



Relazione Performance 2018



CAMERA DI COMMERCIO
COSENZA



VERSIONE	1.0
PREDISPOSIZIONE	CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA
APPROVAZIONE	DELIBERAZIONE DI GIUNTA CAMERALE N. 26 DEL 23.5.2019
VALIDAZIONE	DOCUMENTO VALIDAZIONE OIV DEL 27.05.2019 PROT. 11643/2019

1. Presentazione

Con la relazione sulla performance si chiude il ciclo di gestione 2017.

Il documento rappresenta l'occasione per fare il punto sui risultati ottenuti e sul grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nella **"Relazione Previsionale e Programmatica 2018"**, e nel **"Piano della Performance 2018"** rilevando, da un lato, la capacità di realizzare le attività programmate, e dall'altro, gli scostamenti e criticità incontrate, elementi indispensabili per la futura programmazione.

La Relazione segue le indicazioni dell'art. 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo n. 150/2009 e quelle fornite dalla Delibera CIVIT n. 5/2012, con particolare attenzione alla comprensibilità, qualità e attendibilità delle informazioni prospettate, al fine di renderla il più possibile fruibile da parte degli stakeholder, destinatari di riferimento del documento.

La **"comprensibilità"** della Relazione implica l'utilizzo di un linguaggio semplice ed il supporto di grafici e tabelle di sintesi per il chiarimento dei principali aspetti della gestione e dei risultati raggiunti.

La **"qualità"** è garantita attraverso l'esposizione del processo e delle modalità seguite per la formulazione gli obiettivi e la loro articolazione.

"L'attendibilità" si poggia sulla verificabilità ex-post della correttezza del processo di predisposizione della Relazione sulla performance attestata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Così come per il Piano della performance ("Piano"), ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera b), del decreto, la Relazione è approvata dall'Organo di indirizzo politico amministrativo, dopo essere stata definita in collaborazione con i vertici dell'amministrazione.

IL PRESIDENTE

Klaus Algieri

1. Presentazione	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.	8
2.1 Il contesto esterno di riferimento	8
2.1.1 Le Camere di Commercio	8
2.1.2 Profilo socio-economico locale	10
2.2. L'amministrazione	17
2.2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane	17
2.2.2 Le risorse economiche.....	21
2.3 I risultati raggiunti	22
2.3.1 Sostegno alla competitività delle imprese e interventi economici.	23
2.3.2 Partenariati istituzionali	25
2.3.3 Valorizzazione del patrimonio informativo dell'ente camerale.	26
2.3.4 Alternanza scuola – lavoro	27
2.3.5 Formazione alle imprese e ai giovani e alle altre istituzioni.....	27
2.3.6 Sostegno alla penetrazione commerciale e alla valorizzazione delle produzioni di qualità del territorio cosentino.	28
2.3.7 La Camera nel sociale	29
2.3.8 Servizi di risoluzione delle controversie, di regolazione del mercato e di certificazione anagrafica	29
2.3.9 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche.....	30
2.3.10 Piano di Razionalizzazione 2018-2020.....	31
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	33
3.1 Albero della Performance	33
3.2 Obiettivi Strategici	38
3.2.1 Analisi degli scostamenti.....	49
3.3 Obiettivi Operativi	52
3.3.1 Analisi degli scostamenti.....	68
3.4 Obiettivi individuali	70

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	71
4.2 Stato di salute economico finanziaria.....	79
5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	81
6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	82
6.1 Fasi, soggetti tempi e responsabilità.....	82
6.2 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance.....	84
Allegato n. 1 – Organigramma dell’Ente	86
Allegato n. 2 – Tabella documenti del ciclo di gestione della performance.....	87
Allegato n. 3 – Tabelle sulla “Valutazione del Personale”.....	88
Allegato n. 4 – Relazione consuntiva al Piano di razionalizzazione 2018-2020.....	89

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

2.1.1 Le Camere di Commercio

Le Camere di Commercio sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della proprio circoscrizione territoriale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuovono lo sviluppo dell'economia, come previsto dalla Legge 23.12.1993, n. 580, così come modificata dal D. lgs. 15 febbraio 2010, n. 23 e dal D. Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016.

Tali funzioni sono classificabili in tre categorie¹:

- **obbligatorie**, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione. Per queste attività verranno fissati su base nazionale specifici standard di qualità delle prestazioni, come previsto nel nuovo art. 7 della legge 580;
- **da svolgere in convenzione e cofinanziamento** con altri soggetti pubblici e privati, tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del *placement* e della risoluzione alternativa delle controversie;
- **da realizzare in regime di libera concorrenza**, in tema di assistenza e supporto alle imprese.

In particolare i compiti svolti dalla Camera di Commercio di Cosenza sono relativi a:

- **pubblicità legale** generale e di settore mediante la tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti dalla legge;
- **formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa** in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed esercizio delle imprese, nonché funzioni di **punto unico di accesso telematico** in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa;
- **tutela del consumatore e della fede pubblica**, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia

¹ Cfr. Circ. Unioncamere del 4 gennaio 2017

legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione specificamente previste dalla legge;

- **sostegno alla competitività delle imprese e dei territori** tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.

- **valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo**, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.

- **competenze in materia ambientale** attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.

- **orientamento al lavoro e alle professioni** anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

- 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione del **Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro** ;
- 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di **certificazione delle competenze** acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- 3) il **supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro** , attraverso servizi informativi volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
- 4) il **sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro** , attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di *placement* svolti dalle Università;

- **assistenza e supporto alle imprese** in regime di libera concorrenza. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale.

- **attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati**, riguardanti, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al *placement* e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.

2.1.2 Profilo socio-economico locale

Il quadro di riferimento nel quale la Camera di Commercio opera è dato dalla situazione della popolazione provinciale e dalla situazione del sistema delle imprese.

Il contesto socio-demografico

La provincia cosentina è la più popolosa della Calabria, con una popolazione residente totale di 708.702 unità al 01/01/2018, pari al 36,22% del totale regionale (1.956.687). Rispetto all'anno precedente la popolazione residente è diminuita di circa 3.037 unità (al 1° gennaio 2017 risultava essere pari a 711.739 unità) ma il peso rispetto al totale regionale è rimasto invariato (fonte: ultimo aggiornamento Demo.Istat.it)

Le donne rimangono rispetto in leggera prevalenza e contano al 01/01/2018 361.751 unità contro le 346.951 maschili, ma sono diminuite di più rispetto agli uomini (-1.703 unità donne contro -1.334 unità maschili rispetto al 01/01/2017). Questo è il risultato di un saldo migratorio negativo per entrambi i sessi, ma quello femminile è il quadruplo, in termini assoluti, rispetto a quello maschile (-525 donne "migrate" rispetto al -134 maschile). Un saldo migratorio complessivo (-1.105 unità) che è circa il 71% del saldo naturale (-1.556 unità in meno dovuto alla differenza tra i nati vivi ed i morti).

Bilancio demografico anno 2017 e popolazione residente al 31 dicembre Provincia: Cosenza

	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>	<i>Totale</i>
Popolazione al 1° gennaio 2017/31 dicembre 2016	348285	363454	711739
Nati	2694	2737	5431
Morti	3894	3915	7809
Saldo Naturale	-1200	-1178	-2378
Saldo Migratorio e per altri motivi	-134	-525	-659
Popolazione al 31 dicembre 2017/1° gennaio 2018	346951	361751	708702

Quanto detto sopra è in linea con il trend registrato negli ultimi anni, ovvero con la popolazione che subisce decrementi dovuti, in quest'ultimo anno, per quattro quinti al saldo naturale e per un quinto alla migrazione, a testimonianza che il lavoro continua ad essere un problema per il meridione ed in particolare per la nostra regione.

Con una densità abitativa significativamente inferiore alla media nazionale (ricordiamo che come estensione territoriale la provincia è una delle più grandi d'Italia) determinata sostanzialmente dalla forte incidenza delle aree interne sul territorio.

La dinamica demografica nel decennio è stata di riduzione piuttosto costante, con l'eccezione del 2007 e del 2013.

Dal punto di vista della composizione per fasce di età e dei tassi di dipendenza, la struttura demografica della provincia di Cosenza evidenzia una maggiore presenza di giovani e un tasso di ricambio della popolazione attiva inferiore a quello nazionale. L'indice di dipendenza infine, appare inferiore di 4 punti rispetto al resto del Paese.

Il contesto economico

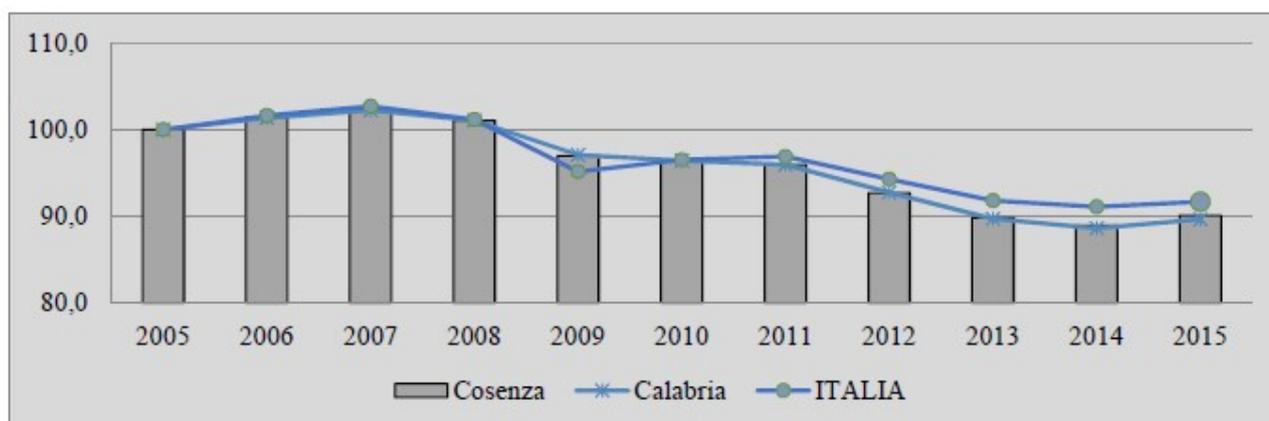
Il contesto economico e i livelli di produzione di ricchezza di questo territorio sono, secondo i dati ufficiali più aggiornati (dati reali 2015, ovvero non stime) decisamente inferiori rispetto al quadro nazionale. Il valore aggiunto pro-capite prodotto è di oltre 10.000€ l'anno inferiore a quello italiano e risulta per di più in diminuzione abbastanza costante: il reddito imponibile procapite annuo è di poco superiore ai 14.000€, mentre quello nazionale supera i 20.000€.

Anche la propensione all'export risulta piuttosto ridotta. Solo il dato relativo alla diffusione e incidenza delle imprese giovanili supera il livello che si registra nel resto del Paese.

Infine, la propensione alla costituzione di start-up innovative risulta superiore a quella calabrese, anche se minore rispetto a quella del resto d'Italia: tale tendenza, supportata dalla presenza di un importante polo universitario del Mezzogiorno, potrebbe indicare una certa vitalità e un possibile proficuo terreno di intervento.

	<i>Cosenza</i>	<i>Calabria</i>	<i>ITALIA</i>
Valore aggiunto, 2015 (mln di €)	9.819	29.399	1.475.047
Valore aggiunto pro-capite, 2015 (€ correnti)	13.714	14.896	24.288
Reddito medio imponibile pro-capite, anno d' imposta 2015 (in €)	14.286	14.611	20.015
Saldo commerciale, 2015 (mln. di €)	-75	-198	45.166

Fig. 1 - Valore aggiunto per abitante (numero indice 2005=100)



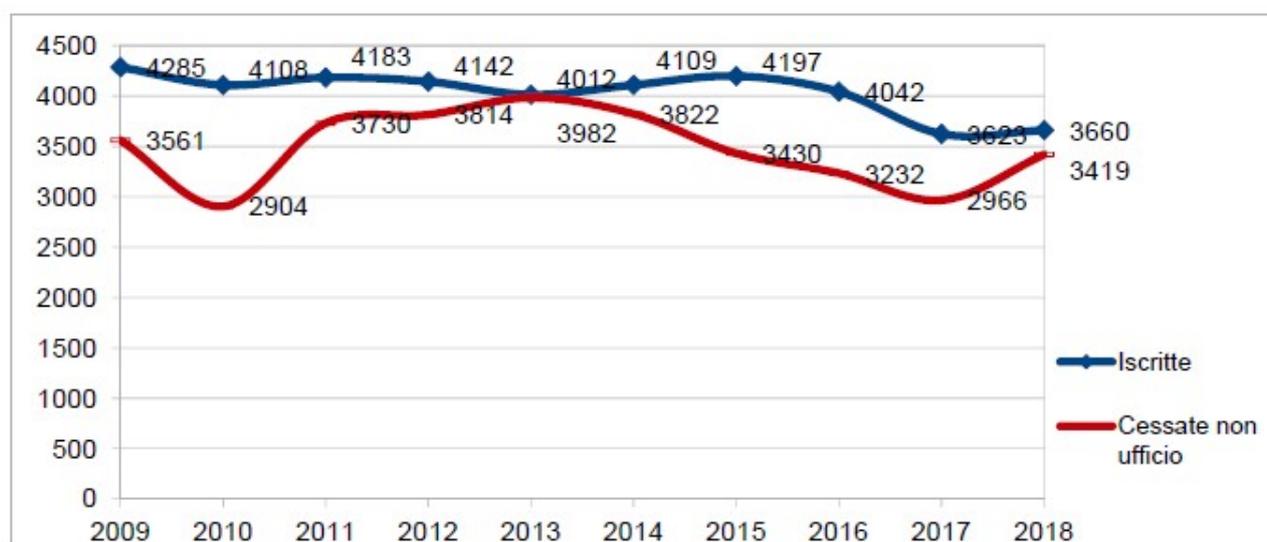
La dinamica Imprenditoriale

In provincia di Cosenza, il tessuto imprenditoriale locale mostra una costante crescita demografica, dovuta più al decremento della mortalità delle imprese che ad una maggiore natalità. Questo è l'undicesimo anno consecutivo in cui la numerosità complessiva delle aziende che hanno cessato la propria attività è risultata inferiore alle nuove iniziative imprenditoriali; nel 2018 si è registrato un numero di iscrizioni (3.660) superiore all'anno precedente (3623) ed un numero di cancellazioni non d'ufficio in forte aumento rispetto al 2017 (3419 a fine 2018 rispetto alle 2966 di fine 2017).

In base ai dati del Registro imprese della Camera di commercio di Cosenza si rileva, infatti, come il saldo tra nuove iscrizioni e cessazioni non d'ufficio si sia assottigliato a sole 241 unità (657 nel 2017).

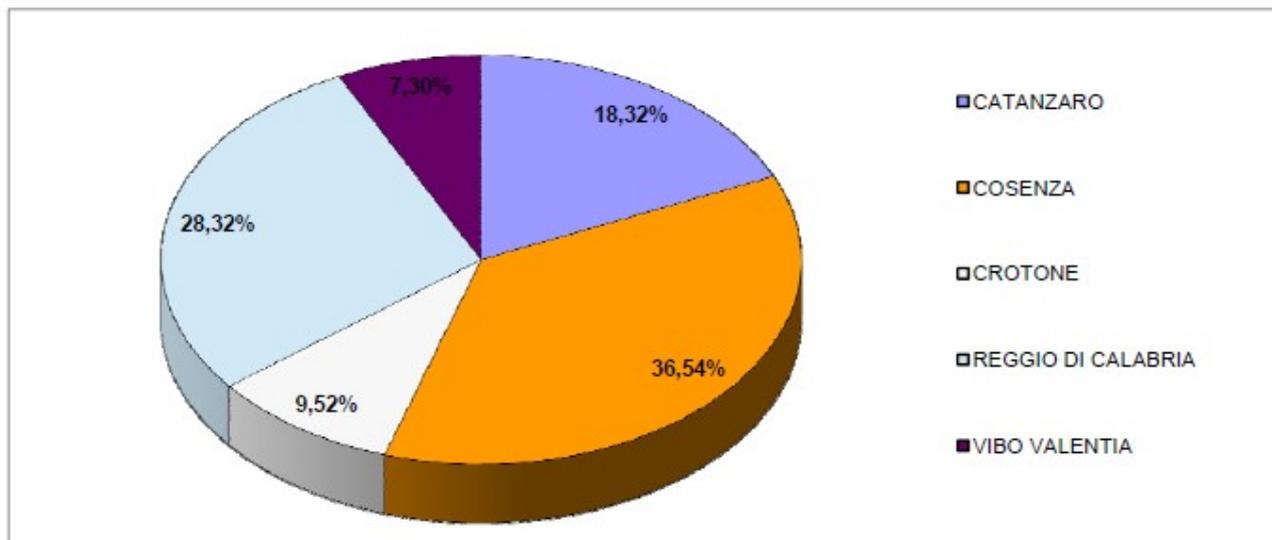
Lo stock delle sedi di impresa al 31 dicembre 2018 (che tiene conto però anche delle cessazioni d'ufficio) è pari a 68361 (a fine 2017 lo stock era pari a 68.282). Considerando anche le unità locali, il sistema imprenditoriale conta complessivamente 79.396 unità (78.971 a fine 2017).

Fig. 2 – Iscrizioni e cessazioni non d'ufficio in provincia di Cosenza



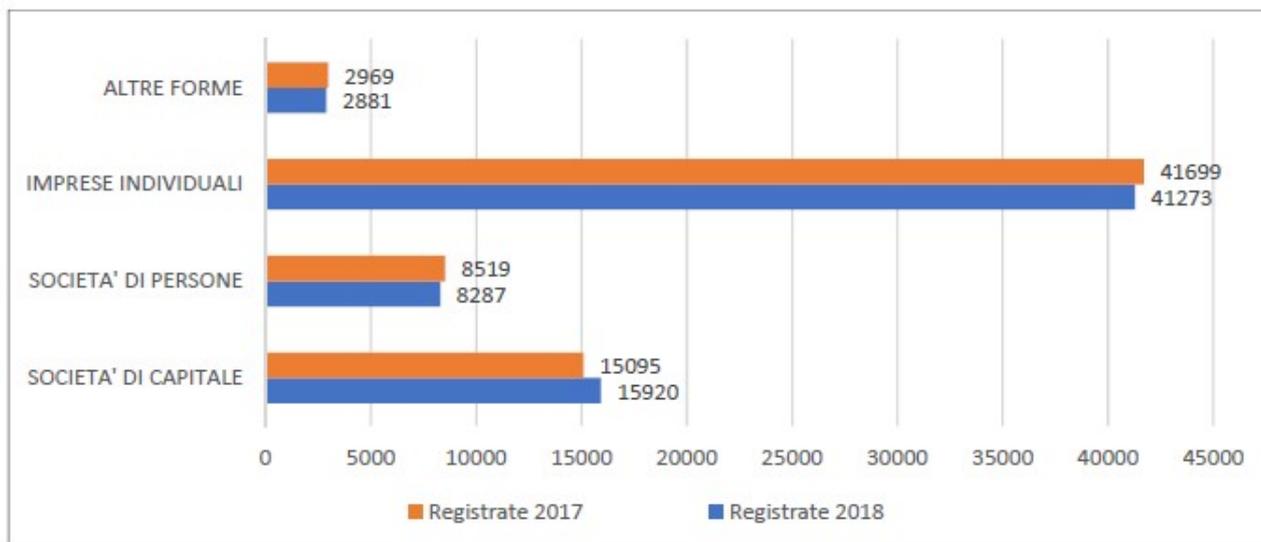
Cosenza si conferma così anche nel 2018 la prima provincia calabrese per consistenza del tessuto imprenditoriale, con una quota del 36,54% del totale regionale. Nel panorama nazionale, Cosenza si conferma la 28° realtà provinciale per numerosità complessiva delle imprese registrate distanziando la 29a di 7.383 unità (Messina) e a sole 379 unità dalla 27 a (Cuneo).

Fig. 3 - Distribuzione Provinciale delle sedi di Impresa calabresi anno 2018



Il bilancio tra nuove iscrizioni e cessazioni si è tradotto in un tasso di crescita provinciale dello 0,35% inferiore al 0,97% dell'anno precedente ed allo 1,21% del 2016. Il risultato provinciale è inferiore a quello conseguito complessivamente in Calabria (0,75%), e alla media nazionale (0,51% il tasso nazionale). Il bilancio anagrafico per forma giuridica ha restituito, a conferma di una tendenza in atto ormai da diversi anni, trend positivi negli stock solo per le società di capitale. Queste hanno infatti registrato un incremento percentuale significativo dello stock al 31 dicembre 2018 ed in particolare: a) società di capitali +5,47%. Nuove contrazioni si rilevano, invece, per le società di persone con -2,72% (peggio del -1,71% dell'anno precedente) mentre lo stock delle ditte individuali perde un ulteriore -1,02%. Cambia il trend delle "altre forme", che è passato dallo +0,78% del 2017 al -2,96% di fine 2018.

Fig. 4 - Distribuzione sedi di impresa per natura giuridica - Confronto 2017/2018



A livello settoriale, indicazioni positive provengono ancora una volta dalle attività turistiche e delle altre attività dei servizi, che vedono crescere la propria base imprenditoriale rispetto al 2017, rispettivamente dello +0,17% e del +2,01%.

Buona parte degli incrementi nelle attività dei servizi è dovuta soprattutto ad una buona crescita delle attività immobiliari e dai servizi di comunicazione e informazione.

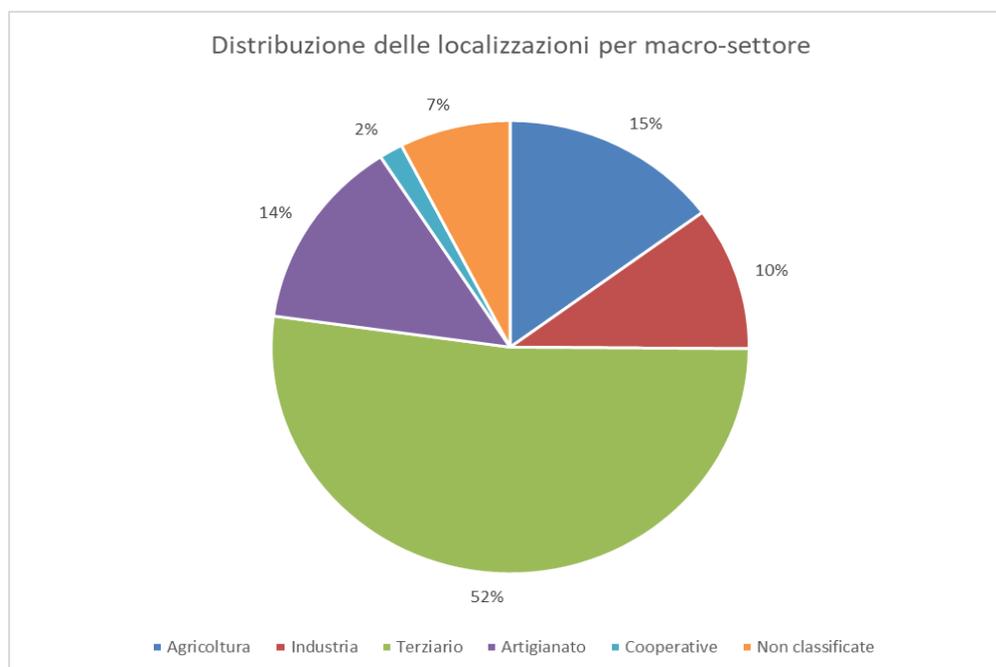
Da segnalare un incremento del 4,02% (20 unità in più in un anno) per le imprese dei servizi di sanità e assistenza sociale. A differenza dello scorso anno registriamo una contrazione delle attività manifatturiere (-0,63%) e dell'industria in senso stretto (-0,57%).

Analogamente succede per Il Commercio che nel 2018 ha invertito la tendenza degli ultimi anni registrando un -0,72%. Il settore delle costruzioni persiste nella sua crisi registrando anche quest'anno un decremento, quadruplicando il valore negativo dell'anno precedente (-0,41%) assestandosi a un -1,59%. In crescita l'Agricoltura con un incremento lento ma costante + 1,11 % 2018 rispetto al 2017(+1,12% 2017 rispetto al 2016).

Fig. 5 – Sedi di impresa registrate in provincia di Cosenza per settore (stock al 31.12.2018); variazioni sul 2017



Fig. 6 – Localizzazioni di impresa registrate in provincia di Cosenza per macro-settore (stock al 31.12.2018)



Lavoro e occupazione

La situazione occupazionale che emerge dagli indicatori considerati si configura come particolarmente critica.

Il tasso di occupazione in provincia di Cosenza è del 31,2%, inferiore di 12,5 rispetto a quanto si verifica nel Paese e sostanzialmente allineato a quello regionale.

In particolare, risulta drammatica la crescita del tasso di disoccupazione, che passa dal 12,5% del 2010 al 23,7% del 2016.

Anche i tassi di occupazione giovanile e femminile si posizionano su livelli inferiori anche a quelli, non certo positivi, della regione Calabria.

In tale quadro appare, quindi, ancor più critica la riduzione del 5,3% del numero di occupati tra il 2010 e il 2016, che non permette di individuare una immediata inversione di tendenza significativa.

I dati confermano che ristagniamo in uno scenario macroeconomico caratterizzato da un contesto di graduale ripresa economica sia a livello mondiale che a livello europeo in cui la crescita italiana rimane ancora al di sotto del potenziale, con un tasso di disoccupazione ancora elevato, soprattutto per i giovani e nelle regioni del Mezzogiorno.

Probabilmente il contesto cosentino risente ancora di più dell'invecchiamento della popolazione, fattore che agisce direttamente e indirettamente sul mercato del lavoro. In particolare, va sottolineata la questione del cambiamento delle competenze della forza lavoro indotto dal cambiamento demografico. Di fronte ad una crescita rilevante dell'età media della forza lavoro, i lavoratori si trovano ad aver realizzato la propria esperienza formativa molto tempo addietro e vi è il rischio concreto che le loro competenze non siano più adeguate al rapido cambiamento del tessuto economico.

Questo problema è noto come *skills obsolescence* e pone un rilevante problema alla realizzazione di un efficace sistema di formazione professionale. Inoltre, l'invecchiamento della popolazione influenza anche direttamente la domanda di skill, ad esempio quelle legate alla cura degli anziani ed alle attività ad esse correlate (case di riposo, ospedali ecc.). Dall'indagine campionaria condotta sulle imprese della provincia di Cosenza (progetto Excelsior, realizzato da Unioncamere e Anpal con il supporto di tutte le CCIAA d'Italia) risulta che circa il 20% delle imprese con dipendenti prevedono per il trimestre febbraio-aprile 2019 circa 6660 entrate.

In termini assoluti sono di più le imprese del settore Commercio che effettueranno delle entrate (3.980 imprese), ma in termini relativi l'assorbimento della forza lavoro più alta è quella del settore servizi (con circa 700 imprese che prevedono entrate), seguita dal Commercio (560) e Turismo. Tra le imprese del settore manifatturiero circa 70 (il 16,7% delle 430 attive con dipendenti) prevedono entrate nel trimestre.

	Cosenza	Calabria	ITALIA
Occupati, 2016 (mgl)	194	523	22.758
Andamento dell'occupazione 2007-2009 (var.%)	-5,1	-3,0	-0,9
Andamento dell'occupazione 2010-2016 (var.%)	-5,3	-6,9	1,0
Occupate donne, 2016 (mgl)	66,7	192,1	9.524,7
Disoccupati, 2016 (mgl)	60	158	3.012
Disoccupate donne, 2016 (mgl)	26	69	1.395
Forze di lavoro, 2016	254	681	25.770
Tasso di occupazione femminile, 2016 (%)	20,9	22,0	35,3
Tasso di occupazione giovanile (18-29 anni), 2016 /%	18,0	19,8	36,5

Le imprese cosentine segnalano un elevato fabbisogno di personale con istruzione di livello secondario ma ben specializzato, specie nel settore del turismo e dell'enogastronomia e dell'ospitalità. Seguono le specializzazioni in amministrazione e marketing, meccanica e mecatronica.

2.2. L'amministrazione

2.2.1 La struttura organizzativa e le risorse umane

La dotazione organica della Camera di commercio di Cosenza, intesa quale consistenza teorica prevista per il personale dipendente, ordinato secondo il sistema di classificazione professionale contenuto nel contratto nazionale di lavoro del comparto regioni ed autonomie locali, in essere al 31.12.2015 è stata adottato con deliberazione di Giunta camerale n. 9 del 27.02.2013.

L'assetto organizzativo esistente nel 2015 ha subito una profonda revisione con la Deliberazione di Giunta n. 17 del 11.03.2016, in vista dei cambiamenti che la riforma avrebbe poi imposto al mondo delle camere di commercio.

In considerazione del complesso processo di riforma in atto per il Sistema camerale, si è ritenuto opportuno adottare una struttura organizzativa che risponda ai seguenti principi e coniughi, contemperando e promuova le esigenze ad essi sottostanti:

- applicare, per quanto possibile rispetto alle esigenze di funzionalità dell'Ente, l'obbligo normativo di rotazione del personale dipendente, in specie per le figure apicali;
- utilizzare per quanto possibile, piuttosto che disperdere, il patrimonio di risorse umane di cui dispone l'Ente e nel quale sono compresi 16 dipendenti inquadrati in categoria D, ossia circa il 28% del personale in servizio;
- adottare scelte organizzative e, quindi, gestionali volte alla semplificazione procedurale in un'ottica di servizio verso l'utenza camerale;
- ridurre il numero di personale addetto alle funzioni di supporto, privilegiandone invece l'assegnazione alle funzioni rivolte all'esterno;
- assicurare un collegamento diretto, laddove possibile, tra competenze professionali richieste per lo svolgimento delle attività sottostanti alle funzioni stesse e personale chiamato a svolgerle;

Allo stato attuale l'Ente risulta essere organizzato in Aree e Uffici al fine di rendere più snello e meno burocratico il lavoro dell'Ente, accorciando i processi decisionali e velocizzando quindi le risposte alle esigenze del territorio.

Gli Uffici sono suddivisi in due Aree:

Area 1

Dedicata alle attività che erogano servizi alle imprese, volte a favorire lo sviluppo del sistema economico locali sia interno che estero, e alle attività di supporto interno che consentono il funzionamento dell'ente.

Area 2

Dedicata alle attività anagrafico-certificative in cui gli uffici si occupano delle funzioni amministrative di tipo anagrafico affidate dalla normativa all'Ente Camerale, prima tra tutte la gestione del Registro Imprese e poi anche dei vari Albi e ruoli, nonché le attività relative alla regolazione del mercato e le attività di ispezione metrica.

Collaborano in forma diretta con il Segretario generale i due uffici di Staff dedicati ai delicati aspetti di committenza pubblica e di controllo di gestione dell'Ente, al fine di garantire un controllo diretto di attività così delicate da parte dell'organo dirigenziale centrale.

Il nuovo organigramma ha quindi un'impostazione orizzontale e non piramidale, che ridistribuisce le responsabilità a tutti i funzionari di fascia più elevata.

Una riorganizzazione che risulterà molto utile alle imprese, visto che l'economia e il mercato sono in perenne mutamento. L'Ente camerale cosentino è dotato, inoltre, di una sede decentrata - in località Catinelle di Corigliano Calabro - che svolge il ruolo di presidio in una importante area produttiva della provincia di Cosenza per rendere più agevole l'utilizzo dei servizi camerale agli imprenditori. Nella sede sono presenti 2 unità di personale di categoria B che presidiano lo Sportello polifunzionale dell'Ente evitando ai numerosi imprenditori della zona di arrivare sino a Cosenza per le pratiche che non sono ancora gestibili in forma telematica.

In ambito camerale sono presenti quattro diverse sigle sindacali a rappresentanza e tutela dei lavoratori: CGL, CISL, UIL e CSA.

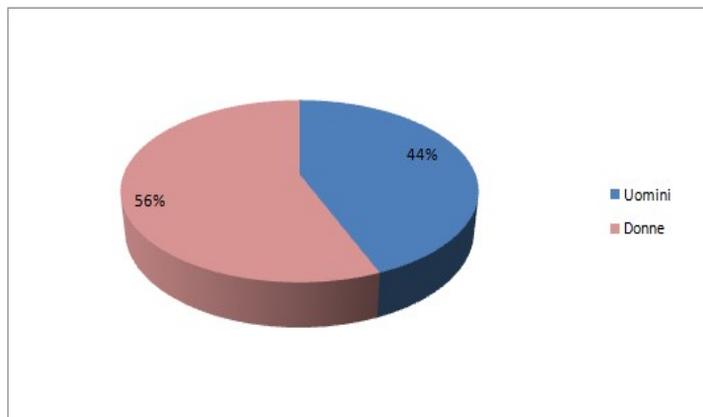
L'attuale configurazione della dotazione organica dell'ente è stata deliberata dalla Giunta camerale uscente il 27 febbraio 2013 nella seguente configurazione:

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

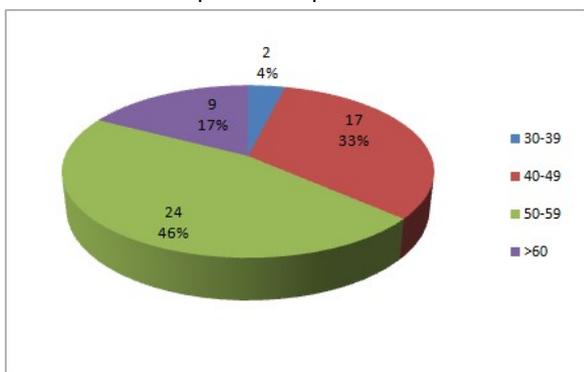
La copertura della dotazione organica, al 31.12.2018, è pari a 52 unità, con una leggera prevalenza degli individui di sesso femminile (55,8%). A tale proposito, è da segnalare che dal 2014 gli uomini sono assenti nella categoria dirigenziale, con una netta inversione di tendenza rispetto a quanto accaduto 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	15	6	9
C	23	8	15
B	11	8	3
A	2	1	1
Totale	52	23	29

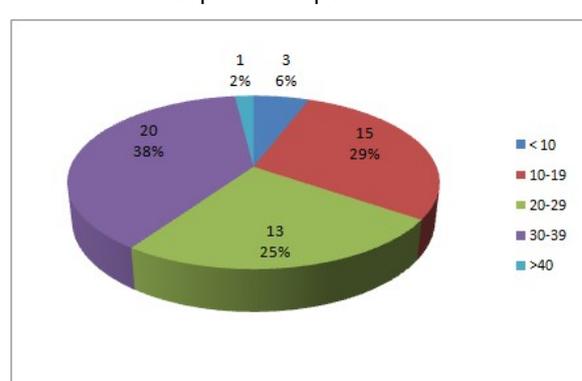


L'età media è di 54 anni con il 46% dei dipendenti che si colloca nella fascia di età tra i 50 e i 59 anni, mentre l'anzianità di servizio media è di 24 anni, tenuto conto anche dei periodi maturati presso altri datori di lavoro, dei riscatti e delle ricongiunzioni.

Distribuzione del personale per classe di età

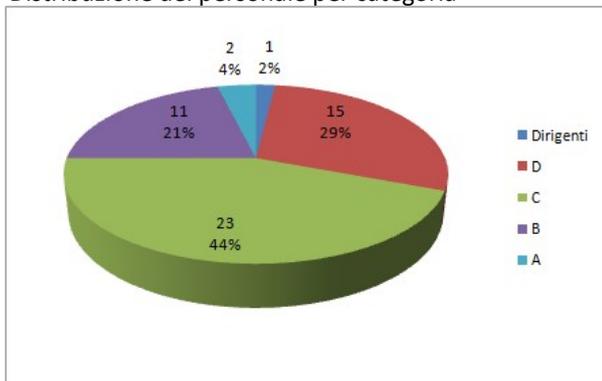


Distribuzione del personale per classe di anzianità

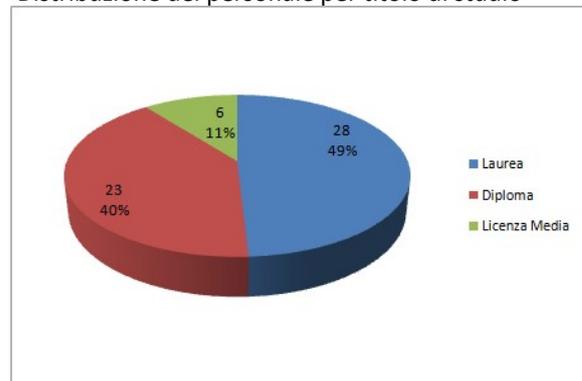


Il 44% del personale è inquadrato nella categoria contrattuale C e l'89% ha un titolo di studio non inferiore al diploma.

Distribuzione del personale per categoria



Distribuzione del personale per titolo di studio



Dalle informazioni raccolte tramite gli applicativi di rilevazione e gestione delle presenze si ricavano i seguenti dati medi sul numero di giorni lavorati in media dal personale camerale:

Giorni lavorati (valori medi)	2015	2016	2017	2018
Giorni lavorativi (escluso sabati, domeniche e festività):	254	256	252	251
Numero di giorni lavorati in media per dipendente:	193	198	196	193
Numero di giorni non lavorati in media per dipendente:	61	58	56	61
% giorni lavorati:	76%	77%	77%	77%
% giorni non lavorati:	24%	23%	23%	23%

La metà delle assenze è imputabile alla fruizione dei giorni di ferie previsti da contratto. Il secondo motivo di assenza è quello per malattia, pari al 15% del totale delle assenze ed equivalente al 3,5% del totale dei giorni lavorativi.

Dettaglio tipologie di assenza (valori medi in giorni)	2015	2016	2017	2018
Ferie	31	28	30	32
Malattia	10	11	9	13
Motivi sindacali	5	6	6	6
L. n. 104/93, art. 33	4	9	8	3
Congedo straordinario	1	3	0	2
Art. 19 CCNL 6.7.95	2	1	1	1

2.2.2 Le risorse economiche

Le risorse messe in campo nel 2018 per il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi sono espone nel "Conto economico 2018", riportato qui di seguito:

VOCI DI ONERE/PROVENTO	VALORI ANNO 2017	VALORI ANNO 2018	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi correnti			
1. Diritto Annuale	6.022.649,37	7.764.128,86	1.741.479,49
2. Diritti di Segreteria	2.005.958,02	2.003.253,47	-2.704,55
3. Contributi trasferimenti e altre entrate	1.567.438,91	206.998,77	-1.360.440,14
4. Proventi da gestione di beni e servizi	34.209,05	52.343,77	18.134,72
5. Variazione delle rimanenze	12.519,24	738,50	-11.780,74
Totale Proventi Correnti A	9.642.774,59	10.027.463,37	384.688,78
B) Oneri Correnti			
6. Personale	2.384.210,18	2.363.072,60	-21.137,58
a) competenze al personale	1.782.470,77	1.706.324,15	-76.146,62
b) oneri sociali	412.854,05	396.123,52	-16.730,53
c) accantonamenti al T.F.R.	113.586,86	192.551,29	78.964,43
d) altri costi	75.298,50	68.073,64	-7.224,86
7. Funzionamento	1.773.299,61	1.934.172,53	160.872,92
a) Prestazioni servizi	782.684,88	916.650,88	133.966,00
b) Godimento di beni di terzi	13.593,22	18.140,05	4.546,83
c) Oneri diversi di gestione	472.304,08	512.068,81	39.764,73
d) Quote associative	358.140,43	342.761,76	-15.378,67
e) Organi istituzionali	146.577,00	144.551,03	-2.025,97
8. Interventi economici	2.496.694,42	3.163.544,47	666.850,05
9. Ammortamenti e accantonamenti	4.111.291,42	7.902.795,32	3.791.503,90
a) immob. immateriali	342,35	1.102,73	760,38
b) immob. materiali	200.872,34	202.150,57	1.278,23
c) svalutazione crediti	3.836.318,15	7.698.592,02	3.862.273,87
d) fondi rischi e oneri	73.758,58	950,00	-72.808,58
Totale Oneri Correnti B	10.765.495,63	15.363.584,92	4.598.089,29
Risultato della gestione corrente A-B	-1.122.721,04	-5.336.121,55	-4.213.400,51
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10. Proventi finanziari	15.616,47	78.987,84	63.371,37
11. Oneri finanziari	31,27	0,00	-31,27
Risultato della gestione finanziaria	15.585,20	78.987,84	63.402,64
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12. Proventi straordinari	1.226.445,07	906.983,50	-319.461,57
13. Oneri straordinari	66.638,81	68.306,23	1.667,42
Risultato della gestione straordinaria	1.159.806,26	838.677,27	-321.128,99
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
14. Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	0,00
15. Svalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	0,00
Differenza rettifiche attività finanziaria	0,00	0,00	0,00
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/- C +/-D +/-E)	52.670,42	-4.418.456,44	-4.471.126,86

2.3 I risultati raggiunti

Il sistema di gestione della performance utilizza un approccio 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.

Lo stato di attuazione del programma pluriennale deve essere quindi osservato, nelle suddette prospettive, rispetto alle linee strategiche che l'Ente ha scelto di perseguire nella "Relazione pluriennale", ossia:

- migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali;
- promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese;
- promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale.

La disciplina dell'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 camerali 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".

Si riportano sinteticamente, qui di seguito, i principali risultati raggiunti nel corso dell'anno in corrispondenza di ciascun obiettivo strategico.

2.3.1 Sostegno alla competitività delle imprese e interventi economici².

Gli interventi economici comprendono gli oneri per attività, progetti e iniziative dirette alla promozione del sistema delle imprese e allo sviluppo dell'economia del territorio, attraverso iniziative gestite direttamente dalla Camera di Commercio ovvero tramite l'erogazione di contributi a terzi.

La competenza economica, per le iniziative svolte direttamente, è individuata nel momento di conclusione del progetto o per stati d'avanzamento del medesimo. Per i contributi, l'esercizio di competenza è determinato nel momento della formale ammissione della domanda e della conseguente assegnazione del contributo con provvedimento dirigenziale indipendentemente dall'effettiva liquidazione del contributo stesso. Gli oneri per interventi economici ammontano complessivamente a 3.163.544,47 euro, in aumento di 666.850,05 euro rispetto all'esercizio precedente.

Le risorse complessivamente messe in campo per realizzare il programma promozionale, alle quali andrebbe aggiunta la valorizzazione delle risorse umane e strumentali dedicate alle attività relative, rappresentano la concreta testimonianza dell'impegno assunto nel 2018 dalla Camera di Commercio di Cosenza per il sostegno dell'economia del territorio. Il valore dei costi per la promozione del 2018 rappresenta il 40,75% degli importi dei proventi per diritto annuale lordo; se si considera il dato netto, cioè il diritto concretamente e realisticamente esigibile, tale percentuale sale al 73,42% circa.

Parte delle attività promozionali dell'Ente sono state realizzate dall'Azienda speciale PromoCosenza- Calab, destinataria di corrispettivi per prestazioni di servizi relativi allo svolgimento di specifiche attività e di contributi per la realizzazione di iniziative coerenti con le linee programmatiche camerali. Le iniziative promozionali espletate dall'Azienda speciale col contributo camerale sono illustrate dal bilancio d'esercizio della stessa, sottoposto all'approvazione del consiglio quale allegato del bilancio della Camera.

Per completezza informativa, si precisa che l'importo complessivo degli interventi economici comprende la destinazione dei contributi, della maggiorazione del diritto annuale e dei proventi da servizi commerciali connessi ai progetti ed alle attività promozionali, le cui componenti in entrata accolte rispettivamente nelle voci "Diritto annuale", "Contributi, trasferimenti e altre entrate" e "proventi da gestione di beni e servizi" sono complessivamente pari a 1.107.150,32euro, di cui 1.059.360,05 euro relativi alla maggiorazione del diritto annuale; 23.831,25 euro da contributi e 23.959,02 euro relativi a proventi commerciali.

² Fonte: Bilancio di esercizio 2018

INTERVENTI ECONOMICI	ONERI	PROVENTI
Iniziative di comunicazione istituzionale	70.542,08	0
Servizi di promozione e sviluppo	474.623,54	34.040,27
Contributi ad iniziative promozionali delle Associazioni di Categoria	90.000,00	
Contributi a Comuni ed associazioni del non profit per iniziative di marketing territoriale	69.433,45	
XXII Convention dei Conservatori del Registro Imprese-27 e 28 settembre 2018	51.311,98	5.500,00
Gemellaggio con la CCIAA di Trento	46.399,99	
Premio Giornalistico Terre di Cosenza	30.490,30	
Premiazione imprese storiche	24.629,75	
Iniziativa di internazionalizzazione di preparazione delle imprese al mercato canadese	24.400,00	
Struttura di controllo vini DO "Terre di Cosenza"	19.474,06	4.709,02
Tavola rotonda "Economia civile ed economia del noi-incontri di riflessione per una nuova forma di economia"	17.671,70	
Sportello informativo "Identità d'impresa e marketing territoriale"	15.000,00	
Progetto "Eccellenze in digitale"	11.865,00	10.500,00
Convegno "Il Cammino di Skandeborg tra storia, arte e cultura"	9.638,00	2.331,25
Iniziative di comunicazione per la promozione delle imprese ai bandi ed alle altre iniziative istituzionali	9.333,00	
Tavola rotonda "Il centralismo nella Repubblica delle autonomie"	6.254,39	
Attività di supporto all'internazionalizzazione delle imprese (World Pass e rilascio certificati d'origine) tramite PromoCosenza	6.148,80	
Commissione Prezzi fico dottato	5.269,04	
Tavola rotonda "Lezioni Olivettiane"	5.014,20	
Premio "Impresa e Territorio" II e III edizione	4.000,00	
Contributo per l'iniziativa "Panettieri e il suo presepe vivente"	3.000,00	
Partecipazione VI Edizione del Salone della CSR e dell'innovazione sociale	3.660,00	
Struttura di controllo fichi di Cosenza a DO	2.394,99	
Tavola rotonda "Le rotte della sostenibilità-Tappa a Cosenza del giro d'Italia del CSR"	2.279,57	
Compartecipazione Workshop internazionale Europe 3 D Italia promosso da Unical IGEA-ESTIEM	2.250,00	
Tavola rotonda "Le interdittive antimafia"	2.059,36	
Concorso "Cosenza in obiettivo"	2.013,00	
Tavola rotonda "Il contenzioso tributario"	2.004,46	
Contributo per l'iniziativa "Talking Innovation Cosenza"	1.500,00	
Iniziativa MISE-Indicam per la proprietà industriale delle imprese	1.439,60	
Presentazione Libro "Collective Dismissal in the UE"	1.159,00	
Progetto F.P. "Sostegno all'export delle PMI"	1.085,80	11.000,00
Presentazione Bilancio Sociale	915,00	
Giornata informativa "Alternanza scuola-lavoro day"	860,10	
Compartecipazione terzo campionato regionale di potatura dell'olivo allevato a vasi polifonici	700,00	
Iniziativa "Impresa e donna 2018"	610,00	
Partecipazione IV edizione Premio Adriano Olivetti	359,00	
Contributi ad aziende speciali	190.000,00	0
Formazione alle imprese	3.907,85	13.750,00
Formazione alle imprese in materia ambientale	2.000,00	
Formazione per gestori della crisi da sovra-indebitamento	1.800,00	13.750,00
Giornata di studio sui ritardati pagamenti alla imprese da parte della P.A.	107,85	

Contributi alle imprese	1.503.772,04	0
Bando per la concessione di contributi per il risparmio energetico e per l'economia circolare	825.968,06	
Bando per la concessione di contributi e voucher diretti al risparmio energetico	359.532,66	
Bando per la partecipazione a fiere	141.620,80	
Bando narrazione digitale e turismo	86.682,78	
Bando a sostegno della creazione di nuove imprese del settore turistico	46.117,74	
Bando per il cofinanziamento di iniziative di destagionalizzazione e delocalizzazione dei flussi turistici	43.850,00	
Progetti finanziati dalla maggiorazione del diritto annuale	920.698,96	1.059.360,05'
Progetto "Punto Imprese Digitale"	546.357,45	628.997,68
Progetto "Servizi di Orientamento al lavoro e alle professioni"	374.341,51	430.362,37
TOTALE	3.163.544,47	1.107.150,32

2.3.2 Partenariati istituzionali

Al fine di creare le condizioni idonee per la crescita delle imprese cosentine e la promozione del territorio provinciale, anche nel 2018 si è continuato nella ricerca di partner per l'ampliamento della rete istituzionale che conta, a fine anno, 25 accordi di collaborazione e protocolli di intesa.

Ente	Data	Ente	Data
A.S.P. Cosenza	Aprile 2018	Ufficio Scolastico Provinciale Cosenza – A.S.L.	Febbraio 2017
CO.R.A.P. – Consorzio Regionale sviluppo Attività Produttive	Marzo 2018	Conservatorio di Musica di Cosenza	Febbraio 2017
INPS	Febbraio 2018	Prefettura di Cosenza – Gioco d'azzardo	Dicembre 2016
Ispettorato Territoriale del Lavoro	Dicembre 2017	ANCI Calabria	Ottobre 2016
Unioncamere - UNICAL	Dicembre 2017	Procura della Repubblica di Cosenza – Accesso Archivi R.I.	Ottobre 2016
Unical per Accreditamento Ente Formazione Giustizia Alternativa	Novembre 2017	Comunità delle Università Mediterranee - Osservatorio	Ottobre 2016
Provincia di Cosenza	Ottobre 2017	Tribunale di Cosenza – Promozione ADR	Luglio 2016
Scuola Superiore Scienze Amministrazioni Pubbliche	Agosto 2017	Tribunale di Castrovillari – Promozione ADR	Luglio 2016
Archivio di Stato	Luglio 2017	Camera di Commercio di Trento	Giugno 2016

Ente	Data	Ente	Data
Camera Penale di Cosenza	Giugno 2017	Comune di Cassano allo Jonio (Erasmus+)	Aprile 2016
Società Italiana di Scienze del Turismo - SISTUR	Giugno 2017	I.M Licei "Tommaso Campanella" di Belvedere M.	Marzo 2016
Camera di Commercio di Perugia	Maggio 2017	Regione Calabria – Dip. nto Sviluppo Economico	Marzo 2016
Biblioteca Nazionale di Cosenza	Aprile 2017		

2.3.3 Valorizzazione del patrimonio informativo dell'ente camerale.

Continua il lavoro dello Sportello di Statistica, attraverso il quale la Camera fornisce dati grezzi (anche dati infocamere/movimprese) su richiesta dell'utenza, caratterizzata da imprenditori, studenti, altri enti, scuole ed Università, Associazioni di Categoria.

Nel corso del 2018, la Camera diventa "Antenna territoriale per la regione Calabria" del progetto S.I.S.PR.IN.T., progetto finanziato nel quadro del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, che Unioncamere realizza con l'Agenzia per la Coesione Territoriale, il cui scopo è quello di dare vita ad un Sistema Integrato di Supporto alla Progettazione degli Interventi Territoriali. S.I.S.PR.IN.T. valorizza il patrimonio di dati del Registro delle imprese delle Camere di commercio e di altre fonti camerale e non, integrandolo con ulteriori fonti statistiche e informazioni di cui dispone l'Agenzia per la Coesione territoriale. Il progetto rende disponibili dati e indicatori secondo una chiave di lettura congruente con i temi della programmazione, adottando una scala territoriale regionale, provinciale e comunale. I dati sulle imprese, tutti disponibili a partire dal livello comunale, sono articolati, oltre che per territorio, per settore ATECO, per forma giuridica, per natura artigiana.

Il lavoro svolto nell'ambito di S.I.S.PR.IN.T si aggiunge a "Open.ImpreseCosenza", progetto avviato nel 2017 in compartecipazione con la Comunità delle Università Mediterranee (CUM), il quale costituisce la mappa operativa dell'OSSERVATORIO ECONOMICO CAMERALE, con strumenti volti all'attuazione di una delle principali competenze del sistema camerale, ovvero la diffusione dell'informazione economica mediante pubblicazione di dati, analisi economiche e studi utili ai processi decisionali per il miglioramento della competitività delle imprese presenti sul territorio di propria competenza.

2.3.4 Alternanza scuola – lavoro

Prosegue l'azione diretta alla valorizzazione e crescita del capitale umano attraverso i servizi per l'orientamento al lavoro e alle professioni e per l'alternanza scuola-lavoro.

Nell'Alternanza Day, la Camera di commercio di Cosenza è risultata seconda in Italia per numero di iscrizioni di dirigenti scolastici al Registro Alternanza. Un dato importante che racconta l'importanza del dialogo tra imprese, studenti ed enti pubblici. Un patto per la crescita, lo sviluppo, il lavoro. Abbiamo ricevuto una lettera del ministro dell'Istruzione, Valeria Fedeli. Un altro segnale dell'attenzione verso il nostro ente camerale.

Si rammenta che la Camera di Cosenza è stata la prima Pubblica amministrazione iscritta nel "Registro dell'alternanza scuola lavoro" e, quindi, soggetto abilitato ad ospitare percorsi di alternanza. Rientra tra questi, ad esempio, la **riapertura della Biblioteca della Camera di Commercio di Cosenza**, la quale è entrata a far parte del Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN), anche grazie al lavoro degli studenti delle scuole superiori che hanno collaborato alla catalogazione dei volumi, con il contributo della Biblioteca Nazionale di Cosenza. Si tratta di una biblioteca fortemente legata ai temi propri delle Camere di Commercio focalizzata, in particolare sui territori cosentino e calabrese. I volumi coprono un arco temporale che spazia dal XVI secolo ai giorni nostri, con una concentrazione maggiore nei secoli XIX e XX.

2.3.5 Formazione alle imprese e ai giovani e alle altre istituzioni

Sul tema della formazione, la Camera di commercio ha proseguito nel 2018 nel suo impegno per la creazione di percorsi di apprendimento che valorizzino le persone e lo sviluppo delle organizzazioni aprendo gratuitamente anche alle altre istituzioni la partecipazione alle giornate di studio e tavole rotonde organizzate dall'Ente. L'approccio blended ai percorsi di apprendimento è valso alla Camera di commercio il Premio Adriano Olivetti istituito dall'Associazione Italiana Formatori.

Tra le altre attività formative si segnalano, la tavola rotonda dedicata alle opportunità offerte da "Resto al Sud", la misura nazionale che sostiene la nascita di nuove imprese avviate da giovani, l'incontro con ISMEA, finalizzato alla divulgazione delle misure creditizie e finanziarie destinate al Mercato Agricolo Alimentare, l'evento "Tecnologie 4.0 che fanno crescere l'impresa", focalizzato sui casi di successo aziendali e vantaggi derivanti dall'utilizzo del digitale, "#Openpid, le tecnologie 4.0 al servizio delle imprese", giornata di studio e approfondimento sul Punto Impresa Digitale, e "Camera orienta: orientarsi ad occhi aperti", strumenti per facilitare l'accesso dei giovani e del mondo del lavoro.

Quale risultato dell'attività di formazione rivolta ai giovani nel 2017, a febbraio 2018 si sono presentati i risultati del progetto "Crescere imprenditori di successo": La Camera di Commercio di Cosenza ha formato 75 giovani aspiranti imprenditori, aiutandoli nella redazione di un business plan, per presentare la domanda di accesso alle forme di finanziamento "SelfEmployment" di Garanzia Giovani.

2.3.6 Sostegno alla penetrazione commerciale e alla valorizzazione delle produzioni di qualità del territorio cosentino.

Numerose le iniziative a sostegno della valorizzazione del territorio provinciale. Tra queste, ad esempio, l'ottenimento del "Marchio dell'Anno europeo del patrimonio culturale 2018", un riconoscimento in grado di innescare un elemento comunicativo con ricadute importanti su tutto il territorio. Sono 28 i Paesi dell'Unione europea che partecipano e 525 gli eventi organizzati in Italia che rientrano nel calendario dell'Anno europeo del Patrimonio culturale 2018. Il Marchio si riferisce agli eventi previsti nel progetto 'Il patrimonio culturale immateriale della provincia di Cosenza' attraverso il quale l'ente camerale ha individuato le iniziative ritenute di valenza turistico-culturale attraverso la compartecipazione nell'ambito della propria attività di marketing territoriale.

In tale ambito l'ente ha emanato apposito bando rivolto ai comuni ed alle associazioni senza fini di lucro, operanti sul territorio della provincia di Cosenza. Invitandoli a presentare proposte, anche in forma aggregata, per la realizzazione di progetti con valore turistico-culturale, relativamente a beni intangibili che siano classificabili come "patrimonio immateriale".

Nel 2018 si è conclusa la prima edizione del Premio Giornalistico internazionale Terre di Calabria. Territorio Cultura e tradizioni sono elementi imprescindibili con i quali le nostre imprese interagiscono con il territorio. Lo sviluppo di tutte queste componenti può avvenire anche raccontando ad una platea più ampia possibile le bellezze della nostra terra, il fascino della nostra storia, l'antichità delle nostre tradizioni. Per raggiungere tale obiettivo la Camera di Commercio nel 2017 ha istituito il "Premio Giornalistico Internazionale – Terre di Calabria".

Nella stessa direzione, la seconda edizione del Premio **"Imprese storiche della provincia di Cosenza"**, il premio istituito per promuovere i valori storici della cultura d'impresa. Il premio attesta il valore di tutti quegli imprenditori e quelle imprenditrici che continuano a contribuire allo sviluppo economico della provincia, nonostante la complessità della congiuntura economica.

Alla promozione del territorio e alla penetrazione commerciale sono dedicati anche i bandi **"Narrazione digitale"**, finalizzato a sostenere la promozione delle imprese al fine di valorizzare i loro prodotti, la promozione dell'identità territoriale e la tutela del consumatore; **"Cosenza in obiettivo, un concorso per raccontare la nostra terra"**, riservato ai video che rappresentino al meglio le eccellenze artistico-culturali-ambientali e il sistema economico-produttivo di qualità della provincia, Contribuendo a dare visibilità in Italia e nel mondo alla Provincia di Cosenza e al suo territorio e a valorizzare le migliori produzioni del sistema d'impresa cosentina; **"Ritratto di un'economia d'autore"**, il premio istituito per raccontare, attraverso delle opere d'arte, l'economia del territorio; **"Nuove imprese del settore turistico"**, bando per la concessione di contributi diretti a sostenere lo sviluppo del settore turistico-culturale supportando la nascita di nuove imprese e conseguentemente favorire la ripresa dell'occupazione.

Si segnalano, ancora, l'adesione al programma nazionale **"Chamber mentoring for international growth"**, promosso da Unioncamere, che attiva un gruppo di mentor, di origine italiana, disponibili a mettere a disposizione dell'impresa beneficiaria le proprie competenze e know-how; la pubblicazione della Guida **"L'oro dei Bruzi 2018"**, giunta alla sua quinta edizione; l'ottenimento del primo **Protocollo di certificazione Genetico/sanitaria di piante di fico nel bacino del Mediterraneo**, grazie al quale sarà avviata la produzione delle prime piante certificate (con qualità al di sopra dei requisiti fitosanitari minimi richiesti dalla normativa internazionale) di Dottato Bianco di Cosenza, prima varietà ad usufruire del prestigioso riconoscimento; il proseguimento delle attività di promozione reciproca dei territori di Cosenza e Trento, in attuazione del protocollo di intesa con la Camera di commercio di Trento firmato a giugno del 2016.

2.3.7 La Camera nel sociale

Anche nel 2018 l'ente camerale ha partecipato al Salone per la Responsabilità sociale d'impresa ospitando l'unica tappa calabrese del Giro d'Italia della CSR e intervenendo al "Salone della CSR e dell'innovazione sociale" a Milano con il progetto di riapertura della Biblioteca Camerale, realizzato nell'ambito delle attività di alternanza scuola-lavoro portate avanti dall'ente.

Sempre nel 2018, si è insediato il Laboratorio per la CSR, avviato nel 2017, e si è continuato nel percorso di divulgazione dell'etica di impresa ospitando per la prima volta le "Lezioni olivettiane" con Beniamino de' Liguori Carino, Segretario Generale della Fondazione Adriano Olivetti e convocando una seduta del Parlamento delle Imprese di Cosenza dedicata all'argomento, con l'intervento di Don Ennio Stamile, coordinatore regionale di Libera Contro le Mafie, esempio di una Calabria che difende la legalità in prima linea.

Nello stesso senso anche l'organizzazione di una tavola rotonda sulle interdittive antimafia, tenutasi il con la partecipazione di , e di una giornata di studio sui licenziamenti collettivi, a novembre, ma anche l'attenzione al tema dell'imprenditoria femminile, con la partecipazione al "Giro d'Italia delle donne che fanno imprese", di cui la Camera ha ospitato l'ultima tappa a luglio, e all'Economia civile, attraverso l'organizzazione di un duplice evento, tra Cosenza e Roma, dal titolo "Economia civile, economia del noi".

2.3.8 Servizi di risoluzione delle controversie, di regolazione del mercato e di certificazione anagrafica

La Camera di Cosenza è la seconda in Italia ad aver ottenuto l'iscrizione nell'apposito registro degli organismi di composizione delle crisi da sovraindebitamento (OCC) Anche grazie all'attività di diffusione e conoscenza dello strumento la risposta è stata alta in termini di pratiche realizzate.

Nel 2018 l'Ente ha selezionato venti gestori della crisi da sovraindebitamento ai fini dell'ammissione al corso di formazione previsto ai sensi dell'art. 4 del D.M. 202/2014 per la selezione di professionisti appartenenti agli ordini professionali e di cui al Decreto del Ministero della Giustizia 24 settembre 2014 n. 202 e successiva ammissione all'elenco camerale dei Gestori della Crisi e al Corso di formazione per Gestori di Crisi da Sovraindebitamento.

L'ente ha istituito, infatti, una propria Scuola di formazione per gestori della crisi, le cui lezioni sono iniziate a fine agosto 2018.

2.3.9 Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

L'attività diretta a garantire la trasparenza dell'azione amministrativa e il dialogo con gli *stakeholders* è ulteriormente potenziata nel 2018, anche grazie all'introduzione di nuovi strumenti come il Parlamento delle imprese di Cosenza e il Registro Trasparenza.

Il Parlamento delle imprese, inaugurato a dicembre 2017 con l'intervento dell'allora Vice Ministro dello Sviluppo Economico, On. Teresa Bellanova, è diventato una modalità istituzionale di ascolto degli stakeholder, essendosi riunito per ben tre volte nel corso dell'anno: a febbraio 2018, sul tema "Giustizia, etica e attività di impresa" con l'intervento di Don Ennio Stamile, coordinatore regionale di Libera Contro le Mafie; a maggio, in occasione del Premio imprese Storiche, con l'intervento del presidente di Unioncamere, Ivan Lo Bello; a novembre, sul tema del "Centralismo nella Repubblica delle autonomie, cui è intervenuto il giudice costituzionale, e già Presidente del Consiglio dei Ministri, Giuliano Amato.

La Camera di commercio di Cosenza è la prima a utilizzare il **Registro trasparenza**. Si tratta di uno strumento istituito per la prima volta dal Ministero dello Sviluppo economico e del Lavoro, solo successivamente si sono dotati di questa innovativa infrastruttura comunicativa e digitale anche il Ministero della Pubblica amministrazione e il Ministero dei Trasporti. Uno strumento che è stato personalizzato e adattato in base alle caratteristiche e alle esigenze della Camera di Commercio di Cosenza. Si tratta di un altro obiettivo decisivo raggiunto dall'ente camerale. E' un punto di svolta nei rapporti tra portatori di interesse (imprese, cittadini, istituzioni) e l'ente che aggiunge un tassello importante nella sua *governance* orizzontale.

Da punto di vista dei servizi istituzionali e generali, si segnala l'efficienza raggiunta dal Registro delle Imprese di Cosenza, arrivato ad evadere le pratiche, entro i primi 5 giorni dal ricevimento, con percentuali superiori al 90%, ben al di sopra della media nazionale delle camere italiane. La semplificazione dell'azione amministrativa e la valorizzazione delle risorse interne introdotta con #OpenCameraCosenza portano tangibili benefici per tutte le nostre imprese.

Di rilievo anche la riapertura al pubblico della Biblioteca Camerale, che entra a far parte del Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN), con il suo prezioso fondo librario costituito da oltre 3.500 volumi, e il riconoscimento da parte della Regione Calabria del Museo Metrico della Camera di Commercio, formalizzato con deliberazione della Giunta Regionale n. 168 del 9 maggio 2018; la Rete dei teatri della provincia di Cosenza,

con la firma del protocollo di intesa con i Comuni di Cassano allo Ionio, Castrovillari, Corigliano-Rossano, Villapiana e Mendicino. La Camera di commercio di Cosenza destinerà risorse per patrocini onerosi e contributi da erogare sulla base della programmazione annuale dei Comuni aderenti. Lo spirito delle misure è quello di incentivare produzioni che sappiano promuovere la culture e le identità del territorio della provincia.

Due eventi, in particolare, dimostrano l'attenzione nazionale verso la Camera di commercio di Cosenza: a settembre, l'ente ospita la XXII Convention nazionale dei conservatori del Registro imprese, che ha portato a Cosenza i responsabili di gran parte delle Camere di commercio italiane in una due giorni dedicata al ruolo centrale di tale strumento nella vita economia del Paese. Sono intervenuti, tra gli altri, il Segretario Generale di Unioncamere, Giuseppe Tripoli, e Michele Del Prete, magistrato della Procura Nazionale Antimafia; nel mese di ottobre, il Presidente della Camera di commercio, Klaus Algieri, rappresenta le Camere di commercio italiane al Parlamento Europeo delle imprese, organizzato ogni due anni da Eurochambres, associazione delle Camere di commercio e dell'industria europee. Oltre 750 imprenditori, provenienti dai 28 sistemi camerali europei, di cui 73 dall'Italia, hanno discusso con alti rappresentanti delle istituzioni dell'Unione Europea e di fornire loro un feedback diretto sulle politiche dell'UE.

2.3.10 Piano di Razionalizzazione 2018-2020

Con deliberazione di Giunta n. 31 del 19.03.2018 è stato approvato il piano triennale di razionalizzazione della spesa (art. 16, c. 4 e 5, d.l. 98/2011)anni 2018-2020. L'applicazione dell'art. 16, comma 5, del D.L. n. 98/2011, prevede di destinare il 50% dei risparmi ottenuti dal processo di razionalizzazione della spesa ex art. 16, comma 4, stabilendo che il restante risparmio venga destinato ad apposito capitolo dell'entrata di bilancio dello Stato. In questo piano della performance sono resi pubblici i risultati delle attività di razionalizzazione della spesa condotte dall'ente nel 2018 e i risparmi conseguiti, meglio dettagliati nella relazione riportata nell'allegato n. 4 al presente documento, cui si rinvia.

2.4 Le criticità e le opportunità

Le criticità attengono principalmente agli obiettivi sull'internazionalizzazione che andranno ricalibrati alla luce della riforma intervenuta

La relazione sconta il fatto di essere intervenuta nel corso del periodo di interregno tra pre-riforma e post-riforma, per cui solo ora è chiaro che il sistema camerale dovrà concentrarsi sulla preparazione ai mercati esteri

Quanto all'aumento dei costi relativamente agli sportelli, lo stesso si è reso inevitabile allo scopo di efficientare gli stessi che risultavano carenti di unità di personale. In particolare, la Camera persegue l'obiettivo di riunire in unico sportello l'intero front office camerale.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della Performance

Ai fini di una rappresentazione visuale sintetica e complessiva della performance, si propone nella pagina che segue l'albero della performance sviluppato nel Piano, integrato in questa sede con l'indicazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo. Si evidenzia, quindi, il grado di conseguimento dell'obiettivo con riferimento al target programmato, precisando che per ciascun obiettivo il target di riferimento nasce dalla composizione ponderata dei KPI ad esso associati. Se ne ricava che la performance complessiva dell'ente, espressa come media dei risultati ottenuti negli obiettivi strategici si è attestata nel 2018 al **95,99% (+7% rispetto al 2017)**



Le fasce sopra indicate sono quelle adottate dal sistema di valutazione dell'Ente di cui alla determinazione commissariale n. 39/2014 in base al quale il coefficiente di performance è pari a 100% per valori di performance organizzativa $\geq 90\%$, pari al valore registrato nell'intervallo compreso tra $\geq 50\%$ e $< 90\%$, e pari a zero per valori di performance inferiori a 50%.

Albero della Performance

Ambito strategico	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi
Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati internazionali	OS 016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (Ambito Internazionale)	OO_2018_016.1.1.1 Accredитamento al network internazionale ICC/WCF
	OS 016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (Ambito Internazionale)	OO_2018_016.1.2.1 Certificati di Origine stampabili direttamente dalle imprese
	OS 016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi (Ambito Internazionale)	
Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali	OS 011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese	OO_2018_011.1.1.1 Attivazione Servizi a pagamento per supporto alle imprese in ambito MEPA
		OO_2018_011.1.1.2 Tutela e valorizzazione della proprietà industriale.
		OO_2018_011.1.1.3 Assistenza tecnica a start up e nuove imprese
		OO_2018_011.1.1.4 Supportare l'accesso al credito delle imprese
		OO_2018_011.1.1.5 Servizio Punto Impresa Digitale (Art. 15 c. 5)
		OO_2018_011.1.1.6 Creazione di una rete istituzionale di servizi per l'innovazione delle imprese
		OO_2018_011.1.1.7 Sportello Microcredito: promozione fondo rotativo Selfiemployment
		OO_2018_011.1.1.8 Consulenza ed avvio alla stipula di start up innovative e contratti di rete
		OO_2018_011.1.1.9 Creazione di Servizi personalizzati di marketing strategico

	OS 011.1.2 Innovare i servizi alle imprese	OO_2018_011.1.2.1 Mobile Government	
		OO_2018_011.1.2.2 Attivazione Servizio Libri Digitali	
		OO_2018_011.1.2.3 Miglioramento servizio rilascio firme digitali	
		OO_2018_011.1.2.4 Attivazione servizio Prezziari e studi settoriali	
		OO_2018_011.1.2.5 Formazione ed Informazione sulle tematiche Ambientali	
		OO_2018_011.1.2.6 PID SportellOnLine	
		OO_2018_011.1.2.7 Sportello formativo e informativo digitale su sanzioni	
	OS 011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi	OO_2018_011.1. 3.1 Tavoli operativi finalizzati al funding	
Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	OS 012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività	OO_2018_012.2.1.1 Ampliamento numero sportelli ADR decentrati	
		OO_2018_012.2.1.2 Alternanza Scuola Lavoro e Orientamento alle Professioni (Art. 15 c. 5)	
		OO_2018_012.2.1.3 Osservatorio provinciale permanente sulla Giustizia Alternativa	
		OO_2018_012.2.1.4 Promozione delle certificazioni relative alla filiera del fico	
		OO_2018_012.2.1.5 Formazione camerale in materia di ADR	
		OO_2018_012.2.1.6 Laboratorio CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa)	

	OS 012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	OO_2018_012.2.2.1 Standardizzazione delle procedure del Registro Imprese	
		OO_2018_012.2.2.2 Scadenario adempimenti	
		OO_2018_012.2.2.3 CUN fico dottato (Art. 15 c. 5)	
	OS 012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	OO_2018_012.2.3.1 Gestione flusso entrate struttura di controllo	
		OO_2018_012.2.3.2 Registro Imprese Smart	
		OO_2018_012.2.3.3 Gestione richieste SUAP	
OO_2018_012.2.3.4 Toonsletter: la newsletter animata della CCIAA			
OO_2018_012.2.3.5 Gestione richieste credenziali SPID			
	OO_2018_012.2.3.6 Albo Periti ed Esperti OnLine		
Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	OS 032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	OO_2018_032.3.1.1 Istituzione del Parlamento delle Imprese di Cosenza (Art. 15 c. 5)	
	OS 032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione	OO_2018_032.3.2.1 Piattaforma Online per il monitoraggio dell'adozione delle misure anticorruzione e trasparenza previste nel PTPCT	
		OO_2018_032.3.2.2 Video tutorial animati	
		OO_2018_032.3.2.3 Aggiornamento registro accessi	
		OO_2018_032.3.2.4 Istanze Diritto Annuale Online	
		OO_2018_032.3.2.5 Fascicoli personali: gestione digitale	
		OO_2018_032.3.2.6 Agibilità sede decentrata (Art. 15	

			c. 5)		
			OO_2018_032.3.2.7 Registro Trasparenza MISE (Art. 15 c. 2)		
			OO_2018_032.3.2.8 Gestione online dei Patrocini (Art. 15 c. 2)		
		OS 032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi		OO_2018_032.3.3.1 Vigilanza e controllo: attuazione protocollo di intesa	
				OO_2018_032.3.3.2 Museo della metrologia	
				OO_2018_032.3.3.3 Formazione per enti pubblici	
				OO_2018_032.3.3.4 Piattaforma online per la gestione di progetti trasversali	
		OS 032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica		OO_2018_032.3.4.1 Gestione informatica degli accessi alla sede	
				OO_2018_032.3.4.2 Gestione contestuale di accertamenti e irrogazione sanzioni diritto annuale	
				OO_2018_032.3.4.3 Lavoro Agile (Art. 15 c. 5)	
		OS 032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse		OO_2018_032.3.5.1 Ricerca e accesso a progetti finanziati da soggetti terzi, anche sovranazionali	

- Obiettivo non raggiunto
- Obiettivo raggiunto parzialmente
- Obiettivo raggiunto

3.2 Obiettivi Strategici

Il Piano della Performance ha fissato **14 obiettivi strategici** il cui target di raggiungimento è misurato attraverso l'utilizzo di **28 indicatori di performance (KPI)**. Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è esposto, nella tabella seguente, come media aritmetica dei KPI ad esso associati.

Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati internazionali				
Obiettivo strategico		OS 016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (Ambito Internazionale)		
Descrizione		Il sistema economico italiano è composto principalmente da micro e piccole imprese e tale caratteristica determina spesso difficoltà rispetto all'innovazione tecnologica, alla globalizzazione, ai cambiamenti dei mercati. La scarsa capitalizzazione e le barriere di accesso al credito comportano una struttura finanziaria debole che ne limita le capacità di investimento e di espansione, mentre la ridotta apertura a manager esterni, soprattutto nelle numerosissime imprese familiari, implica la limitata presenza di competenze organizzative e gestionali, necessarie per competere con successo sul mercato globale. In tale contesto lo sviluppo delle capacità competitive delle imprese deve incentrarsi principalmente sul superamento degli ostacoli legati alle dimensioni aziendali.		
Programma (D.M. 27/03/2013)		005 - Internazionalizzazione e Made in Italy		
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
D1.3_17 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione	Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming +outgoing) nell'anno "n"/Numero imprese attive al 31/12	>= 1,14 €	3,17 €	+178%
D1.3_13 (PIRA) Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming e outgoing) (Num. Imprese coinvolte ogni 1.000 imprese attive)	Numero totale di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming +outgoing) nell'anno "n"/Numero imprese attive al 31/12	>= 0,56 N.	0,70 N.	+25%
Obiettivo strategico		OS 016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (Ambito Internazionale)		

Descrizione	Orientamento a migliorare l'offerta di servizi camerali in una logica di cambiamento ed adattamento ai bisogni delle imprese e del mercato. Inglobare esplicitamente l'innovazione nelle strategie dell'ente, significa modellare con continuità l'organizzazione interna, i processi ed i propri comportamenti per adattarsi alle mutazioni dell'ambiente ed ai fabbisogni espressi dal sistema economico di riferimento, rilevati attraverso analisi di mercato ad hoc o di settore, al fine di creare servizi innovativi adeguati allo sviluppo ed innalzamento dei livelli di competitività delle imprese e del territorio.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
1 Livello di ampliamento /riorganizzazione dei servizi offerti	Numero di servizi per l'internazionalizzazione di nuova attivazione o oggetto di ampliamento/riorganizzazione	>= 1,00 N.	2	+100%
2 Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)	Valore di sintesi del risultato dell'indagine di Customer Satisfaction con riferimento alla qualità percepita dei servizi alle imprese per l'internazionalizzazione	>= 2,50 N.	3,57	+42,80%
Obiettivo strategico	OS 016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi (Ambito Internazionale)			
Descrizione	Promuovere e realizzare accordi di cooperazione istituzionale con gli enti e gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, le associazioni di categoria e più in generale con le rappresentanze della comunità locali che a vario titolo hanno competenze dirette o interessi nella definizione delle politiche di sviluppo locale, per l'attuazione di programmi di sviluppo integrato e partecipato del territorio, nell'ambito dei quali la Camera assume il ruolo di soggetto promotore ed animatore, offrendo da un lato il proprio know how, le competenze professionali ed il patrimonio di informazione economiche e catalizzando dall'altro risorse finanziarie ed economiche di soggetti terzi per la loro attuazione.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Internazionalizzazione e Made in Italy			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
	Numero di interventi promozionali integrati	100,00 %	100%	-

1 Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali (% interventi realizzati rispetto a quelli deliberati)	o in cooperazione in tema di internazionalizzazione. REALIZZATI/Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione in tema internazionalizzazione DELIBERATI			
---	---	--	--	--

Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali

Obiettivo strategico		OS 011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese		
Descrizione	Il sistema economico italiano è composto principalmente da micro e piccole imprese e tale caratteristica determina spesso difficoltà rispetto all'innovazione tecnologica, alla globalizzazione, ai cambiamenti dei mercati. La scarsa capitalizzazione e le barriere di accesso al credito comportano una struttura finanziaria debole che ne limita le capacità di investimento e di espansione, mentre la ridotta apertura a manager esterni, soprattutto nelle numerosissime imprese familiari, implica la limitata presenza di competenze organizzative e gestionali, necessarie per competere con successo sul mercato globale. In tale contesto lo sviluppo delle capacità competitive delle imprese deve incentrarsi principalmente sul superamento degli ostacoli legati alle dimensioni aziendali.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
D1.3_4 (PIRA) Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	Valore contributi erogati direttamente alle imprese tramite disciplinari erogati nell'anno "n"/ Totale Interventi economici	>= 65,45 %	71,47%	+ 9,20%
D1.3_10 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso "D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico"	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al sottoprocesso D.1.3.2/ Numero imprese attive al 31/12	>= 25,46 €	21,75 €	-14,57%
Obiettivo strategico		OS 011.1.2 Innovare i servizi alle imprese		

Descrizione	Orientamento a migliorare l'offerta di servizi camerali in una logica di cambiamento ed adattamento ai bisogni delle imprese e del mercato. Inglobare esplicitamente l'innovazione nelle strategie dell'ente, significa modellare con continuità l'organizzazione interna, i processi ed i propri comportamenti per adattarsi alle mutazioni dell'ambiente ed ai fabbisogni espressi dal sistema economico di riferimento, rilevati attraverso analisi di mercato ad hoc o di settore, al fine di creare servizi innovativi adeguati allo sviluppo ed innalzamento dei livelli di competitività delle imprese e del territorio.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
1 Livello di ampliamento /riorganizzazione dei servizi offerti	Numero di servizi per mercati nazionali, di nuova attivazione o oggetto di ampliamento/riorganizzaz	>= 3,00 N.	2 N	-33,33%
2 Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)	Valore di sintesi del risultato dell'indagine di CustomerSatisfaction con riferimento alla qualità percepita dei servizi alle imprese in ambito nazionale	>= 3,81 N.	3,92 N.	+2,89%
Obiettivo strategico	OS 011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi			
Descrizione	Promuovere e realizzare accordi di cooperazione istituzionale con gli enti e gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, le associazioni di categoria e più in generale con le rappresentanze della comunità locali che a vario titolo hanno competenze dirette o interessi nella definizione delle politiche di sviluppo locale, per l'attuazione di programmi di sviluppo integrato e partecipato del territorio, nell'ambito dei quali la Camera assume il ruolo di soggetto promotore ed animatore, offrendo da un lato il proprio know how, le competenze professionali ed il patrimonio di informazione economiche e catalizzando dall'altro risorse finanziarie ed economiche di soggetti terzi per la loro attuazione.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo	Scostamento

		2018	rispetto al target	
1 Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali (% interventi realizzati rispetto a quelli deliberati)	Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali in tema di presenza sui mercati nazionali REALIZZATI/Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali in tema di presenza sui mercati nazionali DELIBERATI	100,00 %	100,00%	-
Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese				
Obiettivo strategico	OS 012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività			
Descrizione	Creare le condizioni per lo sviluppo del territorio e degli investimenti, con azioni dirette alla promozione di un'immagine positiva realizzata attraverso la diffusione della cultura della legalità, del rispetto del territorio, la realizzazione o partecipazione a progetti ed iniziative sul tema realizzate da soggetti terzi, il sostegno alle iniziative culturali organizzate dalle istituzioni culturali più rilevanti presenti nel territorio della provincia. In tale direzione saranno ricercate partnership con i soggetti pubblici e privati che operano sul territorio.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	004 - Vigilanza e tutela dei consumatori			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
D1.3_02 Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del processo di promozione territorio ed imprese	Totale risorse (costi + Interventi economici al netto dei contributi alle Aziende Speciali) associate al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / Numero imprese attive al 31/12	>= 41,68 €	38,29 €	- 8,13%
Obiettivo strategico	OS 012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato			
Descrizione	Favorire lo sviluppo del mercato garantendo nel complesso a tutti i soggetti presenti, imprese e consumatori, occasioni di sviluppo, in un contesto di regole certe e chiare realizzato mediante i servizi anagrafico certificativi che garantiscono la disponibilità e accessibilità delle informazioni economiche, i servizi di metrologia legale, di vigilanza e tutela del mercato, degli strumenti alternativi alla giustizia ordinaria quali la mediazione e la			

		conciliazione e l'arbitrato.		
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
1 C2.6_04 (PIRA) Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni (Num. procedure ogni 1.000 imprese attive)	Numero di mediazioni/conciliazioni /Numero imprese attive al 31/12	>= 0,36 %	0,40%	+11,10%
3 Livello di divulgazione delle analisi e dei report prodotti dalla Consulta e dagli osservatori.	Numero di Report prodotti da Consulta e Osservatori	>= 1,00 N.	1 N.	-
2 Livello di diffusione delle procedure di composizione della crisi d'impresa. (Num. procedure ogni 1.000 imprese attive).	Numero di procedure di composizione della crisi attivate dall'1/1 al 31/12 dell'anno oggetto di rilevazione moltiplicato per 1.000 / Numero imprese attive al 31/12	>= 0,10 N.	1,42 N.	+1.320%
Obiettivo strategico		OS 012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti		
Descrizione	<p>Creare un ambiente favorevole alla crescita delle imprese e del sistema economico attraverso una organizzazione dei servizi anagrafico certificativi, di mediazione civile e di vigilanza dei mercati efficiente e moderna, da realizzazione mediante la standardizzazione delle procedure e prassi amministrative, la digitalizzazione e telematizzazione dei rapporti tra Camera e clienti attraverso la diffusione dell'e-government. Il contesto normativo di riferimento è in continua evoluzione nella direzione di razionalizzare e semplificare l'operato della pubblica amministrazione, attraverso la telematizzazione delle comunicazioni, la digitalizzazione delle procedure amministrative, la razionalizzazione dei controlli pubblici alle imprese, l'informatizzazione e l'apertura delle banche dati. Le funzioni anagrafiche camerali, innanzitutto quelle collegate alla tenuta del Registro Imprese, dovranno evolvere nei prossimi anni verso soluzioni più snelle e tecnologicamente avanzate per offrire un servizio migliore e più utile agli utenti e per fare emergere, soprattutto nell'attuale dibattito politico circa l'utilità delle camere di commercio, le loro potenzialità, ancora inesprese, nella creazione di valore per il sistema economico.</p>			
Programma (D.M. 27/03/2013)		004 - Vigilanza e tutela dei consumatori		
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo	Scostamento

		2018	rispetto al target	
C1.1_04 (PIRA) Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)	>= 97,70 %	99%	+1,30%
C1.1_15 (PARETO) Costo medio unitario dell'attività di informazione in presenza e a distanza sul Registro Imprese	Costi assorbiti dal sotto processo C1.1.7 nell'anno "n"/Numero di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	<= 1,97 €	0,06 €	+97%
C1.1.07 (PIRA) Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche del Registro Imprese	< 1,10 gg	1,17 gg	-6,36%
Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale				
Obiettivo strategico	OS 032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale			
Descrizione	L'attuale dibattito politico amministrativo relativo alla riforma della pubblica amministrazione non ha ancora raggiunto una sintesi compiuta in un progetto di riforma delle Camere di commercio, tuttavia offre degli interessanti spunti di riflessione circa il ruolo e le funzioni poste fortemente in discussione dal Governo, che il sistema camerale deve cogliere per intraprendere e indirizzare un processo di cambiamento ed autoriforma, nella speranza di affermare la propria identità. Si registra una distanza fra percezione del ruolo svolto dalle camere da parte delle istituzioni e dell'opinione pubblica e la rilevanza delle funzioni svolte, del livello di efficacia e di efficienza conseguito nell'erogazione dei servizi. L'obiettivo strategico tende a colmare tale distanza migliorando la percezione da parte degli stakeholders.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Numero di iniziative/eventi di promozione dello sviluppo socio-economico territoriale	Numero di iniziative/eventi di promozione dello sviluppo socio-economico territoriale realizzate	>= 17,00 N.	15 N.	-11,76%

Obiettivo strategico		OS 032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione		
Descrizione	<p>Veicolare un'immagine di ente affidabile trasparente ed efficiente. L'orientamento alla efficienza sarà perseguito razionalizzando i propri processi sia con riguardo alle procedure interne, sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori, assicurando sempre la massima trasparenza della propria attività. La Camera intende lavorare sul miglioramento degli standard dei servizi resi attraverso l'adozione delle misure di prevenzione della corruzione ed un adeguato livello di trasparenza attraverso l'aggiornamento del piano di prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza ed integrità, garantendo un costante presidio sullo stato di attuazione degli stessi e l'adozione delle misure correttive, qualora necessarie. La realizzazione di tutte le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza e integrità nell'amministrazione sarà presidiata dai Responsabili della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione dell'Ente. Nello svolgimento di tale compito la Camera non intende limitarsi all'adempimento formale delle previsioni normative ma ricercare tutte le occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo non solo l'accesso alle informazioni e la massima trasparenza sul proprio operato, ma anche le occasioni di confronto e il feedback degli utenti (ad esempio attraverso le analisi qualitative e quantitative di customer satisfaction) in un'ottica di miglioramento delle performance e dei servizi.</p>			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Livello di attuazione delle misure previste nel piano triennale anti corruzione	Numero di misure previste nel piano triennale anti corruzione ATTUATE / Numero di misure PREVISTE nel piano triennale anti corruzione	100,00 %	100%	-
Numero di interventi formativi in materia di anticorruzione e integrità	Numero di interventi formativi in materia di anticorruzione e integrità	>= 1,00 N.	2 N.	+100%
Obiettivo strategico		OS 032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi		

Descrizione	Sviluppare la propensione a individuare nuovi processi di apprendimento e crescita, sviluppo delle competenze specialistiche e manageriali, finalizzati alla organizzazione di nuovi servizi efficaci e di qualità. L'obiettivo è perseguito attraverso l'individuazione di percorsi di qualificazione professionale, sviluppo della cultura e identità dell'ente, sviluppo delle competenze individuali e condivisione delle competenze acquisite all'interno dell'Ente, sperimentazione di formule innovative di gestione del personale, dirette a garantire il successo degli interventi di ridefinizione della struttura organizzativa interna. Il processo di cambiamento che si andrà delineando renderà necessario adattare le diverse competenze professionalità rispetto al ruolo della Camera di commercio, sempre più incentrato sulle specifiche esigenze delle imprese e del territorio. Pertanto si renderà necessario valorizzare il capitale umano attraverso percorsi formativi mirati e coerenti con gli obiettivi strategici. La formazione si focalizzerà inoltre sul tema del lavoro di gruppo come strumento efficace per supportare il cambiamento e l'innovazione organizzativa. Inoltre sarà sempre più rilevante sviluppare una politica di knowledge management in grado di impiegare efficacemente il patrimonio di competenze presenti dell'organizzazione, accrescendo in tal modo il senso di appartenenza e responsabilizzando i dipendenti rispetto alle logiche dell'apprendimento.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Numero di interventi formativi volti all'acquisizione di competenze specifiche e manageriali	Numero di interventi formativi su specifiche competenze manageriali REALIZZATI/ Numero di interventi formativi su specifiche competenze manageriali PROGRAMMATI	100,00 %	100%	-
Obiettivo strategico	OS 032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica			
Descrizione	La Camera intende consolidare l'immagine di soggetto affidabile che si candida ad essere il propulsore delle politiche di sviluppo economico locale catalizzando anche le risorse finanziarie da parte di soggetti terzi.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	002 - Indirizzo politico			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target

B3.1_02 (PIRA) Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni/ Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	>= 55,67 %	55,10%	- 1%
Numero di progetti integrati per lo sviluppo del territorio realizzati unitamente a soggetti terzi (% interventi realizzati rispetto a quelli deliberati)	Numero di progetti integrati per lo sviluppo del territorio unitamente a soggetti terzi REALIZZATI/ Numero di progetti integrati per lo sviluppo del territorio unitamente a soggetti terzi APPROVATI	100,00 %	100%	-
Obiettivo strategico OS 032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse				
Descrizione	Attuare una politica di progressiva riduzione dei costi e di miglioramento dell'efficienza dei processi sia con riguardo alle procedure interne, sia nell'attività rivolta alle imprese e ai consumatori. Tale obiettivo richiede di semplificazione dell'attività amministrativa per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, anche tramite la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative, al fine di rendere più chiaro, facile, comprensibile e snello il funzionamento dell'Amministrazione.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	003 - Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza			
Indicatore	Algoritmo	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A./Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	< 39,18 %	27,90%	+28,79%
Costo medio unitario dell'attività di sportello	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) nell'anno "n"/Numero totale di atti/documenti elaborati/rilasciati a sportello +N. totale pagg. libri, registri, formulari vidimati.	< 7,77 €	0,60 €	+92,27%
Costi medi di	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni,	< 25,28 €	23,40 €	+7,43%

iscrizione/modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	modifiche e cancellazioni) del RI, REA, nell'anno "n" e dal sottoprocesso C1.1.5 Deposito bilanci ed elenco soci / Numero totale di pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n"			
Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Risorse (costi + interventi economici) assorbite dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e conciliazioni /Numero di mediazioni/conciliazione	< 547,66 €	687,58 €	-25,54%
Incidenza % costo del servizio metrico su proventi	Costi diretti assorbiti dai sottoprocessi C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale e C2.5.2 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale nell'anno "n" / Proventi derivanti dall'accertamento di conformità degli strumenti di misura e dai riconoscimenti di idoneità	< 841,00 %	1.080,62	-28,49%

3.2.1 Analisi degli scostamenti

OBIETTIVI STRATEGICI	RISULTATO	SCOSTAMENTO
011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (NAZIONALE)	92,71% ●	-
011.1.2 Innovare i servizi alle imprese (NAZIONALE)	83,33% ●	-16,67%
011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziare progetti territoriali condivisi (NAZIONALE)	100,00% ●	-
016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (INTERNAZIONALE)	100,00% ●	-
016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (INTERNAZIONALE)	100,00% ●	-
016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziare progetti territoriali condivisi (INTERNAZIONALE)	100% ●	-
012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività	91,87% ●	-8,13%
012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	100% ●	-
012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	97,85% ●	-2,15%
032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	88,24% ●	- 11,76%
032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione	100% ●	-
032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	100% ●	-
032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica	99,49% ●	- 0,51%
032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	89,15% ●	- 10,85%

Gli scostamenti attengono principalmente agli obiettivi sull'internazionalizzazione che andranno ricalibrati alla luce della riforma intervenuta

La relazione sconta il fatto di essere intervenuta nel corso del periodo di interregno tra pre-riforma e post-riforma, per cui solo ora è chiaro che il sistema camerale dovrà concentrarsi sulla preparazione ai mercati esteri.

Le criticità si tramutano in opportunità nella misura in cui si dispone del patrimonio delle proposte effettuate sui cd servizi a pagamento. Da lì si partirà per elaborare l'offerta di nuovi servizi alle imprese, coniugando il disposto dell'art.43 Legge n.449/1997 con l'art.2 comma 2 lettera f) Legge n.580/1993.

Risorse finanziarie per Area e Funzione istituzionale - Totale Oneri correnti del consuntivo 2018. Importi arrotondati all'unità di euro.

Voce	Area 1 - Assistenza alle imprese e servizi di supporto			Area 2 - Anagrafe imprese e tutela del mercato	TOTALE (A+B+C+D)
	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	
Personale	586.765	429.401	233.368	1.113.538	2.363.072
Funzionamento	665.131	666.182	78.721	524.138	1.934.172
Interventi economici	43.334		2.737.370	382.840	3.163.544
Ammortamenti e accantonamenti	-	7.082.929	478.769	341.098	7.902.796
Totale	1.295.230	8.178.512	3.528.228	2.361.614	15.363.584

3.3 Obiettivi Operativi

Il Piano della Performance per l'anno 2017 ha fissato 51 **obiettivi operativi** il cui target di raggiungimento è misurato attraverso l'utilizzo di 73 **indicatori di performance** (KPI). Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è esposto, nella tabella seguente, come media aritmetica ponderata dei KPI ad esso associati.

OS 011.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese			
Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.1.1 Attivazione Servizi a pagamento per supporto alle imprese in ambito MEPA	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Attivazione Servizi a pagamento per supporto MEPA Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile	Entro 30/04/2018	30/04/2018	-
Attivazione Servizi a pagamento per supporto MEPA Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018		
Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.1.2. Tutela e valorizzazione della proprietà industriale.	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Tutela e valorizzazione della proprietà industriale. Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile	Entro 30/04/2018	24/04/2018	-6,00 gg
Tutela e valorizzazione della proprietà industriale. Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	15/10/2018	-77,00 gg

Obiettivo operativo OO_2018_011.1.1.3 Assistenza tecnica a start up e nuove imprese			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Assistenza tecnica a start up e nuove imprese Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile	Entro 30/04/2018	30/04/2018	-
Assistenza tecnica a start up e nuove imprese Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	12/11/2018	-49,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_011.1.1.4 Supportare l’accesso al credito delle imprese			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Supportare l’accesso al credito delle imprese Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile	Entro 30/04/2018	30/04/2018	-
Supportare l’accesso al credito Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	12/11/2018	-49,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_011.1.1.5 Servizio Punto Impresa Digitale (Art. 15 c. 5)			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Servizio Punto Impresa Digitale (Art. 15 c. 5) Livello di raggiungimento dei target posti da Unioncamere	>= 80,00 %	100,00 %	+20,00 %
Obiettivo operativo OO_2018_011.1.1.6 Creazione di una rete istituzionale di servizi per l’innovazione delle imprese			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target

Creazione di una rete istituzionale di servizi per l'innovazione Data di attivazione del tavolo di lavoro	Entro 30/04/2018	22/02/2018	-67,00 gg
Creazione di una rete istituzionale di servizi per l'innovazione Data di presentazione di una proposta di impiego locali Promocosenza per incubatore in convenzione con Unical	Entro 31/12/2018	21/11/2018	-40,00 gg
Obiettivo operativo	OO_2018_011.1.1.7 Sportello Microcredito: promozione fondo rotativo Selfemployment		
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Sportello Microcredito Numero di iniziative di informazione e divulgazione	>= 1,00 N.	1,00 N.	-
Sportello Microcredito Numero di consulenze erogate	>= 15,00 N.	32,00 N.	+17,00 N.
Obiettivo operativo	OO_2018_011.1.1.8 Consulenza ed avvio alla stipula di start up innovative e contratti di rete		
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Consulenza ed avvio alla stipula di start up innovative e contratti di rete Data di presentazione di una proposta articolata, "cantierabile" e sostenibile	Entro 30/04/2018	30/04/2018	-
Consulenza ed avvio alla stipula di start up innovative e contratti di rete Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	N.V.: accoglimento rinviato in attesa D.M.	
Obiettivo operativo	OO_2018_011.1.1.9 Creazione di Servizi personalizzati di marketing strategico		

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Creazione di Servizi personalizzati di marketing strategico Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile	Entro 30/04/2018	30/04/2018	-
Creazione di Servizi personalizzati di marketing strategico Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	N.V.: accoglimento rinviato in attesa D.M.	

OS 011.1.2 Innovare i servizi alle imprese

Obiettivo operativo

OO_2018_011.1.2.1 Mobile Government

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Mobile Government: Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile con società di sistema	Entro 30/04/2018	27/04/2018	-3,00 gg
Mobile Government:Data di definizione prima applicazione	Entro 31/12/2018	03/10/2018	-89,00 gg

Obiettivo operativo

OO_2018_011.1.2.2 Attivazione Servizio Libri Digitali

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Attivazione Servizio Libri Digitali: Data di attivazione del servizio	Entro 30/06/2018	29/01/2018	-152,00 gg

Obiettivo operativo

OO_2018_011.1.2.3 Miglioramento servizio rilascio firme digitali

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Miglioramento servizio rilascio firme digitali: Data di implementazione del sistema informatico	Entro 31/07/2018	14/06/2018	-47,00 gg

Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.2.4 Attivazione servizio Prezziari e studi settoriali		
Descrizione		Attivazione servizio Prezziari e studi settoriali		
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target	
Attivazione servizio Prezziari e studi settoriali: Data di presentazione di una proposta articolata, "cantierabile" e sostenibile	Entro 30/04/2018	29/04/2018	-1,00 gg	
Attivazione servizio Prezziari e studi settoriali: Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	N.V.: accoglimento rinviato in attesa D.M.		
Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.2.5 Formazione ed Informazione sulle tematiche Ambientali		
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target	
Formazione ed Informazione sulle tematiche Ambientali: Data di presentazione di una proposta articolata, "cantierabile" e sostenibile	Entro 30/04/2018	01/02/2018	-88,00 gg	
Formazione ed Informazione sulle tematiche Ambientali: Data di attivazione in caso di accoglimento	Entro 30/04/2018	11/5/2018	+11 gg	
Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.2.6 PID SportellOnLine		
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target	
PID SportellOnLine: Numero di utenti serviti online	>= 5,00 N.	64,00 N.	+59,00 N.	
Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.2.7 Sportello formativo e informativo digitale su sanzioni		
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target	

Sportello formativo e informativo digitale su sanzioni: Data di presentazione di una proposta articolata, “cantierabile” e sostenibile al Segretario Generale	Entro 31/03/2018	23/03/2018	-8,00 gg
Sportello formativo e informativo digitale su sanzioni: Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/10/2018	N.V.: accoglimento rinviato in attesa D.M.	

OS 011.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi

Obiettivo operativo		OO_2018_011.1.3.1 Tavoli operativi finalizzati al funding	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Tavoli operativi finalizzati al funding: Realizzazione di incontri operativi e correlate proposte di funding	>= 2,00 N.	3,00 N.	+1,00 N.

OS 012.2.1 Accrescere la competitività del territorio migliorandone l'attrattività

Obiettivo operativo		OO_2018_012.2.1.1 Ampliamento numero sportelli ADR decentrati	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Ampliamento numero sportelli ADR decentrati: Data di completamento delle azioni di sensibilizzazione dei comuni	Entro 30/06/2018	22/06/2018	-8,00 gg
Ampliamento numero sportelli ADR decentrati: Numero di comuni convenzionati rispetto ai comuni richiedenti	100,00 %	100,00 %	-

Obiettivo operativo		OO_2018_012.2.1.2 Alternanza Scuola Lavoro e Orientamento alle Professioni (Art. 15 c. 5)	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al

			target
Alternanza Scuola Lavoro e Orientamento alle Professioni (Art. 15 c. 5): Livello di raggiungimento dei target posti da Unioncamere	>= 80,00 %	100,00 %	+20,00 %
Obiettivo operativo OO_2018_012.2.1.3 Osservatorio provinciale permanente sulla Giustizia Alternativa			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Osservatorio provinciale permanente sulla Giustizia Alternativa: Data di presentazione di una proposta articolata	Entro 30/06/2018	22/06/2018	-8,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_012.2.1.4 Promozione delle certificazioni relative alla filiera del fico			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Promozione delle certificazioni relative alla filiera del fico: Percentuale di operatori della filiera coinvolti nelle attività	>= 30,00 %	50,00 %	+20,00 %
Obiettivo operativo OO_2018_012.2.1.5 Formazione camerale in materia di ADR			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Formazione camerale in materia di ADR:Data di realizzazione del piano	Entro 15/03/2018	14/03/2018	-1,00 gg
Formazione camerale in materia di ADR:Data di attivazione dei primi corsi di formazione	Entro 31/12/2018	30/06/2018	-184,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_012.2.1.6 Laboratorio CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa)			

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Laboratorio CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa)	>= 2,00 N.	1,00 N.	-1,00 N.
OS 012.2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato			
Obiettivo operativo		OO_2018_012.2.2.1 Standardizzazione delle procedure del Registro Imprese	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Standardizzazione delle procedure del Registro Imprese: Percentuale di frequenza dei gruppi di lavoro rispetto alle attività proposte	80,00 %	95,00 %	+15,00 %
Obiettivo operativo		OO_2018_012.2.2.2 Scadenario adempimenti	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Scadenario adempimenti: Giorni per avvio gestione massiva alert da attivazione del sistema informatico	<= 30,00 gg	N.V.: Sistema non attivabile	
Scadenario adempimenti: Completamento controllo e proposta cancellazione startup senza requisiti, in caso di mancata attivazione del sistema informatico.	Entro 30/04/2018	22/10/2018	+175,00 gg
Obiettivo operativo		OO_2018_012.2.2.3 CUN fico dottato (Art. 15 c. 5)	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
CUN fico dottato (Art. 15 c. 5): Data di riconoscimento qual Autorità di controllo: insediamento commissione prezzi	Entro 31/12/2018	13/06/2018	-201,00 gg

CUN fico dottato (Art. 15 c. 5): Data di realizzazione della prima campagna di rilevazione prezzi	Entro 31/12/2018	27/06/2018	-187,00 gg
OS 012.2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti			
Obiettivo operativo		OO 2018 012.2.3.1 Gestione flusso entrate struttura di controllo	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Gestione flusso entrate struttura di controllo: Rapporto percentuale tra incassi e crediti	100,00 %	100,00 %	-
Obiettivo operativo		OO 2018 012.2.3.2 Registro Imprese Smart	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Registro Imprese Smart: Data di implementazione della funzione	Entro 15/03/2018	13/04/2018	+29,00 gg
Registro Imprese Smart: Data avvio implementazione rubrica (gg. dopo attivazione)	<= 15,00 gg	N.V.	N.V.
Obiettivo operativo		OO 2018 012.2.3.3 Gestione richieste SUAP	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Gestione richieste SUAP: Percentuale di evasione delle richiesta da SUAP	100,00 %	100,00 %	-
Obiettivo operativo		OO 2018 012.2.3.4 Toonsletter: la newsletter animata della CCIAA	
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
	>= 6,00 N.	6,00 N.	-

Toonsletter: la newsletter animata della CCIAA: Numero di uscite			
Obiettivo operativo OO_2018_012.2.3.5 Gestione richieste credenziali SPID			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Gestione richieste credenziali SPID: Percentuale di appuntamenti gestiti tramite sistema	100,00 %	100,00 %	-
Obiettivo operativo OO_2018_012.2.3.6 Albo Periti ed Esperti OnLine			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Albo Periti ed Esperti OnLine: Attivazione del servizio	Entro 31/12/2018	31/12/2018	-
OS 016.1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese (Ambito Internazionale)			
Obiettivo operativo OO_2018_016.1.1.1 Accreditamento al network internazionale ICC/WCF			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Accreditamento al network internazionale ICC/WCF Data di presentazione delle proposta di accreditamento	Entro 31/05/2018	16/05/2018	-15,00 gg
OS 016.1.2 Innovare i servizi alle imprese (Ambito Internazionale)			
Obiettivo operativo OO_2018_016.1.2.1 Certificati di Origine stampabili direttamente dalle imprese			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Certificati di Origine stampabili direttamente dalle imprese	Entro 30/09/2018	30/09/2018	-

OS 016.1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi (Ambito Internazionale)**OS 032.3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale****Obiettivo operativo OO_2018_032.3.1.1 Istituzione del Parlamento delle Imprese di Cosenza (Art. 15 c. 5)**

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Istituzione del Parlamento delle Imprese di Cosenza (Art. 15 c. 5): Numero di sedute	>= 1,00 N.	3,00 N.	+2,00 N.
Istituzione del Parlamento delle Imprese di Cosenza (Art. 15 c. 5): Numero di "Deputati" registrati	>= 10,00 N.	30,00 N.	+20,00 N.

OS 032.3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione**Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.1 Piattaforma Online per il monitoraggio dell'adozione delle misure anticorruzione e trasparenza previste nel PTPCT**

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Piattaforma Online per il monitoraggio dell'adozione delle misure anticorruzione e trasparenza previste nel PTPCT: Data di funzionamento a regime	Entro 30/04/2018	27/04/2018	-3,00 gg

Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.2 Video tutorial animati

Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Video tutorial animati	>= 1,00 N.	1,00 N.	-

Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.3 Aggiornamento registro accessi			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Aggiornamento registro accessi: Numero di aggiornamenti semestrali	2,00 N.	2,00 N.	-
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.4 Istanze Diritto Annuale Online			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Istanze Diritto Annuale Online: Data di presentazione di uno studio di fattibilità al Segretario Generale	Entro 30/04/2018	30/04/2018	-
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.5 Fascicoli personali: gestione digitale			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Fascicoli personali - gestione digitale: Data di presentazione di una proposta articolata al Segretario Generale	Entro 31/05/2018	29/05/2018	-2,00 gg
Fascicoli personali - gestione digitale: Data operatività	Entro 31/12/2018	N.V.: rinviata al 2019.	
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.6 Agibilità sede decentrata (Art. 15 c. 5)			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Agibilità sede decentrata (Art. 15 c. 5): Data di ottenimento agibilità: completamento attività	Entro 31/12/2018	24/09/2018	-98,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.7 Registro Trasparenza MISE (Art. 15 c. 2)			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target

Registro Trasparenza MISE (Art. 15 c. 2): Data di attivazione del Registro	Entro 31/12/2018	28/12/2018	-3,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.2.8 Gestione online dei Patrocini (Art. 15 c. 2)			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Gestione online dei Patrocini (Art. 15 c. 2): Data di attivazione della procedura online	Entro 31/12/2018	04/07/2018	-180,00 gg
OS 032.3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi			
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.3.1 Vigilanza e controllo: attuazione protocollo di intesa			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Vigilanza e controllo - attuazione protocollo di intesa: Percentuale di attività realizzate rispetto a quelle programmate con gli uffici convenzionati	>= 80,00 %	100,00 %	+20,00 %
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.3.2 Museo della metrologia			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Museo della metrologia: Data di presentazione domanda alla Regione	Entro 30/04/2018	15/01/2018	-105,00 gg
Museo della metrologia: Data di attuazione (in caso di accoglimento della domanda)	Entro 31/12/2018	09/05/2018	-236,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.3.3 Formazione per enti pubblici			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al

			target
Formazione per enti pubblici: Data di presentazione di una proposta articolata, "cantierabile" e sostenibile	Entro 31/12/2018	27/04/2018	-248,00 gg
Formazione per enti pubblici: Data di attivazione (in caso di accoglimento)	Entro 31/12/2018	30/05/2018	-215,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.3.4 Piattaforma online per la gestione di progetti trasversali			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Piattaforma online per la gestione di progetti trasversali: Data di funzionamento a regime	Entro 30/04/2018	27/04/2018	-3,00 gg
OS 032.3.4 Ricercare fonti di finanziamento da soggetti terzi per destinarle alle politiche di sviluppo e crescita socio-economica			
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.4.1 Gestione informatica degli accessi alla sede			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Gestione informatica degli accessi alla sede: Data di elaborazione di una proposta operativa	Entro 30/06/2018	06/06/2018	-24,00 gg
Gestione informatica degli accessi alla sede: Data di attivazione del sistema (in caso di fattibilità)	Entro 30/09/2018	N.V.: accoglimento rinviato in attesa D.M.	
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.4.2 Gestione contestuale di accertamenti e irrogazione sanzioni diritto annuale			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target

Gestione contestuale di accertamenti e irrogazione sanzioni diritto annuale: Completamento informative morosi 2015 2016	Entro 30/06/2018	20/06/2018	-10,00 gg
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.4.3 Lavoro Agile (Art. 15 c. 5)			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Lavoro Agile (Art. 15 c. 5): Data di presentazione studio di fattibilità	Entro 31/12/2018	11/01/2018	-354,00 gg
OS 032.3.5 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse			
Obiettivo operativo OO_2018_032.3.5.1 Ricerca e accesso a progetti finanziati da soggetti terzi, anche sovranazionali			
Indicatore	Target 2018	Consuntivo 2018	Scostamento rispetto al target
Ricerca e accesso a progetti finanziati da soggetti terzi, anche sovranazionali: Attivazione tutoraggio con SSSAP	Entro 31/12/2018	20/10/2018	-72,00 gg
Ricerca e accesso a progetti finanziati da soggetti terzi, anche sovranazionali: Numero di progetti presentati	>= 1,00 N.	1,00 N.	-

Dai dati esposti nelle tabelle che precedono si ricava che la performance operativa dell'ente, espressa come media ponderata dei risultati ottenuti negli obiettivi operativi si è attestata nel **2018 al 94,73%**



94,73%

Scomponendo i risultati sulla base dell'Area dirigenziale di riferimento si ottiene, inoltre, che l'Area dirigenziale 1 - "Assistenza alle imprese e servizi di supporto" comprensiva degli uffici in staff al Segretario Generale ha raggiunto un valore pari a 96,67% mentre l'Area dirigenziale 2 - "Anagrafe imprese e tutela del mercato" ha raggiunto un valore pari a 91,58%. La Segreteria Generale, comprensiva degli uffici in staff al Segretario Generale, registra una performance del 100%.

3.3.1 Analisi degli scostamenti

Gli scostamenti attengono principalmente agli obiettivi sull'internazionalizzazione che andranno ricalibrati alla luce della riforma intervenuta

La relazione sconta il fatto di essere intervenuta nel corso del periodo di interregno tra pre-riforma e post-riforma, per cui solo ora è chiaro che il sistema camerale dovrà concentrarsi sulla preparazione ai mercati esteri.

D'altronde, l'individuazione della nuova mappatura dei processi camerali, formalizzata con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico registrato all'Ufficio controllo atti della Corte dei Conti il 17 aprile 2019, successivamente all'approvazione del Bilancio 2018 da parte del Consiglio della Camera di Commercio, ha reso necessaria la trasposizione degli indicatori individuati nei PIRA 2018 secondo la nuova mappatura.

Quanto all'aumento dei costi relativamente agli sportelli, lo stesso si è reso inevitabile allo scopo di efficientare gli uffici che risultavano carenti di unità di personale. In particolare, la Camera persegue l'obiettivo di riunire in unico sportello l'intero front office camerale.

3.3.2 Informazioni in tema di "Trasparenza, integrità e prevenzione della corruzione" e di "standard di qualità dei servizi".

I Piani, la Relazione periodica sullo stato di attuazione e gli altri documenti adottati dall'Ente nella materia, sono disponibili sul sito web all'indirizzo <http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/anticorruzione>.

Il tema della trasparenza è stato affrontato anche sotto i seguenti aspetti:

- Conformità dei contenuti del sito web rispetto agli obblighi di legge
- Efficacia del processo di aggiornamento del sito web
- Soddisfazione rilevata nell'indagine di CustomerSatisfaction
- Miglioramento nella Redemption dell'Indagine CustomerSatisfaction.

L'ente ha organizzato anche nel corso del 2018, un articolato piano di formazione destinato a tutti i dipendenti della camera di commercio e realizzato in collaborazione con la Scuola Superiore di Scienze delle Amministrazioni Pubbliche dell'Unicalcon l'intervento di personale docente di rilievo nazionale.

L'indagine sul benessere organizzativo ha confermato anche nel 2018 l'elevato senso di appartenenza dei dipendenti, dato che costituisce un'importante leva di forza per l'Amministrazione.

Come ulteriore misura di trasparenza, nel 2018 la Camera ha adottato il Registro della Trasparenza. Si tratta di uno strumento istituito per la prima volta dal Ministero dello Sviluppo economico e del Lavoro, solo successivamente si sono dotati di questa innovativa infrastruttura comunicativa e digitale anche il Ministero della Pubblica amministrazione e il Ministero dei Trasporti. Uno strumento che è stato personalizzato e adattato in base alle caratteristiche e alle esigenze della Camera di Commercio di Cosenza. Si tratta di un altro obiettivo decisivo raggiunto dall'ente camerale. E' un punto di svolta nei rapporti tra portatori di interesse (imprese, cittadini, istituzioni) e l'ente che aggiunge un tassello importante nella sua *governance* orizzontale.

3.4 Obiettivi individuali

Gli Obiettivi individuali risultano formalmente assegnati e valutati sulla base di apposite schede, secondo il vigente sistema di valutazione.

La valutazione del personale non dirigente e quella del personale dirigente è ancora in corso.

Con riferimento ai criteri di valutazione e alla loro articolazione in termini di peso percentuale sulla valutazione complessiva, si rimanda alla tabella 4.2 dell'allegato 4. Il collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato (per i dirigenti) e dei premi inseriti nel contratto integrativo vigente, sottoscritto in data 20.12.2018, prevedono un diverso impatto della valutazione individuale a seconda della tipologia:

- dirigenti di I fascia e assimilabili: la performance individuale pesa per il 65% nella determinazione del premio;
- dirigenti di II fascia e assimilabili: la performance individuale pesa per l'80% nella determinazione del premio;
- personale non dirigente: la performance individuale pesa per l'80% nella determinazione del premio.

Il Sistema di misurazione e valutazione effettua un esplicito rinvio al "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" che disciplina le modalità, gli strumenti, la tempistica ed i soggetti responsabili dell'attuazione dei principi di trasparenza, legalità ed integrità. All'argomento, secondo la previsione del Programma, è dedicato uno specifico obiettivo strategico nell'ambito del Piano della Performance. I risultati ottenuti rispetto a tale obiettivo, denominato esplicitamente "**Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione**", rientrano nella valutazione della performance individuale della dirigenza.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

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							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Diritto Annuale	82,72%	83,22%	83,47%	76,72%	62,39%	62,46%	77,43%
Diritti di Segreteria	14,71%	13,84%	13,95%	20,05%	17,97%	20,80%	19,98%
Contributi trasferimenti e altre entrate	1,98%	2,23%	1,84%	2,54%	13,94%	16,26%	2,06%
Proventi da gestione di beni e servizi	0,60%	0,73%	0,66%	0,48%	0,48%	0,35%	0,01%

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 riguardanti il valore registrato a consuntivo dei ricavi e degli oneri correnti e il confronto rispetto al consuntivo dell'anno precedente:

	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Variazioni %
Proventi	9.642.774,59	10.027.463,37	+3,99%
Oneri Correnti	10.765.495,63	15.363.584,92	+29,93%
<i>Oneri per il personale</i>	<i>2.384.210,18</i>	<i>2.363.072,60</i>	<i>-0,89%</i>
<i>Oneri per il funzionamento</i>	<i>1.773.299,61</i>	<i>1.934.172,53</i>	<i>+8,32%</i>
<i>Interventi economici</i>	<i>2.496.694,42</i>	<i>3.163.544,47</i>	<i>+21,08%</i>
<i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	<i>4.111.291,42</i>	<i>-7.902.795,32</i>	<i>+47,98%</i>

La tabella evidenzia come complessivamente il valore a consuntivo delle entrate è superiore rispetto al 2017 del 3,99%. Si registra una lieve diminuzione degli oneri per il personale, mentre si registra un aumento degli oneri di funzionamento e degli interventi economici. L'aumento della voce ammortamenti e accantonamenti è caratterizzato principalmente dall'accantonamento straordinario del credito da diritto annuale anni 2005-2006-2007ex art. 4 del D.L. 119/2018 – Stralcio dei debiti fino a mille euro affidati agli agenti della riscossione dal 2000 al 2010 – per un importo complessivo di euro 4.243.485,45

Infine la sintesi dei principali risultati di bilancio evidenzia un risultato economico negativo dell'esercizio 2018 ed il concorso delle diverse aree gestionali alla determinazione dello stesso, nella misura di seguito indicata:

RISULTATO ECONOMICO DELL'ESERCIZIO			
	2017	2018	Variazione
Risultato della gestione corrente	-1.122.721,04	-5.336.121,55	+375,28%
Risultato della gestione finanziaria	15.585,20	78.987,84	+406,81%
Risultato della gestione straordinaria	1.159.806,26	838.677,27	-27,69%
Rettifiche di valore delle attività finanziarie	0	0	-
Risultato economico dell'esercizio	52.670,42	-4.418.456,44	-8.488,88%

N.B. Il risultato economico dell'esercizio 2018 è caratterizzato dal rilevamento dell'accantonamento straordinario del credito da diritto annuale anni 2005-2006-2007ex art. 4 del D.L. 119/2018 – Stralcio dei debiti fino a mille euro affidati agli agenti della riscossione dal 2000 al 2010 – per un importo complessivo di euro 4.243.485,45.

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 2018.

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

PIRA 2018³

PRIORITA'	MISSIONE	STRATEGIA	PROSPETTIVA BSC	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE STRATEGICO	ALGORITMO	Valore 2018
1	011 Competitività e sviluppo delle imprese	Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e internazionali	Prospettiva tessuto economico locale e territorio	1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese	D1.3_4 (PIRA) Incidenza % dei contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	Risorse consuntivate (liquidate di competenza) su interventi diretti a favore delle imprese erogati previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno "n"/Voce di Conto Economico: B.8 Interventi economici	0,65
					D1.3_10 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.2 Innovazione e Trasferimento Tecnologico	Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.2 + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.2/N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)	0,03
			Prospettiva processi interni e qualità	1.2 Innovare i servizi alle imprese	1. Numero di servizi innovativi attivati rispetto ai servizi esistenti.	Numero di servizi innovativi attivati	2
					2. Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)	Valore di sintesi del risultato dell'indagine di Customer Satisfaction con riferimento alla qualità percepita dei servizi alle imprese	71%
Prospettiva economico finanziaria	1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi	Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali	Numero di interventi	8			

³L'individuazione della nuova mappatura dei processi camerali, formalizzata con Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico registrato all'Ufficio controllo atti della Corte dei Conti il 17 aprile 2019, successivamente all'approvazione del Bilancio 2018 da parte del Consiglio della Camera di Commercio, ha reso necessaria la trasposizione degli indicatori individuati nei PIRA 2018 secondo la nuova mappatura. Tale trasposizione ha in parte comportato una diversa ponderazione degli elementi posti a base di calcolo dei PIRA 2018 esposti in allegato in bilancio, per cui, per alcuni di essi, i valori esposti a consuntivo in questa sede risultano rideterminati secondo i nuovi parametri, al fine di consentire una lettura trasparente del Piano degli Indicatori di Risultato Attesi per il 2018, e di ristabilire una situazione di coerenza con i documenti di Bilancio.

PRIORITA'	MISSIONE	STRATEGIA	PROSPETTIVA BSC	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE STRATEGICO	ALGORITMO	Valore 2018
1	016 Commercio internazionale e internazionalizzazione	Migliorare il posizionamento competitivo delle imprese sui mercati nazionali e <u>internazionali</u>	Prospettiva tessuto economico locale e territorio	1.1 Sviluppare le capacità competitive delle imprese	D1.3_13 (PIRA) Grado di coinvolgimento delle imprese nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing)	N° imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (incoming ed outgoing) nell'anno "n"/N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)/1000	0,72
					D1.3_17 (PIRA) Valore aggiunto per impresa trasferito nell'ambito del sottoprocesso D.1.3.3 di Internazionalizzazione	Totale costi diretti assorbiti dal sottoprocesso D.1.3.3 Internazionalizzazione + Valore Interventi economici associati al sottoprocesso D.1.3.3 Internazionalizzazione/N° imprese attive al 31.12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)	2,66
			Prospettiva processi interni e qualità	1.2 Innovare i servizi alle imprese	1. Numero di servizi innovativi attivati rispetto ai servizi esistenti.	Numero di servizi innovativi attivati	1
					2. Innalzamento della qualità percepita dall'utenza (Indagine di CS)	Valore di sintesi del risultato dell'indagine di Customer Satisfaction con riferimento alla qualità percepita dei servizi alle imprese	76%
Prospettiva economico finanziaria	1.3 Coinvolgere altri attori istituzionali nel finanziamento di progetti territoriali condivisi	Numero di interventi promozionali integrati o in cooperazione con altri attori istituzionali	Numero di interventi	3			

PRIORITA'	MISSIONE	STRATEGIA	PROSPETTIVA BSC	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE STRATEGICO	ALGORITMO	Valore 2018
2	012 Regolazione del mercato	Promuovere il posizionamento competitivo del sistema territoriale e migliorare le relazioni tra consumatori e imprese	Prospettiva tessuto economico locale e territorio	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	Totale risorse (costi + Interventi) economici associati al processo D1.3 Promozione territorio ed imprese / N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n"	3,20
				2.2 Garantire il corretto funzionamento del mercato	1. C2.6_04 (PIRA) Livello di diffusione del servizio di Conciliazioni/Mediazioni	N° procedure di mediazione/conciliazione avviate nell'anno "n"/N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)/1.000	3,96
					2. Livello di diffusione delle procedure di composizione della crisi d'impresa.	N° procedure di composizione avviate nell'anno "n"/N° di imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (al netto delle UU.LL.)/1.000	1,42
					3. Livello di divulgazione delle analisi e dei report prodotti dalla Consulta e dagli osservatori.	Numero di attività/eventi di divulgazione (Pubblicazioni su sito web; presentazioni al pubblico; mailing ecc.)	2
			Prospettiva processi interni e qualità	2.3 Modernizzare i rapporti tra Camera e clienti	C1.1_04 (PIRA) Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"	0,99
					C1.1.07 (PIRA) Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche (protocolli) Registro Imprese	1,17
					C1.1_15 (PARETO) Costo medio unitario dell'attività di informazione in presenza e a distanza sul Registro Imprese	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.7 nell'anno "n" / N° totale imprese attive al 31/12 dell'anno "n" (comprese unità locali)	0,82

PRIORITA'	MISSIONE	STRATEGIA	PROSPETTIVA BSC	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE STRATEGICO	ALGORITMO	Valore 2018
2	012 Regolazione del mercato		Prospettiva economico finanziaria	2.4 Contenere i costi e razionalizzare l'utilizzo delle risorse	C1.1_12 (PIRA) Costo medio unitario dell'attività di sportello	Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C1.1.6 Attività di sportello (front office) nell'anno "n"/{(N° totale atti, documenti elaborati, rilasciati + N° totale pagg. libri, registri, formulari vidimati)}	0,56
					C2.5_04 (PIRA) Incidenza % costo del servizio metrico su proventi	Costi diretti assorbiti dai sottoprocessi C2.5.1 Attività in materia di metrologia legale e C2.5.2 Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale nell'anno "n"/Proventi derivanti dall'accertamento di conformità degli strumenti di misura e dai riconoscimenti di idoneità	7,40
					C2.6_02 (PIRA) Costo unitario medio procedura di mediazione/conciliazione	Costi diretti assorbiti dal sottoprocesso C2.6.1 Gestione Mediazioni e Conciliazioni/N° procedure di mediazione/conciliazione e avviate nell'anno "n"	500,72
					C1.1_02 (PARETO) Costi medi di Iscrizione/ modifica/cancellazione (su istanza di parte) al RI/REA/AIA	Costi assorbiti dal sottoprocesso C1.1.1 di gestione pratiche telematiche (iscrizioni, modifiche e cancellazioni) del RI, REA, AIA nell'anno "n" / N° totale pratiche Registro Imprese evase nell'anno "n" (con riferimento sia a quelli pervenuti dal 01/01 al 31/12 che agli arretrati al 01/01 dell'anno «n»)	20,96
					EC 15.2 (PARETO) Scomposizione degli Oneri correnti (incidenza oneri di funzionamento e Ammortamenti e accantonamenti)	[Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti (Voci di Conto economico: B.7 = "Funzionamento" B.9 = "Ammortamenti e accantonamenti")] / [Oneri correnti (Voci di Conto economico: B = "Oneri correnti")]	0,64

PRIORITÀ	MISSIONE	STRATEGIA	PROSPETTIVA BSC	OBIETTIVO STRATEGICO	INDICATORE STRATEGICO	ALGORITMO	Valore 2018
3	032 Servizi generali delle amministrazioni pubbliche	Promuovere politiche integrate di sviluppo socio-economico territoriale	Prospettiva tessuto economico locale e	3.1 Ampliare il ruolo della Camera come animatore delle politiche integrate di sviluppo socio-economico	Numero di iniziative/eventi di promozione dello sviluppi socio-economico territoriale	Numero di iniziative	6
			Prospettiva processi interni e qualità	3.2 Orientamento all'efficienza, affidabilità, trasparenza dei processi e prevenzione della corruzione	Livello di attuazione delle misure previste nel piano triennale anti corruzione	Percentuale di realizzazione	100
					Numero di interventi formativi in materia di anticorruzione e integrità	Numero di interventi	1
			Prospettiva crescita ed apprendimento	3.3 Sviluppare capacità e competenze professionali orientate al cambiamento e alla prestazione di servizi innovativi	1. Numero di interventi formativi volti all'acquisizione di competenze specifiche e manageriali	Numero di interventi	22
			Prospettiva economico finanziaria	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	Numero di progetti	3
					B3.1_02 (PIRA) Percentuale di incasso del Diritto Annuale alla scadenza	Totale Diritto Annuale incassato entro la scadenza nell'anno "n"/Voce di Conto Economico: A.1: Diritto annuale al netto del valore degli interessi e delle sanzioni	61%

4.2 Stato di salute economico finanziaria

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.

I valori degli indici economici consentono di osservare un buono stato economico finanziario. Il livello di economicità dei servizi è pari a poco meno del 15% (5 punti percentuali in più rispetto al 2016).

Economicità dei Servizi	[Proventi correnti - (Diritto annuale + Diritti di segreteria)] / Oneri operativi	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"	1,69%
-------------------------	---	--	--------------

L'incidenza degli oneri correnti sui proventi correnti, è aumentata rispetto al 2017 passando da 111,64% a 153,22%.

Equilibrio economico della Gestione Corrente	Oneri Correnti / Proventi Correnti	L'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti	153,22%
--	------------------------------------	--	----------------

Di seguito la sintesi dei principali indici economico patrimoniali:

Indici economici	2015	2016	2017	2018	
Indice di rigidità (Oneri correnti – Interventi economici) / Proventi Correnti	86,90%	75,90%	85,75%	121,67%	misura l'incidenza dei costi di struttura rispetto ai Proventi correnti
Indice "risorse umane" Costi del personale / Oneri Correnti	23,97%	21,25%	22,15%	15,38%	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	58,78%	58,22%	49,39%	61,03%	Indica la percentuale di riscossione della principale entrata della Camera di commercio di competenza dell'anno

Indici patrimoniali	2015	2016	2017	2018	
Indice di liquidità Attivo corrente - rimanenze/passività correnti	9,6	16,53	10,40	8,01	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	5,1	5,2	4,36	4,72	Valore superiore all'unità, letti insieme all'indice di liquidità e a quello di disponibilità, evidenzia la capacità dell'Ente di far fronte, con le attività correnti, l'indebitamento a breve termine

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

5. PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

Contestualmente a bilancio sociale è in corso di pubblicazione il bilancio di genere.

Il bilancio sociale e di genere già pubblicati sono disponibili sul sito della Camera di Commercio all'indirizzo:

<http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/opencameracosenza>

il Comitato Unico di Garanzia (CUG) regolarmente costituito nel 2015 ha continuato ad operare nel 2018 redigendo la relazione prevista dalla Legge.

Tutta la relativa documentazione è disponibile sul sito della Camera di Commercio all'indirizzo <https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/comitato-unico-di-garanzia-cug>

In tema di garanzia di pari opportunità e di sviluppo professionale occorre segnalare che il genere femminile rappresenta il 50% del personale complessivamente impiegato a tempo indeterminato.

E' da segnalare che anche nel 2018 gli uomini sono assenti nella categoria dirigenziale, con una netta inversione di tendenza rispetto a quanto fino al 2013 accaduto nella storia dell'Ente, che non aveva ancora registrato la presenza di donne nell'ambito della dirigenza.

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il processo di redazione della relazione sulla performance è iniziato nel 2018 nel corso del quale sono state predisposti i report relativi alla stato di attuazione della strategia e trova la sua conclusione a consuntivo nel corso del 2019.

6.1 Fasi, soggetti tempi e responsabilità

Con riferimento a tale ambito non si registrano modifiche rispetto al 2017.

Le fasi che consentono alla Camera di Commercio di Cosenza di redigere la relazione sulla performance sono di seguito indicate:

- analisi delle linee guida e delibere CIVIT in relazione al sistema di valutazione e alla relazione sulla performance;
- rendicontazione degli obiettivi operativi e verifica degli indicatori e dei target definiti;
- avvio delle operazioni di chiusura nel corso del mese di dicembre 2018 al fine di poter approvare il bilancio di esercizio entro il 30 aprile 2019, come indicato dal D.P.R. n. 254/2005;
- elaborazione degli indicatori economico patrimoniali, di struttura e di processo finalizzati ad accertare la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi e di mantenere adeguati standard di efficienza, efficacia e qualità nei processi di lavoro, nella gestione delle risorse e nell'azione amministrativa in generale;
- redazione della relazione composta dagli elementi, i dati e le informazioni rilevate nelle fasi sopra elencate nel corso del mese di giugno, al fine di consentirne l'approvazione.

Al processo di raccolta dei dati consuntivi relativi alle attività svolte nel corso dell'anno necessarie alla redazione della relazione partecipano tutti i servizi e 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 relazioni sul raggiungimento degli obiettivi operativi di servizio.
- I dirigenti sono coinvolti sulle rendicontazioni in relazione agli obiettivi delle proprie aree di competenza.
- l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) supporta la Giunta camerale per la valutazione del Segretario Generale, supporterà quest'ultimo nella valutazione dei dirigenti e valida la relazione sulla performance.

- la Giunta approva la relazione sulla performance ed effettua la valutazione del Segretario Generale su proposta dell'OIV.

6.2 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 *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 responsabile

Relativamente ai punti di debolezza si continuano a segnalare margini di miglioramento nei seguenti ambiti:

- stima a preventivo dell'impiego di risorse umane e finanziarie associate agli obiettivi strategici.
- articolazione pluriennale del sistema di indicatori.

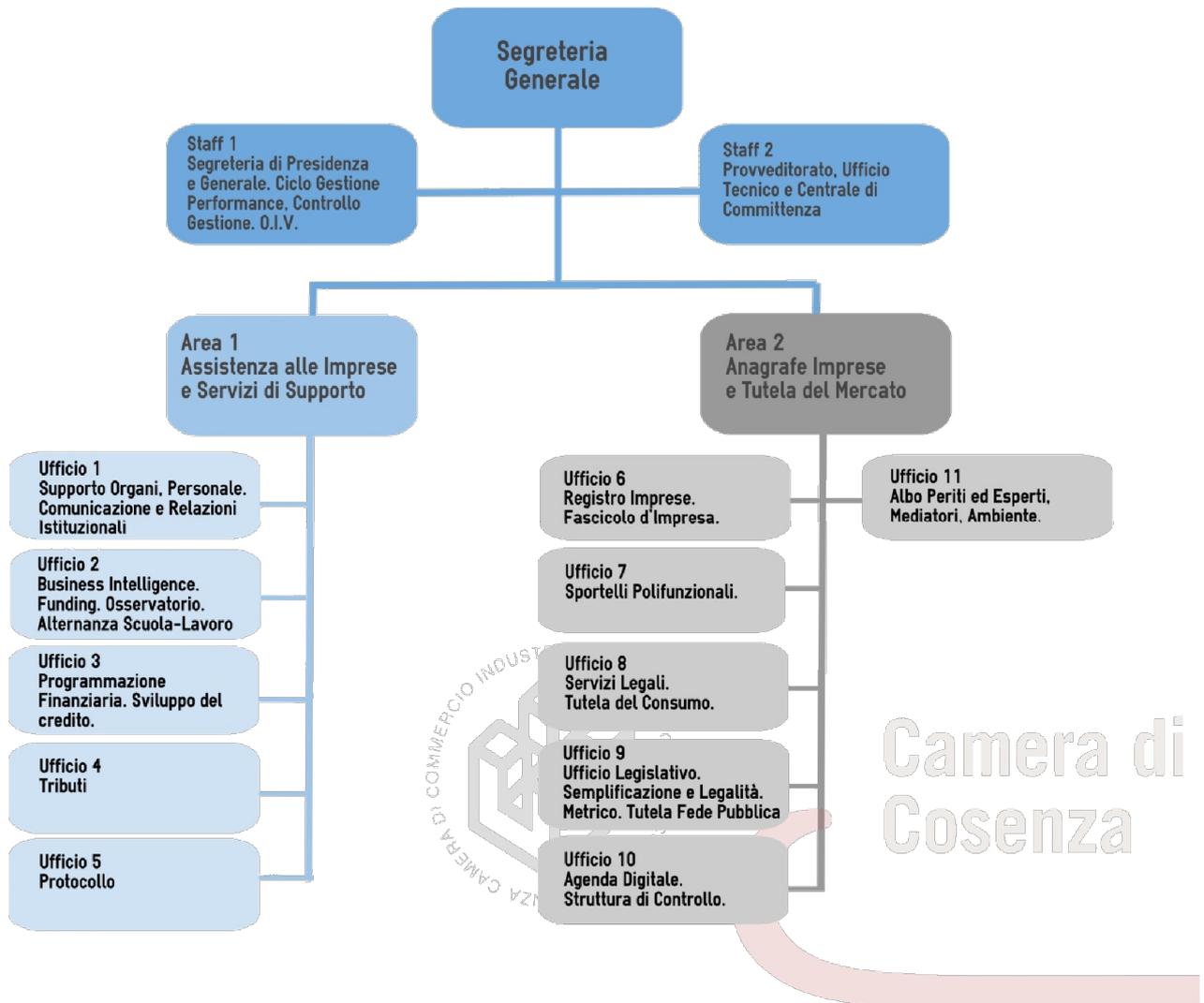
Nel Piano della performance 2018 si tiene conto dell'integrazione tra programmazione economico-finanziaria e di bilancio e l'individuazione di elementi sintetici di misura della performance organizzativa, grazie ai nuovi obblighi introdotti dalla normativa relativa all'armonizzazione dei bilanci delle 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.

ALLEGATI

- 1) Organigramma dell'Ente;
- 2) Tabella documenti del ciclo di gestione della performance (All. 3 alla Delibera Civit n. 5/2012).
- 3) Tabelle sulla "Valutazione del Personale" (All. 4 alla Delibera Civit n. 5/2012).
- 4) Relazione consuntiva al Piano di razionalizzazione 2018-2020

Le Tabelle relative agli obiettivi operativi e strategici (All. 2 alla Delibera Civit n. 5/2012) sono state inserite, per facilità di lettura, nei rispettivi paragrafi della relazione.

Allegato n. 1 – Organigramma dell’Ente



Allegato n. 2 – Tabella documenti del ciclo di gestione della performance

ALLEGATO 3 ALLA DELIBERA 5/2012:

Tabella 3.1 "documenti del ciclo"

DOCUMENTI ADOTTATI				
Documento	Data di approvazione	Data di pubblicazione	Data ultimo aggiornamento	Link documento
Sistema di misurazione e valutazione della performance	29.12.2011		20.06.2016	http://www.cs.camcom.gov.it/content/service/performance
Piano della performance	29.01.2018		29.01.2018	http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/piano-della-performance
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	18.07.2011		29.01.2018	http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/anticorruzione
Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (ROUS)	24.04.2010		20.07.2012	http://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/statuto-e-regolamenti
Standard di qualità dei servizi	28.09.2016		28.09.2016	https://www.cs.camcom.gov.it/it/content/service/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualit%C3%A0

Allegato n. 3 – Tabelle sulla "Valutazione del Personale"

ALLEGATO 4 ALLA DELIBERA 5/2012:

Tabella 4.1 Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1		SI			
Dirigenti di II fascia e assimilabili	0					
Non dirigenti	51		SI			

Tabella 4.2 Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance complessiva dell'amm. ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziale dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	competenze/comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili	50	0	0	22			28
Dirigenti di II fascia e assimilabili	0	50	0	22			28
Non dirigenti				32	0	20	48

Tabella 4.3 Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	Valutazione in corso	Valutazione in corso	Valutazione in corso
Dirigenti di II fascia e assimilabili	Valutazione in corso	Valutazione in corso	Valutazione in corso
Non dirigenti	Valutazione in corso	Valutazione in corso	Valutazione in corso

Tabella 4.4 Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione
Dirigenti di I fascia e assimilabili	X		La performance individuale pesa per il 65% nella determinazione del premio		Ente con meno di 5 dirigenti: contratto non previsto
Dirigenti di II fascia e assimilabili	X		La performance individuale pesa per il 80% nella determinazione del premio		Ente con meno di 5 dirigenti: contratto non previsto
Non dirigenti	X		La performance individuale pesa per l'80% nella determinazione del premio		20/12/2018

Tabella 4.5 Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?

Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	

Allegato n. 4 – Relazione consuntiva al Piano di razionalizzazione 2018-2020

OGGETTO: PIANO TRIENNALE DI RAZIONALIZZAZIONE DELLA SPESA (ART. 16, C. 4 E 5, D.L. 98/2011): ANNI 2017-2018-2019 – ECONOMIE AGGIUNTIVE .

Con deliberazione di giunta n. 31 del 19.03.2018 è stato approvato il piano triennale di razionalizzazione della spesa (art. 16, c. 4 e 5, d.l. 98/2011)anni 2018-2019-2020.

L'art. 2, commi da 594 a 598, della Legge 24/12/2007, n. 244 (Legge Finanziaria 2008) ha previsto che le amministrazioni pubbliche si dotino di un piano triennale finalizzato al contenimento delle spese di funzionamento delle proprie strutture attraverso una razionalizzazione delle dotazioni strumentali e delle strutture stesse.

L'obiettivo di contenimento delle spese di funzionamento è stato costantemente ribadito dalle norme successive ed infine ulteriormente specificato, per alcune tipologie di spese, con il Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, come modificato e convertito dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, in particolare per quanto attiene i settori di intervento già previsti dal citato comma 594 dell'art. 2 della Legge finanziaria 2008, dall'art. 6, comma 142 della Legge n. 122/2010.

Inoltre, l'art. 16 del decreto legge 98/2011 al comma 4 , convertito nella legge 111/2011, prevede che le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, possono adottare entro il 31 marzo di ogni anno piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi della politica e di funzionamento, ivi compresi gli appalti di servizio, gli affidamenti alle partecipate e il ricorso alle consulenze attraverso persone giuridiche. Detti piani, da aggiornare annualmente, indicano la spesa sostenuta a legislazione vigente per ciascuna delle voci di spesa interessate e i correlati obiettivi in termini fisici e finanziari.

Il comma 5 dispone che in relazione ai processi di cui al comma 4, le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente, dall'articolo 12 e dal presente articolo ai fini del miglioramento dei saldi di finanza pubblica, possono essere utilizzate annualmente, nell'importo massimo del 50 per cento, per la contrattazione integrativa, di cui il 50 per cento destinato alla erogazione dei premi previsti dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150... Le risorse di cui al primo periodo sono utilizzabili solo se a consuntivo è accertato, con riferimento a ciascun esercizio, dalle amministrazioni interessate, il raggiungimento degli obiettivi fissati per ciascuna delle singole voci di spesa

previste nei piani di cui al comma 4 e i conseguenti risparmi. I risparmi sono certificati, ai sensi della normativa vigente, dai competenti organi di controllo...”.

L'applicazione dell'art. 16, comma 5, del D.L. n. 98/2011, prevede di destinare solo il 50% dei risparmi ottenuti dal processo di razionalizzazione della spesa ex art. 16, comma 4, stabilendo che il restante risparmio venga destinato ad apposito capitolo dell'entrata di bilancio dello Stato.

L'ipotesi di costituzione del fondo 2018 è stata adottata con DGC n .105 del 16.11.2017 ha previsto risorse stabili pari ad € 279.133,84 e risorse variabili pari ad € 27.624,38 per un importo totale pari ad € 306.758,22, rispettando pertanto il corrispondente importo previsto per l'anno 2016.

In quella sede è stato dato mandato al Segretario Generale di approfondire l'applicabilità, se possibile già dal 2017, dell'art.16 DL 98/2011 inerente i Piani di razionalizzazione da approvare entro il 31.03.2017 e l'allocabilità di risorse di natura variabile nel fondo dipendenti allo scopo di impiegare le leve sull'incentivazione del personale circa l'economicità nella gestione della cosa pubblica, anche attivando apposita interlocuzione con il Collegio dei revisori e di procedere alla costituzione del fondo 2018 del personale sulla base delle risultanze dell'approfondimento di cui al precedente punto 1 e del giudizio espresso dal Collegio

Con verbale n. 12 del 1.12.2017 , per quanto attiene la portata applicativa dell'art. 16, del D.L n. 98/2011, il collegio dei revisori ha ribadito quanto ampiamente riportato nel verbale n. 12/2016 sull'argomento, ossia in estrema sintesi “ *l'applicabilità della suddetta norma alle amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo del 30 marzo 2001, n. 165, quindi, anche alle CCIAA, deve essere subordinata al conseguimento di effettive economie di spesa risultanti dai processi di attuazione dei Piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa di cui al commi 4 e 5 dell'art. 16 del D.L. n. 98/2011, convertito in legge . 111/2001, quale effetto di specifiche iniziative volte al raggiungimento di puntuali obiettivi di incremento della produttività individuale del personale interno all'Amministrazione da realizzare mediante il diretto coinvolgimento delle unità lavorative in mansioni suppletive rispetto agli ordinari carichi di lavoro, fermo restando la destinazione prioritariamente quanto disposto dalla normativa specifica di settore”*

Il collegio aveva già rilevato che l'applicazione della su citata normativa deve essere necessariamente collegata con la disposizione di cui all'art.. 3, comma 10, del decreto legislativo n. 219/2016 , recante la disciplina per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

A parere del collegio occorrerà, in fase di rendicontazione degli eventuali risparmi, tenere distinti i processi che finanziano l'applicazione dell'art. 15, comma 5 , CCNL 01.04.1999, da quelli derivanti dal piano di razionalizzazione , dandone evidenza separata ed evitando duplicazioni e sovrapposizioni.

Il CCNL Funzioni Locali 2016/2018 firmato in data 21.05.2018 all'art. 67 ha stabilito nuove regole per la costituzione del fondo delle risorse decentrate.

Con Delibera di giunta n. 82 del 19.11/2018 è stata adottata l'ipotesi di costituzione del fondo per le risorse decentrate personale non dirigente 2018 – ricostituzione ai sensi del CCNL funzioni locali 2016/2018 siglato in data 21.05.2018.

Le risorse stabili ammontano ad euro 284.631,61 di cui euro 5.507,00 escluse dal limite del fondo anno 2016 pari ad € 306.758,22, ai sensi dall'art. 23, comma 2, del decreto legislativo n. 75/2017. Le risorse variabili ammontano ad euro 68.865,21 di cui euro 41.321,60 escluse dal limite del fondo anno 2016 pari ad € 306.758,22, dall'art. 23, comma 2, del decreto legislativo n. 75/2017.

Tra le risorse variabili escluse dal limite di cui sopra sono comprese anche le risorse variabili di cui all'art. 67, comma 3, lett. b) del CCNL Funzioni locali 2016/2018 e cioè l'importo previsto della quota di risparmi conseguiti e certificati in attuazione dell'art. 16, commi 4, 5 e 6 del D.L 6 luglio 2001, n. 98 e pari ad € 10.125.,25.

Al riguardo, il Collegio dei revisori nel verbale n. 8 del 29.11.2018, ha richiamato per l'applicazione dell'istituto contrattuale su citato, la disciplina regolamentare di cui al paragrafo 1.4 della circolare MISE n. 0388298 del 12.11.2018. Le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente, possono essere utilizzate annualmente, nell'importo massimo del 50%, per la contrattazione integrativa, dando copertura anche degli oneri riflessi, visto che tale misura deve essere prevista senza oneri aggiuntivi per la CCIAA.

Sul punto il Collegio ha accertato che i risparmi previsti discendono dal Piano di razionalizzazione 201-2020 adottato con DGC n. 31 del 18.03.2018.

In data 26.11.2018 la delegazione trattante di parte pubblica e sindacale ha definito l'ipotesi di contratto collettivo decentrato integrativo per l'anno 2018 e ha sottoscritto la relativa ipotesi di utilizzo.

Tale ipotesi, corredata dalla relazione illustrativa e da quella tecnica, è stata inviata al Collegio dei Revisori dei conti dell'ente camerale in data 27.11.2018, come disposto dall'art. 8 comma 6 del CCNL Funzioni locali 2016/2018, per la certificazione degli oneri della contrattazione collettiva integrativa ai sensi dell'art. 40-bis, comma 1 del D.lgs. n. 165/2001.

Il Collegio dei revisori dei conti con verbale n. 9 del 29.11.2018, relativamente allo schema di accordo annuale trasmesso, ha rilasciato certificazione positiva sulla destinazione delle risorse destinate alla contrattazione decentrata 2018.

Nell'ipotesi di utilizzo sono state contrattate anche le risorse pari ad € 10.155,25 derivanti dai risparmi di spesa per processi di razionalizzazione e destinate ad incentivare la produttività collettiva, come importo massimo teorico.

Con deliberazione n. 97 del 20.12.2018 il Segretario Generale è stato autorizzato dalla Giunta alla sottoscrizione dell' accordo-ponte CDI 2018 e come descritto nella Relazione illustrativa e nell'ipotesi di utilizzo.

DESCRIZIONE SINGOLE AZIONI ED ECONOMIE ACCERTATE

1. Razionalizzazione degli spazi

Intervenenti previsti: Considerata la disponibilità di spazi ed uffici tra il piano terra e il secondo piano, già nei primi mesi del 2018 sono stati svuotati gli uffici collocati al terzo piano. In tal modo si conseguiranno dei risparmi sulle spese di gestione. Il risparmio viene calcolato sulle sole spese di pulizia, in quanto di seguito le altre spese, di manutenzione ed energia elettrica, sono state già prese in considerazione per il conseguimento di risparmi relativamente ad altre misure (fotovoltaico e affidamento in house della manutenzione). Si specifica, inoltre, che il contratto di pulizia scade il 2018, pertanto, si valuterà l'eventuale riduzione delle ore o alternativamente il rimborso degli oneri sostenuti da parte degli eventuali affittuari dei locali posti al terzo piano, essendo già in corso una richiesta di disponibilità da parte della Ragioneria Generale dello Stato.

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio conseguibile
325010-Oneri Pulizie Locali	61.281,80	55.000,00	6.281,80	72.965,76	Nessun risparmio
totale					Nessun risparmio

La spesa a consuntivo è stata superiore alla spesa base poiché è stato necessario effettuare degli interventi di pulizia straordinaria per spostamenti e lavori che hanno interessato la sede. Non è stato conseguito alcun risparmio di spesa.

2. RIDUZIONE DEI CONSUMI DI CARTA E TONER

Intervenenti previsti: Al fine di ridurre il consumo di carta attualmente utilizzata per la registrazione degli ingressi e garantire un sistema più trasparente e

flessibile sarà implementato un nuovo sistema attraverso la registrazione digitalizzata delle entrate e delle uscite al servizio reception.

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio conseguibile
327006-Oneri per Acquisto Cancelleria	5.233,94	3.500,00	1.733,94	299,95	€ 4.933,99
327009- Materiale di Consumo	€ 2.592,18	€ 1.800,00	792,18	4.195,36	Nessun risparmio
totale					Nessun risparmio

La spesa a consuntivo per acquisti di cancelleria, pur risultando inferiore alla spesa base, non può essere considerata ai fini del presente piano di razionalizzazione in quanto il risparmio ottenuto non è stato conseguito attraverso l'azione prevista.

La spesa per materiali di consumo a consuntivo è stata superiore alla spesa base, e di conseguenza non è stato conseguito alcun risparmio di spesa.

3. Riduzione spese postali

Intervenenti previsti: Continuerà anche nel triennio 2018-2020, l'invio della corrispondenza che soprattutto con l' utilizzo della PEC (posta elettronica certificata).

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio conseguibile
325053-Oneri postali	12.969,73	10.000,00	2.969,73	16.799,70	Nessun risparmio
totale					Nessun risparmio

Poiché il servizio di posta certificata è a regime, la spesa a consuntivo è stata superiore alla spesa base, e di conseguenza non è stato conseguito alcun risparmio di spesa.

4. TELEFONIA

Intervenenti previsti:La Camera di Commercio di Cosenza ha manifestato un forte interesse per la rivisitazione dei propri servizi telefonici allo scopo di adeguarli tecnologicamente e , in ottica di spendig review, attivando la telefonia con architettura VOIP (voce tramite protocollo internet). Si tratta di una tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione internet o un'altra rete dedicata, che utilizza il protocollo IP.

I vantaggi saranno sostanzialmente:

- Diminuzione dei costi di traffico telefonico
- Chiamate a costo zero tra sedi di amministrazioni che hanno già aderito al servizio VoIP

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio consequibile
325000-Oneri telefonici	20.099,82	18.000,00	2.099,82	25.866,11	Nessun risparmio
totale					Nessun risparmio

La spesa a consuntivo è stata superiore alla spesa base in quanto le azioni previste non si sono potute attuare perché la società TELECOM non ha fatto pervenire l'offerta compatibile con il sistema VOIP. Non è stato conseguito alcun risparmio di spesa

5. MEZZI DI TRASPORTO

Intervenenti previsti:Le misure di razionalizzazione nel corso del triennio saranno garantite dalla scadenza del noleggio per n. 2 autocarri e all'acquisizione a noleggio n. 1 autovettura per trasporto persone, di taglio

piccolo rispetto a quelle presenti in Consip, come da parere Unioncamere, per esigenze istituzionali per le quali non è possibile l'utilizzo dei mezzi pubblici, già avviata. Mentre per le esigenze connesse a compiti ispettivi e di controllo si procederà al rimborso chilometrico. L'Audi riscattata sarà utilizzata come auto di servizio per le altre esigenze.

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio consequibile
325059-Oneri per mezzi di trasporto	16.373,04	10.000,00	6.373,04	2.880,92	13.492,12
totale					13.492,18

Dal risparmio conseguibile occorre dedurre gli oneri sostenuti dalla Camera per i rimborsi chilometrici pari ad € 4.086,64.

La tabella viene di seguito riportata tenendo conto di quest'ultimo dato:

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio consequibile
325059-Oneri per mezzi di trasporto	16.373,04	10.000,00	6.373,04	2.880,92	9.045,48
totale					9.045,48

Il risparmio conseguibile è pari ad euro 9.045,48

CONCLUSIONI

La seguente tabella riassuntiva illustra gli obiettivi indicati nel piano ed i risultati effettivamente raggiunti per l'annualità 2018:

Oggetto	Spese 2015-6-7	Obiettivo 2018	Risparmio presunto	Spesa consuntivo 2018	Risparmio conseguibile
325010-Oneri Pulizie Locali	61.281,80	55.000,00	6.281,80	72.965,76	Nessun risparmio
327006-Oneri per Acquisto Cancelleria	5.233,94	3.500,00	1.733,94	299,95	Nessun risparmio
327009- Materiale di Consumo	2.592,18	1.800,00	792,18	4.195,36	Nessun risparmio
325053-Oneri postali	12.969,73	10.000,00	2.969,73	16.799,70	Nessun risparmio
325000-Oneri telefonici	20.099,82	18.000,00	2.099,82	25.866,11	Nessun risparmio
325059-Oneri per mezzi di trasporto	16.373,04	10.000,00	6.373,04	2.880,92	9.045,48
TOTALE RISPARMI CONSEGUITI					9.045,48

IL TOTALE delle economie aggiuntive conseguite a consuntivo è pari ad euro 9.045,08.

Le risorse da considerare disponibili sul Fondo per le risorse decentrate poiché provenienti da azioni del Piano di Razionalizzazione sono pari al 50% di Euro 9.045,48, così per euro 4.522,74, dalle quali andranno detratti gli oneri a carico della Camera di Commercio. Il rimanente 50% dovrà essere versato al Bilancio dello Stato come per legge.