

Il Piano della Performance

2017 - 2019

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	5
1.1 Chi siamo	5
1.2 Cosa facciamo	7
1.3 Come operiamo	9
3. IDENTITA'	15
3.1 L'amministrazione in cifre	15
3.2 Mandato istituzionale e missione	16
3.3 Albero della performance	18
4. ANALISI DEL CONTESTO	19
4.1 Il contesto esterno	19
4.2 Il contesto interno	21
5. OBIETTIVI STRATEGICI	27
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI – LA PROGRAMMAZIONE 2017	39
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	56
7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	57

Allegati

ALLEGATO A - OBIETTIVI STRATEGICI 2017-2019 E OPERATIVI 2017

ALLEGATO B – PROGRAMMAZIONE 2017 – OBIETTIVI E TARGET

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Con il presente documento, la Camera di Commercio Riviera di Liguria intende ottemperare a quanto richiesto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, fissando gli obiettivi da raggiungere sia a livello strategico, con una prospettiva triennale, che a livello più operativo (prospettiva annuale), nonché gli indicatori da utilizzare per la misurazione e la valutazione della performance dell'Ente, con l'intento di assicurare la qualità, la comprensibilità e la attendibilità degli schemi utilizzati per la rappresentazione della stessa.

L'adozione del documento rappresenta, inoltre, un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto Legislativo 254 del 2005.

Il Piano della Performance è, quindi, per l'Ente uno strumento per:

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

Il Piano della Performance deriva gli indirizzi della pianificazione strategica dal Programma Pluriennale ed elabora i contenuti della strategia e della programmazione dell'Ente Camerale, mediante la selezione di obiettivi ed il collegamento a questi di indicatori. Al fine di favorire una rappresentazione complessiva ed una comunicazione logica ed efficace, la strategia è articolata all'interno del Piano della Performance in programmi e obiettivi strategici coerenti con quelli inseriti nel Programma Pluriennale.

Con la definizione della struttura e dei contenuti del Piano della Performance, gli organi di indirizzo identificano la performance complessiva dell'Ente Camerale e forniscono il quadro generale nell'ambito del quale si sviluppa l'intero Ciclo di Gestione della Performance.

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

In particolare:

- l' art. 10 al comma 1.a, stabilisce che le Amministrazioni redigano annualmente "entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori";
- l'art. 15, alle lettere a e b del comma 2, definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nella emanazione di "direttive generali contenenti gli indirizzi strategici" e nella definizione, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del Piano.
- l'art. 5, al comma 1, definisce infine che "gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici....".

Tale quadro normativo va letto coordinato con le disposizioni contenute in materia di pianificazione strategica e programmazione operativa nel decreto 254/05. Dalla lettura integrata delle due disposizioni si evince come il Piano della Performance sostanzialmente integri i passi che, nell'ambito del processo di programmazione pluriennale ed annuale del 254/05, erano già in nuce delineati, dando però a tutto il ciclo di programmazione un orizzonte di riferimento di tipo triennale.

La Delibera n. 112/2010 - "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" costituisce un ulteriore riferimento procedurale e contenutistico descrivendo finalità e principi generali del Piano, ma anche fornendo indicazioni operative sui contenuti e sul processo di redazione del Piano.

Per quanto riguarda nello specifico il presente Piano, che ha quale orizzonte temporale il triennio 2017 - 2019, si evidenzia qui che il documento viene sottoposto all'approvazione in un momento molto particolare per l'Ente: nel mese di aprile 2016 è divenuto operativo l'accorpamento delle Camere di commercio di Imperia, La Spezia e Savona e nel mese di dicembre è entrata in vigore la riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, che ha inserito diversi elementi di novità nel panorama delle competenze e delle funzioni attribuite oltre a prevedere l'obbligo di un grande piano di razionalizzazione del sistema.

Quanto sopra rappresenta la necessaria premessa ai contenuti del presente documento, che vedrà le opportune modifiche e integrazioni una volta che diverrà operativa la riforma nel suo complesso.

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

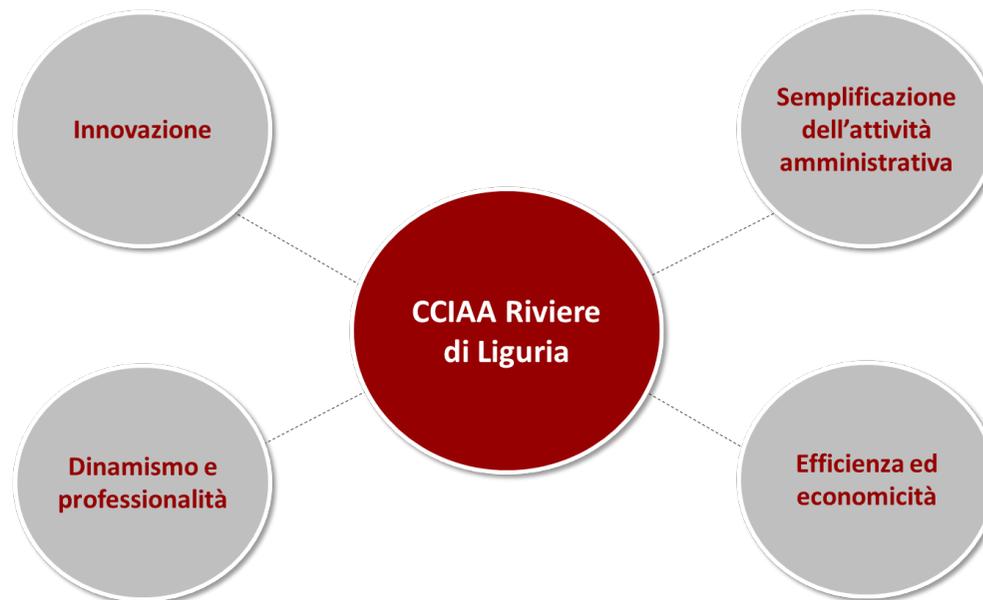
1.1 Chi siamo

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

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

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

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



Organo esecutivo della Camera di Commercio è la Giunta, che è eletta in seno al Consiglio. La Giunta della Camera di Commercio Riviere di Liguria è composta da dieci membri, oltre al Presidente.

Oltre al Presidente Luciano Pasquale (Credito), fanno parte della Giunta:

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

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

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

Gli attuali componenti sono:

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

Le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione sono svolte dall'Ing. Gianluca Colavolpe.

1.2 Cosa facciamo

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

Le funzioni delle Camere di Commercio sono essenzialmente tre:

- **funzioni amministrative** attribuite per legge o delegate dallo Stato o dalle Regioni - rientrano in tale ambito tutte le attività concernenti la tenuta di registri, elenchi, albi e ruoli, gli adempimenti burocratici connessi, nonché la gestione di un completo e affidabile sistema di informazione commerciale;
- **funzioni di regolazione del mercato**, quali l'istituzione di camere arbitrali, sportelli di conciliazione, la promozione di contratti tipo per categorie omogenee di attività, la partecipazione a conferenze di servizi, la vigilanza per la repressione delle azioni di concorrenza sleale, la costituzione di parte civile nei processi per reati contro l'economia;
- **funzioni promozionali**: si tratta di iniziative di diverso tipo volte a sostenere l'economia della provincia ed il sistema delle imprese - fanno parte di questa categoria la realizzazione di progetti di promozione e valorizzazione del territorio, le partecipazioni a società, consorzi, associazioni, ecc., le attività svolte a mezzo di aziende speciali costituite per svolgere servizi ad elevata competenza specialistica attraverso strutture snelle e flessibili.

In particolare, le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono le funzioni e i compiti relativi a:

- a) tenuta del Registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- c) promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- d) realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- e) supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;

- f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- g) costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i) promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- j) vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- k) raccolta degli usi e delle consuetudini;
- l) cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

1.3 Come operiamo

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

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

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

Nella Camera di Commercio Riviere di Liguria sono confluite le Aziende Speciali già facenti capo alle preesistenti Camere di Commercio di Imperia, La Spezia e Savona, ovvero

- l'Azienda Speciale Promimperìa,
- l'Azienda Speciale Riviera dei Fiori,
- l'Azienda Speciale per la formazione professionale e la promozione tecnologica e commerciale,
- l'Azienda Speciale Manifestazioni fieristiche e formazione imprenditoriale La Spezia,
- l'Azienda Speciale La Spezia Euroinformazione Promozione e Sviluppo,
- l'Azienda Speciale Centro di sperimentazione e assistenza agricola – CeRSAA.

Al fine di migliorare l'efficacia gestionale complessiva ed anche per conseguire maggiori sinergie - derivanti dalla concentrazione delle funzioni -, con deliberazione della Giunta camerale n. 58 del 26/9/2016, l'Ente ha assunto l'indirizzo di definire un **piano complessivo di razionalizzazione e riduzione delle Aziende Speciali** della Camera di Commercio mediante accorpamento – da attuarsi tramite fusione per incorporazione.

In particolare, la scelta è quella di procedere ad una razionalizzazione complessiva delle Aziende Speciali, riducendole, mediante fusione per incorporazione, da sei a tre sole Aziende, coniugando così sostenibilità economica e valorizzazione dei territori.

Attualmente, sono dunque stati avviati, fermo restando il mantenimento e lo sviluppo, per il suo carattere specialistico, del CeRSAA:

- il processo di fusione, per incorporazione, dell’Azienda Speciale Riviera dei Fiori e dell’Azienda Speciale per la formazione professionale e la promozione tecnologica e commerciale nell’Azienda Speciale Promimperìa, che assumerà la nuova denominazione di **Azienda Speciale “PromoRiviere di Liguria”** e avrà sede legale e amministrativa presso la sede di Imperia;
- il processo di fusione, per incorporazione, dell’Azienda Speciale Manifestazioni fieristiche e formazione imprenditoriale La Spezia nell’Azienda Speciale La Spezia Euroinformazione Promozione e Sviluppo, che assumerà la nuova denominazione di **Azienda Speciale “Blue Hub”** e avrà sede legale e amministrativa presso la sede della Spezia.

La Camera di commercio detiene inoltre partecipazioni in 49 società. Di seguito si rappresenta schematicamente la situazione attuale, ricordando che le preesistenti Camere avevano avviato, in base alla L. 190/2014, piani di razionalizzazione e azioni per il contenimento dei costi che la nuova Camera ha “ereditato” e su cui la stessa baserà le nuove azioni per dare applicazione al Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, contenuto nel D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dello scorso 8 settembre (“Riforma Madia”).

Si evidenzia qui che l’analisi delle partecipazioni dell’Ente, come anche le azioni sopra richiamate volte all’applicazione del Testo Unico in materia di società partecipate, rientra in uno degli obiettivi strategici dell’Ente, di cui si dirà più approfonditamente nel prosieguo del lavoro: in particolare si sottolinea che è obiettivo dell’Ente effettuare l’esame delle partecipazioni entro fine luglio 2017, al fine di poter poi rispettare i termini previsti dal Testo Unico attualmente, dopo le diverse proroghe intervenute, fissati per la fine di settembre.

Il sistema delle partecipazioni della CCIAA Riviere di Liguria

		PARTECIPAZIONE DIRETTA		
		PARTECIPAZIONE AL 100%	PARTECIPAZIONE TRA IL 50 E IL 99%	PARTECIPAZIONE < 50%
VALORE QUOTE CCIAA (NOMINALE)	VALORE > 10 MLN			AUTOSTRADA DEI FIORI S.P.A.
	TRA 1 MLN E 10 MLN	EUROPA PARK SRL	CENTRO FIERISTICO DELLA SPEZIA SRL	
	TRA 500.000 E 1 MLN		AZIENDA AGRICOLA DIMOSTRATIVA SRL SARZANA	FINANZIARIA LIGURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO FI.L.S.E. S.P.A.
	TRA 100.000 E 500.000	SPAZIOIMPRESA SRL IN LIQUIDAZIONE LABCAM S.R.L.		SPEDIA S.p.a SOCIETA' AUTOSTRADA LIGURE TOSCANA S.P.A.
	VALORE < 100.000			40 altre PARTECIPATE

Società/Sede	CAPITALE SOCIALE	% PARTECIPAZIONE DIRETTA
1 LABCAM S.R.L.	100.000,00	100,000%
2 EUROPA PARK SRL LA SPEZIA (SP) PIAZZA EUROPA 16 CAP 19124	1.750.000,00	100,000%
3 SPAZIOIMPRESA SRL IN LIQUIDAZIONE LA SPEZIA (SP) VIA PRIVATA O.T.O. 3/5 CAP 19136 LIQUIDAZIONE DAL 14/06/2013 Liquidatore: Rao Cristiano (fino al 6/3/2014) Fiorino Francesco (dal 7/3/2014)	100.000,00	100,000%
4 AZIENDA AGRICOLA DIMOSTRATIVA SRL SARZANA (SP) VIA PALLODOLA 23 CAP 19038	844.650,00	71,768%
5 CENTRO FIERISTICO DELLA SPEZIA SRL LA SPEZIA (SP) VIA VITTORIO VENETO 28 CAP 19124	5.382.500,00	56,700%
6 FOLLO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE FOLLO (SP) PIAZZA GIACOMO MATTEOTTI 2 CAP 19020 IN LIQUIDAZIONE DAL 29/04/2011, FALLIMENTO DAL DICEMBRE 2015 (Liquidatore Gianfranco Ratti)	26.000,00	40,000%
7 BRUGNATO SVILUPPO S.R.L. IN LIQUIDAZIONE BRUGNATO (SP) PIAZZA MARTIRI 1 CAP 19020. IN FASE DI LIQUIDAZIONE DAL 31/12/2013 (Liquidatore: Francesco Fiorino)	25.000,00	40,000%
8 CARRODANO SVILUPPO SRL IN LIQUIDAZIONE CARRODANO (SP) PIAZZA 25 GENNAIO 1945 12 CAP 19020 IN LIQUIDAZIONE DAL 14/06/2013 (Liquidatore: Francesco Fiorino)	15.000,00	40,000%
9 LIGURIA INTERNATIONAL SOC. CONS. P.A. GENOVA (GE) VIA PESCHIERA 16 CAP 16122	120.000,00	36,000%
10 CONSORZIO PER IL BACINO DI CARENAGGIO LA SPEZIA C/O AUTORITA' PORTUALE - VIA DEL MOLO,1 CAP 19126		33,000%
11 S.P.E.S. - SOCIETA' DI PROMOZIONE DEGLI ENTI SAVONESI PER L'UNIVERSITA' S.C.P.A.	258.230,00	25,000%
12 CONSORZIO UNIVERSITARIO PER LA GEOFISICA LERICI (SP) PRESSO CENTRO TIRESIA CAP 19032	130.440,00	16,700%
13 SCUOLA DI VELA S. TERESA S.R.L. LERICI (SP) VIA S. TERESA CAP 19032 C/O C.C.I.A.A. V.VENETO 28 SP	14.000,00	16,110%
14 SOCIETA' PER LA PROMOZIONE DELLO SVILUPPO ECONOMICO DELL'IMPERIESE SRL IN LIQUIDAZIONE SIGLABILE "S.P.E.I. S.R.L."	100.000,00	14,000%
15 CENTRO PASTORE SRL IMPERIA, VIA DELBECCHI, 32 CAP18100	144.947,00	13,000%
16 ASSOFLOR LA SPEZIA - CONSORZIO TRA FLORICOLTORI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA LA SPEZIA (SP) VIA VITTORIO VENETO 28 CAP 19124 IN FASE DI SCIOGLIM.	400,00	12,500%

17	SISTEMA TURISTICO GOLFO DEI POETI, VAL DI MAGRA E VAL DI VARA S.C. A R.L. LA SPEZIA (SP) PIAZZA EUROPA 1 CAP 19124	100.000,00	11,000%
18	EURO C.I.N. - GEIE	155.256,00	10,000%
19	I.P.S. - INSEDIAMENTI PRODUTTIVI SAVONESI - SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI (SIGLABILE "I.P.S. - S.C.P.A.")	486.486,00	8,130%
20	A.SP. S.r.l. (Autoparco La Spezia) VEZZANO LIGURE (SP) VIA PIANO VEZZANO I SNC CAP 19020 IN FASE DI CESSIONE QUOTE	97.000,00	7,890%
21	SPEDIA S.p.a. LA SPEZIA (SP) VIA DELLE PIANAZZE 74 CAP 19136 SOCIETA' IN LIQUIDAZIONE dal 24/04/2014 (Liquidatore: Sommovigo Michele)	2.413.762,00	7,700%
22	PROMOSTUDI - FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE UNIVERSITA' DELLA SPEZIA LA SPEZIA (SP) VIA DEI COLLI 90 CAP 19121	PATRIMONIO FONDAZIONE: 112.200	6,250%
23	AUTOSTRADA ALBENGA GARESSIO CEVA S.P.A.	600.000,00	5,560%
24	DISTRETTO LIGURE TECNOLOGIE MARINE scrI LA SPEZIA (SP) VIA DELLE PIANAZZE 74 CAP 19136	1.140.000,00	5,560%
25	AUTOSTRADA DEI FIORI S.P.A.	325.000.000,00	4,800%
26	GRUPPO DI AZIONE LOCALE DELLE AREE RURALI DELLA PROVINCIA DELLA SPEZIA SOCIETA' COOPERATIVA BEVERINO (SP) VIA AURELIA 1 CAP 19020 - COM.MONTANA BASSA E MEDIA VARA SCIOLTA E POSTA IN LIQUIDAZIONE DAL 17/12/10 (Liq. Rosanna Ghirri) LIQUIDAZIONE COATTA AMMINISTRATIVA: ISCR. PROCEDURA: 22/10/15, DATA PROV.: 01.10.15 (Commisario liquidatore: Pasquale Lonerò)	2.823,00	4,720%
27	TIRENO BRENNERO SRL LA SPEZIA (SP) VIA VITTORIO VENETO 28 CAP 19124 SOCIETA' IN LIQUIDAZIONE	386.782,00	4,660%
28	FINANZIARIA LIGURE PER LO SVILUPPO ECONOMICO FI.L.S.E. S.P.A. GENOVA (GE) VIA PESCHIERA 16 CAP 16122	24.700.565,76	2,335%
29	SIIT S.c.p.A. GENOVA (GE) VIA GRETO DI CORNIGLIANO 6 ROSSO CAP 16152	600.000,00	2,000%
30	CENTRO AGROALIMENTARE LEVANTE LIGURE E LUNIGIANA SRL SARZANA (SP) VIA VARIANTE CISA-LOC. PALLODOLA CAP 19038	1.321.140,00	1,970%
31	FONDAZIONE SLALA-SISTEMA LOGISTICO DEL NORD OVEST D'ITALIA	679.585,00	1,000%
32	CONSORZIO PROMOZIONE LERICI A R.L. LERICI (SP) PIAZZA BACIGALUPI 9 CAP 19032		1,000%
33	ISTITUTO NAZIONALE RICERCHE TURISTICHE-ISNART-SCPA	1.046.500,00	0,692%
34	RETECAMERE S.C.A.R.L. IN LIQUIDAZIONE ROMA (RM) VIA VALADIER 42 CAP 00193 Liquidatore Cappa Giovanni	242.356,34	0,520%
35	TECNOSERVICECAMERE SCPA (ex TECNOCAMERE SCPA) ROMA (RM) PIAZZA SALLUSTIO 21 CAP 00187	1.318.941,00	0,504%

36	AGROQUALITA' SPA	1.856.191,00	0,460%
37	SI.CAMERA SRL - SISTEMA CAMERALE SERVIZI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA ROMA PIAZZA SALLUSTIO 21 CAP 00187	4.009.935,00	0,370%
38	UNIONTRASPORTI SOCIETA' CONSORTILE A RESPONSABILITA' LIMITATA PIAZZA SALLUSTIO 21 CAP 00187	772.867,22	0,246%
39	CE.P.I.M. CENTRO PADANO INTERSCAMBIO MERCI SPA S.p.a - Interporto di Parma *** FONTEVIVO (PR) PIAZZA EUROPA 1 CAP 43010	6.642.928,32	0,240%
40	SOCIETA' AUTOSTRADA LIGURE TOSCANA S.P.A. CAMAIORE (LU) VIA DON E. TAZZOLI 9 CAP 55041	160.000.000,00	0,215%
41	INFOCAMERE S.C.P.A. ROMA (RM) PIAZZA SALLUSTIO 21 CAP 00187	17.670.000,00	0,206%
42	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.C.P.A. ROMA (RM) PIAZZA SALLUSTIO 21 CAP 00187	2.387.372,16	0,139%
43	JOB CAMERE S.R.L. PADOVA (PD) CORSO STATI UNITI 14 CAP 35127	600.000,00	0,138%
44	CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA - S.C.R.L. IN FORMA ABBREVIATA DINTEC - S.C.R.L. ROMA (RM) VIA BONCOMPAGNI 16 CAP 00187	551.473,09	0,114%
45	TECNO HOLDING S.P.A. ROMA (RM) PIAZZA SALLUSTIO 21 CAP 00187	25.000.000,00	0,100%
46	LIGURCAPITAL S.P.A.	5.681.060,00	0,036%
47	IC OUTSOURCING srl PADOVA (PD) CORSO STATI UNITI 14 CAP 35127	372.000,00	0,013%
48	INTERNAZIONALE MARMI E MACCHINE SPA CARRARA (MS) VIALE G. GALILEI 133 CAP 54036	32.138.850,00	0,001%
49	M.P.S. CAPITAL SERVICE SPA	276.434.746,28	0,0001%

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

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

3. IDENTITA'

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

3.1 L'amministrazione in cifre



3.2 Mandato istituzionale e missione

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

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

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

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

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

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

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

Le linee, che verranno tradotte in Obiettivi Strategici e Operativi, guideranno l'azione camerale nei prossimi anni, azione che sarà comunque anche volta alla gestione dei servizi che le diverse leggi affidano alle Camere di Commercio e alla realizzazione di una serie di attività "programmate" o "vincolate" che l'Ente deve portare a termine.

LINEE STRATEGICHE

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

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

2) AREA DI INTERVENTO COMPETITIVITÀ E SVILUPPO IMPRESE

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

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

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

4) AREA DI INTERVENTO INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

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

3.3 Albero della performance

In questa sezione del paragrafo "Identità" viene riportata la "mappa della performance" o Albero della Performance di primo livello. Nelle successive sezioni saranno esplicitati i diversi e successivi livelli , in termini di

- **obiettivi strategici ed obiettivi operativi**
- **Target su attività programmate/vincolate,**
- **efficacia, efficienza e qualità dei processi e dei servizi,**
- **salute economico finanziaria dell'Ente**

Promuovere l'innovazione e il trasferimento tecnologico;
Sostenere la creazione di impresa
Sostenere l'orientamento al lavoro e l'inserimento occupazionale dei giovani
Supportare il tessuto produttivo locale e favorire la commercializzazione dei prodotti/servizi
Sostenere il settore del turismo

Fornire informazione e assistenza alle imprese sulle opportunità di sviluppo (ricerca partner, finanziamenti, etc.)
Agevolazione dell'accesso al credito
Implementare la conoscenza e l'analisi delle dinamiche economiche e sociali del territorio per l'utilizzo del patrimonio informativo dell'Ente



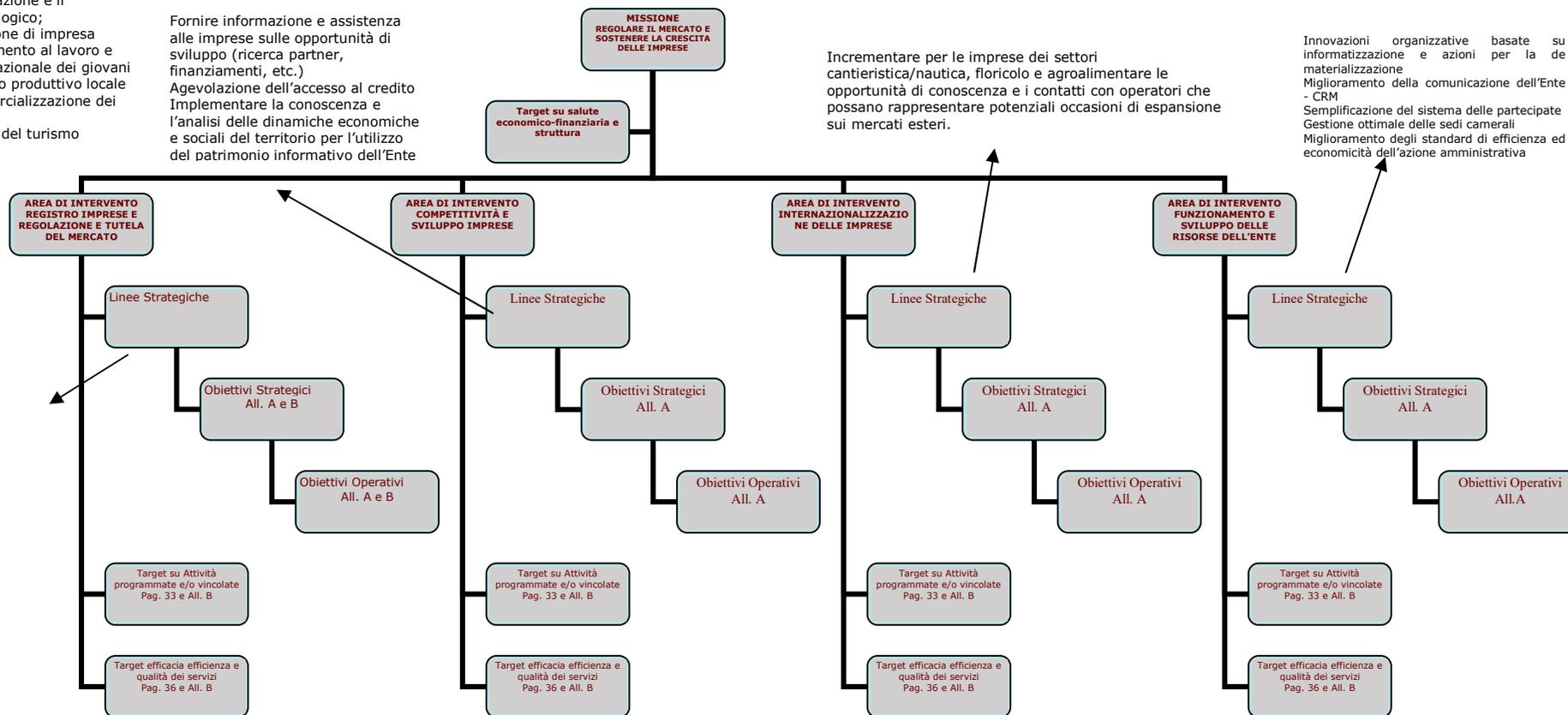
Incrementare per le imprese dei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare le opportunità di conoscenza e i contatti con operatori che possano rappresentare potenziali occasioni di espansione sui mercati esteri.

Innovazioni organizzative basate su informatizzazione e azioni per la de-materializzazione
Miglioramento della comunicazione dell'Ente - CRM
Semplificazione del sistema delle partecipate
Gestione ottimale delle sedi camerali
Miglioramento degli standard di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa

Qualità del Registro Imprese e Semplificazione Amministrativa

Controlli metrologici: tutela degli utenti finali e dei consumatori attraverso piani mirati di verifica degli strumenti di misura utilizzati per scopi commerciali e con usi metrico - legali

Sviluppo e miglioramento della qualità delle produzioni attraverso la Struttura di Controllo



4. ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto esterno e del contesto interno consente l'individuazione e valutazione delle variabili significative dell'ambiente in cui si inserisce l'organizzazione nonché dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Dalla conoscenza di questi ultimi può infatti derivare la definizione di obiettivi di miglioramento.

4.1 Il contesto esterno

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

Su questi due temi è stata svolta una puntuale disamina nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2017, cui si rinvia.

A livello di sintesi si ricorda qui, in merito allo scenario socio-economico, quanto segue.

- Al 31/12/2015 erano attive sul territorio 66.152 imprese (che rappresentano il 48% circa del totale imprese attive liguri), in diminuzione per il quinto anno consecutivo.
- Il 12,6% delle imprese opera nell'agricoltura, il 7,1% nell'industria in senso stretto, il 20,6% nelle costruzioni e quasi il 60% nei servizi; particolare rilevanza numerica rivestono i settori del commercio e dei servizi di alloggio e ristorazione, che assommano complessivamente oltre il 36% delle imprese attive.
- Dal punto di vista della composizione per macrosettore economico delle imprese nei tre territori si palesa la maggior rilevanza che riveste il settore agricolo a Savona e, soprattutto ad Imperia, rispetto al territorio spezzino dove pesano invece maggiormente le attività manifatturiere e i servizi, primo fra tutti il commercio.
- Un terzo delle imprese attive ha carattere artigiano, con particolare incidenza dell'artigianato nei settori industriali (raggiunge il 76,1% nell'industria in senso stretto ed il 78,8% nelle costruzioni).
- Il tasso di disoccupazione è per tutte e tre le province maggiore di quello medio ligure, compreso fra il 9,4% di Savona e l'11% di Imperia.

- Esportazioni: nel 2015 l'area "Riviere di Liguria" ha esportato merci per un valore complessivo di quasi 3 miliardi di euro (42,9% dell'export regionale). L'export è costituito quasi interamente da prodotti delle attività manifatturiere (per oltre l'89%) e da prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca (per il 9,6% nel 2015). Complessivamente il territorio Riviere di Liguria (ma anche l'intera Liguria) ha una bassa propensione all'export, lontana dalla media nazionale.
- Turismo. Nell'area Riviere di Liguria hanno sede circa i $\frac{3}{4}$ della struttura ricettiva regionale: 1.020 esercizi alberghieri per un totale di 45.490 posti letto e 2.258 esercizi complementari, con 68.361 posti letto. Nel 2015 hanno soggiornato nelle strutture del territorio Riviere di Liguria circa 2,8 milioni di persone per un totale di oltre 10,5 milioni di presenze. Il 70% ha scelto di sostare negli alberghi ed il 30% in strutture complementari. Sul medio periodo i clienti sono aumentati sia negli alberghi sia - in misura maggiore - negli esercizi complementari. La permanenza media dei clienti evidenzia le diverse caratteristiche delle due Riviere: la Riviera di Ponente ospita un turismo più stanziale, balneare, attratto in larga misura dalle spiagge, mentre la Riviera di Levante è meta soprattutto di un turismo "mordi e fuggi", costituito in larga parte da stranieri che visitando l'Italia desiderano recarsi brevemente nelle località più famose.

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

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

4.2 Il contesto interno

L'elemento che principalmente risalta nell'analisi del contesto interno è la condizione di "ente risultante da un accorpamento, in fase di riorganizzazione interna".

Da ciò nasce l'esigenza di fissare obiettivi in termini di riorganizzazione delle funzioni e delle procedure e di ripartizione dei compiti, oltre che di formazione del personale, elemento ricorrente in molti degli obiettivi e dei target di seguito illustrati. I primi mesi di attività del nuovo Ente sono già stati caratterizzati da un forte impegno per ridefinire, attraverso un progressivo processo di riorganizzazione e razionalizzazione, peraltro tutt'ora in corso, la migliore collocazione delle risorse umane all'interno delle Aree dirigenziali, dei Servizi e degli Uffici, in modo tale da garantire in maniera omogenea i servizi alle imprese nell'ambito del nuovo perimetro territoriale nel quale la Camera di Commercio Riviere di Liguria si trova ad operare.

In questo contesto, la Giunta camerale, con delibera n. 24 del 12/7/2016, ha definito la macro-organizzazione dell'Ente, istituendo le tre Aree Dirigenziali:



che si affiancano all'Area del Segretario Generale, vertice della struttura, nella quale operano anche tre unità di staff, volte a supportare lo stesso nel raccordo tra la struttura e gli Organi, nonché per lo svolgimento di funzioni chiave che interessano per competenze l'intera organizzazione.

Con la cosiddetta "micro organizzazione", attualmente in fase di approvazione, le Aree saranno articolate in Servizi, strutture che saranno poi eventualmente declinate in specifici Uffici.

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

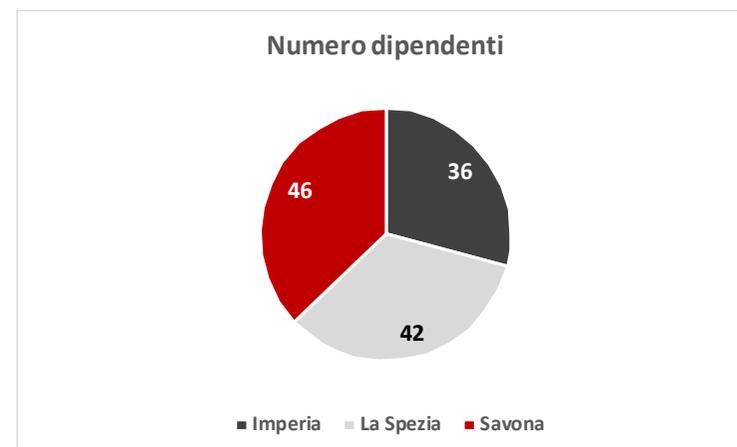
All'1/1/2017 risultano in servizio presso la Camera di commercio n. 124 dipendenti a tempo indeterminato (43 uomini e 81 donne), di cui:

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

Tenuto conto della presenza di personale part-time (n. 28 unità), in termini di "risorse equivalenti", il personale è stimato in 117 FTE.

Personale in servizio presso la Camera di Commercio Riviere di Liguria al 01/01/2017 per C.C.I.A.A. di provenienza

	Segretario Generale	Dirigenti	D	C	B	A	TOTALE
Riviere di Liguria	1	2	19	54	46	1	124
Imperia	0	1	5	11	19	0	36
La Spezia	1	0	6	18	17	0	42
Savona	0	1	9	25	10	1	46



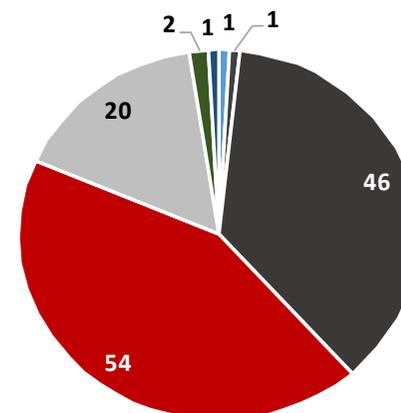
Personale per genere e categoria di inquadramento

Categoria di inquadramento	Femmine	Maschi	Totale
A	0	1	1
B	30	16	46
C	41	13	54
D	9	11	20
Dirigenti	1	1	2
Segretario generale	0	1	1
Totale complessivo	81	43	124

Personale per titolo di studio

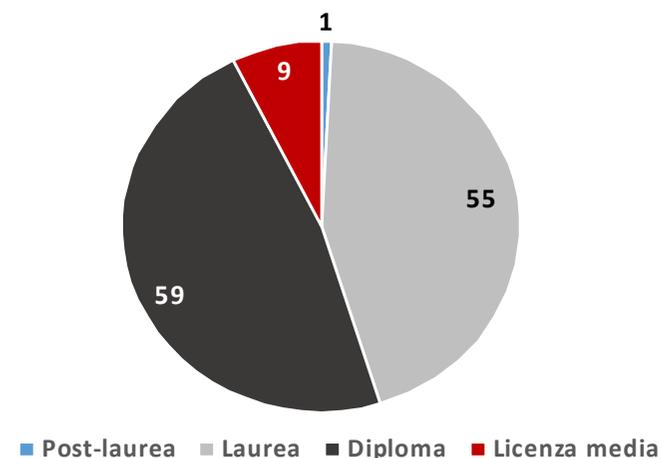
Titolo di studio	Persone
Specializzazione post-laurea	1
Laurea	55
Scuola secondaria di secondo grado (diploma)	59
Scuola secondaria di primo grado (licenza media)	9
Totale complessivo	124

Categoria di inquadramento



■ Categoria di inquadramento ■ A ■ B ■ C ■ D ■ Dirigenti ■ Segretario generale

Personale per titolo di studio



■ Post-laurea ■ Laurea ■ Diploma ■ Licenza media

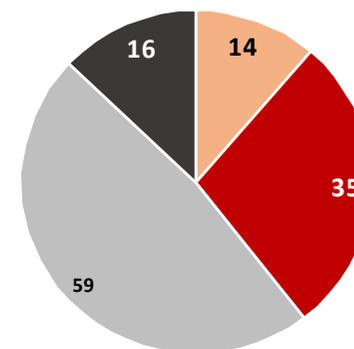
Personale per classe di età

Classe di età	Persone
meno di 40 anni	14
fra i 40 e i 50 anni	35
fra i 50 e i 60 anni	59
oltre i 60	16
Totale complessivo	124

Personale per genere e categoria di inquadramento

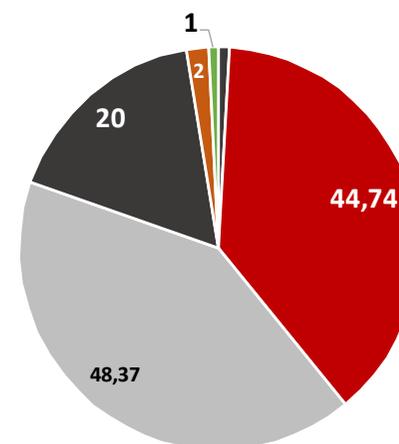
Categoria di inquadramento	Femmine	Maschi	Totale	FTE
A	0	1	1	1,00
B	30	16	46	44,74
C	41	13	54	48,37
D	9	11	20	20,00
Dirigenti	1	1	2	2,00
Segretario generale	0	1	1	1,00
Totale complessivo	81	43	124	117,1

Categoria di inquadramento in termini di FTE



■ meno di 40 anni ■ fra i 40 e i 50 anni ■ fra i 50 e i 60 anni ■ oltre i 60

Categoria di inquadramento in termini di FTE



■ A ■ B ■ C ■ D ■ Dirigenti ■ Segretario generale ■

Con riguardo invece alle risorse economiche sulle quali conta la Camera di commercio, per una migliore conoscenza delle stesse, di seguito si riportano i dati relativi al pre-consuntivo 2016 e al preventivo 2017.

	<i>Previsione consuntivo al 31.12.2016</i>	<i>Preventivo 2017</i>
GESTIONE CORRENTE		
A) PROVENTI CORRENTI		
1) Diritto Annuale	5.568.208,27	7.504.000,00
2) Diritti di Segreteria	1.884.356,12	2.500.000,00
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	2.504.223,83	870.000,00
4) Proventi da gestione di beni e servizi	153.067,81	172.290,00
5) Variazione delle rimanenze	2.302,24	-
Totale proventi correnti (A)	10.112.158,27	11.046.290,00
B) ONERI CORRENTI		
6) Personale	3.136.078,01	-4.937.000,00
7) Funzionamento	2.870.214,19	-4.518.700,00
8) Interventi economici	2.175.626,20	-2.200.000,00
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.132.360,12	-2.863.000,00
Totale Oneri Correnti (B)	10.314.278,52	-14.518.700,00
Risultato della gestione corrente (A-B)	-202.120,25	-3.472.410,00
C) GESTIONE FINANZIARIA		
10) Proventi finanziari	982.940,41	1.745.010,00
11) Oneri finanziari	0,00	-10,00
Risultato della gestione finanziaria	982.940,41	1.745.000,00
D) GESTIONE STRAORDINARIA		
12) Proventi straordinari	3.036,66	-
13) Oneri straordinari	82.776,50	-

Risultato della gestione straordinaria	-79.739,84	-
14) Rivalutazioni attivo patrimoniale	-	-
15) Svalutazioni attivo patrimoniale	-	-
Differenza rettifiche attività finanziaria	-	-
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B+/-C+/-D)	701.080,32	-1.727.410,00
PIANO DEGLI INVESTIMENTI		
Totale Immobilizz. Immateriali	1.000,00	3.000,00
Totale Immobilizz. Materiali	2.529.268,09	1.160.500,00
Totale Immob. Finanziarie	15.000,00	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	2.545.268,09	1.163.500,00

Per quanto riguarda le risorse stanziare per gli "interventi economici", come risulta dal prospetto di cui sopra, le stesse ammontano a complessivi € 2.200.000, pari al 15,15% degli oneri correnti. In tale aggregato sono inseriti, oltre all'importo di € 480.000,00 destinato alla realizzazione del Progetto "Garanzia Giovani", che prevede uguale partita in Entrata, i seguenti importi:

Destinazione	Importo
Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	177.000,00
Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori	570.000,00
Orientamento e formazione al lavoro e alle professioni	253.000,00
CERSAA	100.000,00
Azienda Speciale Ponente	360.000,00
Azienda Speciale Levante	260.000,00
	1.720.000,00

Come sottolineato nella relazione al bilancio di previsione, la copertura degli interventi economici - che, si ricorda, rappresentano una voce di spesa corrente nel bilancio dell'Ente in quanto le attività ad esso collegate rientrano nella missione istituzionale che l'ordinamento giuridico assegna alle Camere di Commercio - è garantita applicando il principio del pareggio economico che, ai sensi del Regolamento di contabilità, può essere conseguito anche mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati, tenendo sotto controllo la consistenza patrimoniale dell'Ente al fine di non determinarne un'insostenibile riduzione. In particolare nel 2017 il disavanzo previsto è pari al 10% degli avanzi patrimonializzati registrati a bilancio.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

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

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

Per ogni linea strategica è possibile inoltre individuare degli obiettivi di "outcome" in termini di impatto sul territorio, che consentono di misurare i risultati in termini di efficacia della politica adottata.

Di seguito gli Obiettivi Strategici definiti per il triennio 2017 – 2019.

LINEA STRATEGICA QUALITA' DEL REGISTRO IMPRESE E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA

Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato

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

(periodo 2017 – 2019)

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

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

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

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

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

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

Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato

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

(periodo 2017 - 2019)

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

di misura per liquidi diversi dall'acqua, sistemi per pesare a funzionamento automatico, tassametri, misure materializzate di lunghezza e capacità, strumenti di misura della dimensione, analizzatori di gas di scarico.

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

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

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

Area di Intervento Registro Imprese e Regolazione e Tutela del Mercato

Obiettivo Strategico 4 "Consolidamento e potenziamento della Struttura di controllo"

(periodo 2017 – 2019)

L'Ente fa parte di un piccolo gruppo di Camere- Autorità pubbliche di controllo designate dal MiPAF per produzioni Dop-Igp (Olio D.O.P. Riviera ligure, Basilico genovese, Vini a D.O. e I.G.) e non solo proseguirà nell'attività già svolta dalle tre Camere accorpate ma intende consolidare e potenziare l'attività che considera di grande rilievo sia come strumento di controllo e tutela del consumatore, che come strumento di valorizzazione e promozione delle produzioni agroalimentari e più in generale del territorio.

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

LINEA STRATEGICA PROMUOVERE L'INNOVAZIONE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 – 2019)

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

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

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

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

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

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

LINEA STRATEGICA SOSTENERE LA CREAZIONE DI IMPRESA

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

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

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

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

(periodo 2017 - 2019)

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

In questo campo rientrano azioni diversificate quali:

- organizzazione di iniziative e eventi per far conoscere ai più giovani le richieste di professionalità da parte del mondo del lavoro per aiutarli così ad orientare al meglio il proprio percorso formativo;
- organizzazione di percorsi di Scuola Lavoro sulla base di convenzioni con gli Istituti Scolastici;

- progetti specifici di assistenza e supporto per l'inserimento lavorativo o per l'inserimento in percorsi formativi, come nel caso di "Garanzia Giovani".

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

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

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

(periodo 2017 – 2019)

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

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

LINEA STRATEGICA SOSTENERE IL SETTORE DEL TURISMO

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 – 2019)

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

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

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

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

LINEA STRATEGICA AGEVOLAZIONE DELL'ACCESSO AL CREDITO

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

Obiettivo: coinvolgere **almeno 500 imprese**

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

Area di Intervento Competitività e Sviluppo Imprese

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

Obiettivo: Operatività dello strumento entro il 2019

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

Area di Intervento Internazionalizzazione delle Imprese

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

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

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

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

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

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

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

Obiettivo Strategico 19 "Aumentare l'efficacia della gestione documentale interna e arrivare alla piena dematerializzazione"
(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

LINEA STRATEGICA MIGLIORAMENTO DELLA COMUNICAZIONE DELL'ENTE - CRM

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

LINEA STRATEGICA SEMPLIFICAZIONE DEL SISTEMA DELLE PARTECIPATE

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

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

(esercizio 2017)

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

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

LINEA STRATEGICA GESTIONE OTTIMALE DELLE SEDI CAMERALI

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

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

Area di Intervento Funzionamento e Sviluppo delle Risorse dell'Ente

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

(periodo 2017 - 2019)

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

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

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

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

(oneri per prestazioni di servizi + oneri del personale)

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI – LA PROGRAMMAZIONE 2017

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

Si hanno infatti

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

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

Secondo una logica di "cascading", ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi, per ciascuno dei quali sono definite azioni, tempi, risorse e responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all'interno di apposite schede.

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

Nel prospetto di seguito riportato sono indicati gli Obiettivi Operativi definiti per il raggiungimento degli Obiettivi Strategici per l'esercizio 2017.

OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivo Strategico "Qualità Dati RI". Nel triennio avviare 80% dei procedimenti di cancellazione (sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni)
OBIETTIVO OPERATIVO	Definire un piano di lavoro che consenta la pianificazione e la ripartizione dei compiti
OBIETTIVO OPERATIVO	Avviare l'80% dei procedimenti di cancellazione ex DPR 247/2004 e art. 2490 C.C. (sul totale dei procedimenti per i quali sussistono le condizioni)

OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivo strategico "E-gov e Semplificazione" – realizzare 9 nuove azioni
OBIETTIVO OPERATIVO	Attivazione Sportello SPID presso gli sportelli anagrafici
OBIETTIVO OPERATIVO	Certificati di origine: passaggio alla gestione quasi esclusivamente telematica
OBIETTIVO OPERATIVO	Azioni di sostegno ai Comuni per il SUAP

OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivo Strategico "Verifiche Strumenti MID". Effettuare un numero significativo di verifiche su strumenti MID, superiore alla soglia obbligatoria: 50
OBIETTIVO OPERATIVO	Definire un piano di lavoro che consenta la pianificazione e la ripartizione dei compiti
OBIETTIVO OPERATIVO	Effettuare verifiche su strumenti MID: $\geq 50\%$ oltre la soglia minima

OBIETTIVO STRATEGICO	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"
OBIETTIVO OPERATIVO	Ridefinizione procedure e ripartizione ruoli

OBIETTIVO STRATEGICO	Obiettivo Strategico "Innovazione in azienda": coinvolgere n. 150 imprese in iniziative e progetti per l'innovazione e il trasferimento tecnologico
OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzare iniziative e progetti per la DIFFUSIONE dell'INNOVAZIONE in azienda (accordo con UNIGE, progetti "PID", ..).
OBIETTIVO STRATEGICO	Favorire la nascita di NUOVE IMPRESE del SETTORE ICT : 50 nuove imprese
OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzare iniziative e progetti per la nascita di NUOVE IMPRESE DEL SETTORE ICT
OBIETTIVO STRATEGICO	Creazione di Impresa – Contribuire alla nascita di 50 nuove imprese e sostenere 30 imprese neo-costituite con programmi di supporto
OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzare iniziative e progetti per la nascita di NUOVE IMPRESE e per il supporto alle imprese neocostituite
OBIETTIVO STRATEGICO	Sostenere l'occupazione giovanile attraverso il sostegno dell'imprenditorialità giovanile - Attivazione e strutturazione sportello Nuova Impresa e realizzazione n. 3 iniziative di promozione dell'imprenditoria giovanile
OBIETTIVO OPERATIVO	Definire e verificare la formazione del personale dedicato allo sportello e attivare ufficialmente lo sportello nelle tre sedi. Realizzazione attività progetto Crescere Imprenditori, iniziativa nazionale per supportare e sostenere l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità, attraverso attività mirate di formazione e accompagnamento all'avvio d'impresa, dedicate a giovani "Neet" iscritti al programma Garanzia Giovani

OBIETTIVO STRATEGICO	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.
OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzare iniziativa Fabbriche Aperte (scuole medie). Attivare percorsi di Alternanza presso le strutture camerali sulla base di convenzioni con gli istituti scolastici. Realizzare azioni del progetto Garanzia Giovani.
OBIETTIVO STRATEGICO	Apportare risorse per lo sviluppo economico del territorio attraverso la partecipazione a progetti transfrontalieri. 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)
OBIETTIVO OPERATIVO	Partecipare attivamente alle diverse fasi di progettazione/attuazione dei diversi progetti cui l'Ente si è candidato per lo sviluppo dei territori - rispetto delle tempistiche per candidature e scadenze fissate dai gruppi di lavoro
OBIETTIVO STRATEGICO	Sostenere la commercializzazione dei prodotti e dei servizi, in particolare agroalimentari e florovivaistici, tramite l'organizzazione di eventi fieristici e l'organizzazione della partecipazione a eventi fieristici anche con il supporto delle aziende speciali. Imprese partecipanti a fiere/eventi rispetto al triennio 2014/2016 > 100%
OBIETTIVO OPERATIVO	Organizzare gli eventi fieristici e la partecipazione agli eventi definiti nella RPP con risultati in termini di imprese partecipanti superiori rispetto al passato
OBIETTIVO STRATEGICO	Incrementare il numero delle imprese con riconoscimento in termini di marchi o marchi collettivi ("Liguria Gourmet", "Artigiani in Liguria", "Botteghe Storiche", "Marchio Ospitalità Italiana") del 20%
OBIETTIVO OPERATIVO	Organizzare iniziative per promuovere i marchi e incentivare l'adesione delle imprese agli stessi.

OBIETTIVO STRATEGICO	Assumere un ruolo di "coordinatore globale" delle iniziative di promozione turistica nei tre territori di competenza dell'Ente
OBIETTIVO OPERATIVO	Realizzazione censimento delle iniziative di promozione turistica e delle best practise e realizzazione progetti per la qualificazione del turismo (progetto Mirabilia, progetto Sistina)
OBIETTIVO STRATEGICO	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.) (n. 3.000 utenti nel triennio)
OBIETTIVO OPERATIVO	Attivare lo Sportello "Reti di Impresa" presso ciascuna sede
OBIETTIVO OPERATIVO	Attivare lo Sportello "Cooperativo" presso ciascuna sede
OBIETTIVO OPERATIVO	Promuovere gli sportelli che nelle 3 sedi forniscono informazioni e assistenza agli utenti in materia di agevolazioni per le imprese
OBIETTIVO STRATEGICO	Fornire assistenza alle imprese in materia di accesso al credito sia nella fase di start up che di crescita (n. 500 utenti)
OBIETTIVO OPERATIVO	Promuovere gli sportelli che nelle 3 sedi forniscono informazioni e assistenza in materia di accesso al credito (numero utenti assistiti > 100)
OBIETTIVO STRATEGICO	Sostenere le imprese con strumenti per agevolare l'accesso al credito (convenzioni, fondi, bandi etc..). Coinvolgere almeno 500 imprese
OBIETTIVO OPERATIVO	Attivare convenzioni/bandi o altri strumenti che mettano in grado le imprese di accedere a strumenti di agevolazione nell'accesso al credito.

OBIETTIVO STRATEGICO	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
OBIETTIVO OPERATIVO	Definire il progetto con individuazione di risorse, impegni e responsabilità dei diversi partners coinvolti
OBIETTIVO STRATEGICO	Individuare le imprese esportatrici e potenziali esportatrici nei diversi settori economici e in particolare nei settori cantieristica/nautica, floricolo e agroalimentare al fine delle definizioni di azioni mirate di accompagnamento. Creare un database delle imprese potenziali destinatarie di azioni di accompagnamento verso politiche di internazionalizzazione. Lo step successivo è il proporre alle imprese individuate azioni mirate a seconda delle diverse esigenze
OBIETTIVO OPERATIVO	Definizione parametri database e prima fase popolamento
OBIETTIVO STRATEGICO	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
OBIETTIVO OPERATIVO	Sperimentare l'utilizzo di un nuovo software di gestione documentale più funzionale ed efficace e realizzare azioni di formazione sul personale. Numero documenti informatici in E/U pari al 50%
OBIETTIVO OPERATIVO	Modulistica ufficio personale - razionalizzazione modulistica con attivazione flussi dematerializzati entro il 31/12/2017
OBIETTIVO OPERATIVO	Modulistica servizi anagrafico-certificativi - predisposizione moduli in formato pdf compilabili e firmabili digitalmente
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
OBIETTIVO OPERATIVO	Rendere pienamente operativi gli strumenti della comunicazione ovvero il sito internet, il CRM e i canali social

OBIETTIVO STRATEGICO	Perfezionare l'iter relativo all'accorpamento delle aziende speciali che porterà da 6 a 3 aziende entro il 31/12/2017
OBIETTIVO OPERATIVO	Mettere in atto tutti i passaggi propedeutici all'operazione di fusione e sottoscrizione degli atti necessari. In particolare, pubblicare entro il 31/8/2017 il progetto di fusione delle tre aziende del Ponente e delle due aziende del Levante e perfezionare la fusione entro il 31/12/2017
OBIETTIVO STRATEGICO	Attivazione delle azioni necessarie per uscire dalle partecipate non indispensabili e delle azioni di supporto alle partecipate con criticità
OBIETTIVO OPERATIVO	Analizzare il sistema delle partecipate e attivare le azioni opportune per ridefinire numero e funzioni delle stesse e risolvere eventuali criticità
OBIETTIVO STRATEGICO	Razionalizzare gli spazi disponibili soprattutto con riferimento ai locali destinati ad archivio
OBIETTIVO OPERATIVO	Definire e rendere operativa nuova sistemazione logistica - approvazione di un piano entro il 30/6/2017 e realizzazione delle azioni pianificate per il 2017
OBIETTIVO OPERATIVO	Entro fine anno elaborare una proposta progettuale per la valorizzazione dell'ex sede camerale di Imperia (Palazzo Languasco) in un'ottica di intervento per la promozione economica del territorio
OBIETTIVO STRATEGICO	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)
OBIETTIVO OPERATIVO	Analizzare le modalità operative e tutto il parco "contratti" al fine dell'individuazione di economie di scala o altre forme di risparmio connesse al processo di accorpamento.

B. Target relativi a attività programmate e/o vincolate

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

Nel prospetto di seguito riportato sono indicati i Target relativi a attività programmate e/o vincolate per l'esercizio 2017.

	OBIETTIVO 2017	FONTE/ESIGENZA	TARGET 2017
1	<p>Procedimenti d'ufficio: individuazione ed omogeneizzazione delle procedure; definizione delle modalità di gestione; accentramento della funzione su una sede; formazione del personale; avvio e sperimentazione della gestione riorganizzata (l'obiettivo è collegato anche all'Obiettivo Strategico "Qualità Dati Registro Imprese")</p>	<p>Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali</p>	<p>Ridefinizione e ripartizione compiti - avvio gestione riorganizzata</p>
2	<p>Funzione ispettiva e di vigilanza: organizzazione del servizio nella nuova Camera</p>	<p>Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali</p>	<p>Funzione ispettiva e di vigilanza: ridefinizione compiti e ripartizione tra il personale delle 3 sedi entro il 31/12/2017</p>

3	Servizio documenti per il commercio con l'estero: riorganizzazione operativa interna	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Servizio documenti per il commercio con l'estero: ridefinizione compiti e ripartizione tra il personale delle 3 sedi – predisposizione documentazione unificata per l'utenza (vademecum operativo per le imprese) entro il 31/12/2017
4	Servizio accertamento delle sanzioni amministrative dei processi di iscrizione al Registro Imprese: riorganizzazione operativa interna	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Servizio accertamento delle sanzioni amministrative dei processi di iscrizione al Registro Imprese: revisione procedure, formazione interna, gestione accentrata in unica sede entro 30/6/2017
5	Indirizzi pec comunicati al Registro delle imprese: sistematizzazione dell'attività di controllo e verifica	Miglioramento efficacia	Indirizzi pec comunicati al Registro delle imprese: sistematizzazione dell'attività di controllo previo indirizzo del Giudice del Registro, formazione interna, definizione nuova procedura e gestione delle irregolarità entro il 31/12/2017
6	Start up innovative costituite ai sensi del d.m. 17.2.2016: istituzione dell'ufficio "AQI" (Assistenza qualificata alle imprese)	Adempimenti di legge	Start up innovative costituite ai sensi del d.m. 17.2.2016: istituzione dell'ufficio "AQI" (Assistenza qualificata alle imprese) e dell'Ufficio Antiriciclaggio e lotta al finanziamento del terrorismo - operatività del nuovo servizio in conformità alle indicazioni di legge
7	Vigilanza Prodotti destinati al consumatore finale - piano annuale vigilanza	Convenzione Unioncamere	Realizzazione delle attività previste dal Piano entro il 31/12/2017
8	Struttura di controllo autorizzata MIPAF (Olio, Basilico, Vini a DO e IG)": adozione modello riscontro di avvenuta verifica dei verbali ispettivi.	Miglioramento efficacia	Adozione del modello entro 31/12/2017

9	Integrazione data base utilizzati dagli uffici "promozione del territorio" delle accorpate Camere di Commercio	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Integrazione data base utilizzati dagli uffici delle accorpate Camere di Commercio entro il 31/12/2017
10	Formazione trasversale degli addetti all'Area "Sviluppo Economico"	Miglioramento efficacia	Formazione trasversale degli addetti all'Area "Sviluppo Economico" - definizione di un piano per la formazione di nuove figure addette alla Gestione Progetti, gestione CRM, redazione Business Plan, strumenti finanziari per le imprese, gestione Punto Impresa Digitale (PID) e realizzazione attività formative previste.
11	Sperimentazione di un modello " a matrice" all'interno dell'Area Sviluppo Economico	Miglioramento efficacia	Operatività del nuovo modello entro 31/12/2017
12	Accorpamento: regolamenti organizzativi e di gestione	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Approvazione entro il 31/12/2017 di una serie di Regolamenti organizzativi e di gestione obbligatori e/o necessari per la gestione del nuovo Ente (Organizzazione Uffici e Servizi, Attrezzature Informatiche, Part Time, Missioni, Uso Sale, Acquisti, Riscossione Proventi, Misurazione Performance, Cassa, Incarichi Professionali, Continuità Operativa, Accessibilità)
13	Analisi della gestione della fiscalità nelle tre ex CCIAA	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Analisi della gestione della fiscalità nelle tre ex CCIAA e unificazione procedure e flussi di informazioni entro il 31/12/2017

14	Integrazione data base utilizzati dagli uffici personale delle accorpate Camere di Commercio	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Integrazione data base utilizzati dagli uffici personale delle accorpate Camere di Commercio entro il 31/12/2017
15	Razionalizzazione gestione pensionistica: accentramento funzione, aggiornamento del personale addetto, revisione dati	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Attivazione nuova modalità e completamento azione di aggiornamento dati entro 31/12/2017
16	Modulistica ufficio personale - razionalizzazione modulistica con attivazione flussi dematerializzati entro il 31/12/2017	Miglioramento efficacia	Attivazione nuovi flussi entro 31/12/2017
17	Diritto Annuale: realizzare almeno 2 azioni per il sostegno della principale entrata dell'Ente entro il 31/12/2017	Miglioramento efficacia	Attivazione almeno 2 azioni
18	Formazione delle tre unità inserite ex novo nei servizi Contabilità e Personale	Miglioramento efficacia	Definizione di un piano per l'anno e realizzazione attività
19	Implementazione nuovo sistema monitoraggio performance	Miglioramento efficacia	Attivazione nuovo sistema unificato
20	Trasferimento e unificazione rete informatica con sistema accentrato server	Azioni conseguenti all'operazione di accorpamento dei tre enti camerali	Attivazione nuovo sistema entro 31/7/2017

21	Trasparenza e Integrità	Adempimenti di legge	Messa a regime del Piano Trasparenza e dei flussi documentali che consentono il popolamento delle pagine di Amministrazione Trasparente (area dedicata nel sito istituzionale)
22	Misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione	Adempimenti di legge	Entro 31/12/2017: Adozione delle procedure obbligatorie e ulteriori previste nel Piano Prevenzione Corruzione e Trasparenza
23	D. Lgs 198/2006 - Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna	Adempimenti di legge	Approvazione Piano di Azioni Positive entro 31/7/2017 e realizzazione azioni previste per il 2017

C. Target in termini di efficacia, efficienza e qualità dei servizi¹

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

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

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

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

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

¹ Gli indicatori di efficacia misurano la capacità della Camera di commercio di raggiungere i livelli di servizio definiti da internamente o da norme. La definizione di efficacia - strettamente correlata all'erogazione del servizio, ed alla corrispondenza dei servizi alle esigenze degli utenti - rientra in una delle dimensioni volte a rappresentare la qualità effettiva del servizio.

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

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

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

INDICATORE	FORMULA	TARGET
Rispetto del termine di evasione delle pratiche di nuova iscrizione delle società (2 giorni)	Percentuale di pratiche di nuova iscrizione delle società evase nell'anno "n" entro 2 giorni dal loro ricevimento	≥ 70%
Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	5 gg.
Tempestività del servizio di certificazione per l'estero	Sommatoria giorni intercorrenti fra richiesta e rilascio certificati per l'estero/numero certificati per l'estero	≤ 3 gg
Protesti - Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n" (15 gg per l'anno 2017, l'obiettivo è di portare il tempo medio a 12 dal 2018)	Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di presentazione dell'istanza di cancellazione e la data di effettiva cancellazione/Numero di istanze di cancellazione protesti evase	15 gg.
Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale (L'obiettivo è di portare la % al 15 % dal 2018)	Numero di visite metrologiche/Numero di utenti metrici al 31/12	10%
Efficienza nella gestione delle procedure di conciliazione/mediazione	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione Conciliazioni e Mediazioni Pratiche di conciliazione/mediazione avviate nell'anno /Risorse impiegate nel processo di gestione Conciliazioni e Mediazioni nell'anno	≤ 5 fte
Grado di impegno del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di Commercio	Valore "utilizzo budget" relativo agli interventi economici/Valore budget relativo agli interventi economici	82%
Rispetto dei tempi di evasione delle pratiche di concessione contributi	Pratiche evase*100/totale pratiche ricevute	100%

Rispetto dei tempi per la pubblicazione dei provvedimenti (giorno stesso per le determinazioni, 15 giorni per le delibere)	N. provvedimenti pubblicati nei termini/n. provvedimento pubblicati	0 giorni per le det., 15 gg. per le del.
Tempestività dei pagamenti	Numero di fatture passive pagate entro 35-32-30 giorni/Numero di fatture passive pagate	35 gg.

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

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

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

INDICATORE	FORMULA	TARGET
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti/Proventi correnti *100	<130%
Equilibrio della gestione complessiva	Oneri correnti, finanziari , straordinari e svalutazioni /Proventi correnti, finanziari, straordinari e rivalutazioni	<110%
Capacità di generare proventi	(Proventi correnti-entrate da diritto annuale+diritti di segreteria)/Proventi correnti	> 10%
Rigidità dei costi	Oneri correnti fissi (personale+funzionamento+amm.ti e acc.ti)/proventi correnti	<110%
Solidità finanziaria	Patrimonio netto/passivo totale	> 50%

Nell'**Allegato B** è riportata una sintesi **degli obiettivi e dei target connessi alle quattro dimensioni della performance organizzativa annuale**, organizzati per Area di Intervento.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

All'organo amministrativo di vertice sono assegnati per l'annualità 2017 gli Obiettivi di cui al presente Piano come illustrati all'interno del documento e come sintetizzati nell'Allegato B, in cui gli stessi sono organizzati per Area di Intervento.

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

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

7. IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

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

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

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

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

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

Come detto, il Piano della Performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato entro il 31 gennaio. In realtà, l'approvazione formale del Piano è la conclusione di un percorso che può essere ipotizzato come articolato nei seguenti passi logici:

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