

Piano della performance

2016 - 2018



Camera di Commercio
Cosenza

VERSIONE	1.0
PREDISPOSIZIONE	CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA
APPROVAZIONE	DELIBERAZIONE DI GIUNTA CAMERALE N. 24 DEL 05.04.2016

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	6
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE.....	7
2.1 Chi siamo	8
2.2 Cosa Facciamo	11
2.3 Come Operiamo.....	12
3. IDENTITA'.....	15
3.1 L'amministrazione in cifre	15
3.1.1 Le risorse umane	15
3.1.2 Le risorse economico-finanziarie.....	17
3.2 Mandato istituzionale e missione.....	18
3.3 Albero della Performance.....	19
4. ANALISI DI CONTESTO	26
4.1 Analisi del contesto esterno	26
4.2 Analisi del contesto interno.....	31
4.2.1 Stato di salute economico finanziaria	33
5. OBIETTIVI STRATEGICI	37
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	41
6.1 Obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse umane e indicatori.....	41
6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	46
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	47
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	47
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	49
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	49
8. ALLEGATI	50

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, come strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.

Il Piano traduce in obiettivi strategici e operativi le priorità e le azioni esposte nella Relazione Previsionale e Programmatica, in connessione con il Preventivo Economico 2016, esplicitando gli indicatori e i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano della performance è concepito come momento di sintesi degli strumenti di programmazione e contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

La coerenza tra il Piano della Performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e il programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità viene, quindi, realizzata sia in termini di obiettivi, indicatori, target e risorse associate, sia in termini di processo e modalità di sviluppo dei contenuti.

Il collegamento tra le attività da svolgere e le risorse impiegate avviene mediante l'attribuzione di queste ultime agli obiettivi strategici e operativi secondo criteri che riflettono l'impegno delle strutture responsabili del loro perseguitamento.

L'elevamento della competitività delle imprese resta l'obiettivo generale che permea l'attività della camera e ne ispira la Vision: **“ascoltare le istanze delle imprese e del territorio per proporsi quale soggetto animatore di politiche, progetti, iniziative dirette allo sviluppo integrato del sistema economico locale”**.

Le priorità di intervento ed i relativi obiettivi strategici ispirati a tale visione per il prossimo triennio sono:

1. Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali ed internazionali.
 - 1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese.
 - 1.2 Innovare i servizi alle imprese.
 - 1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi.
2. Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese.
 - 2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività.
 - 2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato.
 - 2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti.
3. Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.
 - 3.1 Ampliare il ruolo di animatore di politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.
 - 3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione.
 - 3.3 Sviluppare capacità e competenze orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi.
 - 3.4 Ricercare fonti di finanziamento da destinare alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica.
 - 3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

Le Camere di Commercio sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della propria circoscrizione territoriale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia, come previsto dalla Legge 23.12.1993, n. 580, "riordinamento delle Camere di commercio industria artigianato e agricoltura", così come modificata dal d. lgs. 15 febbraio 2010 , n. 23.

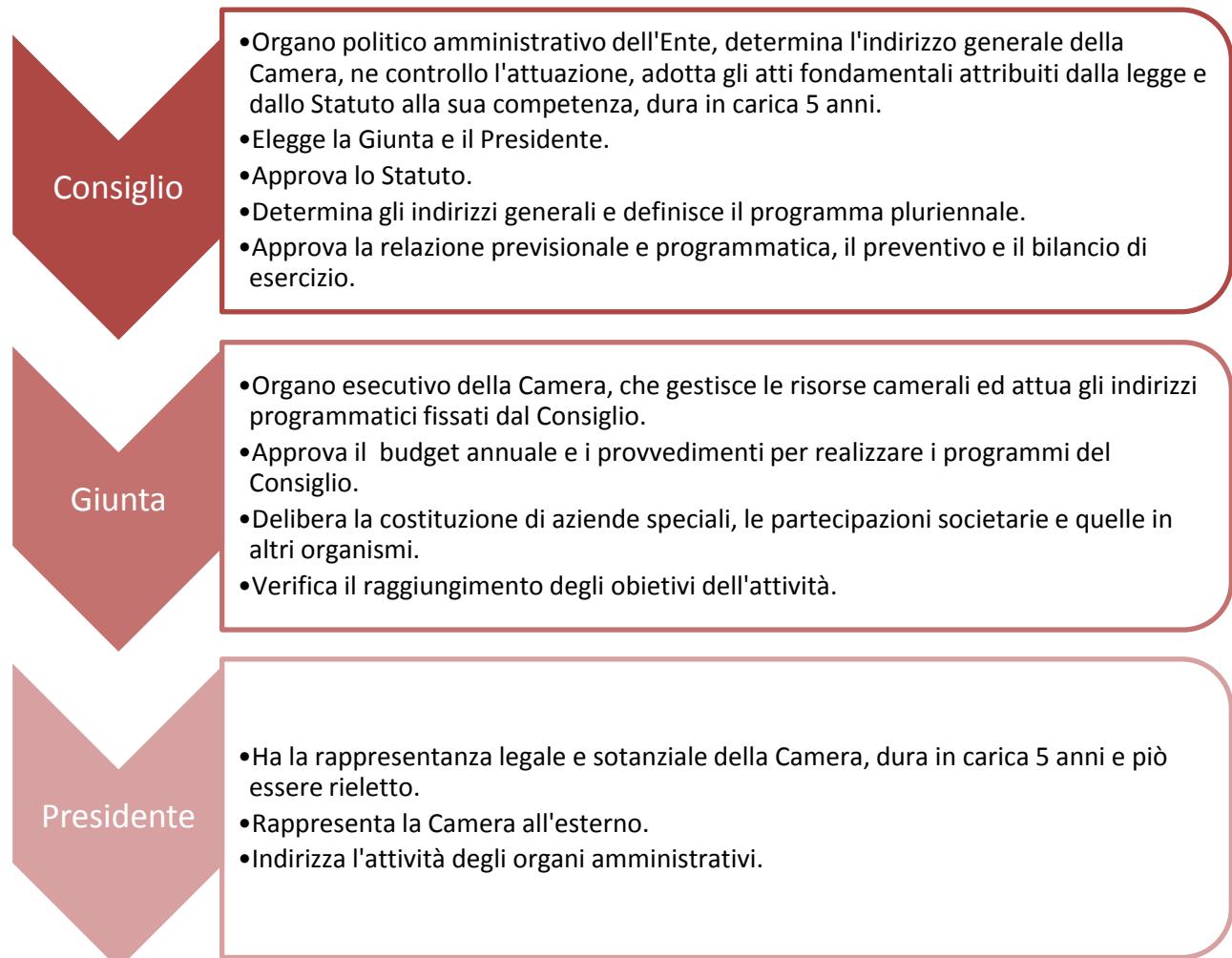
In particolare le funzioni e i compiti svolti dalla Camera di commercio di Cosenza sono relativi a:

- a) tenuta del registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo, del Registro informatico dei protesti 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, principalmente attraverso la banca di garanzia ed il fondo di garanzia collettiva dei fidi, in collaborazione con la provincia di Cosenza;
- d) realizzazione di analisi economiche e diffusione di informazione economica;
- e) supporto all'internazionalizzazione del sistema economico provinciale raccordandosi, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico, con la Regione, la Provincia, l'Unioncamere nazione e regionale;
- f) promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso azioni di supporto ed incentivazione ad adottare nuove tecnologie di processo e nuove modalità organizzative;
- g) servizi di arbitrato e conciliazione per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h) metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci.

2.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Cosenza è stata fondata come "Camera Provinciale di Commercio Arti di Cosenza" con decreto n. 872 del 5.10.1862, ma, già il 30.07.1812 era stata istituita la Società Economica di Calabria Citra che aveva la finalità di tutelare e promuovere le attività portanti dello sviluppo economico provinciale.

La Camera di Commercio di Cosenza è amministrata dal Presidente e dalla Giunta, composta da 8 membri, eletti dal Consiglio fra i propri membri, formato a sua volta da 27 consiglieri espressi dalle categorie economiche maggiormente rappresentative della provincia. La struttura amministrativa della Camera è oggi guidata dal Segretario Generale ff, che svolge anche funzioni di Dirigente dell'Area 2, di Dirigente f.f. dell'Area 1 e di Conservatore del registro Imprese.



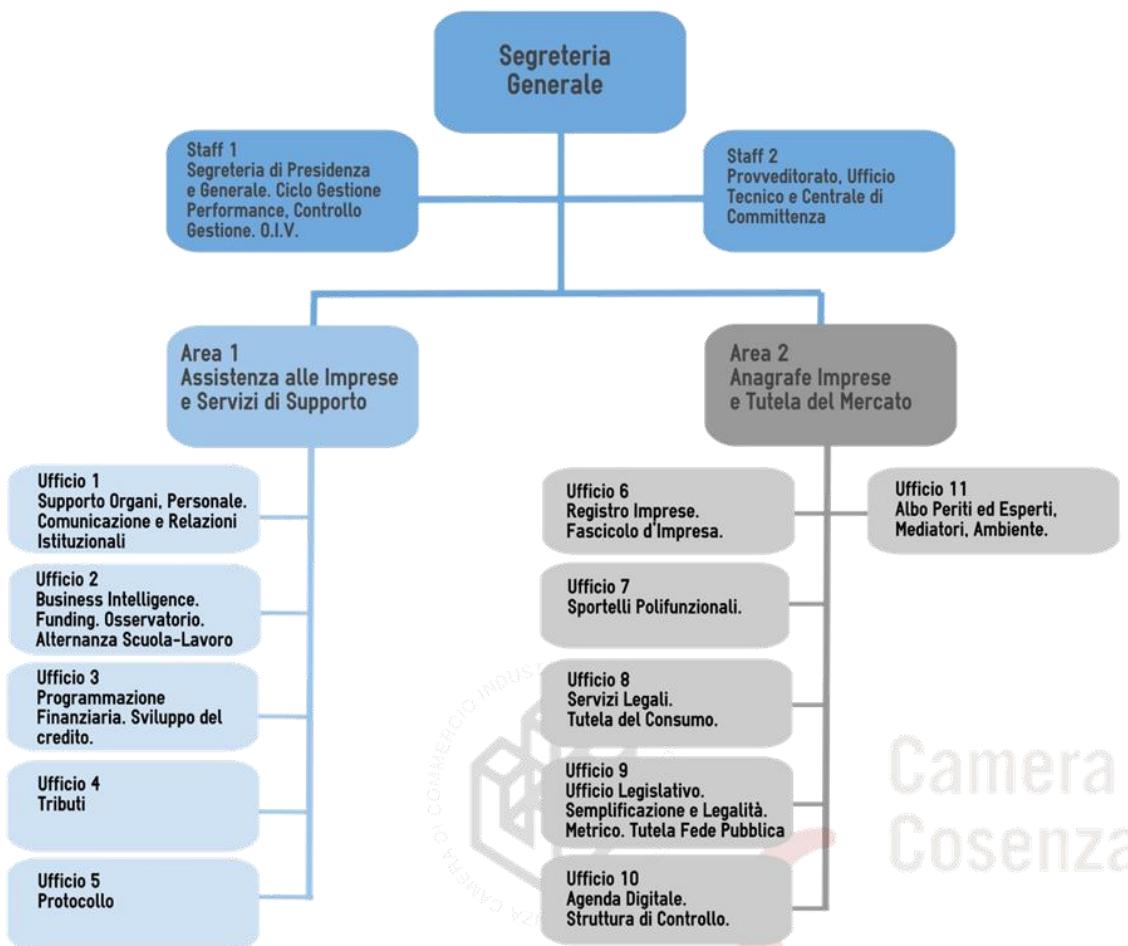
Il Segretario Generale, su designazione della Giunta, è nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'Amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 del D.Lgs. n. 165/2001. Egli coordina le attività dell'ente nel suo complesso ed ha la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta.

La Dirigenza. Il dirigente adotta gli atti organizzativi degli uffici e dell'area cui è preposto. Dirige, coordina e controlla l'attività di tali uffici e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, provvedendo alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali conferite. Cura l'attuazione dei progetti ed il conseguimento degli obiettivi ricevuti, adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi ed esercitando poteri di acquisizione delle entrate e di spesa nelle materie di competenza. Svolge gli altri compiti delegati dal Segretario Generale. Formula proposte ed esprime pareri al Segretario Generale in tema di organizzazione dei servizi e di predisposizione dei programmi di attività.

La struttura organizzativa della Camera di commercio Cosenza presenta un assetto articolato in:

- **Arearie**: unità organizzative di massimo livello che sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'Ente, e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'Ente, dispongono di un elevato grado di autonomia progettuale ed operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli organi di governo dell'Ente, nonché di tutte le risorse e le competenze necessarie al raggiungimento dei risultati, nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessive dell'Ente;
- **Uffici**: costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzata dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con rilevanza interna ed esterna.

L'assetto organizzativo della Camera di commercio di Cosenza è stato di recente ridisegnato dalla Giunta con deliberazione n. 17 del 11 marzo 2016. Nella nuova strutturazione, il Segretario Generale è affiancato da due uffici di staff, mentre altri 11 uffici di line fanno capo a due aree dirigenziali secondo il seguente organigramma:



2.2 Cosa Facciamo

La Camera di Commercio di Cosenza, direttamente o avvalendosi della propria Azienda Speciale "Promocosenza", eroga i seguenti servizi e svolge le seguenti attività nei confronti degli stakeholder:

Supporto all'avvio e gestione di impresa

- Front office multifunzionale
- Registro imprese
- Certificati, visure, copie atti
- SUAP
- Albi ruoli elenchi
- L'impresa digitale
- La comunicazione unica
- Diritto annuale
- Tematiche ambientali SISTRI-MUD
- Agricoltura
- servizio Nuove Imprese

Supporto alla crescita dell'impresa

- Accesso al credito
- Consorzi di garanzia collettiva dei fidi
- Incentivi e agevolazioni
- Economia e statistica
- Analisi economiche
- Formazione delle PMI
- Sportello per il mercato elettronico della PA

Camera di commercio

Supporto agli investimenti all'estero

- Internazionalizzazione
- Eventi internazionali
- Certificazione per l'estero

Tutela del mercato

- Brevetti, modelli e marchi
- Arbitrato, conciliazione e O.C.C.
- Metrologia legale e metalli preziosi
- Cronotachigrafi e Carte Tachigrafiche
- CALAB- laboratorio chimico Merceologico
- Manifestazioni a premio
- Sanzioni e ispezioni
- Protesti

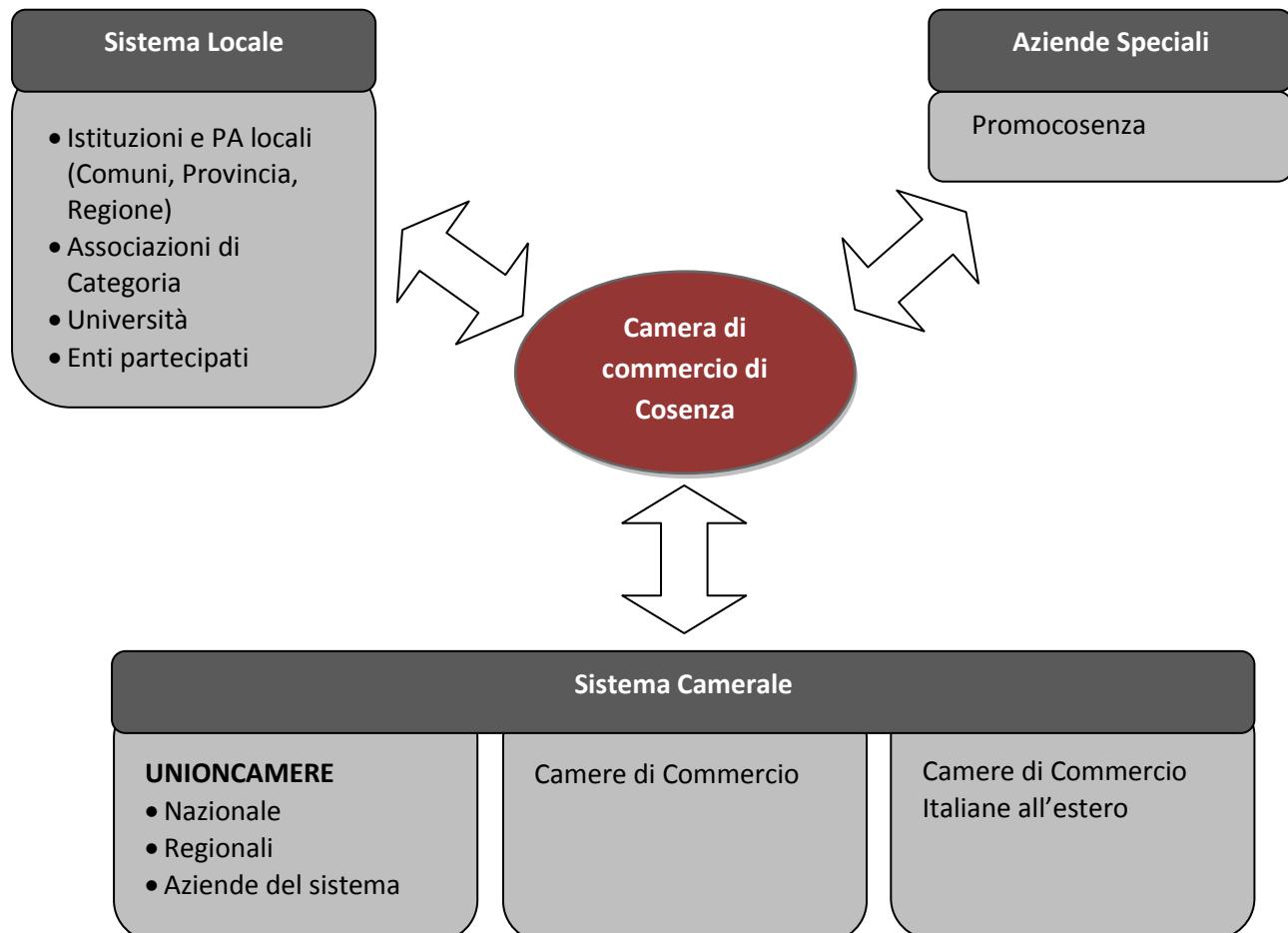
2.3 Come Operiamo

Uno dei principali elementi di innovazione della riforma della legge 580/93 riguarda il riconoscimento normativo del «Sistema Camerale», di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio Italiane, le Camere di Commercio all'estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema.

La Camera di Commercio di Cosenza fa parte di una rete e integra la propria azione con le istituzioni e con le altre componenti del sistema camerale, condividendo strategie, relazioni e competenze.

Anche grazie a questo sistema a rete la Camera di commercio di Cosenza è in grado di offrire un contributo concreto alla crescita di competitività delle imprese presenti nel territorio provinciale, favorendone la modernizzazione e promuovendone le eccellenze.

I rapporti di collaborazione che la Camera di Commercio di Cosenza ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



Il sistema camerale

La Camera di Commercio di Cosenza è parte del sistema costituito dalla rete nazionale delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura e dalla rete internazionale delle Camere di Commercio. La CCIAA di Cosenza attiva iniziative congiunte con altre camere di Commercio italiane ed estere in forma reticolare, senza vincoli di contiguità territoriale, per rispondere a esigenze funzionali delle imprese attive nella circoscrizione di competenza. L'Ente aderisce all'Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura e, ai sensi del dettato normativo del codice civile, all'Unione Regionale delle Camere di Commercio. La Camera può avvalersi dell'Unione Regionale per l'esercizio di compiti e funzioni di cui all'articolo 2 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modifiche e integrazioni.

L'azienda speciale

Per l'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale del braccio operativo della Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, e attualmente organizzata in due divisioni:



Promocosenza – divisione laboratorio CALAB. Rappresenta uno dei 32 nodi della rete dei laboratori camerale ed è stato istituito dalla Camera di Commercio di Cosenza per colmare una grave carenza regionale. Il CALAB nasce come struttura che offre i propri servizi agli operatori commerciali presenti sul territorio regionale per favorire le loro iniziative di innovazione di processo e di prodotto, attraverso una certa e qualificata caratterizzazione dello stesso secondo le norme di qualità che si richiamano ai criteri della 17025. I settori merceologici coperti al momento (Analisi) riguardano analisi chimiche e microbiologiche anche sofisticate, di interesse per la filiera agroalimentare (agrumi, vino, olio formaggi, salumi, carni, ecc.) analisi ambientali (acqua, aria e suolo) e servizio chiavi in mano in relazione alle normative di sicurezza HACCP.

Promocosenza – divisione promozione. Nasce con un chiaro e preciso obiettivo strategico: la promozione e lo sviluppo del territorio provinciale e il suo inserimento in un contesto economico competitivo. La divisione promozione intende offrire agli attori dello sviluppo locale il proprio sostegno ed il proprio contributo di competenza e di capacità progettuale. Una offerta di mezzi e risorse che si estrinseca attraverso servizi e supporti alle imprese e, più in generale, al sistema economico-produttivo locale, puntando sulla innovazione di processo e di prodotto, sulla commercializzazione e la internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, sulle attività di formazione e l'accesso ai servizi predisposti dal sistema delle Camere di Commercio.

Il sistema delle partecipazioni

L'Ente esplica la propria azione anche attraverso un sistema di partecipazioni strettamente necessarie ai sensi dell'art. 3, comma 27, legge 24/12/2007, n. 244 al perseguitamento delle finalità istituzionali della Camera di commercio, che si articolano in partecipazioni in imprese del sistema camerale che svolgono assistenza alle camere di commercio; partecipazioni in imprese che svolgono servizi alle imprese e partecipazioni in imprese che gestiscono strutture e infrastrutture di interesse economico generale. Il sistema delle partecipazione è composto nel modo che segue:

	Partecipazioni
Servizi di assistenza alle Camere di Commercio	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA Scpa ECOCERVED Scarl DINTEC Scarl IC OUTSOURCING Scarl INFOCAMERE Scarl ISNART - Istituto Nazionale per le Ricerche sul Turismo Società Scpa JOB CAMERE S.r.l. RETECAMERE Scarl TECNOBORSA (Consorzio per lo sviluppo del mercato immobiliare) Scpa TECNOSERVICECAMERE Scpa TECNOHOLDING Spa
Servizi alle Imprese	ASI - SVILUPPO INDUSTRIALE PROVINCIA DI COSENZA ISTITUTO QUALITA' S.r.l. PATTO ALTO TIRRENO COSENTINO Scpa PATTO SILA SVILUPPO Scarl PROTEKOS Spa
Infrastrutture	S.A.CAL. - Società Aeroportuale Calabrese - Scpa

3. IDENTITA'

3.1 L'amministrazione in cifre

3.1.1 Le risorse umane

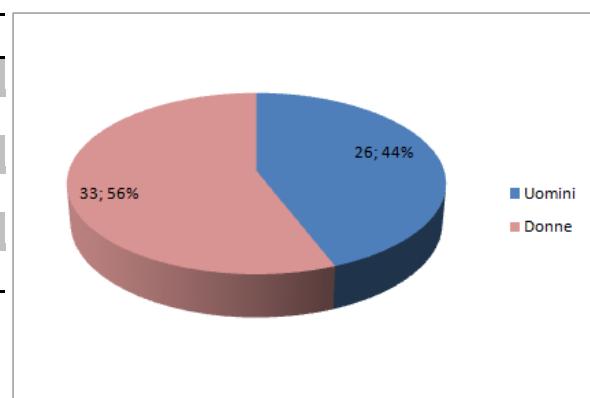
L'attuale configurazione della dotazione organica dell'ente è stata deliberata dalla Giunta camerale uscente il 27 febbraio 2013 nella seguente configurazione:

Categoria	Dotazione Organica
Segretario Generale	1
Dirigenza	2
D1	18
C1	30
B3	12
B1	3
A1	2
TOTALE	68

Come già detto, per l'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di Commercio di Cosenza si avvale anche della propria Azienda Speciale Promocosenza, nata dalla fusione delle due preesistenti Aziende Speciali, Promocosenza e Calab, avvenuta alla fine del 2012, la quale ha una dotazione di 9 unità

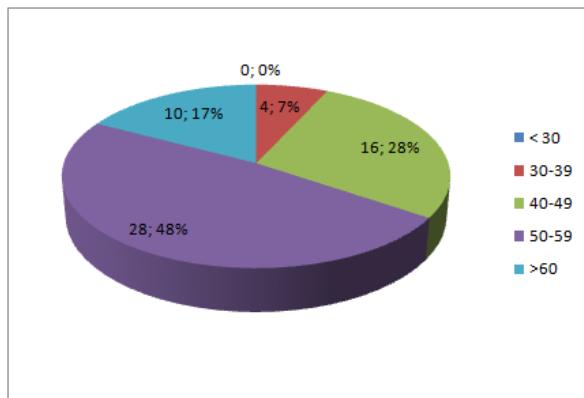
La copertura della dotazione organica è attualmente pari a 58 unità, con una leggera prevalenza degli individui di sesso femminile (55,17%). A tale proposito, è da segnalare che dal 2014 gli uomini sono assenti nella categoria dirigenziale, con una netta inversione di tendenza rispetto a quanto accaduto fino al 2013 nella storia dell'Ente, che non aveva mai registrato la presenza di donne nell'ambito della dirigenza.

Categoria	Numero	Uomini	Donne
Dirigenti	1	0	1
D	16	6	10
C	27	10	17
B	13	9	4
A	2	1	1
Totale	59	26	33

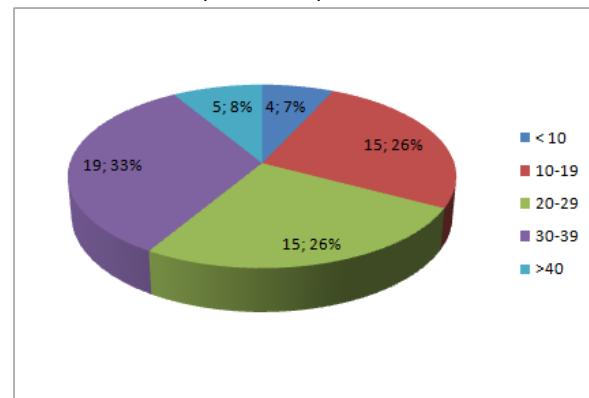


L'età media è di 51,6 anni con il 48% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59 anni, mentre l'anzianità di servizio media è di 25 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni.

Distribuzione del personale per classe di età

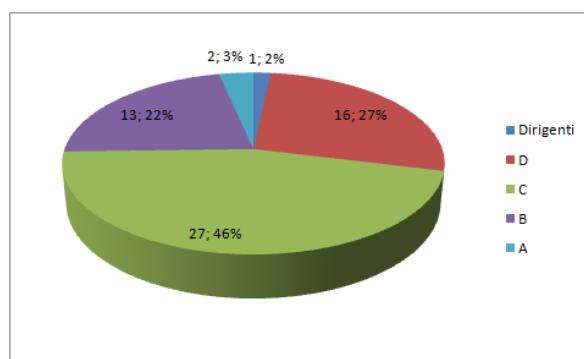


Distribuzione del personale per classe di anzianità

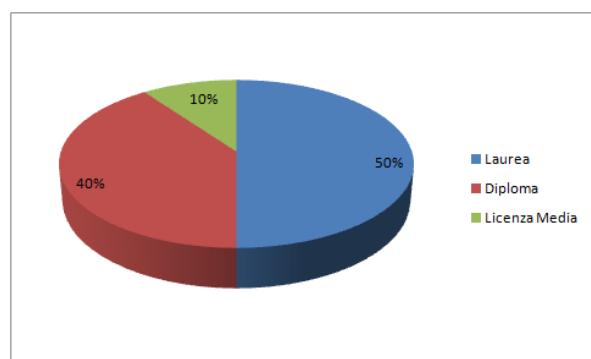


Il 46% del personale è inquadrato nella categoria contrattuale C e il 90% ha un titolo di studio non inferiore al diploma.

Distribuzione del personale per categoria



Distribuzione del personale per titolo di studio



3.1.2 Le risorse economico-finanziarie

Le risorse che l'ente prevede di mettere in campo nel 2016 per il perseguitamento degli obiettivi strategici e operativi, oltre che per lo svolgimento della normale attività istituzionale, sono le risorse umane ed economiche, l'Azienda speciale e le partecipazioni sinteticamente riportate nelle tabelle che seguono:

Il preventivo economico 2016, in sintesi

GESTIONE CORRENTE	Preventivo 2016	Var. rispetto a preventivo 2015
A) Proventi Correnti	€ 8.620.929,00	-2,34%
1) Diritto Annuale	6.448.629,00	-5,53%
2) Diritti di Segreteria	2.008.500,00	11,16%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	100.000,00	-38,90%
4) Proventi da cessione di beni e servizi	63.800,00	104,90%
B) Oneri Correnti	11.273.111,56	-5,63%
6) Personale	2.702.952,19	-8,27%
7) Funzionamento	2.220.935,37	-12,94%
8) Interventi economici	3.600.000,00	-2,70%
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.749.224,00	0,04%
Risultato della gestione corrente (A-B)	-2.652.182,56	-14,95%
C) GESTIONE FINANZIARIA		
10) Proventi	31.000,00	-83,21%
11) Oneri finanziari		
Risultato gestione finanziaria	31.000,00	-83,21%
D) GESTIONE STRAORDINARIA		
12) Proventi straordinari		
13) Oneri straordinari		
Risultato gestione straordinaria	€ -	
E) Rettifiche di valore attività finanziaria		
Differenza rettifiche attività finanziaria		
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	-€ 2.621.182,56	-13,47%

3.2 Mandato istituzionale e missione

L'Ente camerale è "istituzione delle imprese", questa affermazione sintetizza la "mission" della Camera di Commercio di Cosenza, che mira a divenire l'istituzione di riferimento del sistema economico provinciale, integrando le funzioni preposte a garantire, in ambito provinciale, la tutela del mercato e della fede pubblica e quindi il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori, con un'azione di policy attiva per lo sviluppo e l'innovazione, che "restituisca" alle imprese del territorio il "valore" che esse conferiscono al sistema con il versamento degli oneri camerali.

La missione proietta la Camera di Cosenza in un processo di continua innovazione dell'azione di policy indispensabile a fornire il proprio contributo di attore istituzionale alla competitività del sistema imprenditoriale. Ascoltare le istanze delle imprese e del territorio per proporsi quale soggetto animatore di politiche, progetti, iniziative dirette allo sviluppo integrato del sistema economico locale, una "vision" questa che fa dell'innovazione continua dei processi, degli strumenti e dell'organizzazione dell'Ente, in un confronto continuo con il sistema imprenditoriale e con le loro dinamiche, la strategia principale per attuare politiche a sostegno dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, dell'accesso al credito, per contribuire, sul territorio provinciale, alla costruzione di un mercato trasparente e all'efficienza dei meccanismi istituzionali che lo regolano, nell'interesse comune delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori, ma anche delle generazioni future alle quali le imprese, i consumatori e i lavoratori di oggi consegnano l'ambiente e il territorio nel quale oggi operano.

No3.3 Albero della Performance

Partendo dalla missione istituzionale, in base all'analisi del contesto, delle relazioni con gli stakeholder e dei vincoli finanziari, la Camera individua gli obiettivi strategici, con un orizzonte temporale triennale, che coprono tutte le aree della propria attività.

A partire dagli obiettivi strategici, obiettivi specifici sono individuati dalla Giunta e assegnati al Segretario generale. Gli obiettivi strategici sono poi declinati in obiettivi operativi annuali. Sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi operativi sono associati indicatori (anche multipli per ciascun obiettivo) con i relativi target.

Dall'analisi dello scenario socio-economico in cui la Camera di Cosenza si trova ad operare, sono emersi una serie di bisogni strategici a cui dare risposte concrete nel prossimo futuro, facendo ricorso alle risorse economiche, patrimoniali, organizzative, professionali e tecnologiche di cui la Camera è dotata. Le priorità strategiche dell'Ente, in relazione alla missione istituzionale, coprono sia gli interessi legati allo sviluppo economico locale, sia gli aspetti giuridico-amministrativi in grado di garantire il rispetto di un corretto funzionamento del mercato.

In ordine ai bisogni rilevati dall'analisi del contesto e dalle priorità strategiche espresse dai documenti di programmazione degli altri Enti del territorio in cui la Camera opera, nonché in continuità con l'azione di sviluppo fino al momento esercitata, il documento di Programmazione Pluriennale dell'Ente ha già definito le linee strategiche (Priorità) della Camera di Commercio di Cosenza, che sono di seguito indicate:

1. Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali ed internazionali.
2. Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese.
3. Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.

Il sistema di gestione della Camera di commercio si caratterizza per un approccio olistico riconducibile al modello della c.d. Balanced Scorecard (Scheda di valutazione bilanciata, d'ora in avanti BSC).

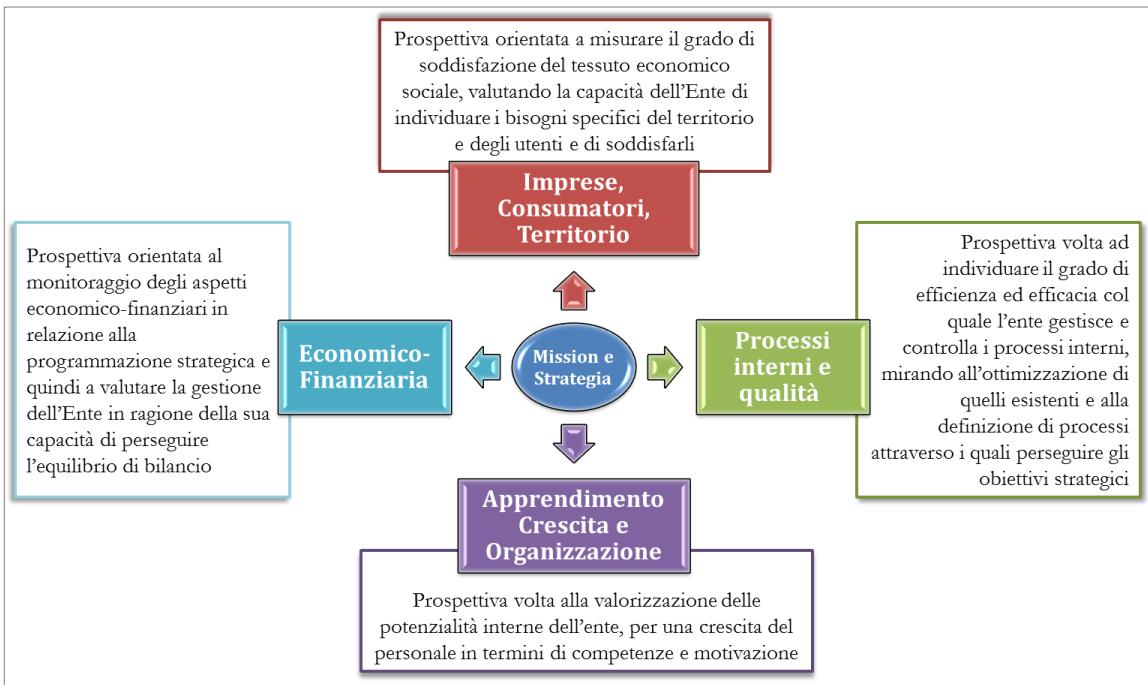
Secondo tale approccio, la strategia è esplicitata in una mappa che consente di esporre gli obiettivi strategici e operativi secondo una logica di *cascading*, in cui gli stessi discendono, appunto, dalla lettura integrata della "Relazione pluriennale", della "Relazione previsionale e programmatica" e del "Piano della performance".

La realizzazione e la verifica della strategia sono poi attuate attraverso l'utilizzo di **"schede di valutazione"** che coinvolgono tutta l'organizzazione e che scompongono la traduzione della strategia stessa in azioni, secondo quattro prospettive **"bilanciate"**:

1. la prospettiva "Clienti", che per la Camera è declinabile come **"Tessuto economico locale (imprese, consumatori, ecc.) e Territorio"**, rispetto alla quale il focus è sulla nostra proposta di valore nei loro riguardi;
2. la prospettiva dei **"Processi interni e della qualità"**, in cui ci si concentra sull'identificazione dei processi chiave in cui eccellere in termini di qualità, per sostenere la proposta di valore agli utenti;

3. la prospettiva **“Economico finanziaria”**, in cui l’attenzione è rivolta agli strumenti e alle risorse economico-finanziarie necessarie per perseguire con successo ed efficienza la strategia;
4. la prospettiva dell’**“Apprendimento e della crescita”**, tesa ad individuare su quali aspetti far leva, in termini di risorse umane e tecnologiche, per sostenere le altre tre prospettive.

Le quattro prospettive camerale in ottica BSC



Nella redazione della Mappa Strategica, in linea con l’approccio metodologico della BSC, la CCIAA di Cosenza ha individuato obiettivi strategici (misurabili) e fattori critici di successo, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della propria vision. Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la CCIAA di Cosenza ha proceduto al disegno della *“mappa strategica”* di Ente all’interno della quale gli obiettivi strategici vengono articolati nelle diverse prospettive di analisi.

La mappa strategica è soggetta a variazioni nel corso degli anni di gestione in considerazione dell’evoluzione del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti in sede di avvio del mandato, oppure a seguito degli impegni a seguito di variazioni del contesto. Ciò garantisce la adeguata elasticità strategica necessaria per soddisfare pienamente le mutevoli esigenze degli stakeholder.

La disciplina di armonizzazione dei bilanci delle PA, introdotta con il D.M. 27 marzo 2013, prevede poi una ulteriore scomposizione e riclassificazione della mappa strategica in base a “Missioni” omogenee, che con esplicito riferimento alle attività camerale sono:

- Missione 011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”;
- Missione 012 – “Regolazione del mercato”;
- Missione 016 – “Commercio internazionale ed internazionale del sistema produttivo”;
- Missione 032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”.

Mappa strategica del Piano della performance 2016-2018.

	MISSIONI	011 COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	016 COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE	012 REGOLAZIONE DEL MERCATO	032 SERVIZI GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
	PRIORITA' STRATEGICA	1		2	3
	STRATEGIA	Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali	Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati internazionali	Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale
BSC	Prospettiva tessuto economico locale e territorio	<u>1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese</u>	<u>1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese</u>	<u>2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività</u> <u>2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato</u>	<u>3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale</u>
	Prospettiva processi interni e qualità	<u>1.2 Innovare i servizi alle imprese</u>	<u>1.2 Innovare i servizi alle imprese</u>	<u>2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti</u>	<u>3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione</u>
	Prospettiva crescita ed apprendimento				<u>3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi</u>
	Prospettiva economico finanziaria	<u>1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi</u>	<u>1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi</u>		<u>3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica</u> <u>3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse</u>

Albero della performance 2016-2018



OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI OPERATIVI

011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (NAZIONALE)	Migliorare il processo di gestione delle domande di partecipazione a bandi e avvisi della Camera	Elaborazione di proposta progettuale per l'Istituzione di una Accademia dei sapori
	Incrementare la partecipazione delle imprese ad iniziative di formazione manageriale	Elaborazione di una proposta per l'implementazione di un sistema di verifica dell'efficacia di ciascuna iniziativa promozionale
	Attivazione dell'osservatorio economico camerale (31/12)	
016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (INTERNAZIONALE)	Incrementare la partecipazione delle imprese ad iniziative di formazione manageriale	
011.1.2 Innovare i servizi alle imprese (NAZIONALE)	Nuovo servizio "Organismo di Composizione della Crisi"	Nuovo servizio "Organismo di Composizione della Crisi"
	Progettazione di un servizio camerale dedicato alle opportunità di finanziamento per le imprese	
016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (INTERNAZIONALE)	Progettazione di un servizio camerale dedicato alle opportunità di internazionalizzazione per le imprese	

OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI OPERATIVI

012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività	Attività di marketing territoriale	
<hr/>		
012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	Diffusione, incremento e sviluppo delle forme alternative di giustizia	Implementazione struttura di controllo ad altre D.O.P. (31/12)
	Sostegno alle attività della Consulta dei Professionisti	Revisione Albo Periti ed Esperti (entro il 31/12)
	Costituzione di comitati e osservatori	
<hr/>		
012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	Riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti anagrafico certificativi del R.I.	Riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti anagrafico certificativi del R.I.
<hr/>		

OBIETTIVI STRATEGICI

OBIETTIVI OPERATIVI

032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	Gestione delle convenzioni con i Tribunali della provincia	Gestione delle convenzioni con i Tribunali della provincia
	Favorire la partecipazione della Camera di Commercio ad iniziative di rilievo sovra-regionale	
032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione	Rendere più efficienti i processi lavorativi del Registro Imprese	Bilancio di genere (31/12)
	Promozione agenda digitale e realizzazione Carta dei servizi e standard di qualità (31/12)	Attuazione procedure per acquisizione agibilità sede (indicatore presentazione domanda entro il 31/12)
	Bilancio sociale 30/11	
032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	Sviluppare capacità e competenze professionali nel settore della vigilanza e dei servizi digitali	Sviluppare capacità e competenze professionali finalizzata al reperimento di fondi europei
	Fascicolazione informatica dei protocolli	
032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica	Funding e ricerca di finanziamenti	
032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	Revisione attività gestione front office	Riduzione dei costi diretti per attività di conciliazione e mediazione
	Revisione attività gestione metrologia	Recupero dei crediti da diritto annuo

4. ANALISI DI CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

Il 2015 ha segnato per il sistema camerale l'inizio di un percorso di profondo ripensamento delle proprie funzioni, accelerato dall'entrata in vigore del cd. decreto Pubblica amministrazione, di cui all'art. 28, del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito in legge con modifiche, n. 114 dell'11 agosto 2014, che ha previsto che nelle more del riordino del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'importo del diritto annuale di cui all'articolo 18, della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni, come determinato per l'anno 2014, è ridotto per l'anno 2015, del 35%. Tale percentuale sarà oggetto di due successivi incrementi nel 2016 e nel 2017, per i quali si applicherà, rispettivamente, la riduzione del 40% e del 50%.

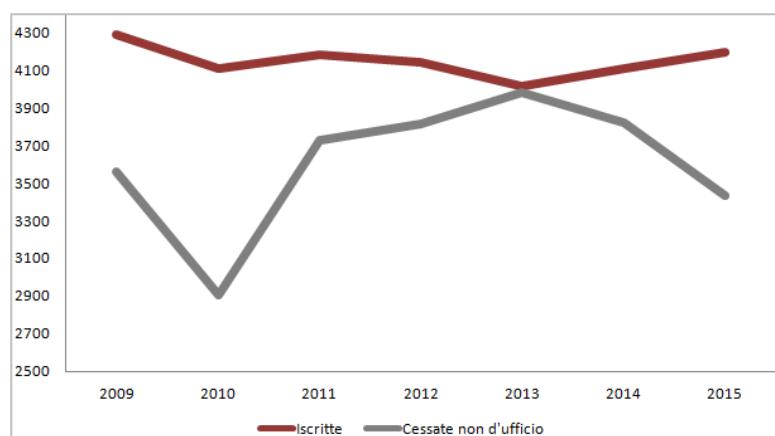
È ovvio che una tale riparametrazione delle entrate impone una radicale riprogettazione del paniere di servizi offerti all'utenza e dell'organizzazione del lavoro a presidio degli stessi.

Nel contempo, il complesso processo di riforma del pubblico impiego e del sistema Stato ha riguardato anche le Camere di Commercio. La Camera di Commercio di Cosenza, grazie alla fissazione della soglia per il mantenimento dell'autonomia a 75.000 imprese, non viene interessata dal processo di accorpamento.

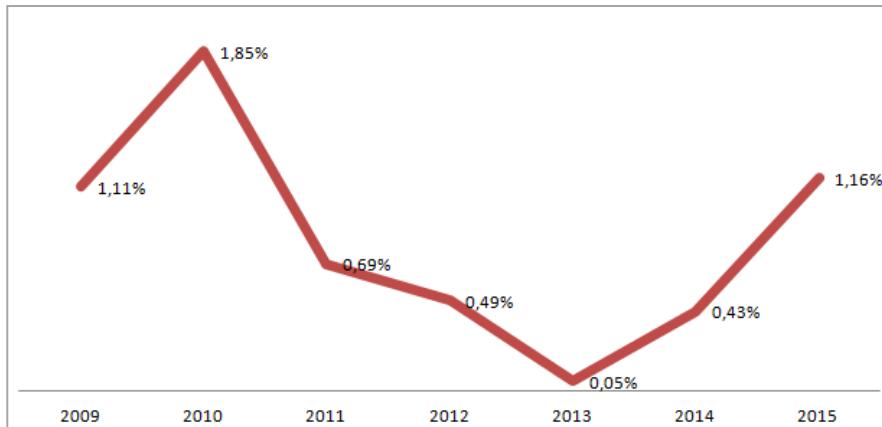
Il sistema camerale è però interessato da un articolato intervento di autoriforma e di riforma che dovrebbe sfociare in un prossimo d.lgs rinforzato che ridisegna il quadro delle competenze.

L'analisi dei dati demografici di impresa raccolti al 31.12.2015 conferma per il sistema delle imprese cosentine l'inversione di tendenza iniziata nello scorso anno, con un tasso di crescita più che raddoppiato rispetto a quello del 2014 (**1,16%** contro 0,43%) ed una forbice tra iscrizioni e cancellazioni che continua ad allargarsi dopo lo stop del 2013, mettendo a segno un saldo positivo tra aperture e chiusure (al netto delle cancellazioni d'ufficio) pari a 767 unità (l'incremento del 2014 rispetto al 2013 era stato di 287 unità).

Considerando le cancellazioni d'ufficio e le operazioni straordinarie (fusioni e scorpori) lo stock delle imprese iscritte al 31 dicembre 2015 è aumentato di 690 unità rispetto al 2014 (contro un incremento di 161 unità del 2014 sul 2013), per cui a fine anno, il totale delle localizzazioni imprenditoriali nel territorio di competenza della Camera di commercio di Cosenza è pari a 76.849 unità (66.930 sedi principali più 9.919 unità locali) con un incremento complessivo che supera le 1.000 unità (1.023).

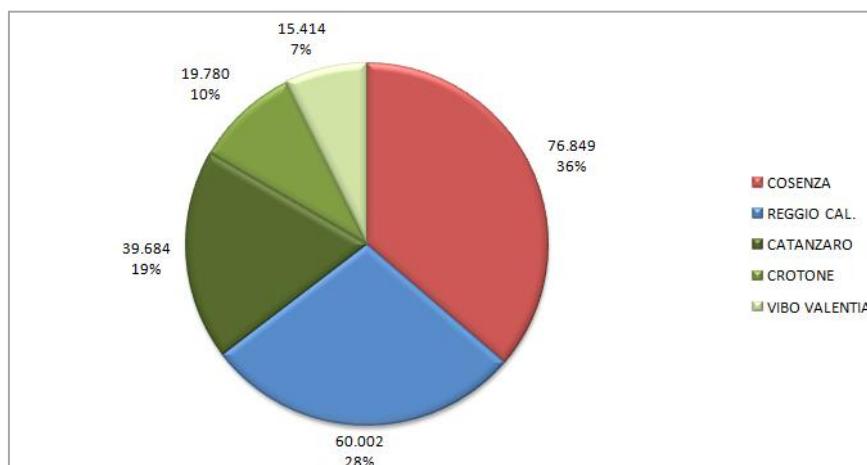


Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese



Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese

Grazie a tale dato il territorio della provincia di Cosenza si conferma di gran lunga quello con il maggior numero di insediamenti produttivi (più del 36%) nella regione Calabria, anche se Reggio C. e Crotone mostrano un tasso di crescita maggiore.



Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese

A livello regionale, nel 2015, la provincia cosentina, che notoriamente è quella con il tessuto produttivo più numeroso (il 36% del totale regionale), è la terza per tasso di crescita.

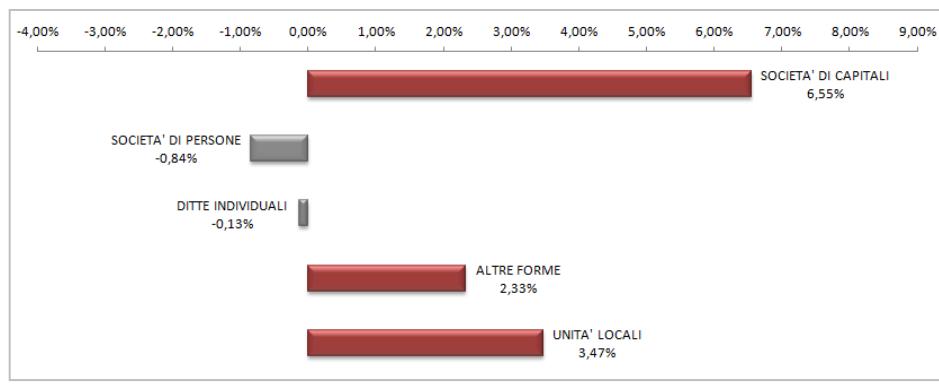
Tab. 1 – Tassi di crescita 2015

Area Geografica	Stock 2014	Iscrizioni	Cessazioni nette	Saldo	Tasso	Tasso Italia	Rapporto tasso vs IT	Tasso Sud e Isole	Rapporto tasso vs Sud e Isole
CALABRIA	179920	11385	9024	2361	1,31%	0,75%	175%	1,02%	129%
RC	50689	2986	2124	862	1,70%		227%		167%
CS	66240	4197	3430	767	1,16%		154%		114%
CZ	32985	2167	1807	360	1,09%		146%		107%
KR	17006	1167	906	261	1,53%		205%		150%
VV	13000	868	757	111	0,85%		114%		84%

Dall'analisi del dato delle iscrizioni, si rileva che 4 imprese su 10 sono classificabili come imprese giovanili¹ (1.669 su 4.197), 1/3 delle quali è un'impresa femminile² (545 nuove iscrizioni under 35). Il totale delle nuove iscrizioni di imprese femminili è invece pari al 30% (1.246 nuove imprese). Le imprese straniere³ (431 unità) hanno contribuito per il 10% all'incremento del numero di imprese iscritte e, anche in questo caso, all'incirca 1/3 di esse sono impresa femminili.

La medesima scomposizione sul lato delle cessazioni non d'ufficio evidenzia come 2 cessazioni su 10 (21,49%) si riferiscano ad imprese giovanili e quasi 3 su 10 (il 27,73%) ad imprese femminili, mentre il 7% delle imprese cessate nel 2015 erano imprese straniere. Il dato delle "cessazioni non d'ufficio" per classe di anno di iscrizione, inoltre, mostra che il 38,28% delle imprese cessate nel 2015 si era iscritta nell'arco temporale che va dal 2010 al 2015, con un tasso di mortalità medio nel periodo pari al 20,48% (di poco superiore alla media regionale che si attesta al 19,80%).

Dal punto di vista della forma giuridica e della tipologia di localizzazione, il tasso di crescita è positivo per le società di capitale (+6,55%) mentre si riducono le società di persone e le ditte individuali. L'aumento nel numero di unità locali (+3,47%) segnala una certa attrattività del territorio anche per imprese con sede principale fuori provincia, per quanto la maggior parte di esse faccia comunque riferimento ad imprese cosentine.



Fonte: Unioncamere-Infocamere, Movimprese

Analizzando la distribuzione delle sedi principali per settori economici, si rileva che tre imprese su quattro (75,11%) operano nell'ambito di cinque attività economiche⁴:

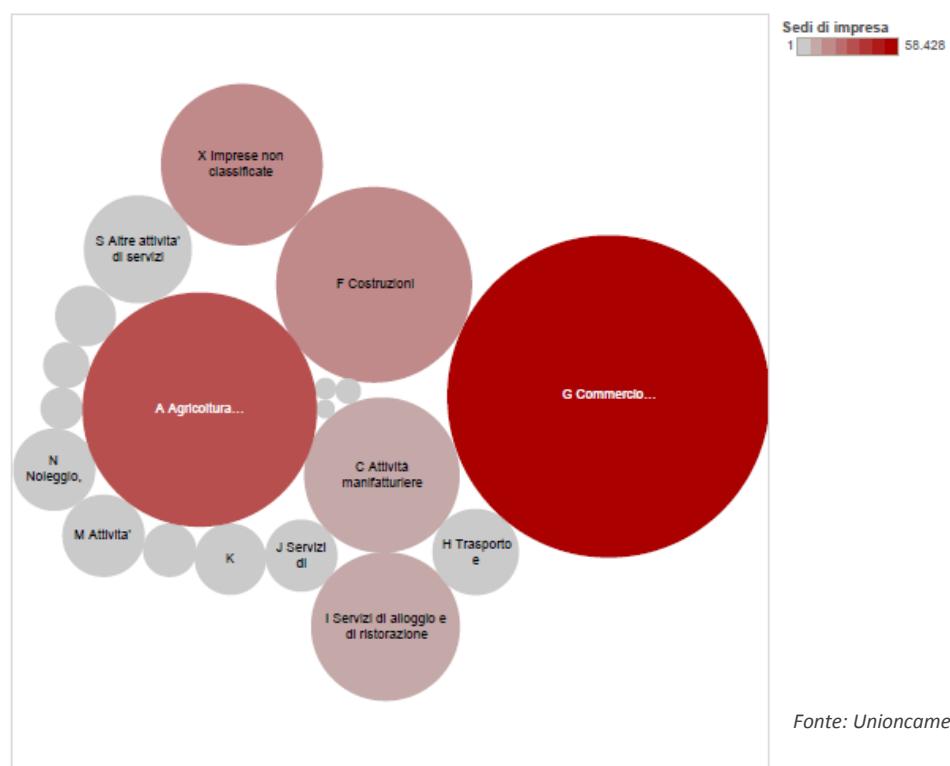
¹ Si considerano "Imprese giovani" le imprese la cui partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone di età inferiore ai 35 anni.

² Sono classificate "Imprese Femminili", le imprese la cui percentuale di partecipazione femminile è superiore al 50%; inoltre queste imprese sono state poi classificate in base alla maggiore o minore capacità di controllo esercitato dalle donne cioè in base alla maggiore o minore presenza femminile.

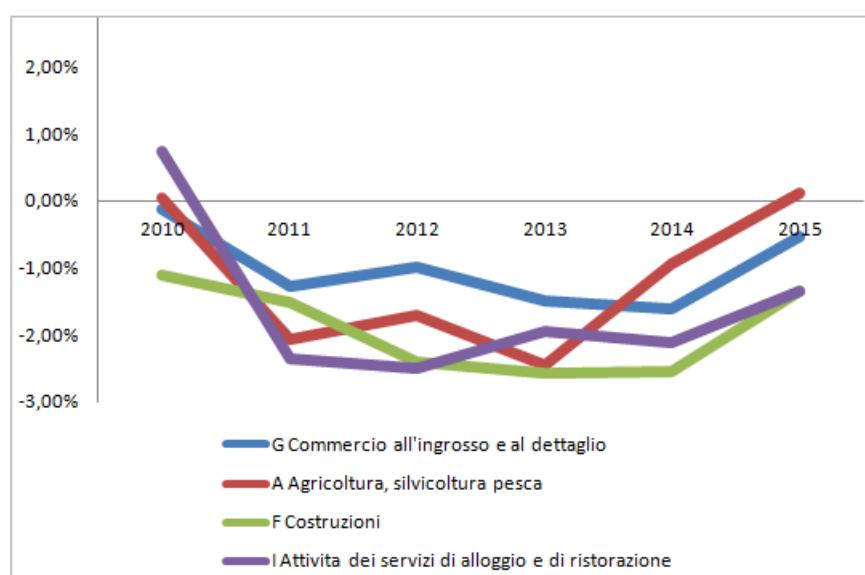
³ Si considerano "Imprese straniere" le imprese la cui partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone non nate in Italia.

⁴ La categoria residuale "Imprese non classificate", tipica di imprese che non hanno ancora effettuato la denuncia di inizio/modifica dell'attività principale, con l'8,05% si posizionerebbe di fatto al quarto posto.

- G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...: 32,09%
- A Agricoltura, silvicoltura pesca: 16,95%
- F Costruzioni: 11,82%
- C Attività manifatturiere: 7,44%
- I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione: 6,82%



Con riferimento ai primi quattro settori per numerosità di imprese, il Commercio, l'Agricoltura, le Costruzioni e i Servizi di alloggio e ristorazione, si nota il ritorno in area positiva dell'Agricoltura (+0,10%) mentre si riduce il valore negativo assunto dagli altri tre.



Il **commercio**, settore numericamente più consistente, registra un incremento dello stock più consistente rispetto a quello dell'anno precedente (+1,17 contro il +0,12 del 2014) ma continua in realtà a contrarsi con un tasso di crescita negativo (-0,53%).

L'**agricoltura** torna finalmente in territorio positivo e dopo quattro anni di contrazione registra sia un incremento di stock (+0,40%) che di crescita (+0,10%).

Peggiora il dato relativo al settore delle **costruzioni**, il quale, pur riducendo le perdite, continua a rimanere negativo sia per trend (-1,35%) che per consistenza degli stock (-0,36%).

Il numero di imprese operanti nel settore dei **servizi di alloggio e ristorazione** si contrae per il quinto anno consecutivo (-1,36%), nonostante l'incremento nello stock reale di iscrizioni (+2,27%).

4.2 Analisi del contesto interno

Le risorse umane rivestono carattere strategico per l'attuazione del programma di attività e per il conseguimento degli obiettivi di breve e lungo periodo dell'Ente.

Il programma pluriennale prevede un piano di azioni finalizzato al miglioramento continuo ed all'innovazione dei processi; all'adeguamento delle competenze professionali; alla definizione delle procedure di gestione delle attività in coerenza con le risorse e gli obiettivi assegnati, alla modernizzazione e razionalizzazione dei processi decisionali, dei sistemi di lavoro e degli strumenti a supporto e della programmazione dell'attività con l'obiettivo adottare un modello gestionale coerente con le logiche della programmazione delle attività, definizione degli obiettivi e misurazione dei risultati introdotte dal DPR 254/05 ed oggi ulteriormente specificate, declinate ed articolate dal D.lgs. 150/2009, che in particolare richiede la individuazione e misurazione della performance ed il collegamento ad essa del sistema di premialità dei dipendenti, la rendicontazione o meglio accountability nei confronti degli stakeholder.

Le politiche di sostegno dello sviluppo professionale sono fortemente condizionate tuttavia dalla ridotta possibilità di spesa imposti dalle misure di contenimento della spesa pubblica, che impongono la ricerca di modalità di accrescimento professionale compatibili con gli stringenti vincoli anzidetti, così come i vincoli alle assunzioni limitano il turnover e impongono uno sforzo in termini di incrementi di produttività in rapporto alle competenze assegnate alle camere di commercio.

Le risorse umane: il benessere organizzativo

Nel 2015 è stata condotta l'indagine sul benessere organizzativo, ritenuta leva essenziale per la gestione delle risorse umane. L'indagine, in programma anche per il 2016, comprende tre rilevazioni diverse: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

La tabella seguente sintetizza i punti di debolezza, le leve di miglioramento e i punti di forza rilevati nell'indagine.

PUNTI DI DEBOLEZZA	LEVE DI MIGLIORAMENTO	PUNTO DI FORZA
	A – SICUREZZA E SALUTE SUL LUOGO DI LAVORO E STRESS LAVORO CORRELATO 3,76 (rif. anno 2013-2014: 3,43)	
		B – LE DISCRIMINAZIONI 4,84 (rif. anno 2013-2014: 4,99)
C – L'EQUITÀ NELLA MIA AMMINISTRAZIONE 2,35 (rif. anno 2013-2014: 2,35)		
D – CARRIERA E SVILUPPO PROFESSIONALE 2,27 (rif. anno 2013-2014: 2,39)		
	E – IL MIO LAVORO 4,18 (rif. anno 2013-2014: 4,27)	
	F – I MIEI COLLEGHI 4,03 (rif. anno 2013-2014: 4,35)	
G – IL CONTESTO DEL MIO LAVORO 2,83 (rif. anno 2013-2014: 3,1)		
	H – IL SENSO DI APPARTENENZA 4,36 (rif. anno 2013-2014: 4,22)	
	I – L'IMMAGINE DELLA MIA AMMINISTRAZIONE 3,96 (rif. anno 2013-2014: 3,75)	
L – LA MIA ORGANIZZAZIONE 3,12 (rif. anno 2013-2014: 3,17)		
M – LE MIE PERFORMANCE 2,83 (rif. anno 2013-2014: 3,61)		
N – IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA 2,60 (rif. anno 2013-2014: 2,83)		
	O – IL MIO CAPO E LA MIA CRESCITA 3,78 (rif. anno 2013-2014: 4,19)	
	P – IL MIO CAPO E L'EQUITÀ 3,68 (rif. anno 2013-2014: 4,20)	

I valori in **rosso** nella tabella indicano un peggioramento rispetto alla precedente rilevazione; quelli in **verde** un miglioramento.

Il piano triennale di formazione

Dato il recente intervento di riorganizzazione, il Piano di formazione sarà approvato sulla base delle proposte dei Responsabili dei nuovi Uffici.

Informazioni in tema di “Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione”

Per il 2016 il Piano anticorruzione, oltre ad estendersi all’Azienda speciale, ha previsto l’attivazione di specifica procedura per la tutela del Dipendente che segnala illeciti, procedura che è poi stata attuata con apposito ordine di servizio dal segretario generale f.f.

Standard di qualità dei servizi

Per quanto riguarda gli standard di qualità, La Camera di Commercio di Cosenza nell’anno 2015 ha revisionato alcune procedure di lavoro e di standardizzazione dei processi con specifico riferimento ai servizi anagrafico certificativi ed alla gestione del ciclo passivo. Manca, tuttavia, una definizione organica degli standard di qualità dei servizi, pur continuandosi a rilevare annualmente il livello di soddisfazione degli utenti con riferimento ai servizi erogati e nonostante la previsione di un processo di gestione dei reclami, azioni queste, entrambe utilizzabili a tal fine.

Livelli di qualità dei servizi: qualità percepita

La Camera di Cosenza ha svolto anche per il 2015 l’indagine di *customer satisfaction* con un innalzamento della qualità percepita dall’utenza rispetto al complesso dei servizi offerti dalla camera: 3,57 in una scala da 0 a 4 (il valore 2014 era 3,48)

4.2.1 Stato di salute economico finanziaria

Le fonti ordinarie di finanziamento delle Camere di Commercio risultano certe e consolidate nella loro natura, in quanto specificamente declinate all’art. 18 della Legge 580/93, relativa alla disciplina delle Camere di commercio.

La principale fonte di entrata delle Camere di Commercio è il diritto annuale, la cui normativa è stata interamente revisionata nel D.M. 11 maggio 2001, n. 359, di attuazione dell’art. 17 della legge 488/99, che il tributo dovuto da ciascuna impresa in ragione della sua iscrizione obbligatoria ai sensi dell’art. 2195 codice civile nel Registro delle imprese, previsto dall’art. 2188 sempre del codice civile, tenuto presso le Camere di commercio.

Tale affermazione è supportata dai dati evidenziati in tabella, desunti dai Bilanci di esercizio approvati dall’Ente, relativamente a ciascun esercizio finanziario, che evidenzia che le entrate da diritto annuale rappresentano oltre l’80% delle entrate complessive:

	Composizione dei proventi					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Diritto Annuale	81,64%	81,82%	82,72%	83,22%	83,47%	76,72%
Diritti di Segreteria	15,31%	14,83%	14,71%	13,84%	13,95%	20,05%
Contributi trasferimenti e altre entrate	2,60%	2,91%	1,98%	2,23%	1,84%	2,54%
Proventi da gestione di beni e servizi	0,39%	0,49%	0,60%	0,73%	0,66%	0,48%

L'importo del diritto dovuto è stabilito in misura fissa per le imprese iscritte individuali, mentre per le società è commisurato al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo. L'entità del diritto annuale dovuto, sia in misura fissa che proporzionale, è stabilita con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico. Gli importi del diritto annuale. L'altra fonte di finanziamento è costituita dai diritti di segreteria che sono dovuti dalle imprese per il rilascio dei servizi anagrafico certificativi. La misura dovuta per ciascun servizio viene stabilita di concerto tra il Ministero dello sviluppo economico e il Ministero dell'Economia e Finanze. Di seguito si riportano le informazioni desunte dai documenti del Bilancio di esercizio 2015 riguardanti il valore registrato a consuntivo dei ricavi e degli oneri correnti, il confronto rispetto alla previsione approvata nel Preventivo economico 2015, e sue successive variazioni:

	Previsione 2015 (Euro)	Consuntivo (2015)	Scostamenti percentuali %)
Proventi	8.877.811,27	9.512.851,35	+7,15%
Oneri Correnti	11.976.352,23	9.696.389,01	-19,04%
<i>Oneri per il personale</i>	2.958.338,99	2.536.236,94	-14,27%
<i>Oneri per il funzionamento</i>	2.569.848,25	2.044.148,17	-20,46%
<i>Interventi economici</i>	3.700.00,00	1.429.254,50	-61,37%
<i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	2.748.164,98	3.686.749,40	+34,15%

La tabella evidenzia come complessivamente il valore a consuntivo delle entrate è maggiore della previsione del 7%, mentre gli oneri registrano tutti un valore inferiore alla previsione, realizzano dei consistenti risparmi in termini di risorse utilizzate.

Infine la sintesi dei principali risultati di bilancio evidenzia un risultato economico positivo dell'esercizio 2015 ed il concorso delle diverse aree gestionali alla determinazione dello stesso, nella misura di seguito indicata:

RISULTATO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO 2015 (Euro)	
Risultato della gestione corrente	-183.537,66
Risultato della gestione finanziaria	+138.770,48
Risultato della gestione straordinaria	1.275.682,79
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0,00
Risultato economico dell'esercizio	+1.230.915,61

Come è evidenziato in tabella il risultato positivo conseguito dalla gestione straordinaria dell'Ente ha avuto un impatto significativo nella determinazione del risultato economico complessivo.

I principali valori di bilancio e i risultati ottenuti possono essere esplicitati anche in termini di efficienza ed economicità, attraverso il valore consuntivo registrato negli indicatori e risultati attesi contenuti nel relativo piano, cosiddetto "PIRA - Piano degli indicatori e dei risultati attesi". Tale documento espone informazioni sintetiche in relazione ai principali obiettivi da realizzare e riporta gli indicatori utilizzati per quantificare tali obiettivi ed il valore atteso (target) nonché la misurazione degli stessi per monitorare i risultati conseguiti.

Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi, redatto secondo l'art. 19 del D.Lgs. 91/2011, concernente agli obblighi derivanti dalla disciplina dell'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche amministrazioni e secondo le linee guida adottate con DPCM 18/09/2012, è stato approvato contestualmente al Preventivo economico 2016, con Deliberazione di Consiglio camerale n. 6 del 30.11.2015.

Il valore registrato a consuntivo dei singoli indicatori, riportato nella tabella che segue, consente di completare l'analisi del grado di raggiungimento della strategia in termini di maggiore efficacia ed efficienza conseguita complessivamente dall'Ente.

L'analisi mediante indici consente di dimostrare in maniera sintetica le condizioni di equilibrio economico e finanziario, attraverso i rapporti tra componenti del conto economico e dello stato patrimoniale del Bilancio di esercizio 2015

I valori degli indici economici consentono di osservare un buono stato economico finanziario. Discreto è livello di economicità dei servizi, pari a poco meno del 5% (due punti percentuali in meno rispetto al 2014).

Economicità dei Servizi	%	[Proventi correnti - (Diritto annuale + Diritti di segreteria)] / Oneri operativi	Bilancio consuntivo	Il rapporto tra i proventi generati dalla Camera di commercio (al netto delle entrate da Diritto annuale e da Diritti di segreteria) rispetto agli oneri "operativi"	4,97%
----------------------------	---	---	------------------------	--	-------

Tuttavia ancora elevata (sebbene ridotta di 2 punti % rispetto al 2014) è l'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti. La programmazione pluriennale è già orientata ad incidere sulle due variabili che determinano l'indicatore, riduzione dei costi e politiche per migliorare il livello di riscossione delle entrate.

Equilibrio economico della Gestione Corrente	%	Oneri Correnti / Proventi Correnti	Bilancio consuntivo	L'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	101,93%
--	---	---------------------------------------	------------------------	---	---------

Di seguito la sintesi dei principali indici economico patrimoniali:

Indici economici	2014	2015	
Indice di rigidità (Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	90%	86,90%	misura l'incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti
Indice "risorse umane" Costi del personale / Oneri Correnti	17,35%	23,97%	Misura l'incidenza del costo delle risorse umane sul totale dei costi. Il valore dimostra una bassa incidenza di tali costi sul totale degli oneri correnti
Indice di riscossione del Diritto annuo Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale	50,49%	58,78%	Indica la percentuale di riscossione della principale entrata della Camera di commercio di competenza dell'anno
Indici patrimoniali	2014	2015	
Indice di liquidità Attivo corrente - rimanenze/passività correnti	6,8	9,6	L'indice di liquidità, evidenzia la capacità di far fronte al pagamento dei debiti a breve con le attività circolanti consentendo di valutare l'effettivo equilibrio finanziario dell'Ente
Indice copertura delle immobilizzazioni Patrimonio netto + passivo consolidato /Attivo immobilizzato	4,3	5,1	Il valore di un indice superiore all'unità evidenzia, innanzitutto, se letto insieme all'indice di liquidità e a quello di disponibilità, la capacità dell'Ente di fronteggiare, con le attività correnti, il suo indebitamento a breve termine

L'equilibrio economico-finanziario è garantito da un buon livello dell'indice di liquidità ed una elevata patrimonializzazione.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Per ogni obiettivo strategico individuato all'interno della mappa strategica, la Camera ha definito delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento. Di seguito si riporta il cruscotto di Ente per il triennio 2016-2018, dando evidenza delle Aree dirigenziali responsabili. A tal fine, si rappresenta che le risorse finanziarie assegnate alle aree dirigenziali per lo volgimento delle loro attività, per come previste nel budget dirigenziale per il 2016, del sono le seguenti:

- Segreteria Generale e Area 1: Euro 9.115.068
- Area 2: Euro 2.158.043.

Arene strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Responsabile	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali	011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese in ambito nazionale	D1.3_4 (PIRA) Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		D1.3_10 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese in ambito internazionale	D1.3_13 (PIRA) Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing)	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		D1.3_17 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	011.1.2 Innovare i servizi alle imprese in ottica nazionale	1. Livello di ampliamento/riorganizzazione dei servizi offerti	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		2. Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	016.1.2 Innovare i servizi alle imprese in ottica internazionale	1. Livello di ampliamento/riorganizzazione dei servizi offerti	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		2. Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)		> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi in ottica nazionale	1. Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali	Area 1 e S.G.	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati
	016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi in ottica internazionale	1. Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali	Area 1 e S.G.	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati	100% di quelli deliberati

Arene strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Responsabile	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività	D1.3_02 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente (al netto del taglio al Diritto Annuo)	> Anno Precedente (al netto del taglio al Diritto Annuo)	> Anno Precedente (al netto del taglio al Diritto Annuo)
	012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	1. C2.6_04 (PIRA) Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	Area 2	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		2. Livello di diffusione delle procedure di composizione della crisi d'impresa (in rapporto al totale imprese attive/1000)	Area 2	>= 0,1	>= 0,1	>= 0,1
		3. Livello di divulgazione delle analisi e dei report prodotti dalla Consulta e dagli osservatori.	Area 1 e S.G.	>=1	>=1	>=1
	012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	C1.1_04 (PIRA) Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Area 2	>=80%	> Anno Precedente	> Anno Precedente
		C1.1.07 (PIRA) Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Area 2	< 10gg	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C1.1_15 (PARETO) Costo medio unitario dell'attività di informazione in presenza e a distanza sul Registro Imprese	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	Numero di iniziative/eventi di promozione dello sviluppo socio-economico territoriale	Tutte le Aree	>= Anno Precedente	>= Anno Precedente	>= Anno Precedente
	032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della	Livello di attuazione delle misure previste nel piano triennale anti corruzione	Tutte le Aree	100%	100%	100%
		Numero di interventi formativi in materia di anticorruzione e integrità	Tutte le Aree	>=1	>=1	>=1

Arene strategiche	Obiettivi strategici	Indicatori	Area Responsabile	Target 2016	Target 2017	Target 2018
	corruzione					
	032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	Numero di interventi formativi volti all'acquisizione di competenze specifiche e manageriali	Tutte le Aree	>=90%	>=95%	100%
	032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica	Numero di progetti integrati per lo sviluppo del territorio realizzati unitamente a soggetti terzi	Tutte le Aree	100% dei progetti approvati	100% dei progetti approvati	100% dei progetti approvati
		B3.1_02 (PIRA) Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Area 1 e S.G.	> Anno Precedente	> Anno Precedente	> Anno Precedente
	032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	C1.1_12 (PIRA) Costo medio unitario dell'attività di sportello	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C2.5_04 (PIRA) Incidenza % costo del servizio metrico su proventi	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C2.6_02 (PIRA) Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		C1.1_02 (PARETO) Costi medi di Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Area 2	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente
		EC 15.2 (PARETO) Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di funzionamento e Ammortamenti e accantonamenti)	Tutte le Aree	< Anno Precedente	< Anno Precedente	< Anno Precedente

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli obiettivi strategici elencati nella fase precedente sono stati articolati in obiettivi operativi sintetizzati nei prospetti che seguono. Per la codifica dei centri di costo (CdC) e per le risorse finanziarie associate agli uffici in sede di budget, si veda l'allegato 2.

6.1 Obiettivi strategici, obiettivi operativi, risorse umane e indicatori

011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (NAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
	N.	Descrizione	Peso %	Risorse umane (Ufficio - CdC)	Indicatore	Target
	1	Migliorare il processo di gestione delle domande di partecipazione a bandi e avvisi della Camera	15	L02D	Percentuale di istruttorie completate entro 60gg solari	70%
	2	Incrementare la partecipazione delle imprese ad iniziative di formazione manageriale (in totale e per ciascun evento)	15	L02D	Numero minimo.	>= 25
	3	Attivazione dell'osservatorio economico camerale	35	L02D	Data attivazione	31/12
	4	Elaborazione di proposta progettuale per l'Istituzione di una Accademia dei sapori	20	L02D	Data presentazione	30/9
	5	Elaborazione di una proposta per l'implementazione di un sistema di verifica dell'efficacia di ciascuna iniziativa promozionale	15	L02D	Data presentazione	30/12
016.1.1. Sviluppare le capacità competitive delle imprese (INTERNAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
	1	Incrementare la partecipazione delle imprese ad iniziative di formazione manageriale (in totale e per ciascun evento)	100	M10D	Numero minimo.	>= 25
011.1.2 Innovare i servizi alle imprese (NAZIONALE)						
Obiettivi operativi						
	1	Nuovo servizio "Organismo di Composizione della Crisi" (subordinato all'iscrizione nel Registro Min. Giustizia)	30	M08C	Data attivazione	31/12
	2	Progettazione di un servizio camerale dedicato alle opportunità di finanziamento per le imprese	30	L03B	Data di presentazione	31/12
	3	Attivazione percorsi alternanza scuola lavoro (almeno un protocollo ciascuno entro il 31/12)	40	L01A L02D	Numero di protocolli attivati	>=1 >=1

016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (INTERNAZIONALE)					
	Obiettivi operativi				
1	Progettazione di un servizio camerale dedicato alle opportunità di internazionalizzazione per le imprese	100	M10D	Data di presentazione	31/12

012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività						
Obiettivi operativi						
	N.	Descrizione	Peso %	Risorse umane (Ufficio - CdC)	Indicatore	Target
	1	Attività di marketing territoriale	100	L02D	Presentazione di una proposta alla Giunta entro il 31/12	SI'
012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato						
Obiettivi operativi						
	1	Diffusione, incremento e sviluppo delle forme alternative di giustizia tramite "Roadshow" nelle sedi comunali	20	M08C	Percentuale di comuni coperti dagli eventi rispetto a quelli ospitanti sedi decentrate	>=40%
	2	Sostegno alle attività della Consulta dei Professionisti	20	L01A	Numero di eventi realizzati	>=1
	3	Costituzione di comitati e osservatori	20	L01A	Numero di comitati / osservatori costituiti	>=1
	4	Implementazione struttura di controllo ad altre D.O.P.	20	M10D	Data di presentazione di una proposta	31/12
	5	Revisione Albo Periti ed Esperti	20	M11C	Data di presentazione di una proposta	31/12
012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti						
Obiettivi operativi						
	1	Riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti anagrafico certificativi del R.I.	60	M06C	Tempi medi di lavorazione pratiche tel. Numero di incontri formativi	<= Anno Prec. >=1
	2	Riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti anagrafico certificativi del Front Office	40	M07C	Tempi medi rilascio copie atti Tempi medi rilascio elenchi merceologici	<=5gg <=5gg

032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale						
Obiettivi operativi						
	N.	Descrizione	Peso %	Risorse umane (Ufficio - CdC)	Indicatore	Target
	1	Gestione delle convenzioni con i Tribunali della provincia	40	M08C	Percentuale di procedure gestite rispetto a quelle trasferite	100%
	2	Potenziamento della comunicazione tramite differenziazione dei canali utilizzati	40	L01A	Numero di destinatari raggiunti tramite newsletter/email	>=1.000
	3	Favorire la partecipazione della Camera di Commercio ad iniziative di rilievo sovra-regionale	20	M10D	Numero di iniziative realizzate in collaborazione con soggetti esterni	>=Anno Prec.
032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione						
Obiettivi operativi						
	1	Rendere più efficienti i processi lavorativi del Registro Imprese	15	M06C	Percentuale di pratiche evase entro 5 giorni	>=Anno Prec.
	2	Promozione agenda digitale e realizzazione Carta dei servizi e standard di qualità	15	M10D	Data pubblicazione Carta dei servizi e Standard di qualità	31/12
	3	Bilancio sociale	30	L03B	Data presentazione proposta	31/12
	4	Bilancio di genere	20	L03B	Data presentazione proposta	31/12
	5	Attuazione procedure per acquisizione agibilità sede	20	K02B	Data presentazione domanda	31/12
032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi						
Obiettivi operativi						
	1	Sviluppare capacità e competenze professionali nel settore della vigilanza e dei servizi digitali	25	M09C	Percentuale di attività realizzate rispetto a quelle finanziate da Unioncamere	100%
	2	Fascicolazione informatica dei protocolli	25	L05A	Percentuale di documenti fascicolati	>=80%
	3	Sviluppare capacità e competenze professionali finalizzata al reperimento di fondi europei	50	L01A	Percentuale di completamento del piano di formazione finalizzato	>=80%
032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica						
Obiettivi operativi						
	1	Funding e ricerca di finanziamenti (almeno un progetto per ufficio)	100	L02D M06C M08C M09C	Numero di progetti proposti alla Giunta	>=1 >=1 >=1 >=1

032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse						
	Obiettivi operativi					
1	Revisione attività gestione front office	30	M07C	Numero di elenchi copie dematerializzate	>=10	
2	Revisione attività gestione metrologia	30	M09C	Numero di operazioni di vigilanza	>=5	
4	Recupero dei crediti da diritto annuo	40	L04B	Percentuale di verbali emessi sul totale delle posizioni per "omesso versamento"	>=20%	

6.2 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

La valutazione del Segretario Generale – in quanto organo di vertice della struttura amministrativa – avviene attraverso apposita scheda (allegato n. 1) approvata annualmente dalla Giunta camerale con riferimento ai seguenti fattori:

1. performance dell'ente nel suo complesso (performance organizzativa);
2. performance individuale, che comprende:
 - a. Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale (max 50/100);
 - b. Raggiungimento di specifici obiettivi individuali (max 22/100);
 - c. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e competenze professionali e manageriali dimostrate tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori (max 28/100).

L'Organismo indipendente di valutazione, dopo la validazione della Relazione sulla Performance, propone alla Giunta camerale, sulla base dei risultati raggiunti, la valutazione del Segretario Generale. La Giunta prende atto della Relazione dell'OIV e della proposta di valutazione dei risultati del Segretario Generale e procede alla valutazione della relativa prestazione. La Giunta, vista la valutazione proposta dall'OIV la recepisce salvo diversa e motivata determinazione.

Gli obiettivi del Segretario Generale per l'anno 2016 sono descritti nella scheda che costituisce l'allegato 1 al presente documento.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

La stesura del Piano è l'esito di un processo iniziato negli ultimi mesi del 2015 con l'individuazione delle aree strategiche e degli obiettivi strategici e con l'approvazione del preventivo economico per il 2016.

Il Piano della Performance è stato elaborato dall'ufficio di staff e da un gruppo di lavoro composto da esponenti di ciascuno degli uffici dell'organizzazione, coordinato dal Segretario Generale.

Le fasi che consentono alla Camera di Commercio di Cosenza di redigere il piano della performance sono di seguito indicate:

- analisi delle linee guida e delibere CIVIT e delle linee guida Unioncamere in relazione alla predisposizione del Piano
- Esame dei documenti di programmazione pluriennale e annuale (Relazione previsionale e programmatica)
- Esame dei documenti di programmazione finanziaria (preventivo economico)
- Monitoraggio e preconsuntivazione nella rendicontazione relativa agli obiettivi del ciclo precedente;
- Creazione di gruppi di lavoro composti da esponenti di ciascuno dei servizi dell'organizzazione;
- Elaborazione e redazione di una proposta di piano, dopo aver realizzato la riorganizzazione dell'Ente con l'approvazione di un nuovo organigramma.

Al processo di raccolta dei dati consuntivi relativi alle attività svolte nel corso dell'anno e delle proposte di adeguamento e aggiornamento necessarie alla redazione della piano per l'anno successivo, in una logica di continuità strategica, partecipano tutti i gli uffici dell'Ente :

- I funzionari responsabili degli uffici sono coinvolti sulle rendicontazioni relative ai propri obiettivi individuali, a quelli degli uffici di competenza, sulla raccolta dei dati e delle attività svolte e collaborano alla stesura delle proposte relative agli obiettivi operativi di servizio.
- I dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni in relazione agli obiettivi delle proprie aree di competenza e propongono piani e azioni necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.
- l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) supporta la Giunta camerale nell'individuazione di indicatori strategici significativi
- la Giunta approva il piano della performance, contenente gli obiettivi della dirigenza, contestualmente all'approvazione del budget per il raggiungimento degli stessi e per l'espletamento dell'attività istituzionale dell'anno.

Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance

La Camera di Commercio di Cosenza ha adottato il ciclo di gestione della performance nell'anno 2011 ed ha avviato il processo di adeguamento al D.Lgs 150/2009 con deliberazione n. 5 del 24.01.2011. Dal 2012 ha regolarmente adottato i documenti previsti ed ha implementato le metodologie e gli strumenti per la gestione del ciclo di gestione in ottica di miglioramento continuo delle metodologie, dell'organizzazione interna e degli strumenti a supporto. Nel 2014 a seguito della riorganizzazione interna è stato creato un

Servizio, poi ufficio denominato “Ciclo di gestione della performance” al quale sono state assegnati i processi relativi alla gestione della performance. Tale servizio è in posizione di staff del Segretario generale. La creazione di una struttura ad hoc ha consentito di definire e adottare le procedure standardizzate per le attività connesse alla individuazione degli obiettivi dei target ed alla misurazione dei risultati.

Punti di forza delle attività relative al ciclo di gestione della performance:

- utilizzo della *Balanced scorecard* quale modello di rappresentazione della strategia che consente di declinare gli obiettivi strategici ed operativi in una logica ad “albero” dall’alto verso il basso, partendo dalla *mission* e dalla *vision* dell’Ente;
- coinvolgimento dei responsabili di servizio nell’attività di programmazione “partecipata”;
- valutazione oggettiva ancorata ad obiettivi, indicatori e target;
- struttura dedicata che gestisce i processi connessi e ne è responsabili;

Relativamente ai punti di debolezza si individuano margini di miglioramento nei seguenti ambiti:

- definizione di target pluriennali.
- sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai vari livelli dell’organizzazione;
- meccanismi di *feedback* sulla strategia sulla base dei risultati intermedi;
- possibilità di predeterminare l’entità delle risorse umane e finanziarie associate ai singoli obiettivi strategici.

Nel Piano della performance 2016 è stata realizzata una migliore integrazione tra programmazione economico-finanziaria e di bilancio, prevedendo per la prima volta l’esplicita indicazione delle risorse finanziarie attribuite a ciascuna area dirigenziale di responsabilità (in corrispondenza degli obiettivi strategici) e centro di costo associato agli uffici (in corrispondenza degli obiettivi operativi), e l’individuazione di elementi sintetici di misura della performance organizzativa, grazie ai nuovi obblighi introdotti dalla normativa relativa all’armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni, che prevedono, tra gli altri, la redazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. In tale piano sono stati inseriti molti indicatori di performance la cui misurazione consentirà di misurare il grado di attuazione sia in termini di attuazione della strategia sia in termini di risorse assorbite per la realizzazione della stessa.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La coerenza della programmazione strategica con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio comporta l'integrazione, non sempre di facile realizzazione, di due processi di programmazione: quella economico-finanziaria ex DPR 254/05 e quella del ciclo delle performance, ex D.Lgs. n. 150/2009, da attuarsi con la redazione di un Piano della performance all'interno del quale sono definiti i programmi triennali, con relativi obiettivi ed indicatori, e che delimita e definisce gli ambiti strategici ed operativi all'interno dei quali redigere ed approvare i documenti di programmazione annuale previsti dal 254/2005.

Ciò premesso la Relazione previsionale e programmatica per l'anno 2016 ha individuato i programmi e le azioni da realizzare nel corso dell'esercizio nell'ambito delle priorità strategiche individuate in sede di pianificazione e definizione dei programmi pluriennali.

E' seguita l'approvazione del budget direzionale da parte della Giunta camerale e il suo aggiornamento successivo all'approvazione del nuovo organigramma.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nel rispetto del principio di miglioramento del Ciclo di gestione della performance, la Camera intende adottare sistemi di monitoraggio e reportistica periodica estesi anche all'aspetto finanziario della programmazione per obiettivi strategici e operativi, per rilevarne il grado di attuazione ed il rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa, al fine di proporre i necessari interventi correttivi.

8. ALLEGATI

- 1) Scheda obiettivi del Segretario Generale;
- 2) Uffici, centri di costo e risorse finanziarie

Allegato n. 1 al Piano della performance 2016-2018

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE F.F.
AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO****ERMINIA GIORNO****ANNO 2016****PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	RISULTATO Maggiore o uguale al 90% (1 ^ª) Dal 81 al 89,99% (2 ^ª) Dal 50 al 80,99% (3 ^ª) Inferiore al 50% (4 ^ª)
	RISULTATO % Raggiungimento del target <input type="text"/>
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	Verbale n. ____ del ____/____/____ Prot. _____

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Sezione A Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale		Max 50 Punti
1	Interpretare le esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative
2	Raccordo operativo tra le strategie dell'ente e l'attività degli organismi partecipati	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative
3	Impartire indirizzi alla struttura e coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative
4	Presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative
5	Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative
6	Supporto degli organi politici nello svolgimento dei propri compiti istituzionali	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Sezione B Raggiungimento di specifici obiettivi individuali			Max 22 Punti
1	Implementare altri tipi di finanziamento per l'ente, oltre il diritto annuo, ottenendo almeno il 10% in più rispetto all'anno precedente	Coordinamento e conclusione di tutte le fasi del processo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
2	Riduzione degli oneri correnti diversi dagli interventi economici, per almeno il 10% rispetto all'anno precedente	Attivazione procedure per razionalizzazione costi Si ritiene soddisfacente una riduzione almeno pari al 10%	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative
3	Realizzazione del percorso necessario all'approvazione del nuovo organigramma dell'Ente.	Coordinamento e conclusione di tutte le fasi del processo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
4	Realizzazione delle procedure per la tutela del dipendente che segnala illecito, legge 190-2012	Coordinamento e conclusione di tutte le fasi del processo	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative
5	Definizione entro il 31 dicembre di tutti i bandi avviati a sostegno delle imprese	Coordinamento e conclusione di tutte le fasi del processo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Sezione C Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate		Max 28 Punti
1	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
2	Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi - operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
3	Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscono la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
4	Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
5	Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
6	Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguitamento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative
7	Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative

NOTE:

data _____ D.G. _____

Eventuali OSSERVAZIONI del Segretario Generale F.F.:

data _____ Il Segretario Generale F.F.

Allegato 2 – Uffici, Centri di costo e risorse finanziarie

Funzione Istituzionale	CdC	Ufficio	Risorse finanziarie (EURO)
A	K01A	Segreteria di presidenza - Ciclo della Performance, controllo di gestione e supporto OIV	118.630
B	K02B	Provveditorato - Ufficio tecnico interno - centrale di committenza	690.116
B	K00B	Oneri Comuni	547.708
A	L01A	Supporto organi, personale, comunicazione e relazioni istituzionali	983.634
D	L02D	Business intelligence – Funding – Osservatorio - Alternanza scuola lavoro	3.373.282
B	L03B	Programmazione finanziaria, sviluppo credito	3.350.254
B	L04B	Tributi	103.168
A	L05A	Protocollo	195.179
C	M06C	Registro Imprese, fascicolo d'impresa	451.801
C	M07C	Sportelli polifunzionali	560.016
C	M08C	Servizi Legali, tutela del consumo	273.930
C	M09C	Ufficio legislativo , semplificazione e legalità, metrico, tutela della fede pubblica	146.956
D	M10D	Agenda digitale, struttura di controllo	529.903
C	M11C	Albo periti ed esperti, mediatori, ambiente	44.451,78