0 |
| fra i 50 e i 60 anni | 13 | 33 | 14 | 1 |
| oltre i 60 | 6 | 4 | 5 | 0 |
| Totale complessivo | 19 | 50 | 41 | 1 |

¹ In questa tabella sono stati esclusi il Segretario Generale e dirigenti.

| Personale per categoria e anzianità di servizio presso la Camera (al 31/12/2018) | | | | | |
|---|---------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|
| | Dirigenti (incluso SG) | D | C | B | A |
| meno di 10 anni | 1 | 0 | 6 | 11 | |
| fra 10 e 20 anni | | 4 | 13 | 12 | |
| fra 20 e 30 anni | 1 | 6 | 12 | 8 | |
| fra 30 e 40 anni | 1 | 9 | 19 | 10 | 1 |
| Totale complessivo | 3 | 19 | 50 | 41 | 1 |

Per quanto riguarda l'organizzazione interna della struttura, si ricorda qui che la Giunta camerale, con delibera n. 24 del 12/7/2016, aveva 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 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 organizzate in Servizi, e queste in Uffici.

Al Segretario Generale, Dott. Stefano Senese, oltre al coordinamento generale e alla responsabilità dell'Area di diretta competenza, è affidata ad interim l'Area Risorse Umane e Finanziarie. La Dott.ssa Costantina de Stefano svolge le funzioni di vicario in caso di assenza o impedimento del Segretario Generale oltre a svolgere le funzioni di Conservatore e Dirigente dell'Area dei Servizi Anagrafico-certificativi e Regolazione di Mercato.

L'Area Sviluppo Economico è stata presidiata nel 2018 dal dirigente Dott. Enrico Oliva, dall'1/1/2019 con il cessare dell'incarico di quest'ultimo, l'area è passata sotto il presidio – ad interim – del Segretario Generale.

Di seguito la sintesi dell'organizzazione interna dell'Ente.

AREA SEGRETARIO GENERALE

(alle dirette dipendenze del Segretario Generale Stefano Senese)

Comprende n. 3 Servizi e n. 1 Ufficio di staff:

Servizio Affari Generali (4 Uffici)

Servizio Comunicazione (2 Uffici)

Servizio Programmazione, Monitoraggio, Controllo e Sistemi informativi (2 Uffici)

Ufficio di staff Gestione partecipazioni

AREA RISORSE UMANE, FINANZIARIE E PATRIMONIO

(Dirigente ad interim Stefano Senese)

Comprende n. 3 Servizi:

Servizio Patrimonio, Acquisti e Servizi logistici (5 Uffici)

Servizio Risorse umane (2 Uffici)

Servizio Bilancio, contabilità e Finanza (3 Uffici)

**AREA SERVIZI ANAGRAFICO-CERTIFICATIVI E REGOLAZIONE DEL
MERCATO**

(Dirigente Costantina de Stefano)

Comprende n. 5 Servizi + 1 ufficio alle dirette dipendenze:

Servizio Registro Imprese-anagrafico certificativo - sez Imperia (5 Uffici)

Servizio Registro Imprese-anagrafico certificativo - sez La Spezia (8 Uffici)

Servizio Registro Imprese-anagrafico certificativo Savona (6 Uffici)

Servizio Regolazione del Mercato e Controllo dei prodotti certificati (4 Uffici)

Servizio Metrico e Attività di vigilanza (2 Uffici)

Ufficio Documentazione e Certificazioni estero

AREA SVILUPPO ECONOMICO

(Dirigente Enrico Oliva, fino al 31/12/2018)

Comprende n. 3 Servizi + 1 ufficio alle dirette dipendenze:

Servizio Formazione, Politiche del Lavoro e Creazione d'impresa (2 Uffici)

Servizio Promozione del Territorio (4 Uffici)

Servizio Servizi alle Imprese (2 Uffici)

Ufficio Progetti comunitari

Le risorse economiche

Con riguardo invece alle risorse economiche sulle quali conta la Camera di commercio, di seguito si riportano i dati sintetici del bilancio della CCIAA Riviera di Liguria al 31/12/2018, raffrontati con i dati di bilancio 2017.

| | 2017 | 2018 |
|--|--------------------|--------------------|
| A) Proventi correnti | | |
| 1 Diritto Annuale | 7.663.510 | 8.882.631 |
| 2 Diritti di Segreteria | 2.490.334 | 2.611.712 |
| 3 Contributi trasferimenti e altre entrate | 1.136.353 | 1.360.629 |
| 4 Proventi da gestione di beni e servizi | 266.987 | 388.667 |
| 5 Variazione delle rimanenze | 2.371 | -2.490 |
| Totale proventi correnti A | 11.559.555 | 13.241.149 |
| B) Oneri Correnti | | |
| 6 Personale | -5.086.687 | -5.080.138 |
| a competenze al personale | -3.802.098 | -3.750.129 |
| b oneri sociali | -903.572 | -925.488 |
| c accantonamenti al T.F.R. | -331.982 | -351.070 |
| d altri costi | -49.035 | -53.451 |
| 7 Funzionamento | -3.407.151 | -3.543.409 |
| a Prestazioni servizi | -1.207.815 | -1.373.460 |
| b godimento di beni di terzi | -29.622 | -23.191 |
| c Oneri diversi di gestione | -1.561.120 | -1.734.553 |
| d Quote associative | -544.459 | -352.730 |
| e Organi istituzionali | -64.135 | -59.475 |
| 8 Interventi economici | -2.145.968 | -3.084.595 |
| 9 Ammortamenti e accantonamenti | -3.328.484 | -3.289.391 |
| a Immob. immateriali | -1.246 | -905 |
| b Immob. materiali | -760.092 | -718.868 |
| c svalutazione crediti | -2.567.146 | -2.569.619 |
| d fondi rischi e oneri | 0 | 0 |
| Totale Oneri Correnti B | -13.968.289 | -14.997.533 |
| Risultato della gestione corrente A-B | -2.408.734 | -1.756.384 |

| | | |
|---|------------------|------------------|
| C) GESTIONE FINANZIARIA | | |
| 10 Proventi finanziari | 1.359.794 | 2.243.001 |
| 11 Oneri finanziari | -3 | 0 |
| Risultato della gestione finanziaria | 1.359.791 | 2.243.001 |
| D) GESTIONE STRAORDINARIA | | |
| 12 Proventi straordinari | 533.472 | 606.349 |
| 13 Oneri straordinari | -68.054 | -108.708 |
| Risultato della gestione straordinaria | 465.419 | 497.641 |
| E) Rettifiche di valore attività finanziaria | | |
| 14 Rivalutazioni attivo patrimoniale | 0 | 0 |
| 15 Svalutazioni attivo patrimoniale | -253.731 | -442.038 |
| Differenza rettifiche attività finanziaria | -253.731 | -442.038 |
| Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D | -837.255 | 542.221 |

Le aziende speciali

Il 2018 è stato l'anno in cui è diventata operativa la fusione delle Aziende Speciali, che ha portato da sei a tre sole Aziende Speciali. Dall'1/1/2018, fermo restando il mantenimento e lo sviluppo, per il suo carattere specialistico, del CeRSAA, sono operative :

- Azienda Speciale "PromoRiviera di Liguria" con sede legale e amministrativa presso la sede di Imperia, nata dal 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, che dall'1/1/2018 ha assunto la nuova denominazione;
- Azienda Speciale "Blue Hub" con sede legale e amministrativa presso la sede della Spezia, nata dal processo di fusione, per incorporazione, dell'Azienda Speciale Manifestazioni fieristiche e formazione imprenditoriale La Spezia nell'Azienda Speciale La Spezia Euroinformazione Promozione e Sviluppo, che dall'1/1/2018 ha assunto la nuova denominazione.

Le partecipazioni

Infine, in merito agli strumenti attraverso i quali opera l'Ente camerale si riporta di seguito il riepilogo delle partecipazioni dell'Ente al 31/12/2018, partecipazioni acquisite dalle tre preesistenti camere - ed "ereditate" dal nuovo Ente - per il raggiungimento degli scopi istituzionali, come previsto dall'articolo 2 della Legge 580/93 e s.m.i.

Maggiori dettagli su questi organismi possono essere acquisiti dal sito internet (Area Amministrazione Trasparente).

Per quanto riguarda le partecipazioni si ricorda qui che l'Ente camerale sta portando avanti, anche in continuità con le azioni avviate dalle preesistenti CCIAA, una politica di razionalizzazione che porterà a una significativa riduzione delle stesse, come previsto dalle normative di riferimento.

LE SOCIETA' CONTROLLATE

| | |
|--|------------------------|
| EUROPA PARK SRL | (% DI POSSESSO: 100) |
| LABCAM SRL | (% DI POSSESSO: 100) |
| SPAZIOIMPRESA SRL IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO: 100) |
| AZIENDA AGRICOLA DIMOSTRATIVA SRL | (% DI POSSESSO: 71,77) |
| CENTRO FIERISTICO DELLA SPEZIA SRL IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO: 56,70) |

LE ALTRE SOCIETÀ PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO

| | |
|---|------------------------|
| BRUGNATO SVILUPPO S.R.L. IN LIQUIDAZIONE (SOCIETÀ' COLLEGATA) | (% DI POSSESSO: 40) |
| CARRODANO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE (SOCIETÀ' COLLEGATA) | (% DI POSSESSO: 40) |
| FOLLO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE (SOCIETÀ' COLLEGATA) | (% DI POSSESSO: 40) |
| LIGURIA INTERNATIONAL SOC. CONS. P.A. (SOCIETÀ' COLLEGATA) | (% DI POSSESSO: 36) |
| CONSORZIO PER IL BACINO DI CARENAGGIO LA SPEZIA IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO: 33) |
| S.P.E.S. - SOCIETÀ' DI PROMOZIONE DEGLI ENTI SAVONESI PER L'UNIVERSITÀ' S.C.P.A. (SOCIETÀ' COLLEGATA) | (% DI POSSESSO: 25) |
| CONSORZIO UNIVERSITARIO PER LA GEOFISICA | (% DI POSSESSO: 16,7) |
| SCUOLA DI VELA S. TERESA S.R.L. | (% DI POSSESSO: 16,11) |
| SOCIETÀ' PER LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO ECONOMICO DELL'IMPERIESE S.R.L. IN LIQ. - S.P.E.I. S.R.L. IN LIQ.NE | (% DI POSSESSO: 14) |
| CENTRO PASTORE SRL | (% DI POSSESSO: 13) |
| ASSOFLORE LA SPEZIA – CONSORZIO TRA FLORICOLTORI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA | (% DI POSSESSO: 12,5) |
| SISTEMA TURISTICO GOLFO DEI POETI, VAL DI MAGRA E VAL DI VARA S.C. A R.L. | (% DI POSSESSO: 11) |
| EURO C.I.N. – GEIE | (% DI POSSESSO: 10) |
| I.P.S. – INSEDIAMENTI PRODUTTIVI SAVONESI – S.C.P.A. (SIGLABILE "I.P.S. – S.C.P.A.") | (% DI POSSESSO: 8,13) |
| SPEDIA S.p.a. IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO: 7,70) |
| PROMOSTUDI – FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE UNIVERSITÀ' DELLA SPEZIA | (% DI POSSESSO: 6,25) |
| DISTRETTO LIGURE TECNOLOGIE MARINE S.C.R.L. | (% DI POSSESSO: 5,56) |
| AUTOSTRADA DEI FIORI S.P.A. | (% DI POSSESSO: 4,90) |
| GRUPPO DI AZIONE LOCALE DELLE AREE RURALI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA SOCIETÀ' COOPERATIVA L.C.A. | (% DI POSSESSO: 4,72) |
| TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO: 4,66) |
| FINANZIARIA LIGURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO FI.L.S.E. S.P.A. | (% DI POSSESSO: 2,34) |

| | |
|---|-------------------------|
| SIIT S.C.P.A. | (% DI POSSESSO: 2) |
| CENTRO AGROALIMENTARE LEVANTE LIGURE E LUNIGIANA S.R.L. | (% DI POSSESSO: 1,97) |
| CONSORZIO PROMOZIONE LERICI A R.L. | (% DI POSSESSO: 1,41) |
| FONDAZIONE SLALA - SISTEMA LOGISTICO DEL NORD-OVEST D'ITALIA | (% DI POSSESSO: 0,51) |
| CE.P.I.M. CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI SPA S.P.A. - Interporto di Parma | (% DI POSSESSO: 0,24) |
| SOCIETA' AUTOSTRADA LIGURE TOSCANA -P.A. | (% DI POSSESSO: 0,22) |
| LIGURCAPITAL S.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,04) |
| MPS CAPITAL SERVICE SPA | (% DI POSSESSO: 0,0001) |
| INTERNAZIONALE MARMI E MACCHINE S.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,001) |

LE SOCIETÀ' DEL SISTEMA CAMERALE

| | |
|--|-----------------------|
| ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISITICHE - ISNART - S.C.P.A | (% DI POSSESSO: 0,78) |
| RETECAMERE S.C.A.R.L. IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO: 0,52) |
| TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,51) |
| AGROQUALITA' S.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,46) |
| UNIONTRASPORTI S.C.A.R.L. | (% DI POSSESSO: 0,27) |
| INFOCAMERE S.C.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,21) |
| BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,14) |
| JOB CAMERE S.R.L. - IN LIQUIDAZIONE | (% DI POSSESSO:0,14) |
| IC OUTSOURCING S.C.R.L. | (% DI POSSESSO: 0,13) |
| CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S.C.R.L. - DINTEC - S.C.R.L. | (% DI POSSESSO: 0,12) |
| SI.CAMERA - SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L. | (% DI POSSESSO: 0,37) |
| TECNOHOLDING S.P.A. | (% DI POSSESSO: 0,1) |

Dati sui volumi di produzione (servizi principali)

| | | | |
|--|----------------|----------------|--|
| Gestione e supporto organi istituzionali | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Delibere di Giunta | 153 | 169 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Delibere di Consiglio | 18 | 12 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Determinazioni del Presidente | 9 | 26 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Determinazioni del Segretario Generale | 118 | 83 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Determinazioni dirigenziali | 552 | 613 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Riunioni Giunta | 15 | 15 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Riunioni Consiglio | 3 | 3 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Protocollo generale | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Protocolli | 33.418 | 44.381 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Pratiche del Registro Imprese ricevute nell'anno | 33.135 | 33.828 | Applicativi Cruscotto/Priamo |
| Pratiche Registro Imprese evase nell'anno | 32.074 | 32.348 | Applicativo Cruscotto |
| Iscrizioni e depositi registro imprese e Albo artigiani | 49.013 | 60.881 | Applicativo Priamo |
| Istruttorie (relative ad accertamento violazioni amministrative) | 1.013 | 447 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Atti/documenti elaborati/rilasciati allo sportello (fisico) del Registro Imprese (visure, certificati, copie atti, certificazioni, copie bilanci, elenchi escluse pagine vidimate) | 11.225 | 10.052 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Elenchi Registro Imprese rilasciati | 166 | 196 | Applicativo MCCW |
| Libri bollati | 3.817 | 3.690 | Applicativo MCCW |
| Pagine vidimate | 720.565 | 670.359 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |

| | | | |
|---|-------------|-------------|---|
| Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Comuni in delega | 102 | 99 | Rilevazione Camerale |
| Pratiche SUAP | 1.370 | 1.923 | Statistiche Infocamere |
| Metrologia legale e Vigilanza e controllo sicurezza e conformità dei prodotti | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Strumenti nazionali verificati | 922 | 506 | Rilevazione Camera (Applicativo Eureka) |
| Visite metrologiche effettuate dalla CCIAA | 428 | 331 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale (Applicativo Eureka) |
| Prodotti verificati nell'ambito del processo inerente la sicurezza e la conformità dei prodotti | 136 | 40 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale (applicativo Vimer) |
| Ispezioni in materia di sicurezza, conformità ed etichettatura prodotti | 11 | 11 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale (applicativo Vimer) |
| Sanzioni amministrative ex L. 689/81 | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'ufficio sanzioni amministrative ex L. 689/81) | 373 | 716 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza esterni ed interni (Vigili urbani, Guardia di Finanza, polizia, carabinieri, RI/REA/AIA e Ufficio Metrico della CCIAA) | 538 | 734 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Notifiche emesse dall'ufficio sanzioni | 291 | 1.327 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse | 337 | 828 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Registro nazionale dei protesti | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Protesti levati (pubblicati) | 3.327 | 2.930 | Rilevazione Camera (Applicativo REPR) |
| Effetti cancellati | 302 | 430 | Rilevazione Camera (Applicativo REPR) |
| Istanze di cancellazione/sospensione protesti evase (chiuse) | 137 | 148 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Brevetti e marchi | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari | 220 | 160 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |

| | | | |
|---|----------------|----------------|--|
| Servizi di composizione delle controversie | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Conciliazioni e Mediazioni avviate dalla CCIAA | 269 | 290 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Conciliazioni concluse con successo | 34 | 34 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Servizi certificativi per l'export | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Certificati di origine rilasciati | 3.154 | 3.253 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Copie Certificato d'origine | 1.142 | 1.167 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Attestati di libera vendita | 0 | 7 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Visti (su fatture e dichiarazioni, su depositi, diversi) | 1.333 | 1.012 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Legalizzazione firme estero (ex visti UPICA) | 423 | 557 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Rilascio codici meccanografici | 20 | 19 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Domande di rilascio Carnet ATA (nell'ambito dei servizi di richiesta on-line) | 17 | 19 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| N° totale utenti del servizio (nell'ambito dei servizi di richiesta on-line) | 152 | 159 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Servizi connessi all'agenda digitale | Totale 2017 | Totale 2018 | fonte |
| Numero rilascio dispositivi (Smart card/Token) e Rinnovo Certif. | 2.864 | 3.587 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Numero Carte tachigrafiche (rilasci e rinnovi) | 2.037 | 1.943 | Rilevazione Camera per Osservatorio camerale |
| Numero rilascio SPID | 32 | 78 | Rilevazione interna |

2.3 I risultati raggiunti

Di seguito il prospetto che sintetizza il livello di raggiungimento degli obiettivi fissati per l'anno.

| | Valutazione pari a 100/100 | Valutazione compresa tra 90 e 100/100 | Valutazione inferiore a 90/100 |
|--|---------------------------------------|--|---|
| N. Obiettivi strategici (quota di competenza dell'anno) 2 non valutabili | 12 (75%) | 2 (12,5%) | 2 (12,5%) |
| N. obiettivi operativi relativi agli strategici 4 non valutabili | 26 (83,9%) | 0 | 5 (16,1%) |
| N. target relativi a attività programmate e vincolate 3 non valutabili | 17 (68%) | 0 | 8 (32%) |
| N. target relativi a indicatori di efficacia, efficienza, qualità 1 non valutabile | 11 (78,6%) | 1 (7,1%) | 2 (14,3%) |
| N. target relativi a indicatori di salute economico-finanziaria e di struttura | 5 (100%) | - | - |
| N. target relativi a pari opportunità 1 non valutabile | | | |
| N. target relativi a soddisfazione utenza | 1 (100%) | | |

2.4 Le criticità e le opportunità

PUNTI DI FORZA/OPPORTUNITA'

- Dinamismo e affidabilità delle persone in punti chiave dell'organizzazione
- Investimenti in tecnologia e sistemi informativi per la condivisione del lavoro – sia a livello di “gestionali verticali” che trasversale - e snellimento delle procedure (scrivania unica Registro Imprese, video comunicazione, web conference, intranet aziendale)
- Approvazione di numerose candidature di progetti comunitari con possibilità di sviluppare interventi per la crescita del territorio
- Autorizzazione all'incremento del diritto annuale per realizzare importanti progetti a livello nazionale (PID, orientamento al lavoro, turismo)

PUNTI DI DEBOLEZZA/CRITICITA'

- Permangono ancora alcune difficoltà derivanti dall'accorpamento tra tre sedi “non contigue” in relazione alla necessità di razionalizzare e standardizzare preesistenti procedure e dall'esigenza di consolidare sia la governance che l'organizzazione interna
- Risorse umane in diminuzione, nonostante l'accorpamento abbia tra i suoi scopi quello di sfruttare le “economie di scala”, soprattutto nella prima fase di vita del nuovo ente – ancora magmatica – le cessazioni cui non è possibile far fronte con sostituzioni rappresentano una criticità significativa
- Risorse da diritto annuale fortemente limitate dal taglio, che dal 2017 è pari al 50%

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

La sezione 3 è dedicata alla valutazione dei risultati raggiunti nell'anno e, in presenza di scostamenti, all'analisi delle cause che li hanno determinati. Per ogni obiettivo è stata effettuata una verifica in merito al raggiungimento da parte del Servizio preposto alla pianificazione e controllo (fase relativa alla misurazione), cui ha fatto seguito la fase di valutazione da parte dell'Organismo Interno di Valutazione, fase finalizzata ad evidenziare gli scostamenti rispetto ai *target* e a come gli eventuali fattori interni o esterni abbiano influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi. Per ogni obiettivo è riportato l'esito della valutazione, con una quantificazione espressa in centesimi. La disamina dei singoli obiettivi è preceduta dall'Albero della Performance, rappresentazione grafica da cui si trae una "visione integrata" degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli stessi. A seguire si ha la valutazione di:

- Obiettivi strategici
- Obiettivi operativi:
 - Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici (all.1)
 - Target relativi a attività programmate e/o vincolate (all.1)
 - Target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi e dei servizi (all.1)
- Target economico-finanziari e di struttura
- Obiettivi in termini di pari opportunità e soddisfazione dell'utenza

3.1 Albero della performance

L'Albero della Performance è uno strumento che consente attraverso una rappresentazione grafica di avere una visione "integrata" degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi fissati per il raggiungimento dei primi.

| | | |
|------------|---|---------|
| 1 | Obiettivo Strategico "Qualità Dati RI". | 100/100 |
| 1.1 | Avviare l'80% dei procedimenti di cancellazione | 100/100 |
| 2 | Obiettivo strategico "E-gov e Semplificazione" | 100/100 |

| | | |
|---------------|--|----------------|
| 2.1 | Certificati di origine: sperimentazione della stampa del C.O. in azienda | 100/100 |
| 2.2 | Libri digitali: attivazione in via sperimentale | 100/100 |
| 2.3 | Procedure di iscrizioni e cancellazioni d'ufficio: procedura telematica giudiziaria | 100/100 |
| 2.4 | Azioni di sostegno ai Comuni per il SUAP | 100/100 |
| 4 | Obiettivo Strategico "Semplificazione e razionalizzazione uffici preposti ai piani di controllo" | 100/100 |
| 4.1 | Adeguamento struttura organizzativa alla norma UNI EN ISO/IEC 17065/2012 | 100/100 |
| 4.2 | Trasferimento attività di certificazione a Cersaa- sperimentazione con riferimento al Basilico DOP | 100/100 |
| 5 bis | Obiettivo Strategico "Informare e orientare le imprese per l'innovazione e il trasferimento tecnologico" | 100/100 |
| 5bis.1 | Realizzazione fasi Progetto PID | 89/100 |
| 7bis | Obiettivo Strategico "Creazione di impresa - Informare e orientare i nuovi imprenditori" | 100/100 |
| 7bis.1 | Promozione dei servizi preposti alla creazione di impresa | 50/100 |
| 9 | Obiettivo Strategico "Favorire l'occupazione giovanile tramite azioni di orientamento" | 100/100 |
| 9.1 | Fabbriche Aperte - Savonappeal - progetto Orientamento al Lavoro e alle Professioni- progetto Garanzia Giovani | 100/100 |
| 10 | Obiettivo Strategico "Apportare risorse per lo sviluppo economico del territorio attraverso la partecipazione a progetti europei" | N.V. |
| 10.1 | Realizzazione fasi progetto Retic | 100/100 |

| | | |
|----------------|---|---------|
| 10.2 | Realizzazione fasi progetto Eco-Bati | 100/100 |
| 10.3 | Realizzazione fasi progetto Success | 100/100 |
| 10.4 | Realizzazione fasi progetto Easylog | 100/100 |
| 10.5 | Realizzazione fasi progetto Innov | 100/100 |
| 10.6 | Realizzazione fasi progetto Pays Aimables | n.v. |
| 10.7 | Realizzazione fasi progetto Pays Capables | n.v. |
| 10.8 | Realizzazione fasi progetto Invitra | 100/100 |
| 10.9 | Realizzazione fasi progetto Frinet2 | 100/100 |
| 10.10 | Realizzazione fasi progetto Circuito | n.v. |
| 13 bis | Obiettivo Strategico "Realizzare iniziative e progetti per la qualificazione turistica" | 90/100 |
| 13bis.1 | Realizzare progetto Mirabilia | 100/100 |
| 13bis.2 | Spazi su emittenti televisive in Italia e all'estero | 50/100 |
| 14 | Obiettivo Strategico "Fornire informazioni e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo" | 50/100 |
| 14.1 | Attività degli sportelli dedicati e promozione degli stessi | 50/100 |

| | | |
|----------------|--|---------|
| 17 | Obiettivo Strategico "Implementare uno strumento che consenta lo sfruttamento del patrimonio informativo Registro Imprese ai fini dell'analisi economica del territorio" | 100/100 |
| 17.1 | Rendere operativo l'accordo con il Comune della Spezia e avviare in fase sperimentale lo strumento | 100/100 |
| 18 | Obiettivo Strategico "Individuare le imprese esportatrici e potenziali esportatrici al fine della definizione di azioni mirate di accompagnamento – creazione di un database di imprese" | 90/100 |
| 18.1 | Completare l'attività di popolamento del database dell'economia del mare | 100/100 |
| 18 bis | Supportare finanziariamente le imprese che partecipano a mostre e fiere all'estero con un intervento nel triennio pari a € 200.000,00 | 100/100 |
| 18bis.1 | Assumere i provvedimenti necessari e promuovere lo strumento relativo all'intervento in oggetto | 100/100 |
| 19 | Obiettivo Strategico "Aumentare l'efficacia della gestione documentale interna e piena dematerializzazione" | 100/100 |
| 19.1 | Prosecuzione azioni formative e di sensibilizzazione finalizzate alla sostituzione dei documenti cartacei con quelli informatici | 100/100 |
| 20 | Obiettivo Strategico "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" | 100/100 |
| 20.1 | Definizione "social media policy" dell'Ente entro 31/12 | 100/100 |
| 20.2 | Incremento del n. di contatti rispetto al 2017 | 100/100 |
| 22 | Obiettivo Strategico "Attivazione delle azioni per uscire dalle partecipate non indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità" | 80/100 |
| 22.1 | Avvio delle procedure di dismissione delle partecipazioni come da indicazioni della Revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dall'Ente | 60/100 |

| | | |
|----------------|---|---------|
| 23 | Obiettivo Strategico "Razionalizzare gli spazi disponibili soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio" | 100/100 |
| 23.1 | Sede della Spezia: trasferimento e uffici e cessazione contratto locazione | 100/100 |
| 23.2 | Deposito Via Solari – Savona: completamento lavori/allestimento | 100/100 |
| 23 bis | Obiettivo Strategico "Pervenire a una puntuale determinazione della consistenza del patrimonio mobiliare e immobiliare" | N.V. |
| 23bis.1 | Affidamento servizio esterno di supporto alla definizione valore immobili e avvio inventario di una delle sedi (Obiettivo cassato in esito al monitoraggio 2018 e ridefinito nella pianificazione 2019) | NV |
| 24 | Obiettivo Strategico "Razionalizzare erogazione dei servizi e forniture di beni e servizi al fine di ottenere risparmi sui costi" (-20% a fine periodo) | 100/100 |
| 24.1 | Prosecuzione analisi delle modalità operative e del parco "contratti" al fine dell'individuazione di economie di scala o altre forme di risparmio connesse al processo di accorpamento | 100/100 |

3.2 Obiettivi strategici

Nella sezione 3.2 sono esaminati l'andamento e i risultati relativi agli Obiettivi Strategici, ovvero di quegli obiettivi fissati, con prospettiva triennale, per la realizzazione delle Linee Strategiche che il Consiglio ha fissato per caratterizzare il proprio mandato nell'ambito della mission istituzionale. Secondo la "riforma Madia" gli Obiettivi Strategici sono ridefiniti come Obiettivi Specifici (in contrapposizione agli Obiettivi Generali, che devono essere condivisi tra tutte le Pubbliche Amministrazioni).

AREA DI INTERVENTO REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO

LINEA STRATEGICA QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|--|---|---|-----------------------|---|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019 (1) | Obiettivo Strategico "Qualità Dati RI". Nel triennio avviare 80% dei procedimenti di cancellazione (sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni) | Procedimenti avviati/procedimenti fattibili*100 | 80% | REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO |

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

Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese consente inoltre di avere dati più aderenti alla realtà produttiva del territorio, fatto che si deve ritenere di fondamentale importanza se si considera che i dati del Registro Imprese possono essere la fonte per importanti analisi economiche.

L'obiettivo del triennio è che siano presidiate costantemente le procedure di iscrizione e cancellazione di ufficio e in particolare sia avviato l'80% (o più) dei procedimenti di cancellazione sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni.

Nel 2018, come già nel 2017, l'obiettivo è stato raggiunto:

| | 2017 | 2018 |
|---|------|------|
| procedimenti d'ufficio ex DPR 247/2004 | 68 | 98 |
| procedimenti d'ufficio ex 2490 c.c. | 2 | 2 |
| procedimenti avviati/su proc. fattibili | 100% | 100% |

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale.

VALUTAZIONE = 100/100

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|--|---|---------|---------------------------|---|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019 (2) | Obiettivo strategico "E-gov e Semplificazione" - realizzare 9 nuove azioni nel triennio | SI/NO | Realizzare 4 nuove azioni | REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO |

Come si ricorda l'Obiettivo Strategico è finalizzato all'introduzione di sempre nuove e ulteriori soluzioni che consentano fattivamente all'E-government e alla Semplificazione Amministrativa di fare passi in avanti. Nello specifico l'Ente si è proposto di attivare nel triennio 9 nuove azioni. Finora non si sono rilevate criticità, sono infatti già state attivate con successo le seguenti sette azioni significative:

n. 3 azioni 2017: Attivazione Sportello SPID presso gli sportelli anagrafici, Passaggio alla gestione quasi esclusivamente telematica dei Certificati di origine, Azioni di sostegno ai Comuni per il SUAP

n. 4 azioni 2018: Certificati di origine: sperimentazione della stampa del C.O. in azienda, Libri digitali: attivazione in via sperimentale, Procedure di iscrizioni e cancellazioni d'ufficio: adozione della procedura telematica giudiziaria, Nuove azioni di sostegno ai comuni per l'attivazione del SUAP

La "quota annuale" dell'Obiettivo Strategico può dirsi raggiunta al 100%. Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale.

VALUTAZIONE = 100/100

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

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|--|---|---------|--|---|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017 - 2019 (4) | Obiettivo Strategico "Semplificazione e razionalizzazione delle gestioni operative seguite dagli uffici preposti ai tre piani di controllo, specializzando ulteriormente il personale camerale attualmente in servizio" | SI/NO | Standardizzazione delle procedure e verifica del rispetto sistematico di tutti i requisiti | REGISTRO IMPRESE E REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO |

Nel 2017, in fase post fusione, si era avviata la revisione dell'organizzazione delle preesistenti tre strutture di controllo, con una riorganizzazione basata sulla redistribuzione delle competenze tra le tre sedi che aveva visto l'accentramento della gestione del Piano di Controllo dell'Olio extravergine di oliva D.O.P. "Riviera Ligure" sulla sede di Imperia, del Piano di Controllo del "Basilico Genovese D.O.P." presso la sede di Savona e il mantenimento della gestione dei vini a D.O. e I.G. sulle tre sedi.

Nel 2018, su questo impianto iniziale, si è innestata la decisione di procedere al graduale processo di dismissione delle funzioni di Autorità di controllo in favore della Azienda speciale Cersaa (Area Made in Quality).

Ad agosto 2018 si è dunque proceduto ad attuare il passaggio per il basilico D.O.P.

Per quanto riguarda l'olio, si è avviata la fase preliminare, mentre per il vino si è dato corso alla complessa procedura di adeguamento della struttura organizzativa alla norma UNI EN ISO/IEC 17065-2012, conclusasi con l'iscrizione dell'ente nell'elenco di cui all'art. 64 comma 4 L. n. 238/2016.

In merito al rispetto sistematico dei requisiti, si da evidenza del fatto che le Strutture di Controllo sono sottoposte a controlli da parte di ICQRF – Ispettorato Tutela Qualità e Repressione Frodi prodotti Agroalimentari. La Struttura di Controllo nel 2018 è stata sottoposta ad audit in relazione alla gestione dei prodotti olio e basilico (anni 2015-2017). In esito sono state rilevate n. 4 non conformità lievi, a fronte delle quali sono state avviate le opportune azioni correttive approvate dall'Ente controllore.

E' doveroso sottolineare come per il raggiungimento dell'Obiettivo Strategico si stiano utilizzando modalità operative diverse da quelle inizialmente pianificate (passaggio di funzioni all'azienda speciale), rimanendo tuttavia, per ora, valida la ratio ultima dell'Obiettivo.

VALUTAZIONE = 100/100

AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITA' E SVILUPPO IMPRESE

LINEA STRATEGICA PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (5 bis) | Obiettivo Strategico "Innovazione in azienda: informare e orientare le imprese in iniziative e progetti per l'innovazione e il trasferimento tecnologico" | n. imprese coinvolte | >50 | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

Al fine del raggiungimento dell'Obiettivo sono stati finora sviluppati diversi progetti e iniziative, quali l'attivazione della collaborazione con l'Università di Genova per divulgare iniziative formative nel campo dell'avvio di impresa e della formazione specialistica e diversi progetti comunitari attivati in proprio o come soggetto attuatore (Easylog, Frinet2).

Nel 2018 centrale è stata la creazione del punto PID, parte del network camerale dei Punti Impresa Digitale che si occupano della diffusione della cultura e della pratica digitale nelle MPMI col fine di dare attuazione alle linee definite nel Piano Industria 4.0.

Questi i risultati raggiunti in termini di imprese coinvolte nell'ambito del progetto PID:

N. imprese coinvolte nelle attività di assessment della maturità digitale: 175

N. imprese ammesse a benefici economici (voucher) a fronte di azioni per la digitalizzazione: 59

A questi si possono aggiungere i risultati ad esempio di "Frinet2": 4 imprese del territorio sono state selezionate per accedere a servizi specialistici, tra cui l'assistenza per l'innovazione, erogati tramite la piattaforma on line implementata nell'ambito del progetto.

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale.

VALUTAZIONE = 100/100

LINEA STRATEGICA SOSTENERE LA CREAZIONE DI IMPRESA

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|-------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (7 bis) | Creazione di impresa - Informare e orientare i nuovi imprenditori | n. aspiranti imprenditori assistiti | > 50 | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

Nel 2018 sono stati assistiti potenziali nuovi imprenditori principalmente attraverso gli sportelli Nuova Impresa/Creaimpresa, che hanno promosso l'accesso ai fondi Selfiemployment, e l'iniziativa Start and Growth promossa dalla Regione Liguria.

Quale ulteriore servizio di supporto all'utenza la Camera nel 2018 ha anche attivato una collaborazione con le associazioni di categoria attivando lo "Sportello Cooperativo" per gli interessati a tale modalità di "fare impresa".

Aspiranti imprenditori assistiti attraverso lo sportello = 62

Aspiranti imprenditori assistiti tramite attività formative nell'ambito di "Garanzia giovani, misura 7 autoimprenditoria" = n. 7

Aspiranti imprenditori assistiti tramite piattaforma (progetto Invitra) = 4

Totale = 73

I risultati raggiunti sono in linea con le attese e non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale.

VALUTAZIONE = 100/100

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

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|--|---|---|--|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (9) | Favorire l'occupazione giovanile tramite azioni di orientamento, percorsi di Alternanza Scuola Lavoro e altre azioni di supporto – coinvolgere ai diversi livelli almeno 1.500 giovani. | n. giovani coinvolti ai diversi livelli | coinvolgere 700 giovani (con iniziative ai vari livelli) | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

La "quota annuale 2018" dell'Obiettivo Strategico è stata raggiunta grazie alle azioni di cui agli obiettivi operativi (iniziativa Fabbriche Aperte e Savonappeal, in collaborazione con altri Enti, azioni del progetto Garanzia Giovani, azioni del progetto "Orientamento al Lavoro", tra cui le agevolazioni alle imprese che accolgono tirocinanti, i cd Voucher Alternanza), cui si devono aggiungere le seguenti ulteriori azioni:

- incontri periodici mensili presso il Centro per l'Impiego,
- realizzazione eventi Alternanza Day,
- la collaborazione per lo Sportello "InfoLavoro" presso la sede del Comune della Spezia,

Nei primi due anni i risultati raggiunti sono stati molto superiori alle attese.

Giovani raggiunti tramite azioni di orientamento a diversi livelli nell'anno: **oltre 1.500**.

In particolare:

- Fabbriche Aperte n. 900
- Savona Appeal n. 300
- Alternanza Scuola Lavoro n. 220
- Garanzia Giovani n. 118

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale ed anzi si ricorda che alla luce dei buoni risultati 2017 e 2018 l'obiettivo triennale – in sede di Piano 2019 – è stato modificato in "coinvolgere ai diversi livelli almeno 3.500 giovani" e quindi per il 2019 si punterà a coinvolgere ulteriori 1.000 giovani in azioni di orientamento a vari livelli.

VALUTAZIONE = 100/100

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

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|-------------------------------------|--|---|---|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (10) | Apportare risorse per lo sviluppo economico del territorio attraverso la partecipazione a progetti europei. Finanziare interventi sul territorio attraverso la partecipazione a progetti di valore complessivo superiore a 15 milioni di euro (almeno un Progetto Integrato Territoriale e almeno un Progetto Integrato Tematico) | valore progetti finanziati da UE cui l'Ente partecipa | > 15 milioni di euro di progetti complessivamente gestiti a livello CCIAA + Aziende Speciali (obiettivo del triennio, non frazionabile sui singoli anni del triennio) | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

Il raggiungimento dell'obiettivo è monitorabile solo a fine triennio. Grazie all'approvazione – già intervenuta – di una serie di candidature e assicurando il rispetto puntuale degli impegni assunti con i progetti (si vedano obiettivi operativi), verrà garantito il raggiungimento dell'obiettivo a fine periodo. Al 31/12/2018 l'Ente (con le aziende speciali) ha partecipato alla presentazione e gestione di progetti europei per un valore complessivo di € 32.849.970,00.

Si sottolinea che l'Ente è presente in n. 3 Progetti Integrati Tematici e Territoriali (il target era "almeno un Progetto Integrato Territoriale e almeno un Progetto Integrato Tematico")

Si tratta di

PIT TERRITORIALE "Alpi Med"

PIT TERRITORIALE "Pays Sages"

PIT TEMATICO "Clip"

La valutazione è possibile solo a fine triennio.

VALUTAZIONE = NON VALUTABILE

LINEA STRATEGICA SOSTENERE IL SETTORE DEL TURISMO

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|---|---|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (13 bis) | Realizzare iniziative e progetti per la qualificazione turistica L'Obiettivo Strategico 13 bis ha sostituito il 13 (delibera n. 122 del 9/11/2017) | - n. seller selezionati - n. emittenti di livello nazionale utilizzate | - almeno 20 >= 2 (ai fini incremento della visibilità del territorio a fini di promozione turistica) | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

Con delibera n. 122 del 9/11/2017 era stato modificato il target² anche in relazione a un cambiamento di indirizzo a livello di politiche regionali. L'Obiettivo Strategico, come modificato, richiede che nel triennio vengano realizzate iniziative di promozione turistica volte a far "distinguere" le imprese del nostro territorio.

In altre parole, la Camera si pone l'obiettivo di contribuire, con campagne promozionali e organizzazione di eventi btob, a far ampliare l'offerta turistica, anche con l'obiettivo della stagionalizzazione dei flussi turistici.

E' chiaro che, tenuto conto delle disponibilità di risorse e del ruolo del sistema camerale, si tratta di un contributo "di nicchia" rispetto alle politiche sul turismo di competenza nazionale e regionale.

Detto questo, la Camera non può darsi come obiettivo l'incremento di presenze, che è misurabile solo nel lungo periodo e dopo un'azione combinata, costante e massiccia in termini di risorse. Questo può essere l'obiettivo del Piano Strategico del Turismo o delle politiche regionali.

Il target della Camera può e deve essere in termini di

- "n. seller/operatori turistici", coinvolgere i seller turistici per farli partecipare a eventi quali fiere o btob consente di aumentare la visibilità dei nostri territori, oltre a essere di vantaggio per gli operatori stessi,
- "n. azioni realizzate" dove per azioni si intendono eventi btob organizzati, campagne promozionali, operazioni di video marketing, organizzazione di partecipazione a fiere di settore, e comunque azioni a impatto diretto sul "potenziale turista".

Nello specifico per l'esercizio 2018 era stato fissato un obiettivo in termini di seller coinvolti e in termini di emittenti televisive utilizzate per la diffusione di filmati promozionali.

- N. seller selezionati: 47
di cui: Borsa Turismo Mirabilia: 9
WTM Londra: 6
altro: 32 (Iniziativa btob Turismo Stoccolma e Fiera Matka Helsinki)
- n. emittenti di livello nazionale: 1

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale

VALUTAZIONE = 90/100

² Inizialmente l'Obiettivo Strategico era stato formulato in questi termini "Assumere un ruolo di "coordinatore globale" delle iniziative di promozione turistica nei tre territori di competenza dell'Ente"

LINEA STRATEGICA FORNIRE INFORMAZIONE E ASSISTENZA ALLE IMPRESE SULLE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|---------|--|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (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.) | SI/NO | Attivare un sistema per la fornitura di informazioni sia fisico (sportello) che on line (informativa e newsletter) | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

Il "sistema" per la fornitura di informazioni può dirsi ormai attivato: già dal 2017 è stato definito e reso operativo un sistema articolato su una serie di sportelli, che comprende gli sportelli della Rete EEN e gli sportelli per le informazioni sulle agevolazioni alle imprese, oltre a un sistema di newsletter informative.

Tuttavia, nel corso dell'anno il consolidamento del sistema di sportelli, nonché la promozione dei servizi, non sono stati in linea con quanto pianificato.

Con riferimento alla **rete EEN** (Enterprise Europe Network) si precisa quanto segue in relazione al fatto che Unioncamere Liguria, in liquidazione da gennaio 2017, era partner della rete EEN dal 1° gennaio 2008, risultando anche molto attiva in tutte le attività ad essa connesse.

Nella riunione del Comitato dei Segretari Generali del 6 settembre 2018, Unioncamere Liguria e le due Camere di Commercio di Genova e "Riviera di Liguria" hanno concordato che entrambe le Camere subentrino ad Unioncamere Liguria nel ruolo di partner nel contratto al fine di garantire continuità nell'attuazione delle attività e mantenere le competenze professionali maturate.

Rispetto all'Obiettivo Triennale occorre porre in essere azioni di miglioramento.

VALUTAZIONE = 50/100

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

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|---------|----------------------------|----------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (17) | Implementare uno strumento che consenta lo sfruttamento del patrimonio informativo Registro Imprese ai fini dell'analisi economica del territorio in collaborazione con altri enti e istituzioni: operatività dello strumento entro il 2019 | SI/NO | 60% del progetto triennale | COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE |

Come si ricorda, l'obiettivo è finalizzato a creare uno strumento, in collaborazione con Infocamere, con il coinvolgimento di Inps ed Enti Locali, che consenta di sfruttare la vasta banca dati del Registro delle Imprese per costruire "prodotti gestionali", utili per le politiche di intervento della Camera per lo sviluppo delle imprese, per le politiche territoriali degli Enti Locali, oltre che per definire studi di settore analitici.

L'obiettivo è di poter disporre alla fine del triennio di un database di imprese, eventualmente selettivo, ovvero non comprensivo di tutti i settori, ma fruibile da parte degli uffici impegnati nella promozione economica.

In data 15 febbraio 2018 è stato sottoscritto, in esito ai lavori preparatori svoltisi nel 2017, un accordo con Infocamere e con il Comune della Spezia per la creazione di un primo database dedicato all'economia del mare.

Nel corso dell'anno, sempre attraverso i dati Registro Imprese e con la collaborazione di Infocamere, l'azienda speciale Blue Hub, incaricata dalla Camera, ha implementato un database delle imprese dell'economia del mare operanti nelle province di Imperia, La Spezia e Savona, con l'obiettivo di approfondire la conoscenza delle diverse filiere che appartengono al comparto.

Il progetto ha avuto come esito un documento che ha fotografato la composizione del macro comparto, andando a misurare la numerosità delle aziende che lo compongono (individuate secondo i codici Ateco) e analizzando numerosi altri parametri quali, ad esempio, il fatturato, gli addetti impiegati e la localizzazione geografica.

A questa prima fase, definita analisi "desk", si è accompagnato un approfondimento sul "campo" mediante la somministrazione di un questionario interattivo on line ad oltre 6.000 imprese (circa 1.000 quelle che hanno risposto) con cui è stato possibile approfondire alcune tematiche quali: internazionalizzazione, aggregazione d'impresе, trasferimento tecnologico, formazione specialistica, collaborazione sistemi di ricerca/impresa, accesso al credito e alla finanza, investimento aree locali e supporto ai processi di commercializzazione.

La presentazione ufficiale del report è avvenuta in data 11 dicembre 2018 presso la Sala Marmori della sede camerale della Spezia nell'ambito dell'evento "Blue Economy Day".

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale .

VALUTAZIONE = 100/100

AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

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

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|--|---------|--|--------------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (18) | <p>Individuare le imprese esportatrici e potenziali esportatrici nei diversi settori economici e in particolare nei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare al fine della definizione di azioni mirate di accompagnamento.</p> <p>Creare un database delle imprese potenziali destinatarie di azioni di accompagnamento verso politiche di internazionalizzazione.</p> <p>Lo step successivo è il proporre alle imprese individuate azioni mirate a seconda delle diverse esigenze</p> | SI/NO | Disponibilità del db delle imprese esportatrici e potenziali esportatrici del territorio | INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE |

Nel corso dell'anno è andato avanti, con la collaborazione dell'azienda speciale Blue Hub (si veda anche punto precedente), il progetto di mappatura delle imprese dei settori ricompresi nella cd "economia del mare" in cui è stato dato particolare rilievo al profilo internazionalizzazione. Attraverso un questionario inviato a circa 6.000 imprese del settore, operanti nel territorio di competenza della Camera (hanno risposto circa 1.000 imprese) è stato infatti possibile individuare un significativo numero di imprese che abitualmente, o anche solo occasionalmente, esportano.

A ciò si deve aggiungere che nell'anno sono state portate avanti, in parte con copertura del Fondo Perequativo Unioncamere (FP 2015-2016), le azioni del Progetto SEI "Sostegno all'export dell'Italia", progetto nazionale finalizzato a favorire l'avvio sui mercati esteri delle aziende che non esportano - pur avendone qualità, organizzazione e (parte degli) strumenti - e il rafforzamento della presenza di quelle che vi operano solo in maniera occasionale o limitata, contribuendo così all'incremento e al consolidamento delle relative quote di export.

La CCIAA Riviera di Liguria nell'ambito di questo progetto ha provveduto ad individuare sulla base dei parametri stabiliti da Unioncamere un insieme di imprese qualificabili con le caratteristiche sopra dette (n.120 imprese), focalizzandosi in particolare sulle filiere dell'economia del mare e dell'agroalimentare.

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale, tuttavia entro la fine del 2018 il database non era ancora strutturato in modo definitivo.

VALUTAZIONE = 90/100

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|--|-----------------------|--------------------------------------|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2018-2020 (18 bis) | Supportare finanziariamente le imprese che partecipano a mostre e fiere all'estero con un intervento nel triennio pari a € 200.000,00 | importo complessivamente concesso per supportare le imprese partecipanti a mostre e fiere all'estero | 70.000,00 euro | INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE |

In considerazione del grande interesse manifestato dalle imprese, con due diversi provvedimenti è stata stanziata una somma molto superiore a quanto preventivamente stabilito (stanziati nell'anno € 200.000,00).

Sono pervenute 218 domande per un importo complessivo di circa € 198.000,00.

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale, si ricorda anzi che in sede di pianificazione 2019 l'importo previsto per il triennio è stato modificato in € 500.000,00.

VALUTAZIONE = 100/100

AREA DI INTERVENTO FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE

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

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|--|---|-----------------------|--|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (19) | Aumentare l'efficacia della gestione documentale interna e arrivare alla piena dematerializzazione. N. documenti informatici in E/U pari al 90% del totale entro il 2019 | N. documenti informatici in E/U*100/N. documenti in E/U | =70% | FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE |

Anche grazie all'introduzione del nuovo applicativo GEDOC – operativo dal 22/5/2017 – per la gestione documentale, la Camera è riuscita a ottenere buoni risultati in termini di informatizzazione di documenti, registrando le seguenti percentuali

- 2017: 84%
- 2018: 75,4%.

Per quanto riguarda il 2018, si segnala che il dato evidenzia una flessione, risentendo dell'elevato numero di domande di contributo per alluvione e altri danni presentate in modalità cartacea nella parte finale dell'anno, fatto sul quale l'Ente non può intervenire considerato che si tratta di una funzione svolta su incarico di Regione Liguria (in sede di monitoraggio intermedio 2018 la percentuale era infatti superiore, pari a 84%).

Si ricorda qui che ai fini dell'obiettivo "Camera senza carta", sono stati avviate anche azioni con riferimento alla modulistica (interna) dell'ufficio personale e la modulistica (al pubblico) dei servizi anagrafici per l'impresa. Si tratta di circuiti esterni rispetto al sistema di gestione della corrispondenza in entrata e uscita di cui sopra, ma che hanno una rilevanza significativa ai fini della dematerializzazione documentale.

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo triennale.

VALUTAZIONE = 100/100

LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|--|--|---------|--|--|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (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 | SI/NO | Consolidamento dell'utilizzo dei canali social | FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE |

Nel momento della costituzione del nuovo Ente (aprile 2016) è stata tempestivamente resa operativa una struttura dedicata alla comunicazione, che ha poi ricevuto un'organizzazione formale a novembre 2017, con la creazione del Servizio Comunicazione e, all'interno, dei seguenti due uffici:

- Ufficio Relazioni con il pubblico
- Ufficio Stampa e Relazioni interne ed esterne.

Ai fini dell'obiettivo triennale, nel 2018 il Servizio si è dedicato al consolidamento della posizione sui "social" e all'incremento dei "follower" e ha curato anche la definizione della social media policy, approvata con determinazione del Segretario generale n. 81 del 20/12/2018 e resa nota attraverso il sito web camerale e gli stessi canali social.

| | 31/12/2017 | 31/12/2018 | incremento |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Mi piace Facebook | 1999 (1999 followers) | 2921 (2936 followers) | + 46% |
| Twitter | 4408 followers | 4580 followers | + 4% |
| Instagram (attivato a giugno 2017) | 980 followers | 1620 followers | + 65% |

A integrazione di quanto sopra, si riferisce che dalle indagini di customer satisfaction realizzate nel 2018, con riferimento all'efficacia della Camera nel comunicare i propri servizi, è emerso quanto segue:

| | Giugno 2018 | Dicembre 2018 |
|---------------|-------------|---------------|
| Accettabile | 45% | 39% |
| Soddisfacente | 44% | 55% |

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo triennale.

VALUTAZIONE = 100/100

LINEA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEL SISTEMA DELLE PARTECIPATE

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|---|---------|--|--|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (22) | Attivazione delle azioni necessarie per uscire dalle partecipate non indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità | SI/NO | Completamento delle operazioni previste dal piano di razionalizzazione delle partecipate | FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE |

Per l'anno era prevista la attivazione delle operazioni di cessioni di azioni/quote al fine della fuoriuscita dalla compagine sociale dalle società individuate dal documento di revisione straordinaria adottato dalla Giunta camerale, con delibera n. 105 del 2/10/2017.

Con note indirizzate alle varie Società (prott. n.ri: 39462 del 21/11/2018; 41965, 41966, 41967, 41968 e 41969 del 6/12/2018) sono state avviate le rispettive procedure di dismissione attraverso l'offerta prelazione ai soci.

Con riferimento al raggiungimento dell'Obiettivo triennale, risulta indispensabile una revisione della pianificazione.

VALUTAZIONE = 80/100

LINEA STRATEGICA GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI CAMERALI

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|-------------------------------------|--|--------------------|---|--|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (23) | Razionalizzare gli spazi disponibili soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio | % di completamento | Completamento delle operazioni previste | FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE |

Le operazioni individuate per il triennio sono sostanzialmente le seguenti:

1. sistemazione immobile Via Solari – Savona, da destinare ad archivio, cuore dell'operazione di razionalizzazione (2017 – 2019):
 - fase 1: smaltimento materiali presenti nei locali e interventi edili e di impiantistica per adeguamento dei locali a uso archivio, previa idonea progettazione (entro 31/8/2018)
 - fase 2: trasferimento materiale documentale e operatività nuovo archivio (entro 30/9/2019)
2. razionalizzazione spazi destinati a ufficio (sede La Spezia), con trasferimento personale e cessazione contratto di locazione (entro fine 2018)

Nel triennio è poi fondamentale arrivare

- alla definizione di soluzioni per un miglior sfruttamento degli immobili di Via Privata OTO – La Spezia destinati a incubatore di impresa;
- all'approvazione proposta per l'utilizzo di Palazzo Languasco – Imperia e implementazione soluzione stabilita.

Immobile Via Solari

Per quanto riguarda la sistemazione dell'immobile di Via Solari, nel corso del 2018 sono proseguiti i lavori volti alla sistemazione dell'immobile relativamente al quale si è ritenuto opportuno utilizzare, sempre al fine della destinazione ad archivio, anche il piano interrato, per poter concentrare il più possibile in tale sito gli archivi camerali diffusi in più localizzazioni.

Sul punto si sottolinea che se inizialmente uno degli obiettivi era il risparmio dei costi di stoccaggio, ad oggi risulta prioritario trasferire nei nuovi locali il materiale documentale presente in locali non adeguati, come nel caso della vecchia sede della Camera di Imperia.

Come noto, la sistemazione dell'immobile in oggetto ha compreso interventi di adeguamento alla normativa antincendio, di risanamento e di ristrutturazione.

In particolare, l'adeguamento alle norme antincendio ha richiesto tempi e risorse maggiori rispetto a quanto inizialmente preventivato in quanto il Comando Vigili del Fuoco ha imposto la realizzazione di ulteriori opere rispetto al progetto, fatto che ha reso necessaria - in sede di monitoraggio - la ridefinizione del piano 2018/2019 e anche dell'obiettivo operativo per l'anno.

Nel 2018, come da nuova programmazione, si è dunque proceduto al completamento lavori/allestimento ai fini della pratica parere di conformità antincendio.

Spazi sede della Spezia

Con riferimento agli spazi della sede della Spezia (Piazza Europa), che prevedeva la cessazione di un contratto di locazione e il trasferimento degli uffici in altri locali dello stesso stabile a seguito di un piano di razionalizzazione, il Servizio Provveditorato ha curato nel 2018 le operazioni per la risistemazione delle stanze situate al secondo piano e al piano terra della sede individuate per il trasferimento del personale precedentemente collocato nell'appartamento in locazione (piano ammezzato) e per lo spostamento di tutto il materiale documentale.

Per quanto riguarda il miglior sfruttamento degli immobili destinati a "incubatore di impresa" alla Spezia (Via Privata OTO) ad oggi si è proceduto alla aggiudicazione definitiva del contratto di affitto di una porzione rilevante e all'affidamento di un incarico per il frazionamento dell'immobile, anche al fine della valutazione di possibili diverse scelte di utilizzo.

Proposta per **Palazzo Languasco** – Imperia. Si sottolinea che le diverse soluzioni prese in considerazione fino ad oggi richiedono tutte, come è evidente, imponenti investimenti finanziari. Al fine di una migliore valutazione, è stato affidato a un professionista un incarico per la revisione di un precedente progetto di ristrutturazione, approvato dalla Camera di Commercio di Imperia nell'anno 2011.

VALUTAZIONE = 100/100

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|---|--|--------------------|--|--|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2018-2019 (23 bis) | Pervenire a una puntuale determinazione della consistenza del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Ente post accorpamento | % di completamento | avvio della revisione dell'inventario di una delle tre sedi camerali | FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE |

Ferma restando la validità dell'obiettivo, in sede di monitoraggio 2018 era stata evidenziata (e recepita) la necessità di rinviare la quota 2018 dell'Obiettivo Strategico al 2019, tenuto conto dei diversi elementi che possono impattare sull'inventario e sulla valutazione del patrimonio mobiliare e immobiliare.

VALUTAZIONE = NON VALUTABILE

LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DEGLI STANDARD DI EFFICIENZA ED ECONOMICITA' DELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO 2018 | AREA |
|-------------------------------------|---|--|------------------------------------|--|
| OBIETTIVO STRATEGICO 2017-2019 (24) | Razionalizzare le modalità di erogazione dei servizi e le forniture di beni e servizi al fine di ottenere risparmi sui costi di funzionamento (-20% a fine periodo) | Costi di funzionamento anno 2019 *100/costi di funzionamento anno 2015 | - 20% rispetto al consolidato 2015 | FUNZIONAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE DELL'ENTE |

Grazie alle analisi svolte dagli uffici preposti che hanno portato alla revisione di contratti preesistenti o alla attivazione di nuovi contratti "unificati" per le tre sedi e per effetto delle economie di scala ottenute in relazione all'accorpamento, già nel 2017 – prima annualità del triennio cui si riferisce l'obiettivo strategico – si è registrata una decisiva contrazione dei costi di funzionamento.

Come evidenziato nella relazione al bilancio, al 31.12.2017 si aveva la seguente situazione:

| | Anno 2015** | Anno 2017 | Differenza (v.a.) | Differenza (%) |
|------------------------|-------------|-----------|-------------------|----------------|
| Costi di funzionamento | 5.101.800 | 3.407.151 | 1.694.649 | -33,22% |

| | Anno 2015** | Anno 2018 | Differenza (v.a.) | Differenza (%) |
|------------------------|-------------|-----------|-------------------|----------------|
| Costi di funzionamento | 5.101.800 | 3.543.409 | 1.558.391 | -30,55% |

**dato "aggregato" delle tre Camere di Imperia La Spezia Savona.

L'obiettivo inizialmente fissato per il triennio è stato quindi raggiunto già nel primo anno (dati da bilancio chiuso al 31/12/2017) e consolidato nel 2018 (dati da bilancio chiuso al 31/12/2018).

In merito all'incremento, in valore assoluto, rispetto al 2017, si ricorda che l'aggregato è composto da diverse voci, che sono variate come di seguito:

| Descrizione | 31/12/2017 | 31/12/2018 | scostamenti |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Prestazioni di servizi | 1.207.814,96 | 1.373.460,46 | 165.645,50 |
| Godimento beni di terzi | 29.621,57 | 23.190,75 | -6.430,82 |

| | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Oneri diversi di gestione | 1.561.119,70 | 1.734.552,77 | 173.433,07 |
| Quote associative | 544.459,34 | 352.730,08 | -191.729,26 |
| Organi istituzionali | 64.135,13 | 59.475,01 | -4.660,12 |

In particolare si sono registrati aumenti negli oneri relativi alle manutenzioni, alle imposte e tasse e per la riscossione delle entrate .

Nella voce "quote associative" sono compresi: il contributo consortile ad Infocamere s.c.r.l. (€ 10.619,00), il contributo all'Unioncamere nazionale (€ 168.974,68), la partecipazione al fondo perequativo (€ 173.136,40).

Non si rilevano criticità rispetto al raggiungimento dell'Obiettivo Triennale. Si ricorda che per il 2019 l'obiettivo strategico è stato modificato con l'inserimento di un nuovo e ulteriore indicatore: l'incidenza degli oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli oneri correnti, rapportata alla media del triennio 2016/2018.

VALUTAZIONE = 100/100

3.3 Obiettivi e piani operativi 2018

Alla parte "operativa" dell'attività è dedicato l'allegato 1, in cui per ogni obiettivo è indicata la sintesi delle azioni svolte e dei risultati ottenuti, oltre alla valutazione effettuata dall'O.I.V. espressa in centesimi.

La parte "operativa" è articolata in

- Obiettivi operativi fissati per il raggiungimento degli obiettivi strategici
- Target relativi a attività programmate e/o vincolate
- Target relativi a efficacia/efficienza/qualità dei processi e dei servizi

3.4 Target in termini di salute economico – finanziaria e di struttura

Il raggiungimento di target in termini di salute economico-finanziaria e di struttura garantisce che gli impatti prodotti dall'ente nell'ambiente di riferimento e gli obiettivi perseguiti in relazione a programmi strategici, attività e servizi siano traggurdati in modo tale da mantenere adeguate condizioni di equilibrio economico e strutturale, soprattutto se raggiunti nel loro insieme.

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

I target fissati sono stati tutti raggiunti.

| TIPO | INDICATORE | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|------|---|----------------------------------|------------------|
| 1 | SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA | Oneri correnti/Proventi correnti | <130% |
| | EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE CORRENTE Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti | | |

L'indicatore è pari a 113,26% (2017 = 120,8%).

VALUTAZIONE = 100/100

| TIPO | INDICATORE | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|--------------------------------|---|---|------------------|
| 2 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA | EQUILIBRIO DELLA GESTIONE COMPLESSIVA | Oneri correnti, finanziari , straordinari e svalutazioni /Proventi correnti, finanziari, straordinari e rivalutazioni | <110% |
| | Misura l'incidenza del totale degli Oneri rispetto al totale dei Proventi | | |

L'indicatore è pari a 96,63% (2017 = 106,22%).

VALUTAZIONE = 100/100

| TIPO | INDICATORE | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|--------------------------------|--|---|------------------|
| 3 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA | CAPACITA' DI GENERARE PROVENTI | (Proventi correnti - diritto annuale - diritti di segreteria - proventi da Fondo perequativo)/Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.) | > 10% |
| | Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla CCIAA oltre alle entrate da Diritto annuale, da Diritti di Segreteria e Fondo Perequativo | | |

L'indicatore, che misura l'incidenza delle entrate da contributi e trasferimenti e da gestione di beni e servizi sul totale dei proventi, per il 2018 è pari a 16,01% (nel 2017 era pari a 13,27%³).

VALUTAZIONE = 100/100

| TIPO | INDICATORE | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|--------------------------------|--|--|------------------|
| 4 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA | RIGIDITÀ DEI COSTI | Oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti | <110% |
| | Misura l'incidenza dei costi strutturali rispetto ai proventi correnti | | |

L'indicatore, che evidenzia la capacità di poter destinare risorse correnti ad interventi economici, è pari a 89,97% (2017 = 102,27%).

Target raggiunto al 100%

³Utilizzando i dati dell'Osservatorio camerale 2017 l'indicatore è pari a 12,74

| TIPO | INDICATORE | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|--------------------------------|---|---------------------------------|------------------|
| 5 SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA | SOLIDITÀ FINANZIARIA | Patrimonio netto/passivo totale | > 50% |
| | Misura la solidità finanziaria della CCIAA determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri | | |

L'indicatore è pari a 53,96% (2017 = 52,48%).

VALUTAZIONE = 100/100

3.5 Obiettivi in termini di pari opportunità e soddisfazione dell'utenza

Pari opportunità

Il concetto di "pari opportunità" si riferisce al principio per cui devono essere garantite a vari livelli pari condizioni per accedere alle opportunità di sviluppo individuale e di partecipazione alla vita sociale, politica ed economica.

A questo principio, che è fondamentalmente un principio di equità, sempre di più si sta affiancando la valorizzazione della diversità⁴.

Le "dimensioni" cui ci si riferisce quando si parla di pari opportunità sono molteplici: il genere, la disabilità, la razza-etnia, l'orientamento sessuale, la religione, ma anche la classe di età, la fascia di reddito, etc.

Più in generale, si devono far rientrare tra le tipologie di intervento per le pari opportunità, tutte quelle finalizzate a combattere le situazioni in cui vi sia una condizione di partenza che risulti "di svantaggio".

Con il decreto legislativo 150/2009 – che è peraltro lo stesso decreto che ha introdotto l'obbligo di definire all'interno di ogni ente un ciclo di gestione della performance - la questione delle parità e pari opportunità è entrata a pieno titolo in una normativa di carattere generale.

Il decreto prevede infatti l'inserimento, nella pianificazione e programmazione di tutte le Amministrazioni Pubbliche, di specifici obiettivi in materia: ogni amministrazione deve porsi obiettivi in termini di pari opportunità sia con una valenza interna che esterna, a seconda della propria tipologia e missione, potendo così contribuire, da un lato, al benessere organizzativo interno e dall'altro al benessere sociale esterno, base per ogni possibilità di sviluppo.

Da qui la necessità di vedere il Piano della Performance come strumento fondamentale per l'integrazione del tema delle pari opportunità all'interno dell'azione amministrativa e la Relazione sulla Performance come necessario momento di sintesi dell'operato dell'Ente sui temi in oggetto.

Segue sintesi dell'azione 2018 in tema di pari opportunità.

⁴ Nel sito del Dipartimento per le Pari Opportunità è disponibile un'ampia raccolta normativa in materia.

Prospettiva interna

Per quanto concerne la prospettiva interna, la Camera di commercio, è in primis chiamata a focalizzare l'attenzione sulla dimensione "genere"⁵.

Come "datore di lavoro", la Camera di Commercio deve innanzitutto monitorare i dati e porre in essere azioni conseguenti con riferimento al personale. Come visto nella sezione dedicata all'Amministrazione, il personale della Camera è composto, al 31/12/2018, da 71 donne (62%) e 43 uomini (38%), dato in linea con la situazione generale della Pubblica Amministrazione.

Da un'ulteriore analisi emerge la situazione di cui alla tabella seguente.

| Inquadramento | incidenza | totale |
|-----------------------|-----------|------------------|
| Dirigenti | 33% | totale pari a 3 |
| Posizioni Organizz.ve | 38% | totale pari a 13 |
| Categoria D | 42% | totale pari a 19 |
| Categorie A+B+C | 67% | totale pari a 92 |

Per quanto riguarda il lavoro a tempo parziale, si ha che, dei 29 dipendenti che al 31.12.2018 hanno un contratto di lavoro a part-time, l'82,8% sono donne e il 17,2% uomini.

In merito, l'Ente, fin dalla costituzione nel 2016, ha adottato misure a favore della conciliazione di tempo e lavoro, attraverso la definizione di un orario di lavoro con fasce di flessibilità in entrata e in uscita, orari personalizzati a fronte di esigenze particolari e criteri per l'accesso al tempo parziale, strumenti tipicamente attivati per favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro delle donne.

E' evidente che gli strumenti di cui sopra, più in generale, sono volti a favorire anche persone che si trovino in altre condizioni di "svantaggio", legate in alcuni casi a situazioni cui si attribuisce un valore "socialmente tutelato", come nel caso dell'accudimento di familiari, e, in altre, a situazioni personali complesse, ad esempio per motivi di salute.

Sempre in un'ottica "interna" è da ricordare che sono previste disposizioni a livello statutario che garantiscono le pari opportunità a livello di costituzione degli organi e nella designazione delle figure di rappresentanza dell'Ente in consigli di amministrazione, comitati, etc.

A livello di obiettivi nel Piano 2018 era stata inserita la predisposizione del Piano delle Azioni Positive e l'implementazione delle azioni previste nello stesso.

⁵ Risale al 27 maggio 2007 la direttiva sulle "misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche". Da allora, di anno in anno, è stato redatto un rapporto che ha per oggetto il monitoraggio sullo stato di attuazione delle politiche di parità e pari opportunità nelle P.A.

promozione delle pari opportunità

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|------------------------------------|---|--------------------|------------------|
| PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' | Realizzazione azioni previste dal Piano Azioni Positive | % di completamento | 100% |

In sede di monitoraggio 2018 era emerso che, a causa dei carichi di lavoro, il Piano non sarebbe stato realisticamente perfezionabile entro la fine dell'anno. L'obiettivo è stato riproposto per il 2019.

VALUTAZIONE = NON VALUTABILE

Prospettiva esterna

La prospettiva esterna riguarda la posizione tenuta dall'Ente in quanto produttore di beni e servizi. La mission della Camera non è direttamente finalizzata al contrasto delle disparità, tuttavia, come in tutti i settori in cui opera la Pubblica Amministrazione, è possibile identificare anche nell'azione camerale le categorie di interlocutori e di situazioni che presentano criticità sotto il profilo in oggetto, al fine di contribuire alla rimozione degli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità e quindi alla realizzazione di uno sviluppo equo, inclusivo e sostenibile.

I principali ambiti nei quali l'Ente ha operato nel 2018 – e che si sono intersecati con gli obiettivi del Piano della Performance - sono stati identificati come di seguito.

Imprenditoria femminile

Da sempre le Camere di Commercio sono attive con progetti per sostenere l'imprenditoria femminile e, in particolare dal 2013, hanno collaborato con l'iniziativa che il Governo ha avviato per la promozione dell'imprenditoria femminile e del lavoro autonomo delle donne attraverso strumenti innovativi⁶ che incidono soprattutto sulla difficoltà di accesso al credito. Nell'ambito di questa iniziativa, nel 2017 è stato creato il sito www.imprenditricioggi.governo.it che è stato al centro di un'importante campagna di comunicazione istituzionale.

Supporto ai Giovani "Neet"

Nel 2018 la Camera ha proseguito le attività del progetto Garanzia Giovani, avendo "ereditato" dalla precedente Camera della Spezia il ruolo di capofila del partenariato che presidiava il progetto che, come noto, nell'ambito del Piano Europeo per la lotta alla disoccupazione giovanile, è volto all'orientamento,

⁶ Si tratta in particolare della Sezione speciale "Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per le pari opportunità" del Fondo centrale di garanzia per le PMI che offre modalità semplificate di accesso alla garanzia dello Stato e del Protocollo d'intesa per lo sviluppo e la crescita dell'imprenditorialità e dell'auto-impiego femminili (sottoscritto il 4 giugno 2014, già a suo tempo prorogato fino al 31 dicembre 2017 e recentemente prorogato al 31 dicembre 2019), che prevede un piano a sostegno dell'accesso al credito concordato con l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e altre associazioni di categoria

istruzione e formazione e inserimento al lavoro, dei giovani che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo (Neet - Not in Education, Employment or Training) perché privi di adeguate qualifiche o esperienze professionali.

Ai giovani iscritti a Garanzia Giovani sono state anche riservate particolari misure, come nel caso del progetto Crescere in Digitale.

Supporto per l'inserimento lavorativo per i soggetti con più di 40 anni di età

Nel corso del 2017 la Camera è entrata a far parte della rete istituzionale che dà sostegno al "Bando over 40 della Regione Liguria".

Si ricorda che con delibera della Giunta regionale 288 del 7 aprile 2017 sono stati approvati gli esiti di cui al bando Over 40 per la linea A con i quali sono state individuate le associazioni temporanee di scopo (ATS) per l'erogazione degli interventi atti a favorire percorsi occupazionali all'inserimento lavorativo dei soggetti con più di 40 anni di età non percettori di ammortizzatori sociali.

Con la deliberazione n. 617 del 25 luglio 2018 il termine per l'erogazione delle misure di cui alla Linea A del Piano Over 40 è stato prorogato al 30 giugno 2019 ed è stata disposta la riapertura dell'Avviso Linea B fino al 30 settembre 2019, per la richiesta di bonus occupazionali alle imprese destinatarie di percorsi occupazionali per favorire l'inserimento lavorativo delle persone con più di 40 anni di età.

Sono infine da ricordare le azioni a supporto dei soggetti con maggiori difficoltà **nell'accesso al credito** e il supporto agli imprenditori operanti in territori più fragili economicamente perché collocati in zone rurali o in fase di abbandono o più a rischio in quanto operanti in particolari settori (es. pesca). Su questo ultimo tema si ricordano le **azioni dei GAL e dei GAC e le Strategie di Sviluppo Locale** cui partecipa la Camera di Commercio.

Ultimo riferimento in materia di pari opportunità è l'applicazione delle normative in materia di **accessibilità dei siti internet** delle Pubbliche Amministrazioni (strumenti che rendono consultabili i siti anche a persone con disabilità), che prevedono anche la definizione di obiettivi annuali.

Soddisfazione utenza

Ai sensi della Riforma Madia – d. lgs. n. 74/2017 - il fattore “valutazione dei cittadini e degli utenti”, già contemplato dal Decreto Legislativo n. 150/2009 tra le “dimensioni” della performance da tenere sotto controllo, deve obbligatoriamente entrare nella valutazione della performance organizzativa. Nel Piano 2018 era stato inserito un obiettivo “ancorato” alla domanda “giudizio complessivo sull’Ente” nell’ambito del questionario utilizzato per le rilevazioni periodiche.

| TIPO | OBIETTIVO/TARGET | FORMULA | VALORE OBIETTIVO |
|---------------------------|--|---------|------------------|
| SODDISFAZIONE DELL'UTENZA | Livello medio di soddisfazione dell'utenza sulla qualità dei servizi pari o superiore al 7 su una scala da 1 a 10 (valore medio su tutti i servizi resi) | SI/NO | ≥ 7 |

Nel corso del 2018 sono state svolte n. 2 indagini di customer satisfaction , nel mese di giugno e nel mese di dicembre.

| | valore di sintesi (domanda “giudizio complessivo sull’Ente”) |
|---|---|
| Indagine svolta nel mese di giugno 2018 | 7,67 (su base 10) |
| Indagine svolta nel mese di dicembre 2018 | 7,9 (su base 10) |

VALUTAZIONE = 100/100

3.6 Obiettivi individuali

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 nel 2018 è stato attivato 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 era stato assegnato per l'annualità 2018 il presidio degli obiettivi di cui al presente Piano come illustrati all'interno del documento e con apposito atto, l'Organo Amministrativo di Vertice ha proceduto all'assegnazione ai Dirigenti dell'Ente, secondo un procedimento a cascata.

Il contributo al raggiungimento degli Obiettivi dell'Ente (performance organizzativa) rappresenta uno degli elementi della valutazione ai fini della assegnazione della retribuzione di risultato (con percentuali di incidenza diversa) per tutto il personale.

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Nella presente sezione si intende evidenziare la capacità della Camera di gestire le risorse economiche e di tenere sotto controllo una serie di variabili di tipo strutturale e di tipo economico-patrimoniale.

Come più sopra detto, è infatti fondamentale che gli impatti prodotti nell'ambiente di riferimento e gli obiettivi perseguiti siano raggiunti in modo tale da assicurare il mantenimento di condizioni di salute rispetto all'equilibrio economico-finanziario.

Si rinvia pertanto - in primo luogo - alla sezione 3.4 "Target in termini di salute economico - finanziaria e di struttura".

A seguire sono poi fornite, in merito all'utilizzo delle risorse, informazioni aggiuntive, da cui si possono evincere ulteriori indicazioni in merito ai risultati delle azioni implementate per una gestione efficiente. Gli indicatori che seguono sono alcuni fra quelli utilizzati nel sistema camerale ai fini del benchmarking (sistema Pareto, portale Unioncamere per gli indicatori e il benchmarking tra le Camere).

| | valore 2017 | valore 2018 | valore segnaletico | algoritmo | VALORI ESPRESSI IN PERCENTUALE | |
|--|--------------------|--------------------|--|--|---|--------------------------------------|
| | | | | | cluster dimensionale 2017 - media | cluster nazionale 2017 - media |
| Incidenza costi strutturali | 102,27 | 89,97 | Misura l'incidenza dei Costi di struttura rispetto ai Proventi correnti. | Oneri correnti - Interventi economici/Proventi correnti | 88,85 | 90,12 |
| Incidenza interventi economici su oneri correnti | 18,82 | 24,82 | Misura l'incidenza degli Interventi economici sul totale degli Oneri correnti. | Interventi economici /Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A | 18,28 | 18,58 |
| Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione | 64,84 ⁷ | 69,10 ⁸ | Misura il valore del diritto annuale (al netto dell'accantonamento) restituito al tessuto economico mediante gli Interventi economici. | Interventi economici + Totale costi F.I.D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A | 49,42 | 50,39 |

⁷ Nella Relazione sulla performance 2017 era stato indicato 61,99. Quando si redige la Relazione infatti i costi della funzione istituzionale D (STUDIO, FORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA) possono essere desunti solo dal Consuntivo per funzioni istituzionali (previsto dall'art. 24 del DPR 254/2005). Il sistema Pareto utilizza invece il dato relativo ai costi assorbiti dalla funzione D che vengono elaborati in un momento successivo. La differenza non è significativa, mentre l'indicatore fornisce un'indicazione utile sulla capacità dell'Ente di impiegare le risorse provenienti dal tributo in interventi di promozione del territorio.

⁸ Costi della funzione D desunti dal Consuntivo 2018 per funzioni istituzionali (previsto dall'art. 24 del DPR 254/2005).

| | valore 2017 | valore 2018 | valore segnaletico | algoritmo | cluster dimensionale 2017 - media | cluster nazionale 2017 - media |
|--|------------------------|------------------------|--|---|--|---|
| Capacità di generare proventi | 13,27 | 16,01 | Misura quanta parte dei Proventi correnti è stata generata dalla Camera di commercio oltre alle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria. | Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo /Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A) | 6,86 | 8,19 |
| Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva | 32,55 | 46,79 | Misura il valore medio di interventi economici per impresa attiva. | Interventi economici /Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" | 39,19 | 35,02 |

Dal prospetto seguente si evince l'andamento dei principali aggregati economici nella fase pre e post accorpamento, andamento che conferma ampiamente il risultato positivo atteso.

Per quanto riguarda gli "interventi economici", che nel 2017 denunciavano un forte calo rispetto al 2015 (- 40,2%) da imputarsi fondamentalmente al taglio del diritto annuale, si deve evidenziare che nel 2018 gli stessi hanno visto un incremento sensibile. Tale ripresa è stata possibile soprattutto grazie alle azioni implementate con il finanziamento della maggiorazione del diritto (progetti "Punto Impresa Digitale", "Orientamento al Lavoro", "Mirabilia-Turismo").

ONERI CORRENTI: RAFFRONTO PRINCIPALI VOCI ANNI 2015, 2017 E 2018

| | 2015 | 2017 | 2018 | Variazione (2017-2018) | |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------------|--------|
| | Im-Sv-Sp | Riviere | Riviere | assoluta | % |
| Personale | 5.289.579 | 5.086.687 | 5.080.138 | -6.549 | -0,13% |
| Organi istituzionali | 289.610 | 64.135 | 59.475 | -4.660 | -7,27% |
| Prestazioni di servizi | 1.931.925 | 1.207.815 | 1.373.460 | 165.645 | 13,71% |
| Oneri diversi di gestione | 1.984.202 | 1.561.120 | 1.734.553 | 173.433 | 11,11% |
| Interventi economici | 3.590.960 | 2.145.968 | 3.084.595 | 938.627 | 43,74% |

In merito ai proventi, si deve evidenziare la crescita di tutte le voci rispetto al 2017 e in particolare si sottolinea quella del diritto annuale, risultato delle azioni per migliorare il livello di riscossione e delle azioni messe in atto per la pulizia dei dati del Registro Imprese.

PROVENTI CORRENTI: RAFFRONTO PRINCIPALI VOCI ANNI 2015, 2017 E 2018

| | 2015 | 2017 | 2018 | Variazione (2017-2018) | |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------------|--------|
| | Im-Sv-Sp | Riviere | Riviere | assoluta | % |
| Diritto annuale | 9.281.887 | 7.663.510 | 8.882.631 | 1.219.121 | 15,91% |
| Diritti di segreteria | 2.503.662 | 2.490.334 | 2.611.712 | 121.377 | 4,87% |
| Contributi, trasferimenti ed altre entrate | 1.853.972 | 1.136.353 | 1.360.629 | 224.277 | 19,74% |
| Proventi da gestione di beni e servizi | 226.745 | 266.987 | 388.667 | 121.680 | 45,58% |

In ultimo, si riportano i dati relativi alle disponibilità liquide, che rappresentano un'ulteriore indicazione della salute dell'Ente.

| DISPONIBILITA' LIQUIDE | u.m. | CCIAA RIVIERE DI LIGURIA | | |
|------------------------|------|--------------------------|-------------------|-------------------|
| | | 31/12/2016 | 31/12/2017 | 31/12/2018 |
| Banca c/c | € | 13.937.795 | 14.930.997 | 17.844.194 |
| Depositi postali | € | 71.492 | 6.517 | 35.421,00 |
| TOTALE | | 14.009.287 | 14.937.514 | 17.879.615 |

5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

| Fasi | Descrizione attività | Soggetti coinvolti |
|-------------|---|--|
| FASE I | Definizione della struttura e dei contenuti del documento - alla luce della normativa, della Delibera CIVIT n. 5/2012 e delle "Linee guida predisposte da Unioncamere per l'elaborazione e la redazione della Relazione sulla performance" - tenendo conto dei dati e delle informazioni effettivamente disponibili, della impostazione del Piano della Performance di riferimento e delle indicazioni fornite dall'OIV ai fini di una maggiore chiarezza e migliore comprensibilità della relazione. | Controllo di Gestione Segretario Generale |
| FASE II | Raccolta ed elaborazione dei dati necessari per la predisposizione della relazione: dati relativi al contesto interno ed esterno di riferimento; dati relativi al conseguimento degli obiettivi operativi previsti nel Piano della Performance e ai risultati raggiunti | Dirigenti di Area Uffici dell'ente Controllo di Gestione |
| FASE III | Stesura e redazione della Relazione sulla Performance | Dirigenti di Area Controllo di Gestione Dirigenti di Area Segretario Generale |
| FASE IV | Approvazione della Relazione con deliberazione dell'organo di indirizzo politico-amministrativo | Giunta camerale Responsabile per la presentazione alla Giunta: Segretario Generale |
| FASE V | Validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione. Pubblicazione della Relazione sulla Performance e del Documento di Validazione sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente" | OIV-Organismo indipendente di valutazione Segretario Generale Responsabile della Trasparenza |

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Punti di forza

- Progressivo apprendimento di una nuova modalità di lavoro per obiettivi e programmi;

Punti di debolezza

- Da migliorare, nel processo di definizione del Piano della Performance e più in generale nel Ciclo di gestione della Performance, il coinvolgimento degli stakeholder esterni;
- Permangono difficoltà nell'attuazione del controllo strategico (individuazione degli indicatori da associare agli obiettivi strategici) e valutazione dell'impatto (indicatori di outcome)
- Non ancora del tutto completata l'integrazione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Due punti di attenzione particolare sono stati messi in luce dall'Organismo di Valutazione relativamente al ciclo della performance:

- visto l'impegno che la fusione sta richiedendo sotto vari profili, il tema del cambiamento organizzativo dovrebbe avere un carattere più ampio e strategico;
- sarebbe opportuno dare spazio con adeguati indicatori di impatto a due ambiti di valutazione: la governance del territorio e lo sviluppo delle risorse umane.