

Allegato A) alla Deliberazione di Giunta n. 02 del 29.01.2016 come modificato con Deliberazioni n. 54 del 23.05.2016 e n. 72 del 11.07.2016



---

# **Piano della performance 2016-2018**

---



## INDICE

### PREMESSA

#### 1. Presentazione del Piano

1.1 Riferimenti normativi

1.2 Principi di redazione del Piano della Performance

1.3 Principi di processo

#### 2. La CCIAA di Piacenza

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

#### 3. Identità

3.1 L'Amministrazione in cifre

3.2 Mandato istituzionale e missione

3.3 L'albero della performance

#### 4. Analisi del contesto esterno e interno

4.1 Analisi del contesto esterno

4.2 Analisi del contesto interno

#### 5. Gli obiettivi strategici

5.1 La strategia

5.2 La performance organizzativa

5.3 Le aree strategiche

5.4 La mappa strategica

5.5 Gli obiettivi strategici

#### 6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale

#### 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della Performance

7.4 Miglioramento del processo di pianificazione

pag. 3

pag. 4

pag. 5

pag. 6

pag. 7

pag. 8

pag. 8

pag. 13

pag. 14

pag. 16

pag. 16

pag. 32

pag. 35

pag. 37

pag. 37

pag. 47

pag. 50

pag. 50

pag. 50

pag. 50

pag. 52

pag. 53

pag. 69

pag. 82

pag. 87

pag. 87

pag. 88

pag. 88

pag. 89

#### 8. Allegato tecnico

## Premessa

La legge 7 agosto 2015, n. 124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche”* ha previsto, tra gli altri ambiti di riforma che riguardano la Pubblica Amministrazione, all’art. 10, il *“riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura”* nel rispetto dei seguenti principi:

- riduzione del diritto annuale a carico delle imprese secondo le disposizioni di cui al d.l. n. 90/2014 (50% degli importi relativi all’anno 2014);
- riduzione del numero delle Camere di Commercio presenti sul territorio a non più di 60 mediante accorpamento tra due o più di esse, con conseguente ridefinizione delle circoscrizioni territoriali. Possibilità di mantenere una singola Camera di commercio non accorpata in presenza di almeno 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese, fermo restando la presenza di almeno una Camera di Commercio in ogni regione e fatte salve ulteriori deroghe alla soglia dimensionale minima in relazione a particolari situazioni territoriali;
- ridefinizione dei compiti e delle funzioni degli Enti camerali, anche delegate, e contestuale progressiva eliminazione delle partecipazioni non essenziali;
- valorizzazione delle competenze relative alla tenuta del Registro delle Imprese, con particolare riguardo alle funzioni di trasparenza e di pubblicità legale, attraverso il coordinamento del Ministero dello Sviluppo Economico;
- definizione da parte dello stesso MISE di standard nazionali di qualità delle prestazioni camerali in relazione a ciascuna funzione fondamentale;
- riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte e riordino della relativa disciplina quanto a criteri di rappresentanza e di elezione, numero massimo dei mandati, gratuità degli incarichi;
- introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria ed il mantenimento dei livelli occupazionali, anche riguardo ai progetti in corso.

Il presente Piano della Performance, pertanto, costruito e redatto in itinere del progetto di riforma, potrebbe rendere necessario operare modifiche nel corso della sua vigenza al fine di renderlo compatibile con l’evoluzione normativa, avuto riguardo anche ai compiti e le funzioni che faranno capo ai nuovi Enti camerali, con le compatibilità economico-finanziarie e, conseguentemente, con la necessità di ricalibrare gli obiettivi da perseguire al mutato contesto.

## 1. Presentazione del Piano

Pur con quanto doverosamente premesso, occorre ricordare che il D.Lgs. 27/10/2009, n. 150, ha imposto una profonda revisione di molteplici aspetti della disciplina del lavoro presso la pubblica amministrazione, ponendo in particolare rilevanza i temi della performance dell'Ente, delle strutture che lo compongono e dei dipendenti.

Il presente Piano viene redatto ai sensi dell'art. 10 del Decreto suddetto che prevede che le amministrazioni pubbliche redigano annualmente *"entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori"*. Esso rappresenta l'occasione per una gestione integrata e coordinata dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal d.m. n. 254 del 2005 e dalle norme di armonizzazione della contabilità pubblica che riguardano, in particolare:

- la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio ai sensi dell'articolo 23 del d.lgs. 31 maggio 2011, n. 91, le cui linee guida generali sono state definite con DPCM 18.09.2012;
- l'articolazione complessiva delle previsioni di entrata e delle previsioni di spesa per missioni e programmi ai sensi dell'art. 9, comma 3, del DM 27.03.2013 che, per le Camere di Commercio, sono state definite con Circolare MISE n. 0148123 del 12.09.2013.

Il Piano è redatto con lo scopo di assicurare *la "qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance"*.

Il Piano della performance è parte integrante del Ciclo della performance delineato dall'art. 4 del Decreto Lgs. 150/2009 e rappresenta uno strumento per:

- migliorare il coordinamento della struttura organizzativa
- individuare e recepire le attese dei portatori di interesse (stakeholder)
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna
- favorire l'accountability e la trasparenza.

Il Piano della performance della Camera di Commercio di Piacenza deriva dagli indirizzi di pianificazione strategica definiti nel Piano pluriennale strategico 2014-2016, approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 12 del 31.10.2013 e tenuto conto della Relazione previsionale e programmatica approvata dal Consiglio camerale con deliberazione n. 11 del 30.10.2015.

## 1.1 Riferimenti normativi

I principali riferimenti normativi relativi al Piano della Performance sono contenuti in diversi articoli del titolo 1 del d.lgs. 150 del 2009. In particolare:

- **art. 10 comma 1** che stabilisce la redazione annuale del Piano entro il 31 gennaio di ogni anno
- **art. 15 comma 2 lett. a) e b)** che definisce la responsabilità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo nell'emanazione di *"direttive generali contenenti gli indirizzi strategici"*
- **art. 5 comma 1** che definisce, infine, che *"gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici..."*

In particolare, con riferimento agli obiettivi che l'art. 5 del d.lgs. 150/2009 impone di definire all'organo politico-amministrativo, occorre sottolineare che il comma 2 dello stesso articolo individua gli elementi metodologici che devono caratterizzare obiettivi ed indicatori. Essi devono essere elaborati in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione economica patrimoniale onde instaurare il necessario collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (delibera n. 89/2010 CIVIT).

Tale quadro normativo va letto in maniera coordinata con le previsioni, in materia di programmazione strategica, contenute nel D.M. 254 del 2005 e nelle recenti norme in materia di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici che, oltre ad aver introdotto l'obbligatorietà dell'approvazione del budget economico pluriennale, da compilarsi in relazione alle strategie delineate nei documenti di programmazione pluriennale approvati dagli organi decisionali, hanno previsto la necessità di riclassificare il bilancio per **missioni e programmi** allo scopo di evidenziare le finalità delle spese fornendo, nel contempo, informazioni circa l'allocazione delle risorse e la destinazione delle medesime alle politiche dell'ente, con ciò favorendo la confrontabilità dei dati di bilancio in relazione alle classificazioni economiche e funzionali individuate dai regolamenti comunitari in materia di contabilità nazionale.

Le norme hanno altresì previsto l'approvazione di un **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio** (P.I.R.A.) quale documento programmatico a base triennale nell'ambito del quale vengono illustrati il contenuto di ciascun programma di spesa esponendo, nel contempo, le informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare con riferimento agli stessi programmi di bilancio. Il PIRA contiene altresì gli indicatori individuati per la quantificazione degli obiettivi.

Il Piano fa riferimento, in particolare, al livello, alla copertura e alla qualità dei servizi erogati, ovvero all'impatto che i programmi di spesa, tenuto conto dei fattori esogeni, intendono produrre sulla collettività, sul sistema economico, sul contesto di riferimento.

Il Piano deve essere pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'Ente e presentato agli stakeholders di riferimento (associazioni di consumatori ed utenti, centri di ricerca e ogni altro osservatore qualificato nell'ambito di apposite giornate della trasparenza - art. 11, comma 6). Infine, ogni variazione durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa ed individuale deve essere tempestivamente inserita all'interno del Piano. Qualsiasi intervento correttivo deve essere definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Il monitoraggio della performance in corso d'anno è svolto utilizzando i sistemi di controlli di gestione vigenti e contenuti nel sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7, comma 3, lett. a).

Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

In attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, articolo 19 del DL 90/2014, mantengono la loro validità:

- le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CIVIT;
- il calendario delle attività che le amministrazioni devono porre in essere in relazione al ciclo della performance (per Ministeri ed Enti Pubblici Nazionali);
- gli obblighi relativi allo svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo;
- adempimenti spettanti agli OIV;
- nonché gli impegni derivati dagli accordi istituzionali già stipulati.

Il presente documento tiene altresì conto delle numerose delibere emanate nel tempo da CIVIT e da ANAC.

## **1.2 Principi di redazione del Piano della performance**

Nell'ambito dei principi che definiscono le caratteristiche generali del documento, la struttura costituisce il modo in cui si articola il Piano, ossia la forma del documento. Dalla sua definizione si manifesta la capacità di rappresentare in modo intelligibile le informazioni contenute nel documento medesimo. Il contenuto del Piano, invece, è "quanto" e "cosa" si riporta in ogni singola sezione della struttura.

La struttura e il contenuto del Piano sono suscettibili di miglioramento nel tempo, anche alla luce dell'esperienza progressivamente maturata dalla Camera di Commercio.

Il presente Piano è:

**bilanciato**, i contenuti sono stati definiti e trattati con ragionevole approfondimento anche sulla base della rilevanza strategica ed economica delle diverse attività previste dalla Camera di Commercio;

**chiaro ed intellegibile**, i contenuti sono di facile lettura in relazione ai diversi destinatari delle informazioni. Il documento è contenuto in un numero non eccessivo di pagine, precedute da un indice, ed è integrato da numerose rappresentazioni grafiche;

**coerente** con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse (umane, strumentali, finanziarie) disponibili (coerenza interna). L'analisi del contesto esterno garantisce la coerenza delle strategie ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse. L'analisi del contesto interno rende coerenti le strategie, gli obiettivi e i piani d'azione alle risorse strumentali, economiche ed umane disponibili, e pertanto, ne garantisce la realizzabilità;

**veritiero** in quanto i contenuti del Piano corrispondono alla realtà prevedibile sulla base degli elementi in possesso all'atto della sua approvazione;

**trasparente** in quanto sarà diffuso tra gli utilizzatori e reso disponibile e di facile accesso anche via web;

**integrato** con gli strumenti di programmazione contabile;

**confrontabile e flessibile** in quanto la struttura del Piano permette un confronto temporale e spaziale.

### 1.3 Principi di processo

I principi di processo sono principi generali relativi al processo di definizione ed elaborazione del Piano. Secondo tali principi, il Piano ha seguito un processo:

**predefinito**, sono stati predefiniti le fasi, i tempi e le modalità del processo per la predisposizione del Piano e per la sua eventuale revisione infra-annuale nel caso di intervento di situazioni straordinarie;

**di individuazione dei ruoli**, essendo stati individuati gli attori coinvolti (organi di indirizzo politico-amministrativo, dirigenti e strutture);

**coerente**, in quanto ciascuna fase del Piano è coerente e collegata con le altre. La fase di definizione della missione e della visione è coerente con il mandato istituzionale, con i valori e la cultura dell'ente; la fase di definizione degli obiettivi operativi è coerente con gli obiettivi strategici approvati dagli organi di indirizzo politico; la fase di definizione degli indicatori di misura e dei target è coerente con la fase di individuazione dei soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi;

**integrato** al processo di programmazione economico-finanziaria, in quanto gli obiettivi sono coerenti con le risorse finanziarie ed economiche. Dal punto di vista operativo il Piano è stato definito attraverso una partecipazione attiva pluridisciplinare del personale dell'Ente.

## 2. La CCIAA di Piacenza

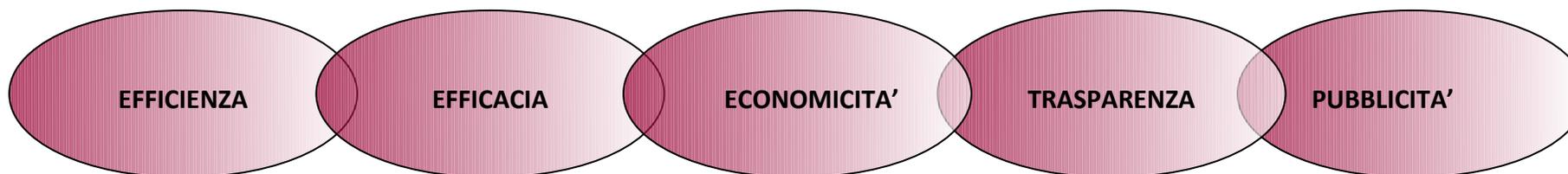
### 2.1 Chi siamo

La Camera di Commercio di Piacenza è un Ente autonomo di diritto pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale provinciale, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e dei consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia ai sensi della Legge 29 dicembre 1993, n. 580, come modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23.

E' stata fondata nel 1817 con risoluzione sovrana dell'imperatrice Maria Luigia d'Austria ed ha mantenuto negli anni la tradizione di impegno a favore del tessuto economico locale.

La sua sede è a Piacenza, nella storica Piazza dei Cavalli, cuore pulsante della città.

La Camera di Commercio di Piacenza, nel rispetto della Costituzione e delle leggi che disciplinano l'attività della pubblica amministrazione, integrandosi con il sistema imprenditoriale, opera per lo sviluppo economico del territorio locale, secondo i seguenti criteri di cui all'art. 5 dello Statuto camerale:





## L'assetto istituzionale e organizzativo

Al momento della redazione del presente Piano sta per essere ultimata la procedura di rinnovo dei 23 componenti il Consiglio camerale con la nomina dei 20 rappresentanti delle categorie economiche e dei 3 rappresentanti rispettivamente delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e dei liberi professionisti. Il nuovo Consiglio provvederà all'elezione della Giunta e del Presidente.

Gli organi della Camera di Commercio, previsti dalla Legge n. 580/1993, sono:

<a href="#"><u>Presidente</u></a>	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto. Rappresenta la Camera all'esterno, indirizza l'attività degli organi amministrativi
<a href="#"><u>Consiglio</u></a>	Determina l'indirizzo generale e strategico della Camera, dura in carica 5 anni, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuitigli dalla legge e dallo Statuto. Elegge il Presidente e la Giunta, approva lo Statuto, determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale, approva la Relazione Previsionale e Programmatica, il preventivo annuale e pluriennale nonché il bilancio d'esercizio
<a href="#"><u>Giunta</u></a>	E' l'organo esecutivo della Camera di Commercio che attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio. Approva il budget annuale Approva i provvedimenti per realizzare i programmi delineati dal Consiglio Approva la costituzione di Aziende Speciali e le partecipazioni societarie Verifica il raggiungimento dei programmi e degli obiettivi dell'Ente

La Giunta della Camera di Commercio di Piacenza è formata dal Presidente e da quattro componenti e dura in carica cinque anni.

<p><a href="#"><u>Collegio dei Revisori dei Conti</u></a></p>	<p>E' composto da tre membri effettivi e due supplenti designati da: Ministero dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di Presidente, Ministero dello Sviluppo Economico e dal Presidente della Giunta Regionale. Dura in carica 4 anni ed è rieleggibile per una sola volta.</p> <p>Esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione</p> <p>Attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili</p> <p>Redige la relazione allegata al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta</p>
---	---

<p>Segretario Generale</p>	<p>Ha il compito di coordinare l'attività dell'Ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta.</p> <p>Il d.lgs. 23 del 15.10.2010 ha ulteriormente qualificato la figura del Segretario Generale attraverso l'introduzione di criteri di maggiore selettività per la nomina, nonché attraverso percorsi di formazione continua.</p>
----------------------------	--

Il Segretario Generale della Camera di Commercio di Piacenza è il **Dottor Alessandro Saguatti** che riveste altresì l'incarico di Dirigente dell'Area "Promozione Economica e Servizi alle Imprese", nonché di Conservatore del Registro delle Imprese.

<p>Dirigenza</p>	<p>Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.</p>
------------------	--

La **Dott.ssa Ivana Nicolini** riveste l'incarico di "Dirigente dell'Area Economico Finanziaria e di Regolazione del Mercato, nonché di Vice Segretario Generale vicario.

<p>Organismo Indipendente di Valutazione</p>	<p>L'Organismo Indipendente di Valutazione è chiamato a svolgere le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009.</p>
--	--

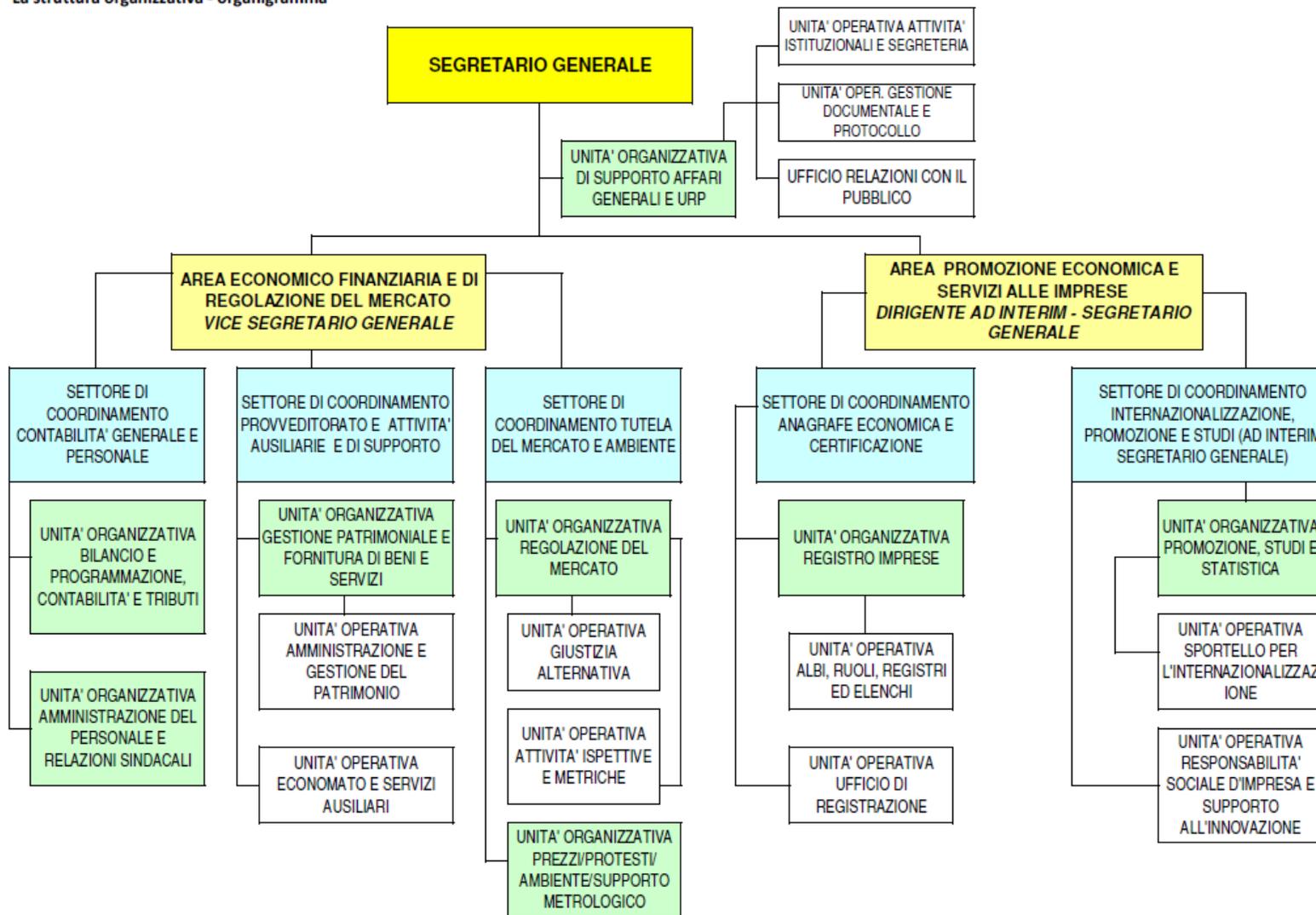
L'Organismo indipendente di valutazione è rappresentato dalla Dr.ssa Ernestina Bosoni, nominata con Delibera della Giunta camerale n. 204 del 23.07.2013 quale Presidente dell'OIV per il triennio 2013 - 2015 e confermata in veste di Organismo monocratico in data 20.01.2014 per il triennio 2014-2016.



La complessità istituzionale, normativa, organizzativa, tecnologica, economico finanziaria, portano ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa affinché sia in grado di attuare la strategia perseguita.

L'organigramma attualmente vigente è stato approvato con determina del Segretario Generale n. 217 del 24.12.2015.

La struttura organizzativa - organigramma





## **2.2. Cosa facciamo**

La Camera di Commercio è oggi prima di tutto l'interlocutore delle oltre 30.000 imprese che in provincia di Piacenza producono, trasportano o scambiano beni e servizi e delle categorie economiche che le rappresentano. Ma è anche una istituzione al servizio dei cittadini/consumatori, attiva, accanto agli Enti locali, per lo sviluppo economico e sociale del territorio.

### **Il portafoglio dei servizi**

Il presente paragrafo è dedicato alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati dalla Camera di Commercio di Piacenza nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata dalla Camera di Piacenza mediante l'audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto nazionale "Pareto", che conta sulla partecipazione di tutte le Camere di Commercio, con lo scopo di individuare, successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza, e livello di aspettative dell'utenza.



## 2.3 Come operiamo

La vigente normativa pone le Camere di commercio come interfaccia tra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni ed ha trasformato il Registro delle imprese camerale nello snodo presso cui passano i flussi di informazioni in entrata e in uscita verso gli altri Enti.

La Camera di Commercio opera come partner attivo di Istituzioni locali, Associazioni di Categoria e dei Consumatori, del sistema universitario e formativo, nonché del sistema camerale, nella consapevolezza che solo sviluppando il sistema delle relazioni e dell'integrazione delle strategie è possibile perseguire l'efficienza, l'innovazione ed il cambiamento.

Gli stakeholders di riferimento per la CCIAA sono:

**MAPPA DEGLI STAKEHOLDERS  
CAMERA DI COMMERCIO I.A.A.  
DI PIACENZA**

		Utenti			Processi Interni	Crescita e Apprendimento	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi	Regolazione mercato	Promozione			
Sistema economico territoriale	Imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni di categoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Consumatori Cittadini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Sistema Creditizio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
Stakeholder Interni	Risorse umane				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Altre PA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Il Sistema Sociale	NO_profit	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Sistema del sapere e della cultura			<input type="radio"/>			

### 3. Identità

La definizione dell'identità dell'Amministrazione è la risultanza dell'azione di sintesi delle istanze interne ed esterne che contribuiscono alla identificazione della missione e della visione dell'Ente.

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

Questa sezione contiene, in estrema sintesi, alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'Amministrazione.

<b>PROCESSI PRIMARI</b>	<b>DATI ANNO 2014</b>
<b>ANAGRAFICO-CERTIFICATIVO</b>	
▪ <b>Tenuta Registro Imprese e Rea- Albo Artigiani</b>	
<b>Tempi medi di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese (al netto del periodo di sospensione)</b>	<b>2,5 gg</b>
▪ <b>Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale</b>	
<b>N° totale pagg. vidimate (libri, registri, formulari)</b>	<b>338.445</b>
<b>N° di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale dell'anno</b>	<b>3.043</b>
<b>N° di certificati di origine rilasciati nell'anno dallo Sportello per l'Internazionalizzazione</b>	<b>15.795</b>
<b>N° di rilasci e rinnovi delle carte tachigrafiche dell'anno</b>	<b>849</b>
<b>REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO</b>	
▪ <b>Brevetti e marchi</b>	
<b>N° totale domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari nell'anno</b>	<b>261</b>
<b>N° di attestati dei marchi e dei brevetti concessi dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi consegnati nell'anno</b>	<b>182</b>
▪ <b>Registro Informatico protesti</b>	
<b>N° di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno</b>	<b>70</b>
▪ <b>Sanzioni amministrative ex L. 689/81</b>	



<b>N° di verbali di accertamento istruiti (lavorati dall'Ufficio Sanzioni) nell'anno</b>	<b>391</b>
<b>N° di ordinanze ( di ingiunzione e di archiviazione) emesse nell'anno</b>	<b>358</b>
<b>▪ Attività in materia di metrologia legale</b>	
<b>N° delle visite metrologiche effettuate nell'anno</b>	<b>199</b>
<b>▪ Sicurezza e conformità prodotti</b>	
<b>N° complessivo di prodotti verificati nell'anno</b>	<b>253</b>
<b>PROMOZIONE DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE</b>	
<b>N° ore di formazione fruita dalle imprese partecipanti ad attività formative rivolte all'esterno organizzate nell'anno</b>	<b>288</b>
<b>N° di imprese beneficiarie di contributi diretti a favore delle imprese previa emanazione di specifici disciplinari nell'anno</b>	<b>42</b>
<b>Valore contributi concessi a favore dei Confidi nell'anno</b>	<b>1.000.000</b>
<b>AFFARI GENERALI</b>	
<b>▪ Supporto agli Organi e Segreteria</b>	
<b>N° di delibere di Giunta e di Consiglio prodotte + N° determine Presidente prodotte</b>	<b>272</b>
<b>• Gestione documentale</b>	
<b>N° totale documenti protocollati nell'anno</b>	<b>32.751</b>
<b>GESTIONE RISORSE UMANE</b>	
<b>▪ Trattamento economico e pensionistico del personale</b>	
<b>N° di posizioni economiche retributive (cedolini per tempo indeterminato e determinato) gestite nell'anno</b>	<b>728</b>
<b>GESTIONE CONTABILITA'</b>	
<b>▪ Tenuta contabilità</b>	
<b>N° di scritture contabili registrate</b>	<b>21.003</b>



### **3.1.1 Sede e orari di sportello**

La Camera di Commercio di Piacenza è collocata in due edifici adiacenti e comunicanti: il Palazzo del Governatore, risalente al 1800, ed una costruzione degli anni '70 del Novecento. Nel corso degli anni sono stati realizzati interventi volti a migliorare sia l'accessibilità che la funzionalità delle strutture.

#### **Sede**

Piazza Cavalli, 35 - 29121 Piacenza

Tel. +39 0523 3861 - Fax +39 0523 334367

#### *APERTURA AL PUBBLICO*

*dal lunedì al venerdì mattina dalle 8:45 alle 12:45*

*il lunedì e il giovedì pomeriggio anche dalle 15:00 alle*

*17:00*

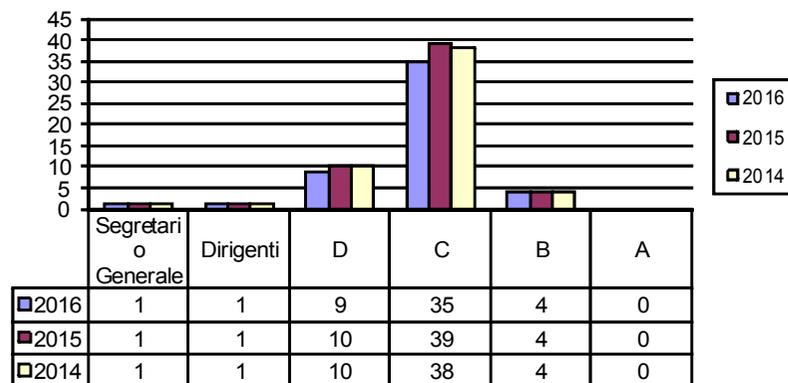


L'indirizzo istituzionale di Posta Elettronica Certificata (PEC) è il seguente: [cciaa.piacenza@pc.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.piacenza@pc.legalmail.camcom.it)

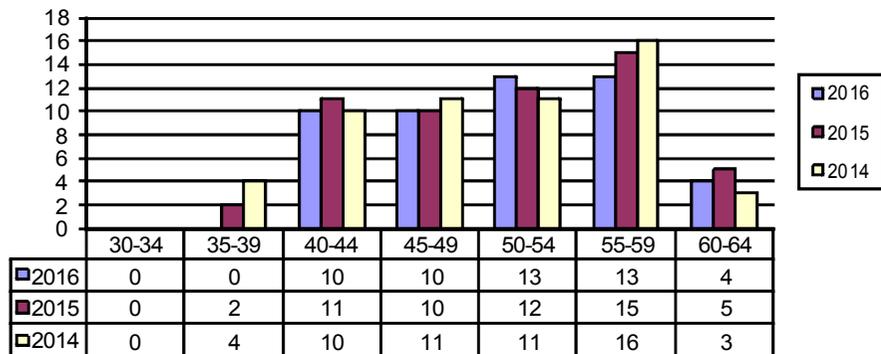
### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – la politica delle Risorse Umane

Categoria	Dotazione posti a tempo pieno	Posti coperti al 01.01.2016	Posti coperti al 01.01.2015	Posti coperti al 01.01.2014
Dirigenti	<b>SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE</b>	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE
D	<b>12</b>	9	10	10
C	<b>40</b>	35	39	38
B	<b>6</b>	4	4	4
A	<b>0</b>	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>54</b>

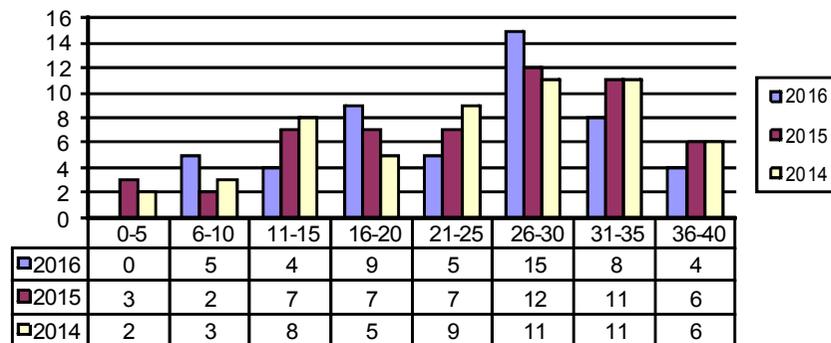
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE IN RUOLO AL 01.01.2016



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER CLASSI DI ETÀ' AL 01.01.2016

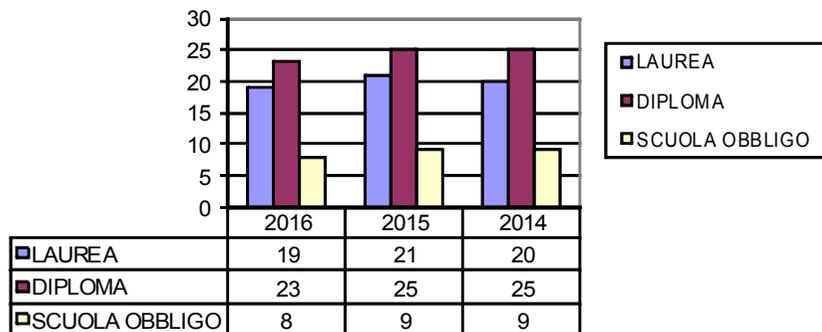


COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER CLASSI DI ANZIANITA' DI SERVIZIO AL 01.01.2016

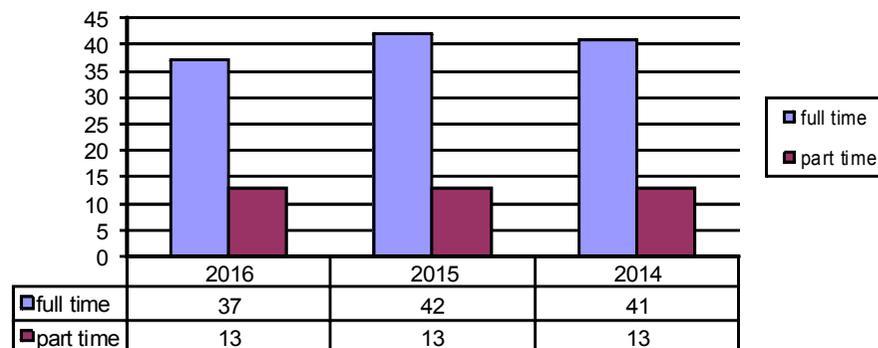


### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – la politica delle Risorse Umane

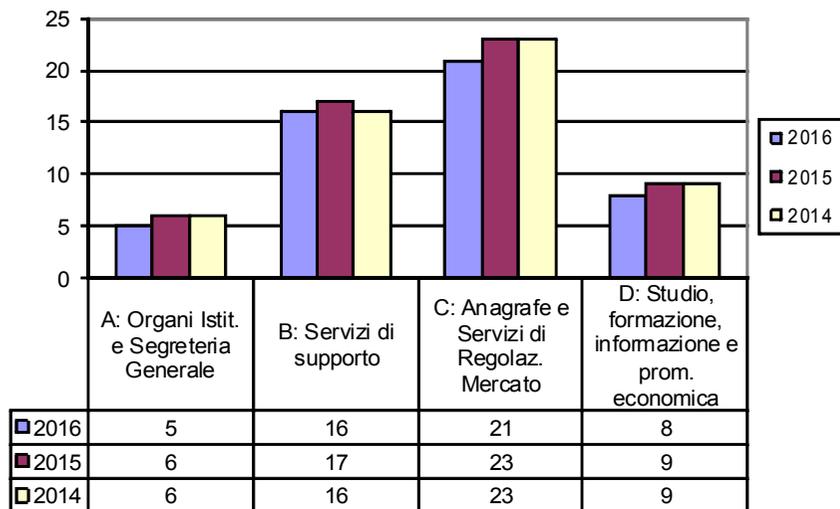
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TITOLI DI STUDIO AL  
01.01.2016



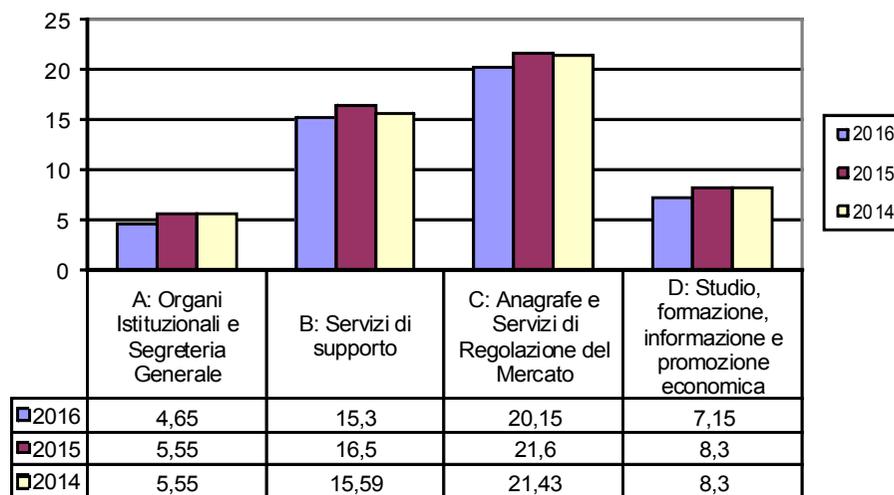
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE  
AL 01.01.2016



DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE NELLE FUNZIONI  
ISTITUZIONALI AL 01.01.2016

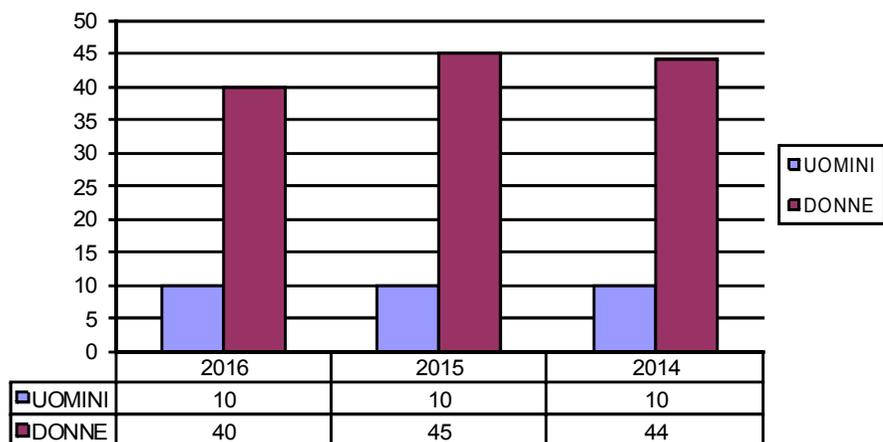


DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN FTE NELLE FUNZIONI  
ISTITUZIONALI AL 01.01.2016

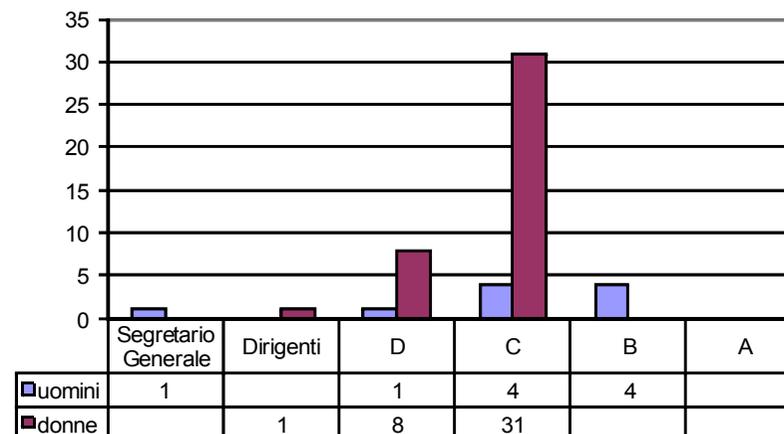


### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – le politiche di genere

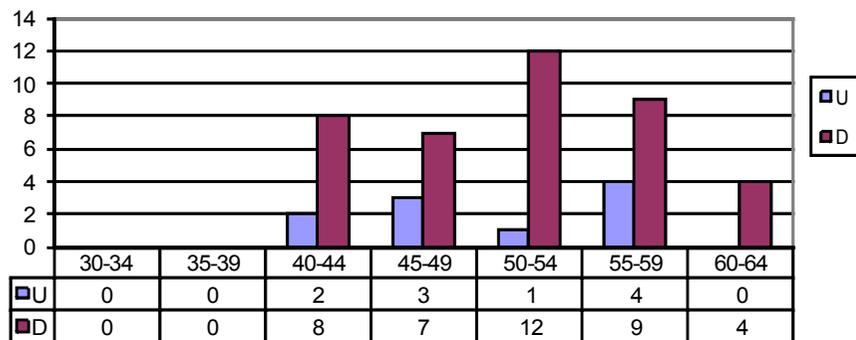
COMPOSIZIONE PERSONALE PER GENERE AL 01.01.2016



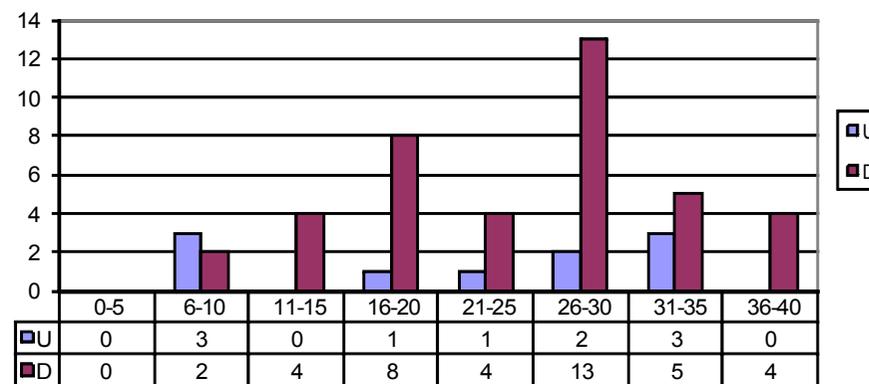
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED INQUADRAMENTO CONTRATTUALE AL 01.01.2016



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E PER ETA' ANAGRAFICA AL 01.01.2016

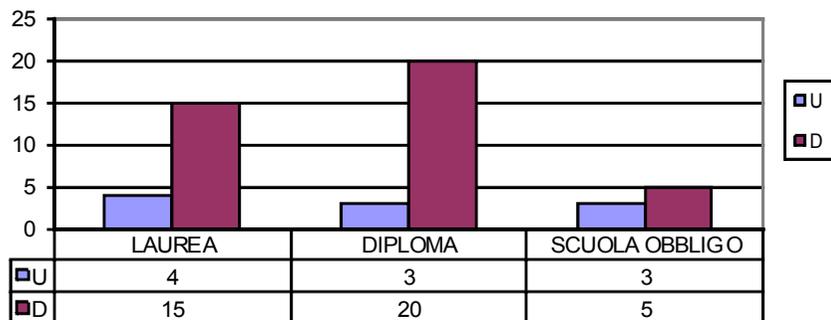


COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ANZIANITA' DI SERVIZIO AL 01.01.2016

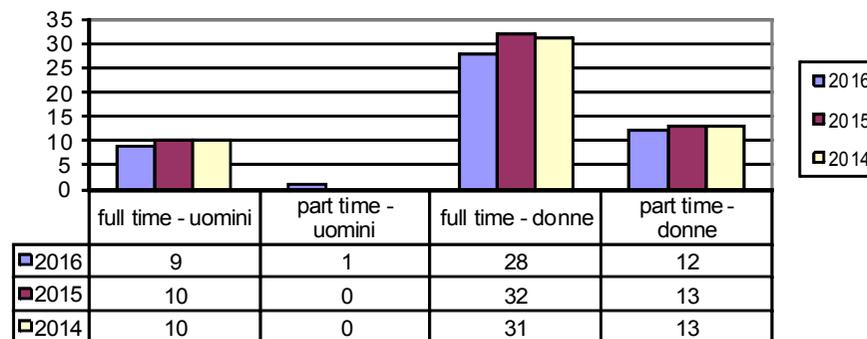


### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – le politiche di genere

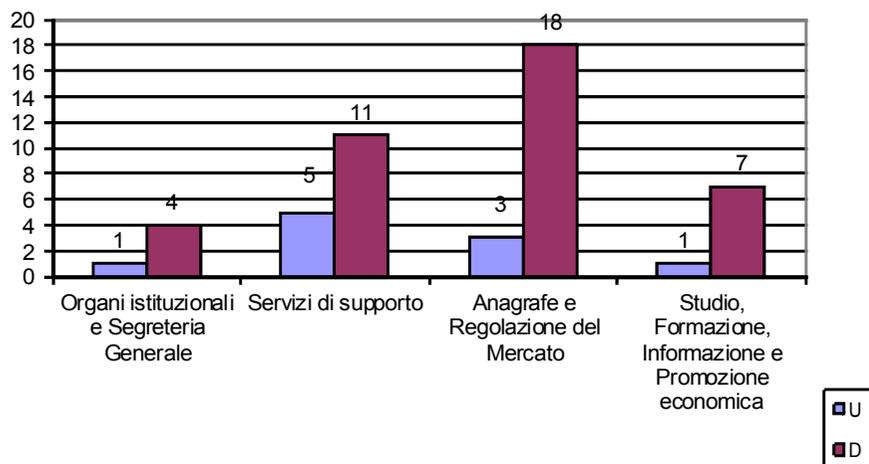
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E TIPOLO DI STUDIO AL 01.01.2016



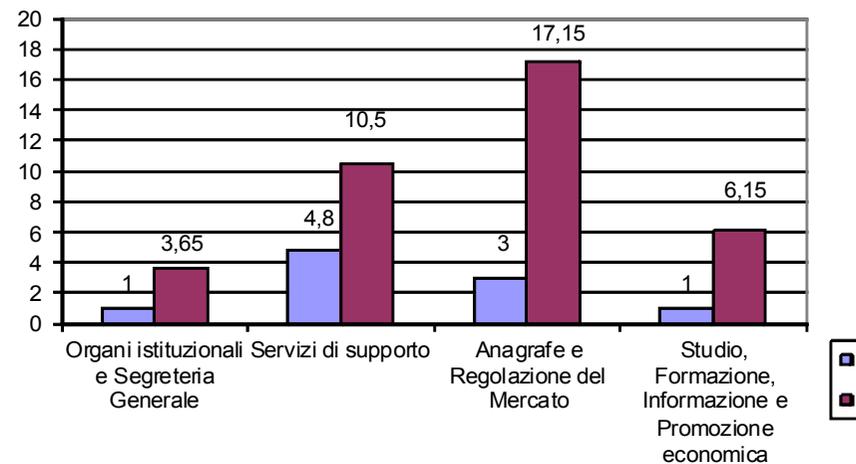
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTO AL 01.01.2016



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E FUNZIONI AL 01.01.2016



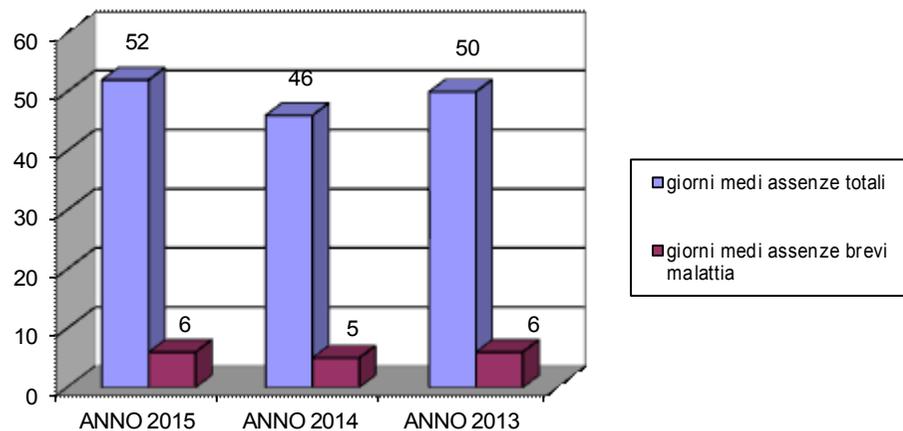
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE (FTE) PER GENERE E FUNZIONI AL 01.01.2016



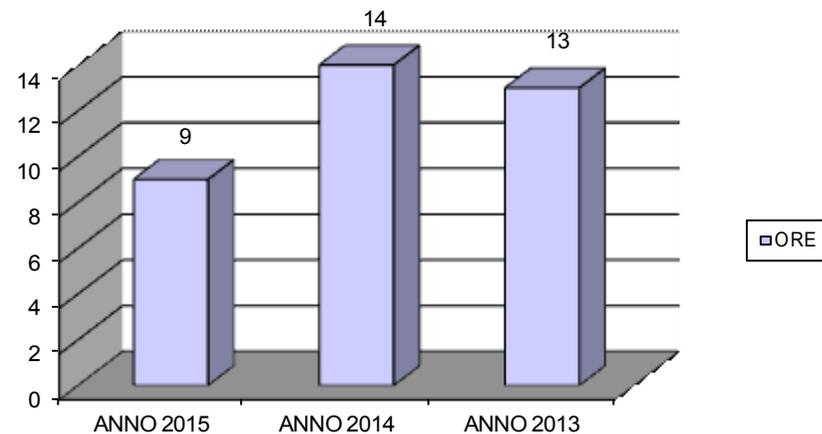
**Indicatori sullo "stato di salute organizzativo-gestionale" dell'Ente: raffronto triennio 2015 - 2013**

INDICE	COMPOSIZIONE	2015	2014	2013
1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo	Grado di assenteismo del personale a tempo indeterminato: giorni medi di assenza retribuita (ferie, malattia, congedi di maternità/paternità, congedi parentali e permessi retribuiti)	52	46	50
	di cui assenze per malattie brevi (fino a 10 giorni)	6	5	6
2. Politiche di formazione del personale	Ore medie di formazione per addetto a tempo indeterminato	9	14	13

**Giorni medi di assenza retribuita**



**Ore medie di formazione per addetto a tempo indeterminato**



### 3.1.3 Il portafoglio delle Partecipazioni.

La Camera di Commercio al 31.12.2015 possedeva partecipazioni in 24 tra società per azioni, consortili ed altre forme societarie che operano nei settori delle infrastrutture, del turismo, della formazione, dell'assistenza e servizi alle imprese e del sistema camerale. Ha propri rappresentanti in alcune di esse nonché in Organismi vari che svolgono la propria attività sul territorio provinciale. L'Ente sta attuando un Piano di razionalizzazione delle stesse ai sensi dell'art. 1, c. 611-614 della legge di stabilità 2015. L'obiettivo del Piano è di ridurre il numero a 18.

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale al 31/12/2014	Capitale della società al 31/12/2014	% partecipazione al 31/12/2014
Infrastrutture stradali	Autostrade Centro Padane Spa	463.180,00	30.000.000,00	1,54%
Infrastrutture stradali	Sapir Porto Intermodale di Ravenna Spa	5.810,48	12.912.120,00	0,05%
Infrastrutture stradali	Sogeap Aeroporto G. Verdi di Parma Spa	4.352,00	20.456.134,00	0,02%
Infrastrutture stradali	Tirreno Brennero Srl (in liquidazione)	1.055,00	386.782,00	0,27%
Infrastrutture stradali	Uniontrasporti Scrl IN HOUSE	1.251,15	772.867,22	0,16%
Turismo	Piacenza Turismi Srl in scioglimento e liq.	4.796,89	157.268,00	3,05%
Turismo	Isnart Scpa IN HOUSE	2.000,00	1.046.500,00	0,19%
Formazione	Ifoa	71.787,51	4.735.259,00	1,52%
Assistenza e servizi alle imprese	Consorzio Agrario Provinciale	3.150,04	55.255,00	5,70%
Assistenza e servizi alle imprese	Dintec Scrl IN HOUSE	890,00	551.473,00	0,16%
Assistenza e servizi alle imprese	Ecepa - Consorzio	516,46	95.902,00	0,538%
Assistenza e servizi alle imprese	La Faggiola Srl	38.839,00	1.300.864,00	2,98%
Assistenza e servizi alle imprese	Piacenza Expo Spa	3.178.304,00	14.789.021,00	21,49%
Sistema camerale	IC Outsourcing Scrl IN HOUSE	211,06	372.000,00	0,0567%
Sistema camerale	Infocamere Scpa IN HOUSE	16.600,50	17.670.000,00	0,09%
Sistema camerale	Jobcamere srl (in liquidazione) IN HOUSE	382,05	600.000,00	0,0637%
Assistenza e servizi alle imprese	Musp - Consorzio	7.000	59.000,00	11,86%
Sistema camerale	Retecamere scrl (in liquidazione)	222,70	242.356,30	0,09%
Sistema camerale	Tecnoservicecamere scpa (IN HOUSE)	787,80	1.318.941,00	0,06%
Sistema camerale	Tecno Holding Spa	32.869,51	25.000.000,00	0,13%
Sistema camerale	Unioncamere Emilia Romagna Servizi Srl	7.800,00	120.000,00	6,50%
Assistenza e servizi alle imprese	Leap - Consorzio (ingresso deliberato nel 2015)	In corso di versamento 15.000,00	Fondo consortile 95.000,00	



Promozione del territorio	GAL DEL DUCATO (ingresso nel 2015)	(2015) 15.000	87.000,00	18%
In corso di dismissione - Servizi alle imprese	Imebep Spa	1.685.415,96	2.786.400,00	60,48%

E' stata interamente ceduta nel 2015 la partecipazione in Autocamionale della Cisa S.P.A.

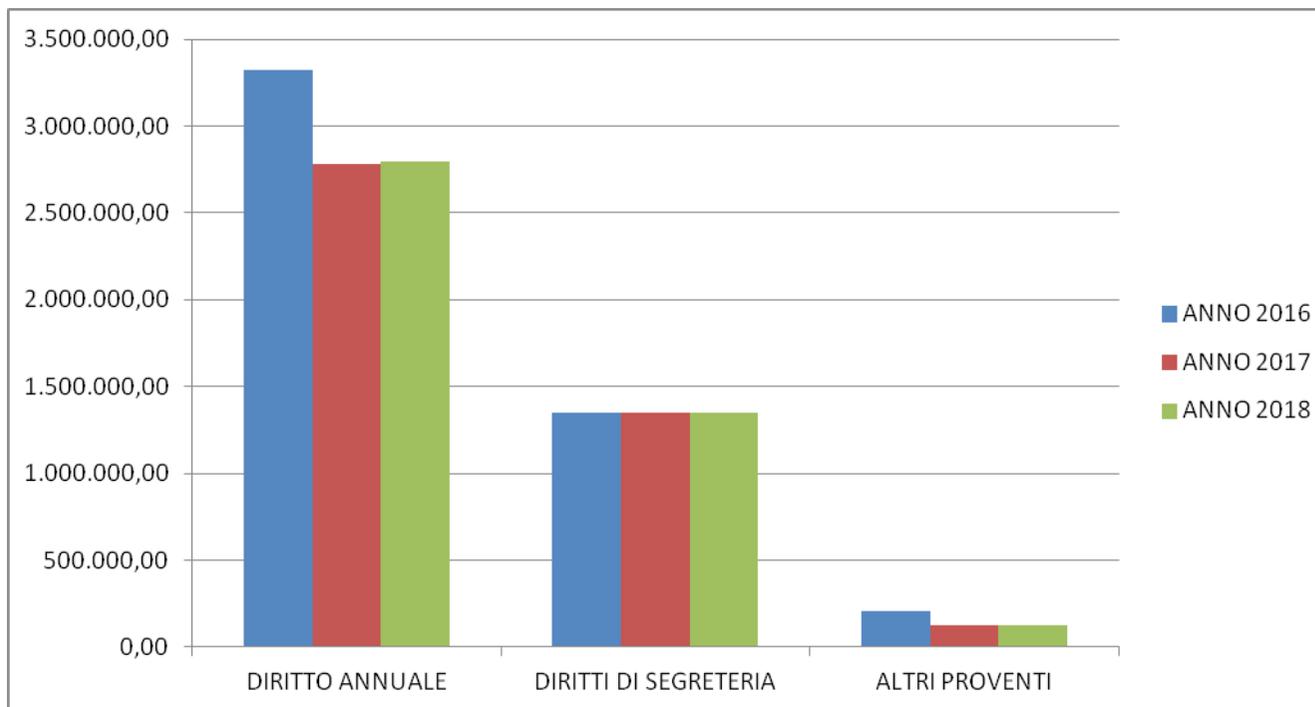
### 3.1.4. Il quadro delle risorse

Viene sinteticamente rappresentato il quadro delle risorse e degli impieghi per il triennio 2016-2018, redatto sulla base dei documenti di programmazione approvati dall'Ente camerale.

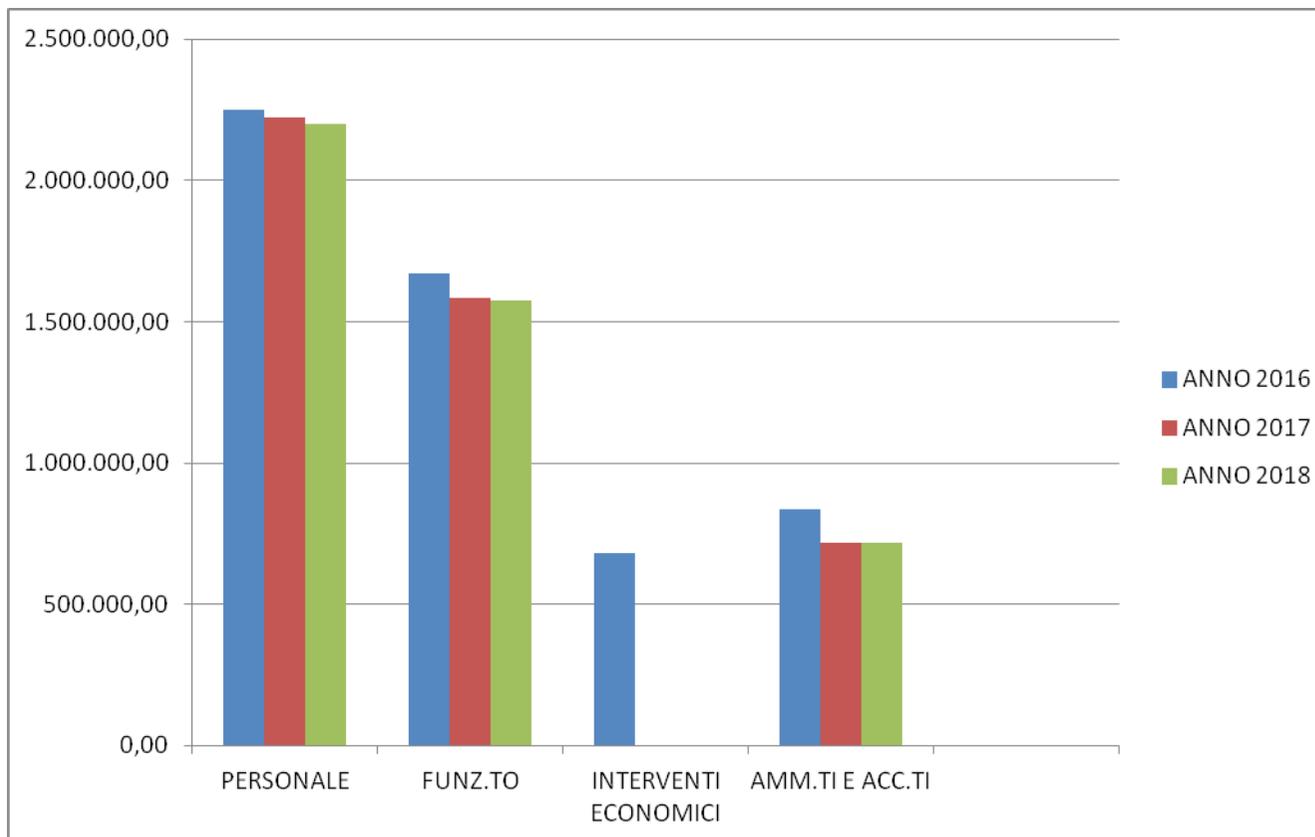
Il disavanzo economico viene coperto utilizzando gli avanzi patrimonializzati relativi agli esercizi precedenti.

<b>RISORSE</b>	<b>ANNO 2016</b>	<b>ANNO 2017</b>	<b>ANNO 2018</b>
DIRITTO ANNUALE	3.319.308,00	2.778.489,00	2.797.646,00
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.350.500,00	1.350.500,00	1.350.500,00
ALTRI PROVENTI	206.008,00	127.356,00	127.356,00
GESTIONE FINANZIARIA STRAORDINARIA E	85.470,00	74.675,00	47.525,00
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>4.961.286,00</b>	<b>4.331.020,00</b>	<b>4.323.027,00</b>
<b>IMPIEGHI</b>			
PERSONALE	2.249.331,28	2.223.026,28	2.201.736,28
FUNZIONAMENTO	1.671.066,89	1.585.321,57	1.575.171,57
INTERVENTI ECONOMICI	683.000,00	0,00	0,00
AMMORTAMENTI ACCANTONAMENTI E	835.387,83	719.180,70	718.844,44
GESTIONE FINANZIARIA STRAORDINARIA E	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>5.458.786,00</b>	<b>4.547.528,55</b>	<b>4.515.752,29</b>
<b>DISAVANZO ECONOMICO</b>	<b>- 497.500,00</b>	<b>- 216.508,55</b>	<b>- 192.725,29</b>

### **Andamento risorse 2016-2018 (parte corrente)**



## Andamento impieghi 2016-2018 (parte corrente)



## **Stato di salute Economico-Finanziaria**

### ***Indice di Rigidità Economica :***

**Oneri di Funzionamento + Personale + Ammortamenti e Accantonamenti**  
**Proventi correnti**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Risultato	0,98	1,06	1,05
Valore di riferimento:	< 1	< 1	< 1

L'indice inferiore a 1 denota che i proventi correnti non sono completamente assorbiti dalle spese fisse e quindi sussiste un margine per gli interventi economici.

### ***Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)***

**Diritto annuale**  
**Proventi correnti**

Misura l'incidenza delle entrate da Diritto annuale sul totale dei Proventi correnti.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Risultato	0,68	0,65	0,65

**Scomposizione dei Proventi correnti (Diritti di segreteria)****Diritti di segreteria  
Proventi correnti**

Misura l'incidenza delle entrate da Diritti di segreteria sul totale dei Proventi correnti.

	2016	2017	2018
Risultato	0,28	0,32	0,32

**Stato di salute Economico-Finanziaria****Scomposizione dei Proventi correnti (Contributi, trasferimenti e altre entrate)****Contributi, trasferimenti e altre entrate  
Proventi correnti**

Misura l'incidenza delle entrate da Contributi, trasferimenti e altre entrate sul totale dei Proventi correnti.

	2016	2017	2018
Risultato	0,02	0,01	0,01

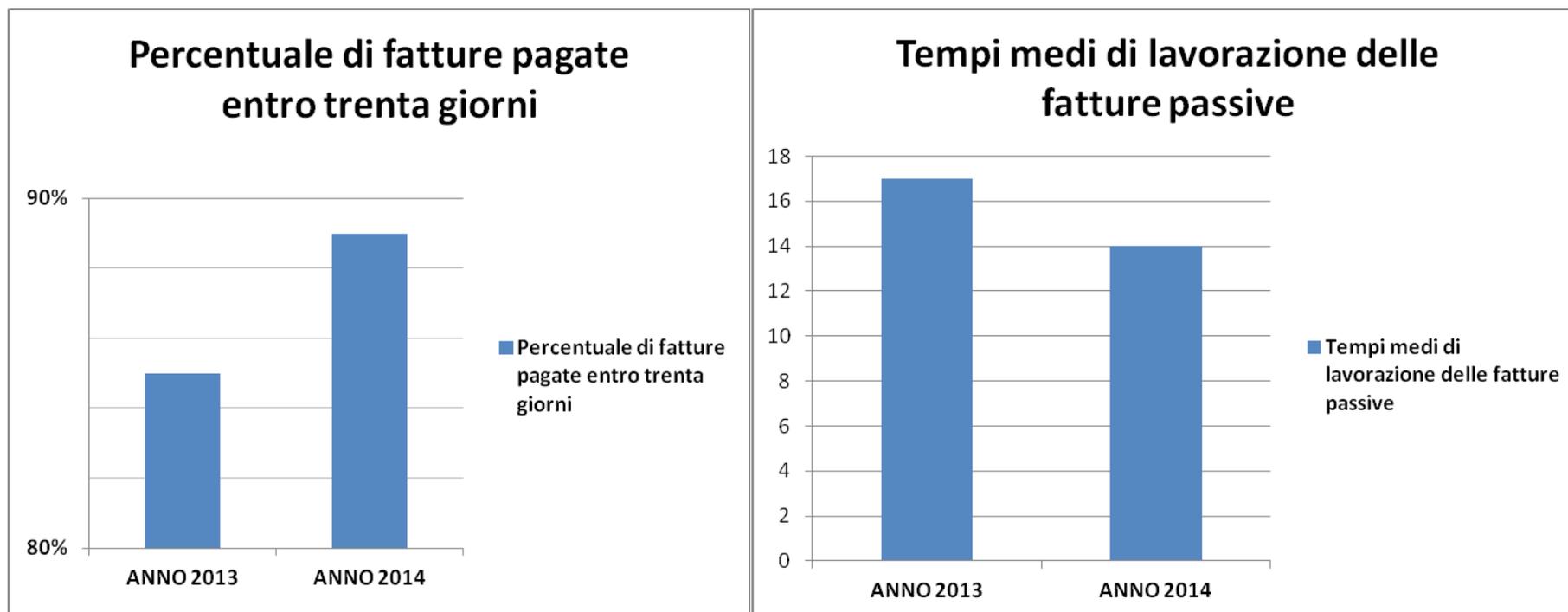
**Scomposizione dei Proventi correnti (Proventi da gestione di beni e servizi)****Proventi da gestione di beni e servizi**  
**Proventi correnti**

Misura l'incidenza delle entrate da Proventi da gestione di beni e servizi sul totale dei Proventi correnti.

	2016	2017	2018
Risultato	0,02	0,02	0,02

## Tempestività dei pagamenti

INDICE	COMPOSIZIONE	ANNO 2013	ANNO 2014
1. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	85%	89%
2. Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	17	14



## **La dotazione e la programmazione in materia di beni mobili e immobili**

### A) Contenimento e razionalizzazione spese di funzionamento

Le acquisizioni di beni di consumo ed attrezzature previste per il triennio 2016-2018 per il regolare funzionamento degli uffici discende dalla determinazione preventiva di fabbisogni annuali, elaborati, in linea di massima, sulla base dei consumi effettivi dell'anno precedente e risultanti dal sistema informatizzato di gestione del magazzino, nonché dalle rilevazioni dei bisogni da parte del referente informatico, che opera in stretto collegamento con gli uffici.

Per quanto riguarda le attrezzature informatiche, nel rispetto delle misure di razionalizzazione adottate dalla Giunta camerale, verificata la loro compatibilità con l'evoluzione degli applicativi in uso, le stesse saranno oggetto di sostituzione solo in caso di guasti irreparabili o economicamente non convenienti con la riparazione.

L'Ente, a titolo di proprietà, dispone dell'immobile situato in Piazza Cavalli, destinato a sede camerale, e di un'unità immobiliare sita in Via Colombo, attualmente locata.

Relativamente all'immobile principale, dai sopralluoghi effettuati dai tecnici della propria società consortile TecnoServiceCamere s.c.p.a., a tal fine incaricata, sono emerse sia criticità contingenti dell'immobile sulle quali intervenire d'urgenza in via prioritaria sia esigenze di medio periodo tese a verificare e, laddove necessario, programmare interventi di manutenzione strumentali alla conservazione dell'immobile.

Nell'anno 2016 potrebbero essere programmati e realizzati, con il supporto tecnico e amministrativo della propria società consortile, interventi di manutenzione straordinaria tesi a garantire lo stato di conservazione dell'edificio.

Sempre nel corso dell'anno 2016, ci si avvarrà, tramite l'istituto dell'in house providing, del supporto tecnico di TecnoServiceCamere s.c.p.a. al fine di una efficiente gestione e valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare.

## **3.2 Mandato istituzionale e missione**

### **3.2.1 Il mandato istituzionale**

La Camera di Commercio ha il compito di sostenere il sistema economico ed imprenditoriale locale, nonché di favorire un equilibrato andamento del mercato che consenta di contemperare le diverse esigenze degli attori che su di esso agiscono, attraverso una molteplice serie di azioni coerente con la normativa che disciplina le attribuzioni e le competenze istituzionali, ai sensi dell'art. 2 del d.lgs. 23/2010, di riforma della legge n. 580/1993.



Più specificamente le Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono, in particolare, le funzioni e i compiti relativi a:

Tenuta del Registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle Camere di commercio dalla legge
Promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche
Promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI, anche attraverso il supporto ai consorzi fidi
Analisi del contesto territoriale di riferimento e realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica
Supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero
Promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche
Risoluzione alternativa delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti attraverso la gestione di appositi organismi qualificati
Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti
Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio di certificati d'origine delle merci
Gestione degli Organismi per la composizione delle crisi da sovraindebitamento destinate a supportare le difficoltà dei soggetti "non fallibili"
Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni
Abbattimento delle barriere burocratiche



Digitalizzazione dell'Ente

Sviluppo delle infrastrutture territoriali

Alla dimensione locale della propria azione, la Camera di Commercio di Piacenza affianca l'impegno a sostegno del sistema economico imprenditoriale locale nel contesto globale.

Nell'ottica di una strategia di rete, la Camera di Commercio di Piacenza svolge la propria attività in un clima di proficua collaborazione con gli organismi – regionali e nazionali – del sistema camerale, nonché con la Regione Emilia-Romagna, in stretta sintonia con quanto definito dalle linee programmatiche e d'indirizzo dell'Amministrazione regionale. Da alcuni anni, ad esempio, partecipa alla "Rete degli sportelli Sprint per l'internazionalizzazione delle imprese emiliano-romagnole". La presenza della Camera al di fuori della provincia di Piacenza non si esaurisce con i desk all'estero. La sua azione si colloca all'interno di una vasta organizzazione a rete della quale la Camera rappresenta uno snodo fondamentale nel sistema strutturato delle Camere di commercio e delle loro Associazioni, nel contesto più ampio di sviluppo economico e sociale a livello regionale, nazionale ed internazionale

### **3.2.2 La mission**

La realizzazione delle azioni sopra descritte necessita un profondo processo di innovazione tecnologica ed organizzativa e delle modalità e degli strumenti di dialogo con le imprese soprattutto in una fase, come quella odierna, caratterizzata da un quadro di profonda contrazione delle risorse disponibili.

### **3.2.3 La vision**

Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, ha riconosciuto alle Camere di Commercio la natura di enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

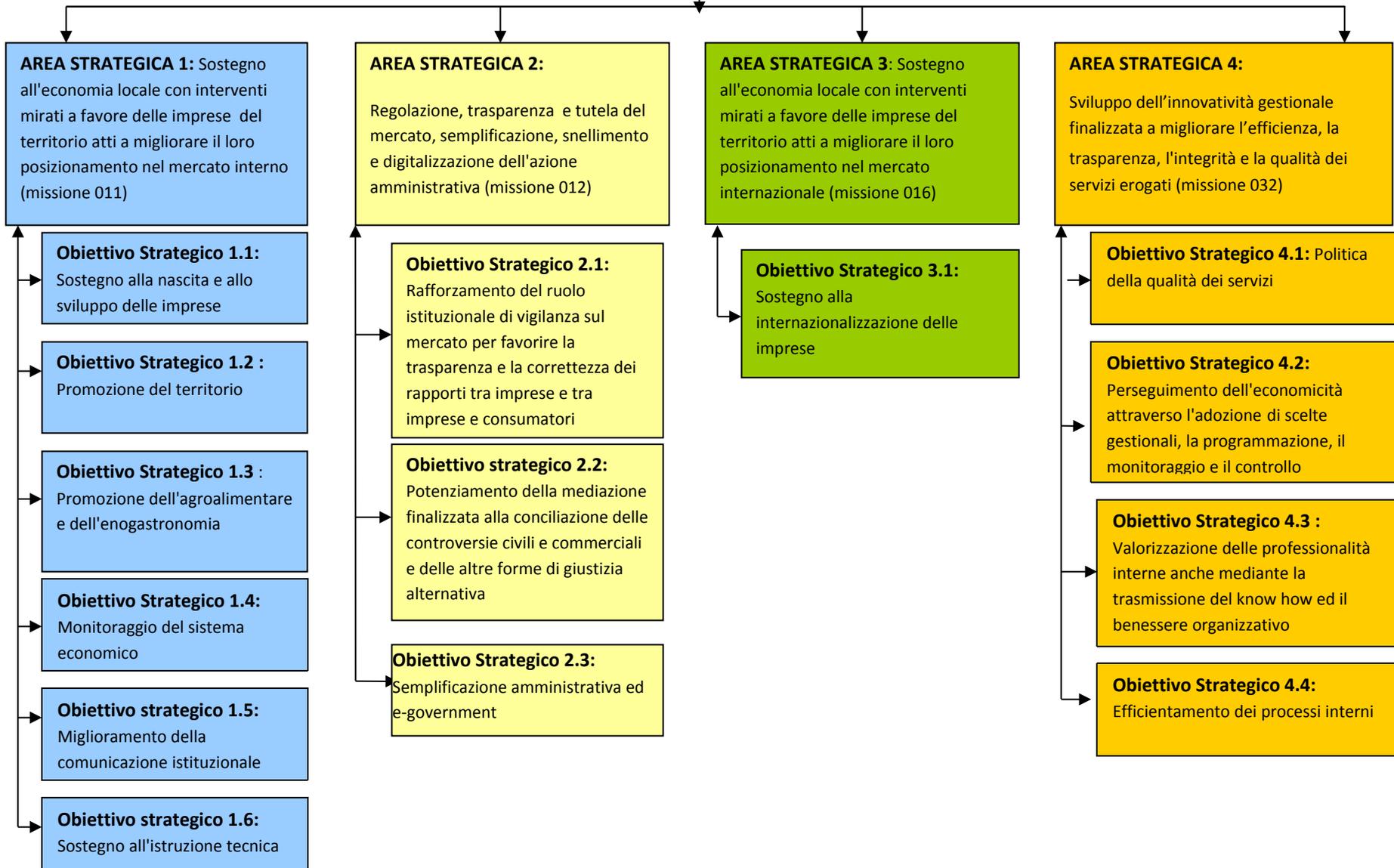
Le norme di riforma delle amministrazioni pubbliche, recentemente approvate ed in attesa dei decreti attuativi, potrebbero incidere sulle funzioni delle Camere di Commercio e sul loro ruolo a livello locale e, conseguentemente, potrebbero rendere necessario ricalibrare la vision dell'ente.



### **3.3 Albero della Performance**

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi strategici e obiettivi operativi. La mappa dimostra come gli obiettivi individuati dall'Ente, ai vari livelli, contribuiscano all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione sintetica, ma completa, della performance dell'amministrazione.

**La Vision: La Camera di Commercio mira al sostegno del sistema imprenditoriale e allo sviluppo armonico dei rapporti economici che nascono e si sviluppano nel mercato anche tramite un continuo innalzamento del livello qualitativo dei servizi offerti, incrementando l'utilizzo delle tecnologie avanzate che consentano di dialogare con le imprese in modo più immediato ed efficace, con ciò contribuendo ad abbattere i costi della burocrazia**



## 4. Analisi del contesto esterno e interno

### 4.1 Analisi del contesto esterno

#### 4.1.1 Analisi del contesto economico della provincia

Dall'esame dei primi dati disponibili in ordine alla situazione del contesto socio-economico provinciale delineatosi nel 2015 sono emersi alcuni segnali in controtendenza rispetto al recente passato. Non è possibile attribuire a questi pochi elementi la capacità di attestare un cambio di rotta nel sistema economico ma quanto meno li si può leggere come un primo passo in avanti.

Se le imprese nel loro complesso sono calate - e i fallimenti aumentati - pure va segnalato che la differenza tra iscrizioni e cessazioni "volontarie" delle aziende è positiva e che ci sono alcuni settori nei quali la variazione risulta positiva da qualche tempo. Sono probabilmente ambiti di attività che possono rappresentare un substrato sul quale lavorare per incrementare l'imprenditorialità.

L'analisi congiunturale racconta di una industria manifatturiera che ha avuto riscontri positivi per fatturato, produzione ed ordini e di un artigianato produttivo ancora in difficoltà. Piccoli segnali favorevoli si sono raccolti sia nell'edilizia che nel commercio.

Le esportazioni sono cresciute e, a differenza di quanto accaduto nel 2014, soprattutto grazie all'industria locale più che al settore della logistica.

Sul fronte lavoro il dato Istat della rilevazione continua (terzo trimestre 2014 - secondo trimestre 2015) è di 134mila persone qualificate come forze di lavoro di cui 121mila occupate, con un tasso di occupazione del 72,9% per la componente maschile e del 56,9% per quella femminile (contro una media del 73,7% e del 59,2% rispettivamente nel contesto regionale).

La cassa integrazione è calata in misura significativa ma ha interessato ancora fortemente sia l'industria meccanica che quella dei minerali non metalliferi.

In tema di finanze, per concludere, è stato registrato un nuovo calo negli impieghi accompagnato da un aumento dei depositi.

## Il tessuto imprenditoriale

### La consistenza e la dinamica delle imprese piacentine (2009- novembre 2015) – Fonte dei dati Stockview - Infocamere

Anni	Imprese Registrare	Iscrizioni	Cessazioni Totali	di cui: Cancellate d'ufficio	Cessazioni al netto delle cessate d'ufficio	Saldo Totale	Saldo escluse cessate ufficio	*Tasso di crescita
2009	31.768	1.935	2.181	113	2.068	-246	-133	-0,42
2010	31.796	1.994	1.989	274	1.715	5	279	0,88
2011	31.778	1.821	1.853	157	1.696	-32	125	0,39
2012	31.268	1.755	2.276	300	1.976	-521	-221	-0,7
2013	30.758	1.636	2.133	137	1.996	-497	-360	-1,15
2014	30.426	1.588	1.898	111	1.787	-310	-199	-0,65
Nov. 2015	30.242	1.483	1.675	209	1.466	-192	17	0,06

*\*escluse le cessazioni d'ufficio*

Tra il gennaio ed il novembre del 2015 la scelta relativa alla forma imprenditoriale da dare alla propria impresa è caduta nel 65% dei casi sulla ditta individuale, nel 22% su di una società di capitali, nell'11% su una società di persone ed infine nel 2% su una altra forma giuridica (cooperativa, consorzi....).

Le cessazioni hanno coinvolto nel 68,5% dei casi le ditte individuali, nel 17% le società di persone, nel 13% le società di capitale. I saldi sono risultati quindi positivi solo per le società di capitale e le altre forme giuridiche, negativi nei restanti. Se si eliminasse l'incidenza delle cessazioni d'ufficio il risultato cambierebbe ed il saldo diventerebbe positivo anche per il nucleo delle società di persone.

## La variazione nella consistenza settoriale delle imprese registrate (novembre 2015 e variazione tra il 2013 e il novembre 2015) *Fonte dei dati Stockview - Infocamere*

Settori di attività	nov-15	Var.% 2013- 2015
A Agricoltura, silvicoltura pesca	5.284	-5,74
B Estrazione di minerali da cave e miniere	26	-10,34
C Attività manifatturiere	2.939	-3,51
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore ecc.	55	12,24
E Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti	56	-5,08
F Costruzioni	5.050	-4,41
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz. auto	6.854	-1,21
H Trasporto e magazzinaggio	1.107	-3,82
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	2.184	2,39
J Servizi di informazione e comunicazione	606	0
K Attività finanziarie e assicurative	588	2,44
L Attivita' immobiliari	1.244	-2,74
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	871	1,87
N Noleggio, agenzie viaggio, servizi alle imprese	610	10,31
P Istruzione	121	5,22
Q Sanita' e assistenza sociale	150	16,28
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	362	-0,55
S Altre attività di servizi	1.247	0,16
T Attività di famiglie e conviv. datori di lavoro ..	4	100
X Imprese non classificate	884	0
<b>TOTALE</b>	<b>30.242</b>	<b>-2,12</b>

## Commercio estero

### Importazioni ed esportazioni, Piacenza Emilia Romagna e Italia, settembre 2014 e settembre 2015, valori in euro - Fonte dei dati Camera di commercio IAA Piacenza su dati Istat

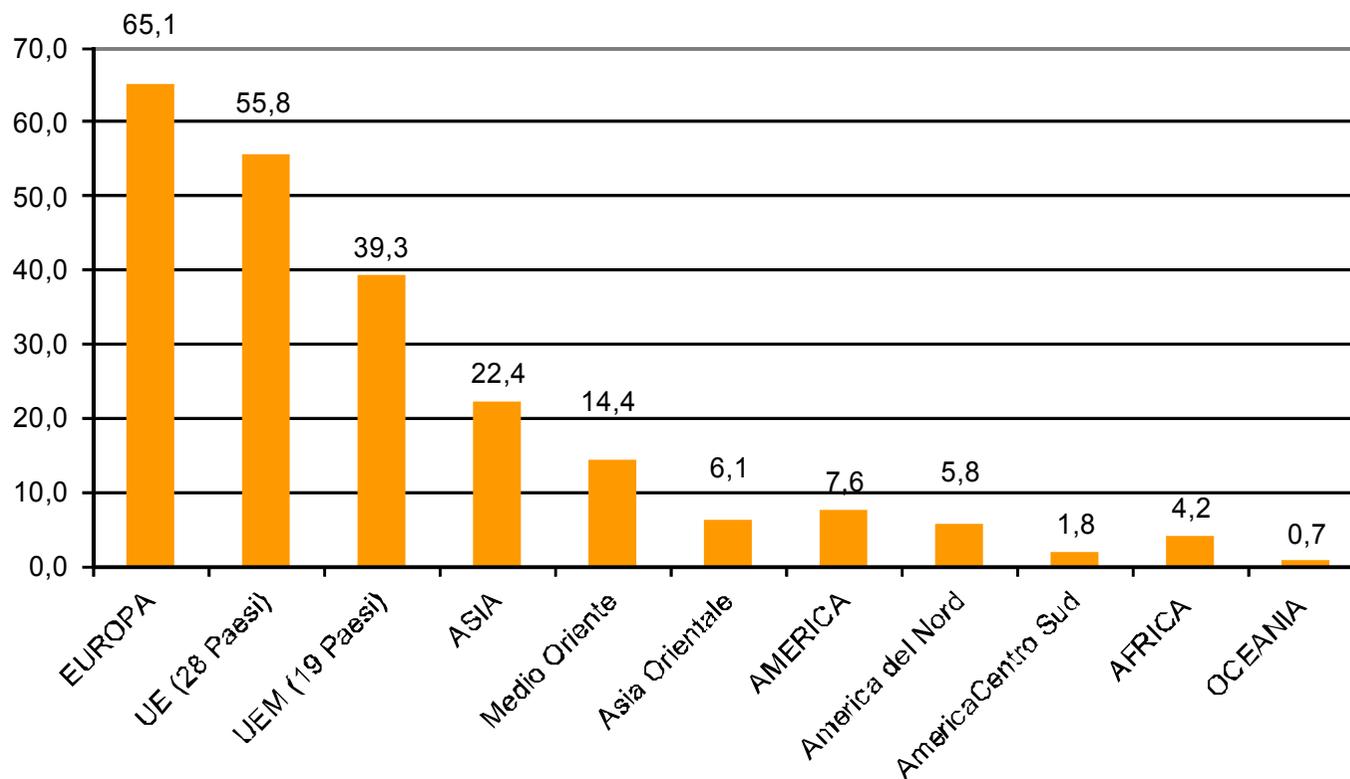
	Importazioni		Variaz. %	Esportazioni		Variaz. %
	set-14	set-15		set-14	set-15	
Piacenza	2.403.021.561	2.663.225.478	10,8	2.731.149.552	2.818.677.180	3,2
Emilia Romagna	22.809.965.058	23.571.581.135	3,3	39.526.418.800	41.054.048.700	3,9
Italia	267.522.770.626	277.333.061.427	3,7	294.968.302.427	307.278.011.949	4,2

Divisioni Ateco2007	Esportazioni - Valori in Euro			Variazione %	
	Settembre 2013	Settembre 2014	Settembre 2015	2013/2014	2014/2015
<b>Totale escluso Tessile/Abbigliamento e Mobili</b>	<b>1.930.012.410</b>	<b>1.969.400.163</b>	<b>2.124.125.596</b>	<b>2,0</b>	<b>7,9</b>
CB13-Prodotti tessili	57.407.599,00	74.437.811,00	66.424.851,00	<b>29,7</b>	<b>-10,8</b>
CB14-Articoli di abbigliamento (anche pelle e pelliccia)	344.567.702,00	423.761.067,00	355.810.421,00	<b>23,0</b>	<b>-16,0</b>
CB15-Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili	100.970.825,00	126.987.415,00	130.550.215,00	<b>25,8</b>	<b>2,8</b>
Totale CB Tessili e abbigliamento	502.946.126,00	625.186.293,00	552.785.487,00	<b>24,3</b>	<b>-11,6</b>
CM31-Mobili	107.943.366,00	136.562.962,00	141.765.452,00	<b>26,5</b>	<b>3,8</b>
<b>TOTALE EXPORT PC</b>	<b>2.540.903.328,00</b>	<b>2.731.149.552,00</b>	<b>2.818.677.180,00</b>	<b>7,5</b>	<b>3,2</b>

A differenza di quanto accadeva nel 2014, se il dato complessivo delle esportazioni viene esaminato al netto dell'export di abbigliamento e mobili (per i quali le operazioni di compravendita sono da ascrivere principalmente ad imprese commerciali piuttosto che manifatturiere), la variazione dell'export piacentino si incrementa ed arriva al +7,9%.

### Composizione percentuale delle esportazioni per area di destinazione, Piacenza, settembre 2015

Fonte: CCIAA Piacenza su dati Istat

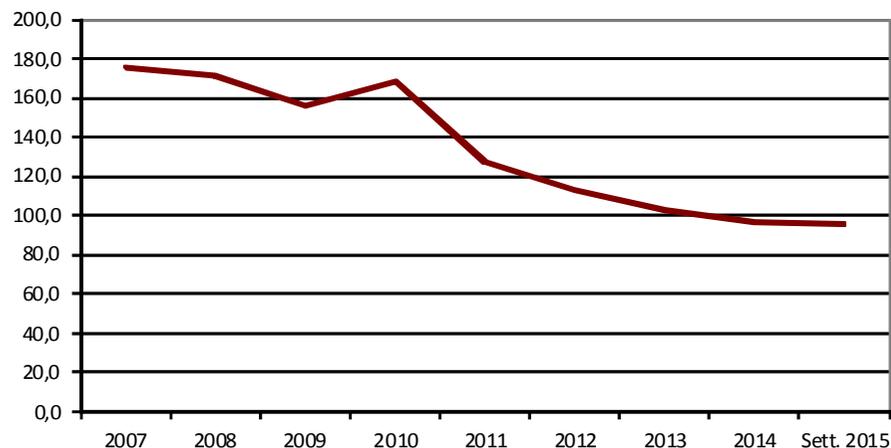


Il mercato di riferimento delle imprese è principalmente quello europeo. Tra il 2014 ed il 2015 però vi è stata una leggera contrazione dell'incidenza dell'export verso quest'area, piuttosto che in altre parti del mondo.

## Accesso al credito

### Piacenza: rapporto % impieghi/depositi (2007-settembre 2015) *Fonte: CCIAA di Piacenza su dati Banca d'Italia*

Il rapporto impieghi/depositi si mantiene al di sotto del 100%, dato che non trova eguali tra le province più prossime. Si tratta dell'effetto combinato di due forze che convergono, la stretta sul credito disponibile e la riduzione della capacità di investire da parte delle imprese



### Impieghi e depositi per localizzazione della clientela, Piacenza e territori di confronto

	IMPIEGHI		Variaz. %	DEPOSITI		Variaz. %	Impieghi su Depositi %
	Sett. 2014	Sett. 2015	2014/2015	Sett. 2014	Sett. 2015	2014/2015	
Piacenza	7.298.729	7.216.811	-1,1	7.174.215	7.596.017	5,9	95
Emilia-Romagna	159.587.531	154.518.385	-3,2	108.748.391	111.371.973	2,4	138,7
ITALIA	1.815.622.649	1.820.955.753	0,3	1.319.858.984	1.380.712.957	4,6	131,9

#### 4.1.2 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO – ANALISI SWOT PER LA PROVINCIA DI PIACENZA

<p style="text-align: center;"><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buon tasso di crescita delle esportazioni e buona diversificazione dei mercati di sbocco</li> <li>• Presenza di un settore industriale (raccorderia/meccatronica) avanzato</li> <li>• Incremento della ricettività e dei servizi a favore del turista</li> <li>• Qualificazione e professionalità nel settore agroalimentare</li> <li>• Elevata professionalità della manodopera nei settori avanzati</li> <li>• Estensione del polo logistico molto rilevante</li> <li>• Presenza di un polo universitario con alcune punte di eccellenza riconosciute</li> <li>• Potenzialità turistiche</li> <li>• Avvio del Tecnopolo, con capacità di assistenza tecnologica alle imprese molto avanzata</li> <li>• Riscontri positivi dalla partecipazione ad Expo 2015</li> <li>• Esperienze di collaborazione tra CCIAA e Ordine degli avvocati per ridurre i costi della soluzione delle controversie</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calo del prezzo del petrolio, con ricadute sul settore raccordero</li> <li>• Tessuto imprenditoriale con predominio di realtà poco strutturate e poco strutturate per i mercati internazionali</li> <li>• Difficoltà per le imprese ad accedere al credito</li> <li>• Azioni di promozione dell'economia non coordinate unitariamente</li> <li>• Difficoltà perduranti nel settore edile</li> <li>• Numero di iscritti a scuole di natura tecnica in diminuzione</li> <li>• Elevato tasso di pendolarismo</li> <li>• Bassa capacità di promozione esterna del territorio             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso di ricambio generazionale limitato                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bassa preparazione degli operatori commerciali e turistici nei confronti di turisti stranieri</li> <li>• Percentuale non elevata di imprese che innovano</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volontà di proseguire nel percorso di valorizzazione del territorio nel segno dell'esperienza di Expo 2015</li> <li>• Apertura del nuovo periodo di programmazione POR FESR con risorse importanti per lo sviluppo dell'economia</li> <li>• Accordo raggiunto con Comune, Provincia, Piacenza Expo e Regione per la gestione di un servizio a supporto delle nuove imprese</li> <li>• Prospettive di crescita nei mercati ricchi o ad elevato tasso di crescita dell'industrializzazione</li> <li>• Favorire l'insediamento di realtà industriali che necessitano di manodopera qualificata sfruttando la posizione favorevole del territorio per attrarre investimenti</li> <li>• Incrementare la presenza dei prodotti agroalimentari di qualità nei mercati ad alto potere di acquisto</li> <li>• Efficiente sistema camerale di gestione della mediazione obbligatoria</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacità di cogliere opportunità commerciali in Paesi esteri in presenza di una debolezza del mercato interno e nei Paesi UE             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del tasso di disoccupazione</li> <li>• Ulteriore contrazione del tessuto produttivo locale</li> <li>• Perdita delle professionalità migliori verso altri territori che offrono occupazione ai profili più elevati</li> <li>• Scarsità di manodopera con le caratteristiche professionali richieste dalle imprese locali</li> <li>• Riduzione delle entrate camerali destinate ad interventi promozionali</li> <li>• Riforma delle Camere di commercio che potrebbe portare a perdere funzioni di promozione economica</li> </ul> </li> </ul>

**Analisi  
SWOT per  
la Provincia  
di Piacenza**

### 4.1.3 Quadro normativo di riferimento

#### a) Evoluzione

Come si accennava in premessa, la riforma del sistema politico e istituzionale italiano, da anni oggetto di dibattito ed oggi ritenuta indispensabile quale presupposto per il rilancio della competitività e dello sviluppo del paese, vede al suo interno anche la riforma delle Camere di Commercio attraverso l'art. 10 della legge delega n. 124/2015, per la quale appaiono imminenti i decreti applicativi. Già il d.l. 90/2014 che, a regime nel 2017, comporterà il taglio del diritto annuale del 50%, ha condizionato la politica dell'ente, annullando di fatto gli interventi economici sul territorio.

Il sistema camerale tuttavia condivide la necessità di una revisione degli ambiti territoriali di riferimento delle Camere di commercio al fine di sfruttare i benefici consentiti dalle economie di scala grazie ai quali è possibile conseguire una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi.

Le Camere di Commercio della regione sono oggi impegnate nella ricerca di intese che, mettendo a fattor comune le rispettive specificità ed eccellenze, consentano di rispondere alle esigenze delle imprese e del territorio con una rinnovata efficienza.

#### b) Stratificazione di norme precedenti

Per quanto riguarda le norme che negli ultimi anni hanno interessato la vita delle Amministrazione Pubbliche, e quindi anche delle Camere di Commercio, si evidenziano, in particolare, le seguenti:

- **Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza, anticorruzione delle pubbliche amministrazioni** - D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.
- **Trasparenza e anticorruzione** – L. 190 del 6.11.2012
- **Termine standard per il pagamento delle fatture** - D.lgs. 192/2012
- **Norme in materia di contenimento, razionalizzazione e revisione della spesa pubblica**

Per quanto riguarda l'aspetto del c.d. "spending review", la stratificazione delle più recenti norme di contenimento della spesa pubblica è rappresentata da:

. **DL 31 maggio 2010, n. 78, convertito nella legge n. 122 del 30 luglio 2010**

. **DI 6/7/2011 n. 98 convertito nella legge 15/7/2011 n. 111**

. **DL 6/7/2012 n. 95 convertito nella legge 7/8/2012 n. 135**

. **DL 31/8/2013 n. 101** recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni" in cui, accanto ad ulteriori riduzioni della spesa (auto di servizio e consulenze), sono contenute numerose norme sul Pubblico impiego (pensionamenti, mobilità, ecc);

- . **Legge 27 dicembre 2013, n. 147 (legge di stabilità 2014)** in cui, tra l'altro, vengono previste ulteriori limitazioni alla stipula di contratti di locazione, limiti massimi retributivi al personale dipendente ed autonomo e nella quale, nel confermare le misure di contenimento della spesa, viene prevista, a favore delle Camere di Commercio, la possibilità di effettuare, pur nei limiti globali, variazioni compensative tra le singole spese oggetto di contenimento;
- . **DL 24 aprile 2014, n. 66 "Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale"** (tra cui le richiamate norme di riduzione del diritto annuale a carico delle imprese);
- . **Legge n. 190/2014 (legge di stabilità 2015 ) e quelle contenute nel decreto milleproroghe (d.l. 192/2014);**
- . **Legge 28 dicembre 2015, n. 208 – Legge di stabilità 2016.**

La Camera di Commercio di Piacenza ha intrapreso già da diversi anni la strada della razionalizzazione attraverso, da un lato, continui interventi riorganizzativi che hanno portato alla riduzione degli oneri per il personale (nel 2015 sono cessate 6 unità a fronte di una sola assunzione per mobilità) e, dall'altro, alla riduzione dei costi di funzionamento anche al di là delle previsioni delle singole misure normative di contenimento.

E' di tutta evidenza che il quadro normativo esistente ed in itinere pone il sistema camerale tutto di fronte ad una svolta particolarmente delicata ed importante per l'esistenza stessa delle Camere di Commercio.

E' ovvio che il futuro delle medesime potrà dipendere anche dalla capacità propositiva in termini di autoriforma, capacità che deve mettere in campo credibili soluzioni organizzative in grado di incidere realmente sulla spesa e di consentire di destinare risorse alle imprese e ai territori.

#### ANDAMENTO ONERI DI FUNZIONAMENTO E DI STRUTTURA

	2012	2013	2014	Precons. 2015	Prev. 2016
<b>Personale</b>	<b>2.242.358</b>	<b>2.384.298</b>	<b>2.388.362</b>	<b>2.402.183</b>	<b>2.249.331</b>
<b>Oneri di funzionamento</b>	<b>1.833.423</b>	<b>1.723.336</b>	<b>1.779.780</b>	<b>1.658.339</b>	<b>1.671.067</b>
<i>Prestazioni di servizi</i>	785.950	655.581	679.703	695.191	768.804
<i>Godimento di beni di terzi</i>	6886	6.577	13.080	6.891	7.980
Variazione %	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2016/2012
Personale	+ 6,3	+ 0,1	+ 0,5	- 6,3	+ 0,3

Oneri di funzionamento	- 6	+ 3,2	- 6,8	+ 0,7	- 8,8
------------------------	-----	-------	-------	-------	-------

**ANDAMENTO ONERI PER CONSUMI INTERMEDI**

	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Prev. 2016</b>
<b>TOTALE</b>	<b>767.054</b>	<b>588.463</b>	<b>499.756</b>	<b>461.554</b>	<b>530.497</b>
<i>Di cui:</i>					
<i>Spese per missioni (d.l. 78/2010)</i>	18.589	5.810	5.943	5.694	7.310
<i>Spese per automazione servizi (d.l. 95/2012)</i>	192.412	153.883	121.009	123.808	118.065
<i>Oneri postali (d.l. 95/2012)</i>	42.702	42.234	16.769	13.313	4.500
<i>Oneri acquisto cancelleria (d.l. 95/2012)</i>	12.506	8.250	9.078	9.888	8.900
<i>Oneri acquisto libri e quotidiani (d.l. 95/2012)</i>	14.787	18.374	13.534	7.155	5.538

## 4.2 Analisi del contesto interno

Vengono di seguito analizzate le seguenti dimensioni:

### 4.2.1 La struttura organizzativa della Camera

La struttura organizzativa dell'Ente, articolata in due aree dirigenziali, in cinque Settori, in otto Unità Organizzative (con la presenza o meno di una o più unità operative), consente di far fronte in maniera adeguata, efficace ed efficiente alle funzioni di cui l'Ente è attualmente titolare.

L'attività della Camera di Commercio è stata interessata negli ultimi anni da consistenti processi di cambiamento, sia di tipo organizzativo che di attribuzioni di funzioni, anche in virtù del mutato quadro delle competenze.

La struttura organizzativa potrà subire variazioni a seguito della definizione del quadro di riordino delle Camere di commercio.

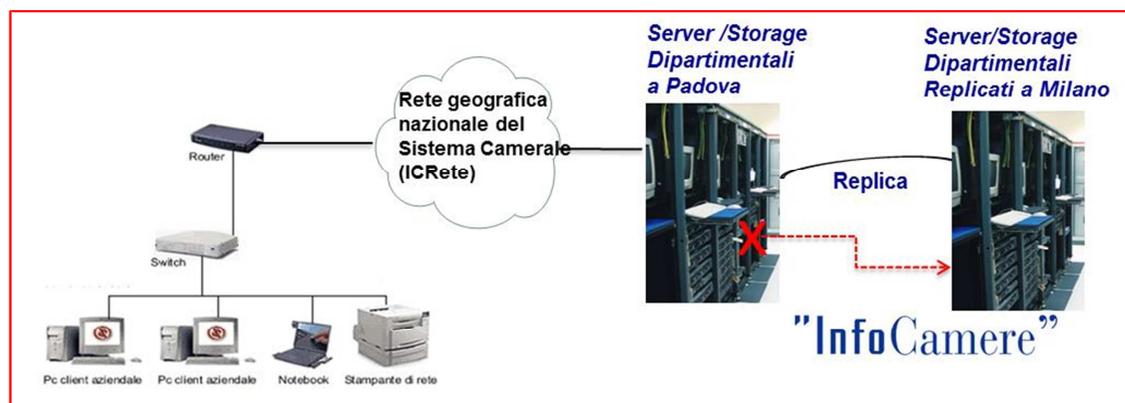
### 4.2.2 Le infrastrutture e le risorse tecnologiche

#### La rete informatica locale

Nel corso del 2016 diverrà pienamente operativa la nuova architettura di rete. Tale nuova architettura recepirà quanto disposto dal D.Lgs.82/2005 "Codice dell'amministrazione digitale", ed in particolare l'art. 50-bis, rubricato "Continuità operativa", volto a fornire alle Pubbliche Amministrazioni gli strumenti utili ad adottare piani di emergenza in grado di assicurare, in ambito informatico, la continuità delle operazioni ed il ripristino del normale funzionamento a seguito del verificarsi di un evento disastroso. L'attuale servizio di Hosting basato su due server locali a servizio della rete sarà sostituito da un sistema di tipo virtualizzato. Tale sistema si basa sulle componenti di seguito descritte.

- un servizio di **HCR – Hosting Centrale Replicato** presso i Data Center InfoCamere, con funzioni di Authentication e File Server. La soluzione tecnologica proposta dispone di un primo Data Center, situato a Padova, che collega tra loro le sedi di tutto il Sistema camerale tramite una rete dati che unisce tutto il territorio nazionale, e un secondo Data Center con funzione di Disaster Recovery Center e secondo Access Point di rete. L'architettura del servizio di HCR garantirà la CCIAA di Piacenza per la Continuous Availability poiché se l'infrastruttura di Padova non fosse disponibile, i servizi di Authentication e File Server saranno erogati direttamente dal secondo Data Center.

- Servizio di **Hosting Virtuale Dedicato** presso i Data Center InfoCamere per l'applicazione di gestione presenze.



L'implementazione dell'architettura proposta è resa possibile grazie al completamento del doppio collegamento in fibra ottica tra la sede della Camera di Piacenza e il Data Center Infocamere e dalla rinnovata LAN camerale.

## Servizi e multicanalità

### Sito Internet

Il sito Internet istituzionale della Camera di Commercio è stato oggetto di una profonda attività di restyling a livello contenutistico e strutturale nel corso dell'anno 2010. Si è intervenuti a diversi livelli per assicurare un prodotto accessibile, usabile e che si adegua alle linee guida identificate a livello regionale in materia di unitarietà di immagine delle Camere di commercio Emiliano Romagnole. Per la gestione dei contenuti è stato adottato lo strumento di CMS Plone, il cui utilizzo nell'ambito della creazione di siti web delle PA è in continua crescita.

Partecipano attivamente alle attività redazionali e di aggiornamento un alto numero di dipendenti Camerali (oltre il 60%) che compongono la redazione distribuita dei contenuti

Dall'anno 2012 è disponibile una nuova area del portale "Extranet" riservata ai membri di Giunta, Consiglio e OIV nella quale sono accessibili, mediante accesso riservato, atti e documenti di specifica competenza.

### Servizi on line

Sono attivi, previo idoneo accreditamento degli interessati alle relative piattaforme informatiche, servizi on line con i quali l'utente può avviare l'atto/procedimento amministrativo di interesse fornendo i dati necessari ed eseguire la transazione corrispondente interamente on line, incluso il pagamento dei costi previsti.

E' questo il caso di Telemaco pay per la certificazione a distanza e la trasmissione di pratiche telematiche.



Nel corso dell'anno 2013 è stato implementato il servizio di pagamenti on-line tramite una specifica piattaforma di e-commerce integrata con il portale web dell'Amministrazione in modo da permettere il pagamento con moneta elettronica di alcuni servizi dell'Ente. Nel corso del 2014 dopo la positiva sperimentazione sui primi servizi "pilota" il servizio è stato esteso ed è oggi possibile effettuare transazioni on-line relative a: Movimento Anagrafico Ditte (MAD), Esame mediatori, Esame ruolo conducenti, Iscrizione ruolo conducenti, Periti ed esperti, Firma Digitale, Vidimazione libri, Ordinanze, Domanda/Adesione Mediazione, Certificati origine e visti per l'estero, REA – Verbali accertamento e spese notifica, Registro Imprese – Spese notifica verbali.

## 5. Obiettivi strategici

### 5.1 La strategia

Il conseguimento dei risultati, la loro misurabilità, nonché la capacità di renderne conto al territorio, ha sempre rappresentato un impegno costante della Camera di Commercio di Piacenza non solo in un'ottica di "buona amministrazione" ma anche nell'intento di focalizzare l'attenzione di cittadini e di imprese, sempre più esigenti nei confronti della Pubblica amministrazione, ai risultati dell'impiego delle risorse pubbliche, a maggior ragione laddove la grave crisi economica e finanziaria si ripercuote pesantemente sulle imprese.

### 5.2 La Performance Organizzativa

La misurazione della Performance organizzativa della Camera di Commercio di Piacenza si articola sull'analisi di due livelli:

- il primo, di carattere gestionale, mediante il quale la Camera di Piacenza monitora una serie di variabili qualitative quantitative che rappresentano il contesto e le condizioni attraverso le quali essa è in grado di perseguire il raggiungimento degli obiettivi proposti
- il secondo attiene invece allo sviluppo della strategia dell'Ente così come definita nei documenti di programmazione (Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale, ecc).

La definizione della Performance Organizzativa è quindi la risultante dell'integrazione dei due livelli: il primo è descritto ed analizzato in documenti già noti (Rapporto sull'economia locale, analisi del contesto esterno di cui alla RPP), l'articolazione della strategia si traduce invece nella definizione degli obiettivi strategici di Ente, a partire dalla Vision dell'Ente medesimo, ai quali sono correlati indicatori e target.

### 5.3 Le aree strategiche

Le aree strategiche, che discendono dalla Programmazione Pluriennale approvata dal Consiglio e dall'aggiornamento annuale così come contenuto nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2016, sono individuate, salvo modifiche dettate dalla normativa, tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, nonché delle istanze emerse dai portatori di interesse che operano sul territorio.

Essendo la Camera un Ente pubblico, seppur dotato di autonomia funzionale, le sue strategie debbono tenere conto degli interventi normativi e dei vincoli operati dagli stessi.

## **AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO**

**Sostegno all'Economia Locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato interno (missione istituzionale 011 "Competitività e sviluppo delle imprese")**

**Regolazione, trasparenza e tutela del mercato, semplificazione, snellimento e digitalizzazione dell'azione amministrativa (missione istituzionale 012 "Regolazione dei Mercati")**

**Sostegno all'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato internazionale (missione istituzionale 016 - "Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo")**

**Sviluppo dell'innovatività gestionale finalizzata a migliorare l'efficienza, la trasparenza, l'integrità e la qualità dei servizi erogati (missione istituzionale 032 - "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche")**

## 5.4 La Mappa strategica

La Camera di Commercio di Piacenza, al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici, ha individuato quattro prospettive di performance.

Le prospettive rappresentano gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa.

Esse rappresentano inoltre la base di articolazione della mappa strategica descritta nel paragrafo successivo.

**Utenti** – la prospettiva è volta a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale e, quindi, la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti di riferimento con l'obiettivo di garantire la piena soddisfazione delle aspettative

**Processi interni** – la prospettiva è volta ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed individuando quelli che meglio rispondono all'esigenza di perseguire gli obiettivi strategici

**Crescita e apprendimento** – la prospettiva è volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'Ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione, nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto

**Economico-Finanziaria** – la prospettiva è orientata al monitoraggio degli indicatori economico-finanziari al fine di valutare, tenuto conto delle priorità definite nella programmazione strategica, la capacità dell'ente di perseguire l'equilibrio di bilancio.

## 5.5 Gli obiettivi strategici

Al fine di individuare un sistema in grado di misurare, valutare e, quindi, rappresentare in modo integrato e completo il livello di performance atteso e realizzato, la Camera di Commercio di Piacenza provvede alla costruzione di un cruscotto di indicatori necessario alla misurazione della strategia.

Infatti, una volta costruiti gli obiettivi strategici, occorre individuare delle misure in grado di monitorare il loro grado di raggiungimento.

La costruzione di un cruscotto in prospettiva BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrati in funzione della mappa strategica definita.

In un'ottica di monitoraggio continuo tali indicatori devono essere in grado di rappresentare l'efficacia delle azioni messe in atto dalle diverse strutture camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

Per questo motivo, accanto agli indicatori vengono previsti i relativi target che, monitorati nel tempo, servono a rilevare lo scostamento tra valori realizzati e attesi al fine di porre in essere eventuali misure correttive.

Il set di indicatori associato agli obiettivi strategici comprende gli ambiti di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 8 del d.lgs. 150/2009.

**La presente programmazione, elaborata in un momento in cui non sono noti i contenuti della riforma in itinere delle Camere di Commercio, potrebbe richiedere importanti interventi modificativi in ragione dell'evolversi degli ambiti di intervento riservati dalle norme agli Enti Camerali.**

**Il contesto normativo vigente, che ha determinato il taglio delle risorse, ha reso necessario rivedere la strategia dell'Ente e definire obiettivi che fossero compatibili con le risorse medesime. Esso si inserisce altresì nell'attuale fase di rinnovo degli Organi che, ad oggi, non è ancora giunta a compimento, impedendo di fatto una programmazione pluriennale.**

**Anche la consistente riduzione delle risorse umane (- 5 unità dall'anno 2015) ha contribuito alla impossibilità di prevedere, per la maggior parte degli obiettivi, target in miglioramento.**

**Si è pertanto ritenuto che, nel contesto attuale, fosse particolarmente sfidante l'obiettivo del mantenimento degli standards qualitativi e quantitativi, nonché di efficienza e di efficacia nell'erogazione dei servizi, che erano stati raggiunti negli anni precedenti, anche grazie agli interventi organizzativi progressivamente messi in campo.**

I documenti di programmazione dell'ente si sono arricchiti, già con riferimento al triennio 2014-2016, della redazione del **"Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio"** allegato al Bilancio di Previsione. Il P.I.R.A., con valenza programmatica triennale e ad andamento scorrevole nel tempo, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende

perseguire nel triennio di riferimento, coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. Pertanto il presente Piano della Performance risulta coerente, sia sotto il profilo metodologico che contenutistico, al sistema di obiettivi ed indicatori definiti all'interno dei P.I.R.A, dei quali se ne da di seguito una rappresentazione.

### **Area Strategica 1.**

**Sostegno all'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato interno.**

**Missione 11:** "Competitività e sviluppo delle imprese"

**Programma 5:** "Promozione e attuazione politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"

**Divisione COFOG 4:** "Affari Economici"

**Gruppo COFOG 1:** "Affari generali economici, commerciali e del lavoro"

#### **Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:**

Personale	€ 244.820,40
Funzionamento	€ 80.956,48
Interventi economici	€ 610.000,00
Ammortamenti	€ 20.235,52

#### **Obiettivi strategici:**

##### **1.1 - Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese**

***onere diretto per interventi economici***

**€ 340.000**

Migliorare la liquidità aziendale, incentivare gli investimenti, incrementare le possibilità di sopravvivenza delle nuove imprese attraverso attività informative e formative. Lo stanziamento include la destinazione di € 160.000 alle imprese del territorio danneggiate dalla recente alluvione che ha interessato numerose zone, soprattutto montane, della provincia.



### **1.2 - Promozione del territorio**

***onere diretto per interventi economici***

**€ 50.000**

Rafforzare l'interazione con altri soggetti istituzionali allo scopo di meglio finalizzare e qualificare le risorse destinate ad interventi a favore del territorio

### **1.3 - Promozione dell'agroalimentare e dell'eno-gastronomia**

***onere diretto per interventi economici***

**€ 60.000**

Migliorare la competitività delle produzioni locali sui mercati nazionali e non; migliorare la possibilità di individuare nuove nicchie nelle quali proporre le produzioni di qualità

### **1.4 - Monitoraggio del sistema economico**

***onere diretto per interventi economici***

**€ 10.000**

Incrementare il grado di diffusione delle informazioni relative ai principali indicatori del sistema economico al fine di fornire strumenti sempre più efficaci ai c.d. "decisioni politiche"

### **1.5 - Miglioramento della comunicazione istituzionale**

***onere diretto per interventi economici***

**€ 10.000**

Incrementare il livello delle informazioni relative ai servizi camerali, compresi quelli fruibili attraverso il sito internet istituzionale

**1.6 - Sostegno all'istruzione tecnica****onere diretto per interventi economici****€ 17.000**

Favorire la diffusione dell'informazione sulla domanda delle professionalità da parte delle imprese con l'obiettivo di ridurre il gap tra domanda e offerta di lavoro indirizzando i giovani verso percorsi formativi maggiormente allineati alle esigenze delle imprese

Area Strategica 2

**Regolazione, trasparenza e tutela del mercato, semplificazione, snellimento e digitalizzazione dell'azione amministrativa****Missione 12:** "Regolazione dei mercati"**Programma 4:** "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"**Divisione COFOG 4:** "Affari economici"**Gruppo COFOG 1:** "Affari generali economici, commerciali e del lavoro"**Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:**

Personale	€ 348.824,60
Funzionamento	€ 234.357,72
Ammortamenti	€ 29.985,62

**Obiettivi strategici:****2.1 - Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza di rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori**

Rafforzare e qualificare ulteriormente l'attività di vigilanza sul mercato, potenziando i controlli degli aspetti relativi alla sicurezza dei prodotti presso gli operatori economici.

## 2.2 Potenziamento attività di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali e delle altre forme di giustizia alternativa

Consolidare e rafforzare l'attività dell'organismo di mediazione camerale anche attraverso la prosecuzione della convenzione con l'Organismo dell'Ordine degli Avvocati; avviare l'organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento.

**Missione 12:** "Regolazione dei mercati"

**Programma 4:** "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"

**Divisione COFOG 1:** "Servizi generali delle pubbliche amministrazioni"

**Gruppo COFOG 3:** "Servizi generali"

**Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:**

Personale	€ 478.391,80
Funzionamento	€ 259.971,96
Ammortamenti	€ 38.278,52

**Obiettivi strategici:**

## 2.3 Semplificazione amministrativa ed e-government

Fornire alle imprese servizi di qualità in tempi rapidi e con procedure chiare ed agevolate semplificando l'approccio con l'utenza.

### Area Strategica 3

**Sostegno dell'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato internazionale**

**Missione 16:** "Commercio Internazionale ed Internazionalizzazione del sistema produttivo"

**Programma 5:** "Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del *made in Italy*"

**Divisione GFOG 4:** "Affari Economici"

**Gruppo COFOG 1:** "Affari generali economici, commerciali e del lavoro"

#### Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:

Personale	€ 193.931,80
Funzionamento	€ 46.504,49
Interventi Economici	€ 73.000,00
Ammortamenti	€ 6.379,75

#### Obiettivo strategico:

##### 3.1 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

**onere diretto per interventi economici**

**€ 73.000,00**

Rafforzare i servizi camerali a favore dell'internazionalizzazione al fine di incrementare le possibilità di incontro di imprese di altri paesi con le quali instaurare rapporti commerciali o di collaborazione.

Rafforzare l'interazione con altri soggetti istituzionali ed imprenditoriali allo scopo di meglio finalizzare e qualificare le risorse sempre più limitate destinate ad interventi a favore dell'internazionalizzazione delle imprese.

**Area strategica 4****Sviluppo dell'innovatività gestionale finalizzata a migliorare l'efficienza, la trasparenza, l'integrità e la qualità dei servizi erogati**

**Missione 32:** "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"

**Programma 2:** "Indirizzo Politico"

**Divisione COFOG 1:** "Servizi generali delle pubbliche amministrazioni"

**Gruppo COFOG 1:** "Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie e fiscali e affari esteri"

**Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:**

Personale	€ 344.105,00
Funzionamento	€ 250.013,46
Ammortamenti	€ 15.949,38
Investimenti	€ 7.500,00

**Obiettivi Strategici:****4.1 Politica della qualità dei servizi**

Fornire al cittadino servizi sempre più efficaci ed efficienti, intendendo tali elementi quali prerequisiti in grado di favorire ricadute favorevoli sul sistema imprenditoriale in senso lato.

**Missione 32:** "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"

**Programma 4:** "Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza"

**Divisione COFOG 1:** "Servizi generali delle pubbliche amministrazioni"

**Gruppo COFOG 3:** "Servizi generali"

**Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:**

Personale	€ 639.257,68
Funzionamento	€ 799.262,77
Ammortamenti	€ 51.038,03
Investimenti	€ 3.510,00

### Obiettivi Strategici:

#### **4.2 Perseguimento dell'economicità tramite l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo**

Acquisire una completa conoscenza dei principali indicatori che caratterizzano la performance dell'Ente ed utilizzare le informazioni che derivano dallo sviluppo completo del Ciclo di gestione della performance per attuare azioni di benchmark e mettere in campo politiche e strategie gestionali che valorizzino i punti di forza e che consentano di intervenire sui punti di debolezza con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'economicità e l'innovatività della gestione.

L'obiettivo ultimo mira a recuperare maggiori quote di risorse da destinare alle iniziative di promozione economica.

#### **4.3 Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how e del benessere organizzativo**

Valorizzare le professionalità e la trasmissione orizzontale e verticale delle competenze, favorire lo spirito di squadra e il benessere organizzativo.

Elevare il livello professionale del personale anche agendo sul clima organizzativo.

Consentire ai dipendenti di operare in un clima costruttivo e coeso che permetta di raccogliere le sfide sempre più ambiziose, anche attraverso la realizzazione delle iniziative contenute nel Piano delle Azioni Positive.

#### **4.4 Efficientamento dei processi interni**

Rendere maggiormente efficienti i processi interni, mantenendo nel contempo elevati standard di qualità in un contesto di risparmio di tempo privilegiando il processo di dematerializzazione dei documenti e delle procedure presso l'ente.

**La vision della della Camera di commercio di Piacenza**

La Camera di Commercio mira al sostegno del sistema imprenditoriale e allo sviluppo armonico dei rapporti economici che si sviluppano nel mercato anche tramite un continuo innalzamento del livello qualitativo dei servizi offerti, incrementando l'utilizzo delle tecnologie avanzate che consentano di dialogare con le imprese in modo più immediato ed efficace, con ciò contribuendo ad abbattere i costi della burocrazia

		AREA STRATEGICA 1: Sostegno all'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato interno (missione 011)	AREA STRATEGICA 2: Regolazione, trasparenza e tutela del mercato, semplificazione, snellimento e digitalizzazione dell'azione amministrativa (missione 012)	AREA STRATEGICA 3: Sostegno all'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato internazionale (missione 016)	AREA STRATEGICA 4: Sviluppo dell'innovatività gestionale finalizzata a migliorare l'efficienza, la trasparenza, l'integrità e la qualità dei servizi erogati (missione 032)
<b>Prospettive</b>	<b>U t e n t i</b>	<b>Obiettivo Strategico 1.1:</b> Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese	<b>Obiettivo Strategico 2.1:</b> Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori	<b>Obiettivo Strategico 3.1:</b> Sostegno alla internazionalizzazione delle imprese	<b>Obiettivo Strategico 4.1:</b> Politica della qualità dei servizi
		<b>Obiettivo Strategico 1.2:</b> Promozione del territorio	<b>Obiettivo strategico 2.2:</b> Potenziamento della mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali e delle altre forme di giustizia alternativa		
		<b>Obiettivo Strategico 1.3:</b> Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia	<b>Obiettivo Strategico 2.3:</b> Semplificazione amministrativa ed e-government		
		<b>Obiettivo Strategico 1.4:</b> Monitoraggio del sistema economico			
		<b>Obiettivo strategico 1.5:</b> Miglioramento della comunicazione istituzionale			
		<b>Obiettivo strategico 1.6:</b> Sostegno all'istruzione tecnica			
	<b>Processi interni</b>				<b>Obiettivo Strategico 4.4:</b> Efficientamento dei processi interni
	<b>Crescita e apprendimento</b>				<b>Obiettivo Strategico 4.3:</b> Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how ed il benessere organizzativo
	<b>Economico finanziaria</b>				<b>Obiettivo Strategico 4.2:</b> Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo

Indicatore di outcome

Indicatore di benchmarking

### Prospettiva Utenti

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	
<b>O.S. 1.1</b> Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese						
1.1	1	Livello di accessi degli utenti al servizio telematico Genesi	n. di accessi alla sezione "Sportello nuove imprese" nell'anno n/n. accessi alla sezione "Sportello nuove imprese" nell'anno n-1	>=1,05	>=1,05	>=1,05
Il contesto esterno risulta essere poco favorevole all'avvio delle nuove imprese (negli ultimi anni le iscrizioni sono andate progressivamente riducendosi). In assenza di normative che rendono disponibili agevolazioni specifiche, così come il proseguire di condizioni di difficile accesso al credito, viene sostituito il precedente indicatore con altro ritenuto maggiormente rispondente alla strategicità dell'Ente in funzione dei servizi a favore dell'utenza.						
<b>O.S. 1.2</b> Promozione del territorio						
1.2	1	Grado di utilizzo delle risorse	% (Risorse prenotate per interventi di promozione del territorio/ Risorse stanziare per interventi di promozione del territorio)	>=95%	>=95%	>=95%
In presenza di una riduzione delle risorse disponibili, il target viene rivisto in aumento per mantenerne una adeguata significatività						
<b>O.S. 1.3</b> Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia						
1.3	1	Grado di utilizzo delle risorse	% (Risorse prenotate per interventi di promozione dell'agroalimentare / Risorse stanziare per interventi di promozione dell'agroalimentare)	>=95%	>=95%	>=95%
<b>O.S. 1.4</b> Monitoraggio del sistema economico						
1.4	1	Grado di diffusione delle informazioni statistiche	Numero di report (comunicati stampa, pubblicazioni, newsletter) divulgati nell'anno	>=3	>=3	>=3
In presenza del ridimensionamento delle risorse umane il target è rivisto al ribasso						
<b>O.S. 1.5</b> Miglioramento della comunicazione istituzionale						
1.5	1	Grado di diffusione delle informazioni sulle attività camerali	Numero di accessi al sito internet	=> 180.000	=> 180.000	=> 180.000

<b>In presenza del ridimensionamento delle risorse destinate agli interventi economici e conseguentemente alla riduzione degli interventi diretti, il target viene ricalibrato, rispetto agli effettivi accessi avvenuti nel 2015, nella considerazione che il sito internet, quale strumento di divulgazione delle informazioni, riscuota minor interesse.</b>						
<b>O.S. 1.6 Sostegno all'istruzione tecnica</b>						
1.6	1	Grado di diffusione dell'informazione sulla domanda occupazionale	n. iniziative informative (report/incontri) sulla domanda di lavoro	=>2	=>2	=>2
<b>O.S. 2.1 Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori</b>						
2.1	1	Grado di efficienza in ambito sanzionatorio (ordinanze ingiunzione e/o archiviazione emesse)	n. minimo ordinanze da emettere nell'anno x	=>250	=>250	=>250
<b>Stante l'andamento non regolare delle ordinanze da emettere, il target è stato determinato in base al valore medio riscontrato negli ultimi anni, valore ritenuto congruo in relazione agli obiettivi strategici prioritari.</b>						
2.1	2	Grado di efficienza ed efficacia servizio metrologia legale	n. strumenti verificati/n. ispettori ed assistenti al servizio	=>500	=>500	=>500
<b>Dall'anno 2015 è stato modificato il target per gli anni 2015-2017 rispetto alla programmazione triennale precedente in considerazione dell'evoluzione normativa che sta progressivamente spostando l'attività metrica dalla verifica periodica all'attività di vigilanza. Peraltro, ragioni contingenti della Camera di Piacenza, hanno fatto sì che parte delle verifiche periodiche sugli strumenti per pesare si siano spostate verso i laboratori accreditati, con conseguente riduzione del numero di quelle effettuate direttamente dalla Camera di commercio.</b>						
2.1	3	Grado di efficienza del servizio ispettivo metrico	n. visite ispettive anno x/ n. visite ispettive anno 2012 ( n. 41 )	=>1,5	=>1,5	=>1,5
2.1	4	Grado di efficienza del servizio ispettivo nel settore della sicurezza prodotti	n. visite ispettive anno x/ n. visite ispettive anno 2012 ( n. 21)	=>1,6	=>1,6	=>1,6
<b>O.S. 2.2 Potenziamento della mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali e delle altre forme di giustizia alternativa</b>						
2.2	1	Sviluppo temporale dei procedimenti di mediazione in presenza di avvicendamento nell'organico dedicato	n. procedimenti mediazione anno x/ n. medio procedimenti triennio 2011-2013	=>1,1	=>1,1	=>1,1
2.2	2	Grado di soddisfazione del servizio di mediazione (su una scala da 1 a 5)	CSI (questionari servizio mediazione)	=>3,5	=>3,5	=>3,5
<b>Target incrementati ad un valore ritenuto strategico per rendere l'obiettivo maggiormente significativo</b>						
<b>O.S. 2.3 Semplificazione amministrativa ed e-government</b>						
2.3	1	Sviluppo degli strumenti informativi a favore dell'utenza	Predisposizione e diffusione strumenti informativi (regolamenti, manuali, modulistica) attinenti alle procedure RI	=>1	=>1	=>1
<b>Viene inserito un nuovo indicatore, in sostituzione del precedente 2.3 1, ritenuto maggiormente rispondente alla strategicità dell'Ente in funzione dei servizi a favore dell'utenza</b>						
2.3	2	Capacità di offrire e diffondere strumenti di	Pubblicazione e aggiornamento almeno	SI	SI	SI

		aggiornamento interattivi in materia di adempimenti societari a favore di imprese, professionisti e associazioni	annuale della Guida Interattiva agli adempimenti societari a favore di imprese, professionisti e associazioni			
2.3	3	Livello di aggiornamento Registro delle imprese: cancellazione società e imprese individuali non più operative	% (n. provvedimenti di cancellazione ordinati dal Giudice del Registro ai sensi dell'art. 2190 Codice Civile iscritti nell'anno n nel Registro delle Imprese/n. totale provvedimenti di cancellazione ordinati dal Giudice del Registro ai sensi dell'art. 2190 Codice Civile anno n)	95%	95%	95%
<b>O.S. 3.1 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese</b>						
3.1	1	Grado di utilizzo delle risorse	% (Risorse prenotate per interventi di internazionalizzazione del territorio/ Risorse stanziare per interventi di internazionalizzazione del territorio)	>=85%	>=87%	>=90%
<b>In presenza di una riduzione delle risorse disponibili, il target viene rivisto in aumento per mantenerne una adeguata significatività.</b>						
<b>O.S. 4.1 Politica della qualità dei servizi</b>						
4.1	1	Tempo medio di lavorazione delle fatture passive	∑ gg. calcolati tra la data di arrivo della fattura e la data di pagamento/n. fatture pervenute e pagate (indicatore benchmarking)	=<30	=<30	=<30
4.1	2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	% fatture pagate entro 30gg (indicatore benchmarking)	=>78%	=>78%	=>78%
4.1	4	Rispetto degli standard di qualità contenuti nella carta dei servizi	% (n. servizi contenuti nella carta dei servizi per i quali è rispettato lo standard di qualità/n. totale servizi contenuti nella carta dei servizi)	>= 90%	>= 90%	>= 90%
<b>L'indicatore sostituisce il precedente 4.1 4 in relazione all'evoluzione degli obiettivi</b>						
4.1	6	Rispetto degli obblighi di pubblicazione contenuti nel Programma triennale trasparenza e integrità	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	>=98%	100%	100%
4.1	7	Rispetto della tempistica nell'elaborazione e nell'attuazione del piano anticorruzione	Rispetto della tempistica	SI	SI	SI

### Prospettiva Processi Interni

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	
<b>O.S. 4.4</b>		<b>Efficientamento dei processi interni</b>				
4.4	1	Livello di dematerializzazione dei flussi documentali	% (n. documenti cartacei scannerizzati e acquisiti nel sistema di gestione documentale / n. totale documenti cartacei pervenuti all'Ente )	90%	95%	95%
Viene sostituito il precedente indicatore in quanto, con il nuovo sistema di gestione documentale utilizzato a partire da febbraio 2015, la fascicolazione ufficiale dell'Ente è stata interamente informatizzata. Il nuovo indicatore consente di verificare il livello di dematerializzazione dei documenti dell'Ente						

### Prospettiva Crescita e apprendimento

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	
<b>O.S. 4.3</b>		<b>Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how ed il benessere organizzativo</b>				
4.3	1	Grado di soddisfazione e percezione del miglioramento delle competenze del personale coinvolto in percorsi formativi misurato tramite questionario	CSI (formazione interna)	=>3,5	=> 3,5	=> 3,5
Target incrementati rispetto alla programmazione precedente per rendere l'obiettivo maggiormente significativo						

### Prospettiva Economico Finanziaria

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2016	TARGET 2017	TARGET 2018	
<b>O.S. 4.2</b>		<b>Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo</b>				
4.2	1	Indice oneri per consumi intermedi anno t	Oneri per consumi intermedi	<= 600.000,00	<= 600.000,00	<= 600.000,00
Target modificato per rendere l'obiettivo più sfidante						
4.2	3	Grado di efficienza operativa	Oneri (personale + funzionamento + ammortamenti e accantonamenti) FI C + FI D/n. imprese attive	=< 74	=< 74	=< 74

<b>Essendo cambiati gli indicatori nell'ambito del sistema "Pareto" non è più un indicatore di Benchmarking</b>						
4.2	4	Grado di maturità del processo di pianificazione e programmazione	Integrazione programmazione di bilancio con programmazione strategica – P.I.R.A. (indicatori e target) entro il 31.12 anno t	SI	SI	SI
4.2	5	Grado di performance dell'attività promozionale	Costi sostenuti per iniziative promozionali/somme stanziato preventivo anno t per iniziative promozionali	=> 90%	=> 90%	=> 90%
<b>In presenza di una riduzione delle risorse disponibili, il target viene rivisto in aumento per mantenerne una adeguata significatività.</b>						

I seguenti indicatori, correlati ad obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance 2015-2017, sono stati modificati o eliminati per le motivazioni in calce agli stessi.

### **Prospettiva utenti**

<b>VALENZA INDICATORE</b>			<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET 2015</b>	<b>TARGET 2016</b>	<b>TARGET 2017</b>
<b>O.S. 1.1 Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese</b>						
1.1	1	Livello di affluenza degli utenti al servizio Genesi	n. di utenti che hanno usufruito del servizio x mille/imprese attive anno n-1	=> 7,2	=> 7,2	=> 7,2
<b>L'indicatore è stato sostituito con l'attuale 1.1 1 per le ragioni in calce al medesimo espone</b>						
1.1	2	Interventi economici distribuiti tramite contributi diretti a favore delle imprese	Numero di bandi a favore delle imprese	>=3	>=3	>=3
<b>In presenza del drastico ridimensionamento delle risorse, non si ritiene possibile conservare questa modalità di intervento</b>						
<b>O.S. 1.2 Promozione del territorio</b>						
1.2	2	Capacità di interazione con altri soggetti istituzionali	Numero di iniziative di promozione e marketing del territorio organizzate con altri soggetti	>=1	>=1	>=1
<b>In presenza del drastico ridimensionamento delle risorse, non si ritiene possibile conservare questa modalità di intervento</b>						
<b>O.S. 1.3 Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia</b>						
1.3	2	Capacità di interazione con altri soggetti istituzionali	N. iniziative di promozione dei prodotti agroalimentari organizzate con altri soggetti	>=1	>=1	>=1
<b>In presenza del drastico ridimensionamento delle risorse non si ritiene possibile conservare questa modalità di intervento</b>						
<b>O.S. 2.3 Semplificazione amministrativa ed e-government</b>						
2.3	1	Livello di qualità erogata lavorazione processi	% (procedimenti istanze SUAP/COMUNICA	95%	95%	95%

		integrati SUAP/Comunicazione Unica per la concreta attuazione del punto unico di contatto e miglioramento flussi documentali tra SUAP e CCIAA.	evasi entro 5 giorni lavorativi/totale procedimenti istanze SUAP/COMUNICA pervenuti)			
<b>L'indicatore è stato eliminato in quanto il sistema è completamente implementato dal 2015 e le relative attività sono entrate a far parte delle attività quotidiane</b>						
<b>O.S. 3.1</b>		<b>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese</b>				
3.1	2	Grado di coinvolgimento imprese	N. aziende partecipanti ad iniziative camerali di promozione dell'internazionalizzazione (esclusi gli incontri tipo desk)	>=10	>=11	>=12
<b>In presenza del drastico ridimensionamento delle risorse non è più ipotizzabile il conseguimento del target. L'indicatore viene pertanto eliminato</b>						
<b>O.S. 4.1</b>		<b>Politica della qualità dei servizi</b>				
4.1	3	Grado di raggiungimento target indicatori benchmarking degli obiettivi strategici	n. indicatori benchmarking con target raggiunto/n. totale indicatori benchmarking	>= 75%	>= 75%	>= 75%
<b>L'indicatore viene eliminato in quanto non significativo per monitorare la Performance dell'Ente</b>						
4.1	4	Individuazione e diffusione degli standard di qualità	n. servizi contenuti nella carta dei servizi per i quali è individuato e pubblicato lo standard di qualità	>= 20	>= 30	>= 30
<b>L'indicatore viene eliminato in quanto non più strategico; viene tuttavia sostituito con altro indicatore ritenuto maggiormente rappresentativo della strategicità voluta dall'ente</b>						
4.1	5	Gradimento dell'utenza della sezione del sito Amministrazione trasparente	Livello medio di gradimento utenti del sito su una scala da 3 a 5	>=3	>=3	>=3
<b>L'indicatore viene eliminato in quanto il limitato numero di votanti non consente di ottenere valutazioni significative</b>						

### **Prospettiva processi interni**

<b>O.S. 4.4</b>		<b>Efficientamento dei processi interni</b>				
4.4	1	Livello di dematerializzazione dei flussi documentali	% (n. fascicoli informatici con applicativo di gestione documentale / n. totale fascicoli del Repertorio dei fascicoli sez. V punto 4 Manuale di gestione approvato con Det SG n. 163 del 13.07.2011)	=>10%	=>25%	=>50%
<b>L'indicatore è stato sostituito in quanto, con il nuovo sistema di gestione documentale utilizzato a partire da febbraio 2015, la fascicolazione ufficiale dell'ente è stata interamente informatizzata. L'indicatore è sostituito con altro che consente di verificare il livello di dematerializzazione dei documenti.</b>						

### **Prospettiva economico – finanziaria**

<b>O.S. 4.2</b>		<b>Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo</b>				
4.2	2	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai proventi correnti (indicatore Bench e Pareto), tenuto conto della consistente riduzione dei proventi	Costi di struttura [(oneri gestione corrente CE B) – (costo per interventi economici CE B8)] /proventi della gestione corrente (indicatore benchmarking)	=<95%	=<98%	=<100%
<p><b>I target, già elevati in conseguenza alla riduzione degli introiti da diritto annuale (- 35% anno 2015, - 40% anno 2016, -50% anno 2017), sono stati in seguito ripristinati ma l'indicatore non è stato considerato ai fini della performance in quanto mancano parametri oggettivi di riferimento in grado di conferire un valore non autoreferenziale al target.</b></p>						

## 6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Questa sezione esplicita come gli obiettivi strategici vengono articolati nelle schede degli obiettivi operativi facenti capo alle due aree dirigenziali, individuando i soggetti coinvolti e le responsabilità.

Ogni **Obiettivo operativo** è associato ad uno o più indicatori, monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi, a cui è attribuito un target (valore programmato o atteso).

Gli obiettivi operativi sono contenuti nel **cruscotto area di responsabilità dirigenziale** e rappresentano il cascading dei contenuti della programmazione strategica e di bilancio nell'ambito operativo.

Gli obiettivi operativi annuali derivano dall'attualizzazione, tramite la Relazione Previsionale e Programmatica, degli obiettivi strategici approvati nel programma pluriennale e riportati nel piano triennale della performance.

Gli obiettivi operativi sono misurati attraverso l'utilizzo di un set di indicatori tale da abbracciare tutti gli ambiti della performance, e più precisamente:

**indicatori di output** – relativi alla quantità dei beni e/o servizi erogati

**indicatori di efficacia e di qualità** - in grado di misurare la capacità operativa di raggiungere gli obiettivi programmati in relazione a progetti, interventi promozionali, servizi all'utenza e processi di supporto.

Ai dirigenti vengono assegnati obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In particolare, al Segretario Generale sono prioritariamente assegnati obiettivi legati al perseguimento della trasparenza e delle azioni anticorruptive, ai dirigenti sono prioritariamente assegnati obiettivi operativi, a carattere gestionale, legati alla qualità dei processi di competenza.

**Gli obiettivi operativi sono formulati tenendo conto sia del taglio delle risorse economiche che della riduzione del personale dedicato, sulla base delle considerazioni sopra esposte.**

### AREA SEGRETARIO GENERALE – PROMOZIONE ECONOMICA E SERVIZI ALLE IMPRESE

#### *Prospettiva utenti*

O.S. 1.1		Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.1	1 A1	Facilitare l'acquisizione di informazioni a imprenditori e neo imprenditori attraverso il sito internet	% (N. pagine del sito dedicate alle nuove imprese revisionate/N. pagine del sito dedicate alle nuove imprese esistenti entro la data limite del 30 giugno 2016)	100%	U.O. Promozione, Studi e Statistica

			% (N. messaggi informativi veicolati attraverso e-mail/N. nuovi messaggi pubblicati su sezioni Sportelli Genesi contributi e Sportello Genesi nuove imprese)	=> 80%	
<b>O.S. 1.2</b>					
<b>Promozione del territorio</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.2	1 A1	Individuare un intervento condiviso con altri soggetti istituzionali che promuovono il territorio attraverso incontri mirati di progettazione	Convocazione di un incontro sulla programmazione della concessione di contributi entro il 15 giugno 2016 (data di scadenza del primo bando)	100%	U.O. Promozione, Studi e Statistica
			Grado di soddisfazione medio sull'incontro con la raccolta di questionari di gradimento (su una scala da 1 a 5)	=> 4	
<b>Indicatori e target modificati con Delibera di Giunta camerale n. 54 del 23.05.2016</b> <b>Stesura originaria:</b> <i>Indicatore 1: Convocazione di un incontro conoscitivo delle linee di mandato sul tema di promozione del territorio entro il 30 giugno 2016</i> <b>Target: 100%</b> <i>Indicatore 2: % (N. soggetti partecipanti a progettazione/N. Soggetti inviati)</i> <b>Target: =&gt; 60%</b>					
<b>O.S. 1.3</b>					
<b>Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.3	1 A1	Individuare un intervento condiviso con altri soggetti istituzionali che promuovono i prodotti agroalimentari attraverso incontri mirati di progettazione	Convocazione di un incontro sulla programmazione della concessione di contributi entro il 30 settembre 2016	100%	U.O. Promozione, Studi e Statistica
			Grado di soddisfazione medio sull'incontro con la raccolta di questionari di gradimento (su una scala da 1 a 5)	=> 4	
<b>Indicatori e target modificati con Delibera di Giunta camerale n. 54 del 23.05.2016</b> <b>Stesura originaria:</b> <i>Indicatore 1: Convocazione di un incontro conoscitivo delle linee di mandato sul tema promozione prodotti agroalimentari entro il 15 aprile 2016</i> <b>Target: 100%</b> <i>Indicatore 2: % (N. soggetti partecipanti a progettazione/N. Soggetti inviati)</i> <b>Target: =&gt; 60%</b>					

<b>O.S. 1.4 Monitoraggio sistema economico</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.4	1 A1	Migliorare l'impiego del sito camerale per diffondere l'informazione statistica in presenza di una riduzione del tempo dedicato dalle risorse umane (-15% del tempo della risorsa di categoria D, -20% del tempo della risorsa di categoria C già a part time)	N. di report nella sezione demografia imprese pubblicati nell'anno n/N. di report nella sezione demografia imprese pubblicati nell'anno n-1	=> 4	U.O. Promozione, Studi e Statistica
<b>O.S. 1.5 Miglioramento della comunicazione istituzionale</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.5	1 A1	Mantenimento del canale informativo istituzionale verso gli stakeholders in presenza di una riduzione delle risorse umane (-15% del tempo della risorsa di categoria D)	N. di comunicati stampa nell'anno /N. di comunicati stampa nell'anno n-1	=> 1	U.O. Promozione, Studi e Statistica
1.5	2 A1	Pubblicare quattro numeri della rivista "Piacenza Economica"	% (n. "Piacenza Economica" pubblicate/n. "Piacenza Economica" da pubblicare)	100%	U.o. Responsabilità Sociale d'Impresa e Supporto all'Innovazione
<b>O.S. 1.6 Sostegno all'istruzione tecnica</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.6	1 A1	Mantenere la diffusione delle informazioni sulla domanda occupazionale espressa dalle imprese in presenza di una riduzione del tempo dedicato dalle risorse umane (-15% del tempo della risorsa di categoria D, -20% del tempo della risorsa di categoria C già a part time)	N. report predisposti nell'anno n/N. report predisposti nell'anno n-1	=> 1	U.O. Promozione, Studi e Statistica
<b>O.S. 2.3 Semplificazione amministrativa ed e-government</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.3	1 SG	Monitoraggio deposito bilancio d'esercizio ai sensi art. 2435 C.C. – Attività di Vigilanza sull'adempimento di pubblicità. <u>Fasi di analisi delle posizioni anagrafiche:</u> <i>1 - avvio collaborazione con Uffici finanziari entro il 31 marzo 2016</i> <i>2 – definizione variabili da esaminare entro</i>	% (n. Fasi realizzate/ n. Fasi programmate)	100%	SEGRETARIO GENERALE

		<i>il 15 maggio 2016 3 – approvazione elenco società da monitorare entro il 30 settembre 2016</i>			
2.3	2 SG	Predisposizione regolamento in materia di attestazioni e nulla-osta cittadini stranieri: <i>Revisione, correzione e approvazione bozza regolamento da sottoporre alla Giunta Camerale</i>	Realizzazione entro il 30.09.2016	100%	SEGRETARIO GENERALE
2.3	1 A1	Registrazione provvedimenti del Giudice di cancellazione delle società di persone e imprese individuali non più operative	%( n. provvedimenti di cancellazione ordinati dal Giudice del Registro ai sensi dell’art. 2190 Codice Civile iscritti nell’anno n nel Registro delle Imprese/n. totale provvedimenti di cancellazione ordinati dal Giudice del Registro ai sensi dell’art. 2190 Codice Civile anno n) COINCIDE CON INDICATORE STRATEGICO	= > 95%	Settore anagrafe e certificazione
2.3	2 A1	Monitoraggio deposito bilanci d’esercizio ai sensi art. 2435 C.C. – Attività di Vigilanza sull’adempimento di pubblicità: <i>Esame delle posizioni estratte sulla base delle variabili predefinite e invio al Segretario Generale per approvazione</i>	% [N. Posizioni da controllare 2016 / N. Posizioni con omesso deposito 2010/2014 (1.635)]	= > 20%	Settore anagrafe e certificazione
2.3	3 A1	Predisposizione Regolamento in materia di attestazioni e nulla-osta cittadini stranieri: <u>Fasi:</u> <i>1 - Predisposizione bozza e invio al Segretario Generale per approvazione entro il 30.09.2016 2 – Diffusione (mailing e pubblicazione sul sito) entro il 30 novembre 2016</i>	%( n. Fasi realizzate/ n. Fasi programmate)	100%	Settore anagrafe e certificazione
2.3	4 A1	Avvio processo verifica di: validità, attività e univocità indirizzo PEC contestualmente ad avvio di un procedimento amministrativo. <u>Fasi:</u>	%( n. Fasi realizzate/ n. Fasi programmate)	100%	Settore anagrafe e certificazione

## Piano della Performance 2016 -2018

		1- Definizione procedura e attribuzione competenze entro il 30 marzo 2016; 2- implementazione operativa del processo 3-monitoraggio risultati ottenuti (Numero Pec aggiornate/N. regolarizzazioni richieste dall'ufficio)			
<b>O.S. 3.1</b>		<b>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
3.1	1 SG	Coordinamento attività volta alla diffusione delle informazioni all'utenza relativa ad iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione mediante la stesura di un piano concordato a livello regionale che preveda il coinvolgimento della Camera di Piacenza nella individuazione dei mercati di interesse prioritario per le imprese locali	Stesura piano entro il 31.12.2016	100%	SEGRETARIO GENERALE
3.1	1 A1	Conservare l'informazione sulle tematiche europee	n. Newsletter di sistema inviate alle imprese nell'anno n/n. Newsletter di sistema inviate alle imprese nell'anno n-1	1	U.o. Internazionalizzazione
3.1	2 A1	Migliorare il sito internet per renderlo più utile alle imprese interessate all'internazionalizzazione	% (N. nuove sezioni revisionate entro il 30 agosto 2016/n. totale sezioni)	= > 33%	U.o. Internazionalizzazione
			N. nuove notizie su iniziative e progetti pubblicate nell'anno n/n. di nuove notizie su iniziative e progetti anno n-1	= > 1,05	
<b>O.S. 4.1</b>		<b>Politica della qualità dei servizi</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 SG	Svolgimento attività e misure di competenza del Responsabile della prevenzione della corruzione programmate nel piano 2016/2018 nella tempistica ivi prevista	% (n. attività e misure realizzate nel 2016/n. attività e misure programmate per il 2016)	100%	SEGRETARIO GENERALE
4.1	2 SG	Mantenimento punteggio massimo di cui allo strumento di verifica dei siti web "La Bussola della trasparenza dei siti web delle	Punteggio ottenuto nella verifica degli indicatori previsti nella piattaforma	66/66	SEGRETARIO GENERALE

		PA''			
4.1	3 SG	Trasparenza: aggiornamento pubblicazione dei tempi dei servizi e dei procedimenti amministrativi della CCIAA monitorati e della percentuale degli stessi realizzati nei termini	% (Numero di servizi e procedimenti di cui sono pubblicati i tempi con le % di quelli realizzati nei termini/numero di servizi e procedimenti esistenti )	=> 90%	SEGRETARIO GENERALE
4.1	1 A1	Aggiornamento monitoraggio trimestrale dei tempi di erogazione dei servizi e dei procedimenti di competenza di ciascuna Unità  (Actual n. 23 servizi Anagrafe, 6 Promozione, 5 AAGG)	% (n. servizi e procedimenti monitorati /n. totale servizi e procedimenti di competenza monitorati anno n.-1 )	100%	Settore Anagrafe Economica e certificazioni U.O. Promozione studi e statistica,U.O. Affari Generali e URP
4.1	2 A1	Attestazione svolgimento attività anticorruzione nell'ambito dei sottoprocessi assegnati nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione programmate nel piano 2016/2018	% (n. attestazioni anno 2016/n. sottoprocessi assegnati nel PTPC 2016/2018)	100%	Settore Anagrafe Economica e certificazioni, U.o. Sportello per l'internazionalizzazione,
4.1	3 A1	Rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi e monitoraggio percentuale di mancato rispetto dei termini	% (n. standard rispettati/n. totale standard contenuti nella Carta dei Servizi)	=> 90%	Settore Anagrafe Economica e certificazioni, U.O. Promozione studi e statistica, U.o. Sportello per l'internazionalizzazione, U.O. Affari Generali e URP

### ***Prospettiva processi interni***

<b>O.S. 4.4</b>		<b>Efficientamento dei processi interni</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 SG	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero (media PARETO 3.226,79)	(n. richieste di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno n) / (risorse espresse in FTE assorbite dal sottoprocesso Certificazioni per l'estero nell'anno n)	=> 9000	SEGRETARIO GENERALE
4.4	2 SG	Pianificazione dell'organizzazione dell'attività camerale, ed in particolare	Redazione documento di sintesi sull'articolazione dei servizi entro il 31.12.2016	100%	SEGRETARIO GENERALE

		della promozione interna ed estera, nell'ottica del previsto accorpamento con altri Enti camerali			
4.4	3 SG	Introduzione misure gestionali/organizzative tese a mantenere la funzionalità degli uffici in presenza della riduzione di personale ( - 9% rispetto all'anno 2015)	n. disposizioni gestionali/organizzative	= > 1	SECRETARIO GENERALE
4.4	1 A1	Garantire un puntuale supporto alle attività amministrative svolte dalle strutture camerali tenuto conto delle problematiche che vedono coinvolto l'Ente nella presente fase di trasformazione	% (n. richieste di supporto evase/n. totale richieste di supporto formulate)	100%	U.o. Responsabilità Sociale d'Impresa e Supporto all'Innovazione
4.4	2 A1	Miglioramento della funzionalità dello Sportello per l'Internazionalizzazione attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative	Elaborazione piano organizzazione attività entro 28.02.2016	100%	U.O. Promozione, Studi e Statistica
			% (n. certificati di origine e copie rilasciati dall'ulteriore personale coinvolto nell'ods n. 5 del 28.12.2015/n. totale certificati di origine e copie rilasciati dalla struttura nell'anno 2016)	= > 20%	

### **Prospettiva crescita e apprendimento**

<b>O.S. 4.3 Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how e del benessere organizzativo</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.3	1 A1	Integrazione e tutoring di nuovo personale inserito nell'UO e mantenimento livello di attività gestito con una unità a tempo pieno in meno	% di operatività rispetto agli adempimenti individuati nella specifica scheda attività	=> 90%	U.O Affari Generali e URP
			% (n. documenti cartacei scannerizzati e acquisiti nel sistema di gestione documentale / n. totale documenti cartacei pervenuti all'Ente )	=> 90%	

## 6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

### AREA ECONOMICO FINANZIARIA E DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

#### Prospettiva utenti

O.S. 2.1		Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.1	1 DIR	Programmazione ed organizzazione dell'attività di controllo e di ispezione nel settore della sicurezza prodotti	% (n. prodotti prelevati per successivo controllo fisico/n. totale prodotti controllati)	=> 4%	DIRIGENTE AREA 2
2.1	1 A2 PO	Elaborazione piano di lavoro nell'ambito della vigilanza prodotti	realizzazione piano entro il 31.12.2016	100%	Responsabile Settore Tutela del Mercato e Ambiente
2.1	1 A2	Realizzazione piano di vigilanza nel settore della sicurezza prodotti	%[(n. visite ispettive in vigilanza anno n – n. visite ispettive in vigilanza anno n- 1)/ n. visite ispettive in vigilanza anno n – 1]	=> 2%	U.O. Regolazione del Mercato
2.1	2 A2	Gestione dell'emissione di ordinanze ingiunzione/ archiviazione finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo strategico 2.1 1	%(n. ordinanze emesse/n. totale ordinanze programmate secondo obiettivo strategico 2.1 1)	100%	U.O. Regolazione del Mercato
2.1	3 A2	Efficientamento del processo di erogazione del servizio metrico	% (n. richieste metriche evase nell'anno n/n. totale richieste giacenti + totale richieste di competenza anno n pervenute nell'anno n)	=>60%	U.o. Attività Ispettive e Metriche
2.1	4 A2	Mantenimento dell'efficienza nella realizzazione del piano di vigilanza nel settore metrico	n. visite ispettive in vigilanza metrica realizzate nell'anno/n. addetti al servizio metrico	=>65	U.o. Attività Ispettive e Metriche
O.S. 2.2		Potenziamento della mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali e delle altre forme di giustizia alternativa			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti

2.2	1 A2	Gestione delle procedure di mediazione anno 2016	%(n. procedimenti di nomina mediatore conclusi entro 5 gg. dal ricevimento istanza/n. totale procedimenti di nomina da istruire)	=> 90%	U.O. Regolazione del Mercato
<b>O.S. 4.1</b>					
<b>Politica della qualità dei servizi</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 DIR	Monitoraggio semestrale dell'attuazione delle misure adottate finalizzate ad attenuare/eliminare il rischio di corruzione nell'Area di competenza - obiettivo contenuto nel Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018	%(n. attività e misure attuate/n. totale attività e misure programmate)	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	2 DIR	Rispetto misure organizzative "Controlli a campione sulle attività di personale che non può ruotare" (det. Dirig. N. 5/2015) come da scheda predisposta - obiettivo contenuto nel Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018	%(n. sottoprocessi contenuti nella scheda che hanno rispettato le misure organizzative/n. sottoprocessi contenuti nella scheda)	90%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	3 DIR	Trasparenza: monitoraggio semestrale degli impegni della trasparenza previsti dal Piano relativi ai servizi dell'Area di competenza	%(n. azioni per la trasparenza realizzate/n. totale azioni per la trasparenza previste dal Piano Triennale)	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	1 A2	Rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi	%(n. standard rispettati/n. totale standard contenuti nella Carta dei Servizi)	=> 90%	Settore Tutela del Mercato e Ambiente U.O. Bilancio e programmazione, Contabilità e Tributi
4.1	2 A2	Mantenimento, a seguito interventi riorganizzativi, del livello qualitativo e di rispetto della tempistica dei processi interni in presenza di implementazione di nuove attività e/o riduzione di personale	%(n. protesti cancellati 5 gg prima dei termini di legge/n. totale istanze cancellazione protesti)  %(n. protesti per riabilitazione cancellati 5 gg prima dei termini di legge*/n. totale istanze di cancellazione per riabilitazione)	=> 85%  => 85%	U.O. Prezzi protesti supporto metrologico
*decorsi i 10 gg. di pubblicazione obbligatoria					

			Realizzazione aggiornamento Prezzario Opere Edili entro il 31.12.2016	100%	
			% (n. richieste metriche inserite entro 7 gg dal ricevimento/n. totale richieste metriche ricevute)	85%	
4.1	3 A2	Efficienza nella gestione del rilascio, rinnovo, modifica e sostituzione delle carte tachigrafiche (conducente, azienda, officina, di controllo) mediante accentramento dell'attività in capo al Responsabile dell'Unità Organizzativa competente	% (n. carte tachigrafiche rilasciate/ totale carte tachigrafiche da rilasciare)	>= 80%	U.O. Prezzi protesti supporto metrologico

### **Prospettiva processi interni**

<b>O.S. 4.4</b>		<b>Efficientamento dei processi interni</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 DIR	Mantenimento della funzionalità degli uffici dell'Area attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative	% (grado di raggiungimento obiettivo 4.1 2 A2/grado di raggiungimento programmato obiettivo 4.1 2 A2)	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.4	2 DIR	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie (PARETO 2.4 1 = 425,40)	n. ordinanze anno "n"/risorse espresse in fte assorbite dal processo sanzionatorio anno "n"	=> 600	DIRIGENTE AREA 2
4.4	1 A2 PO	Implementazione contratto in forma elettronica	Predisposizione Linee guida entro il 31.12.2016	100%	Responsabile Settore Provveditorato
<b>Indicatore modificato con Delibera di Giunta camerale n. 72 del 11.07.2016</b>					
<b>Stesura originaria:</b>					
<i>Predisposizione bozza di Regolamento entro il 31.12.2016</i>					
4.4	2 A2 PO	Mantenimento del rispetto delle scadenze contrattuali e/o di legge di alcune attività di competenza dell'ufficio, contenute in apposita scheda, aventi tempistica certa a fronte della riduzione del personale assegnato (- 33,33%)	% (n. scadenze rispettate/n. totale scadenze da rispettare)	=> 90%	Responsabile Settore Contabilità Generale e Personale
4.4	1 A2	Alimentazione applicativo gestione posizioni previdenziali dei dipendenti	% (n. posizioni previdenziali aggiornate/n. totale dipendenti in servizio)	= > 15%	U.O. Amministrazione del Personale

**Target modificato con Delibera di Giunta camerale n. 54 del 23.05.2016**
**Stesura originaria: 35%**

4.4	2 A2	Miglioramento tempistica riscossione/ regolarizzazione incassi quindicinali (dato 2015 = 4,89)	n. bozze reversali XAC con emissione reversali entro 15 gg. anno 2016 / n. bozze reversali XAC con emissione reversali entro 15 gg. anno 2015	=> 3,07	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
04.0 4.00	3 A2	Rendere più efficiente la fase di pagamento delle fatture nell'ambito dell'U.O. Bilancio allo scopo di migliorare l'indice di tempestività dei pagamenti	(tasso di fatture pagate oltre 30 gg. per criticità U.O. Bilancio anno 2016 – tasso di fatture pagate oltre 30 gg. per criticità U.O. Bilancio anno 2015)/tasso di fatture pagate oltre 30 gg. per criticità U.O. Bilancio anno 2015	=< - 25%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
4.4	4 A2	Razionalizzazione attività nell'ambito del processo di realizzazione di iniziative promozionali organizzate dall'Ente mediante utilizzo su richiesta del personale addetto al centralino	% (n. richieste supporto evase/n. totale richieste supporto avanzate)	100%	Settore Provveditorato
4.4	5 A2	Supporto operativo al riordino e catalogazione materiale documentale di deposito dell'U.O. Registro Imprese	% (n. contenitori catalogati/n. totale contenitori da catalogare)	= > 90%	Settore Provveditorato

**Prospettiva crescita e apprendimento**

O.S. 4.3		Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how e del benessere organizzativo			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.3	1 DIR	Miglioramento clima organizzativo	Predisposizione Piano Triennale Azioni Positive 2016-2018 entro il 31.12.2016	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.3	1 A2	Realizzazione IV indagine sul clima organizzativo entro il 31.05.2016	% (n. dipendenti partecipanti all'indagine/n. totale dipendenti in servizio)	=> 80%	U.O. Amministrazione del Personale

**Prospettiva economico finanziaria**

O.S. 4.2		Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio ed il controllo			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.2	1 DIR	Miglioramento del coordinamento operativo tra le strutture in ambito programmatorio	n. disposizioni operative	=> 3	DIRIGENTE AREA 2
4.2	2 DIR	Dematerializzazione del flusso di trasmissione delle ordinanze attraverso l'uso della PEC finalizzato al contenimento dei costi	% (n. ordinanze trasmesse tramite PEC/n. totale ordinanze emesse)	=> 20%	DIRIGENTE AREA 2
4.2	1 A2	Mantenere almeno costante la regolarizzazione delle Entrate per una efficiente registrazione delle operazioni nella contabilità camerale con contestuale riduzione delle poste sospese sul conto del Tesoriere, in un contesto di progressivo aumento dei provvisori da regolarizzare (Fonte TesoWeb: anno 2013: n. 1999, anno 2014: n. 2385 (+ 19% rispetto al 2013), anno 2015: n. 3122 (+ 31% rispetto al 2014 e + 56% rispetto al 2013) a parità di risorse umane	% (Provvisori di entrata regolarizzati /totale provvisori di entrata da TESOWEB)	=> 86%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
4.2	2 A2	Gestione delle entrate da diritto annuale tramite strumenti di riscossione coattiva (ruolo esattoriale) e nuovi strumenti per incentivare la riscossione spontanea (impostazione e trasmissione almeno 1 mailing alle neoiscritte non paganti)	Emissione ruolo esattoriale diritto annuale entro il 10.08.2016	100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
			n. informative trasmesse tramite PEC/neoiscritte non paganti munite di PEC	100%	
4.2	3 A2	Analisi ed eventuale proposta di razionalizzazione degli spazi interni della sede camerale	Definizione cronoprogramma entro il 31 marzo	100%	Settore Provveditorato
			% di realizzazione cronoprogramma entro il 31.12.2016	75%	
4.2	4 A2	Produrre strumenti di reportistica differenziati a seconda dei destinatari/utilizzatori dei dati relativi al monitoraggio della performance	%(n. strumenti di reportistica/n. tipologie di destinatari) (Organi istituzionali, Segretario Generale, Dirigenti, Responsabili)	100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi

## 6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

### Obiettivi trasversali

#### *Prospettiva crescita e apprendimento*

O.S. 4.1		Politica della qualità dei servizi			
4.1	1 T	Approfondimento delle conoscenze del personale sugli strumenti di prevenzione della corruzione	Realizzazione e partecipazione di tutto il personale ad appositi corsi di aggiornamento	100%	Tutte le strutture dell'Ente
4.1	2 T	Monitoraggio dei tempi di pagamento delle fatture passive Obiettivo collegato all'integrazione del Fondo risorse decentrate art. 15, c. 2, CCNL 01.04.1999	%[(n. fatture passive pagate oltre 30 gg anno 2015- n. fatture passive pagate oltre 30 gg anno 2016)/ n. fatture passive pagate oltre 30 gg anno 2015]	=> 5%	Tutte le strutture dell'Ente

#### *Prospettiva processi interni*

O.S. 4.4		Efficientamento dei processi interni			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 T	Fascicolazione informatica nel nuovo applicativo di gestione documentale allo scopo di reperire la documentazione nell'ambito dei procedimenti camerali in modo maggiormente rapido	% (n. U.O che fascicolano informaticamente la documentazione assegnata con nuovo applicativo /n. totale U.O dell'Ente)	100%	Tutte le strutture dell'Ente

#### *Prospettiva economico finanziaria*

O.S. 4.2		Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio ed il controllo			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.2	1 T	Analisi e proposta per lo scarto della documentazione cartacea sulla base di: a ) elenco fornito da IC Outsourcing b) elenco eventualmente elaborato dai singoli uffici al fine del contenimento dei costi di archiviazione	% (n. Faldoni validati formalmente dagli uffici / N faldoni proposti per lo scarto alla luce del vigente Massimario)	=> 75%	Tutte le strutture dell'Ente

## 6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale

### Obiettivi individuali Segretario Generale

#### *Prospettiva utenti*

O.S. 2.3		Semplificazione amministrativa ed e-government			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.3	1 SG	<p>Monitoraggio deposito bilancio d'esercizio ai sensi art. 2435 C.C. – Attività di Vigilanza sull'adempimento di pubblicità.</p> <p><u>Fasi di analisi delle posizioni anagrafiche:</u></p> <p>1 - avvio collaborazione con Uffici finanziari entro il 31 marzo 2016</p> <p>2 – definizione variabili da esaminare entro il 15 maggio 2016</p> <p>3 – approvazione elenco società da monitorare entro il 30 settembre 2016</p>	% (n. Fasi realizzate/ n. Fasi programmate)	100%	SEGRETARIO GENERALE
2.3	2 SG	<p>Predisposizione regolamento in materia di attestazioni e nulla-osta cittadini stranieri:</p> <p><i>Revisione, correzione e approvazione bozza regolamento da sottoporre alla Giunta Camerale</i></p>	Realizzazione entro il 30.09.2016	100%	SEGRETARIO GENERALE
O.S. 3.1		Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
3.1	1 SG	<p>Coordinamento attività volta alla diffusione delle informazioni all'utenza relativa ad iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione mediante la stesura di un piano concordato a livello regionale che preveda il coinvolgimento della Camera di Piacenza nella individuazione dei mercati di interesse prioritario per le imprese locali</p>	Stesura piano entro il 31.12.2016	100%	SEGRETARIO GENERALE

4.1		Politica della qualità dei servizi			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 SG	Svolgimento attività e misure di competenza del Responsabile della prevenzione della corruzione programmate nel piano 2016/2018 nella tempistica ivi prevista	% (n. attività e misure realizzate nel 2016/n. attività e misure programmate per il 2016)	100%	SEGRETARIO GENERALE
4.1	2 SG	Mantenimento punteggio massimo dallo strumento di verifica dei siti web "La Bussola della trasparenza dei web delle PA"	Punteggio ottenuto nella verifica degli indicatori previsti nella piattaforma	66/66	SEGRETARIO GENERALE
4.1	3 SG	Trasparenza: aggiornamento pubblicazione dei tempi dei servizi e dei procedimenti amministrativi della CCIAA monitorati e della percentuale degli stessi realizzati nei termini	% (Numero di servizi e procedimenti di cui sono pubblicati i tempi con le % di quelli realizzati nei termini/numero di servizi e procedimenti esistenti )	=> 90%	SEGRETARIO GENERALE

### Prospettiva processi interni

O.S. 4.4		Efficientamento dei processi interni			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 SG	Volume medio di attività gestito dal personale addetto alla gestione del rilascio documenti a valere per l'estero (media PARETO 3.226,79)	(n. richieste di rilascio/convalida documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno n) / (risorse espresse in FTE assorbite dal sottoprocesso Certificazioni per l'estero nell'anno n)	=> 9000	SEGRETARIO GENERALE
4.4	2 SG	Pianificazione dell'organizzazione dell'attività camerale, ed in particolare della promozione interna ed estera, nell'ottica del previsto accorpamento con altri Enti camerali	Redazione documento di sintesi sull'articolazione dei servizi entro il 31.12.2016	100%	SEGRETARIO GENERALE
4.4	3 SG	Introduzione misure gestionali/organizzative tese a mantenere la funzionalità degli uffici in presenza della riduzione di personale ( - 9% rispetto all'anno 2015)	n. disposizioni gestionali/organizzative	= > 1	SEGRETARIO GENERALE

## 6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale

### Obiettivi individuali Dirigente Area Economico Finanziaria e di Regolazione del Mercato

#### *Prospettiva utenti*

O.S. 2.1		Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.1	1 DIR	Programmazione ed organizzazione dell'attività di controllo e di ispezione nel settore della sicurezza prodotti	% (n. prodotti prelevati per successivo controllo fisico/n. totale prodotti controllati)	=> 4%	DIRIGENTE AREA 2
O.S. 4.1		Politica della qualità dei servizi			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 DIR	Monitoraggio semestrale dell'attuazione delle misure adottate finalizzate ad attenuare/eliminare il rischio di corruzione nell'Area di competenza - obiettivo contenuto nel Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018	% (n. attività e misure attuate/n. totale attività e misure programmate)	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	2 DIR	Rispetto misure organizzative "Controlli a campione sulle attività di personale che non può ruotare" (det. Dirig. N. 5/2015) come da scheda predisposta - obiettivo contenuto nel Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2016-2018	% (n. sottoprocessi contenuti nella scheda che hanno rispettato le misure organizzative/n. sottoprocessi contenuti nella scheda)	90%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	3 DIR	Trasparenza: monitoraggio semestrale degli impegni della trasparenza previsti dal Piano relativi ai servizi dell'Area di competenza	% (n. azioni per la trasparenza realizzate/n. totale azioni per la trasparenza previste dal Piano Triennale)	100%	DIRIGENTE AREA 2

### **Prospettiva processi interni**

<b>O.S. 4.4</b>		<b>Efficientamento dei processi interni</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 DIR	Mantenimento della funzionalità degli uffici dell'Area attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative	% (grado di raggiungimento obiettivo 4.1 2 A2/grado di raggiungimento programmato obiettivo 4.1 2 A2)	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.4	2 DIR	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie (PARETO 2.4_1 = 425,40)	n. ordinanze anno "n"/risorse espresse in fte assorbite dal processo sanzionatorio anno "n"	=> 600	DIRIGENTE AREA 2

### **Prospettiva crescita e apprendimento**

<b>O.S. 4.3</b>		<b>Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how e del benessere organizzativo</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.3	1 DIR	Miglioramento clima organizzativo	Predisposizione Piano Triennale Azioni Positive 2016-2018 entro il 31.12.2016	100%	DIRIGENTE AREA 2

### **Prospettiva economico finanziaria**

<b>O.S. 4.2</b>		<b>Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio ed il controllo</b>			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.2	1 DIR	Miglioramento del coordinamento operativo tra le strutture in ambito programmatico	n. disposizioni operative	=> 3	DIRIGENTE AREA 2
4.2	2 DIR	Dematerializzazione del flusso di trasmissione delle ordinanze attraverso l'uso della PEC finalizzato al contenimento dei costi	% (n. ordinanze trasmesse tramite PEC/n. totale ordinanze emesse)	=> 20%	DIRIGENTE AREA 2

## QUADRO FINANZIARIO 2016

### RISORSE ASSEGNATE OBIETTIVI OPERATIVI AREA 1 : SEGRETARIO GENERALE - PROMOZIONE ECONOMICA E SERVIZI ALLE IMPRESE

#### BUDGET 2016

	COSTI DEL PERSONALE	COSTI DI FUNZIONAMENTO	INTERVENTI ECONOMICI	PROVENTI CORRENTI
<b>Centri di costo</b>				
<b>FA01</b>	341.183,00	197.189,73	0,00	20.000,00
<b>FA02</b>	471.379,00	133.195,00	0,00	1.154.070,00
<b>FA03</b>	241.314,00	17.568,00	610.000,00	52.900,00
<b>FA04</b>	192.763,00	25.375,00	73.000,00	122.260,00
<b>TOTALI</b>	<b>1.246.639,00</b>	<b>373.327,73</b>	<b>683.000,00</b>	<b>1.349.230,00</b>

### RISORSE ASSEGNATE OBIETTIVI OPERATIVI AREA 2: ECONOMICO FINANZIARIA E DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

#### BUDGET 2016

	COSTI DEL PERSONALE	COSTI DI FUNZIONAMENTO	INTERVENTI ECONOMICI	PROVENTI CORRENTI
<b>Centri di costo</b>				
<b>GA01</b>	317.398,28	616.009,69	0,00	3.321.308,00
<b>GA02</b>	312.509,00	14.217,13	0,00	23.033,00
<b>GA03 (costi/ proventi comuni)</b>	29.220,00	528.237,34	0,00	100,00
<b>GA04</b>	343.565,00	139.275,00	0,00	182.145,00
<b>TOTALI</b>	<b>1.002.692,28</b>	<b>1.297.739,16</b>	<b>0,00</b>	<b>3.526.586,00</b>

<b>TOTALE ENTE ( AREA 1+ AREA 2)</b>	<b>2.249.331,28</b>	<b>1.671.066,89</b>	<b>683.000,00</b>	<b>4.875.816,00</b>
--	---------------------	---------------------	-------------------	---------------------

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

In questa sezione viene descritto il processo attraverso il quale si è giunti alla definizione dei contenuti del Piano.

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Definizione identità dell'Organizzazione	Dirigenza e Responsabili Unità Organizzative ed operative	20									X	X		X
2	Analisi del contesto esterno ed interno	Dirigenza e Responsabili Unità Organizzative ed operative	35									X	X		X
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Organi di indirizzo politico, Dirigenza e Responsabili di Unità Organizzativa ed operative	100									X	X	X	X
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Dirigenza e Responsabili Unità Organizzative ed operative	130									X	X	X	X
5	Comunicazione del Piano all'esterno e all'interno	Dirigenza e Responsabili Unità Organizzative ed operative e referente informatico	15	X	X										

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il bilancio è strutturato nel:

- budget economico annuale redatto in termini di competenza economica e riclassificato, per effetto delle norme di armonizzazione della contabilità pubblica, secondo lo schema trasmesso dal Ministero dello Sviluppo Economico e desunto da quello approvato per tutto il settore pubblico
- budget economico pluriennale
- prospetto delle previsioni di spesa complessiva, elaborato in termini di cassa, articolato per missioni e programmi
- piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio
- budget direzionale attribuito a ciascuna area dirigenziale ove, nell'ambito del medesimo budget, le risorse vengono assegnate a centri di costo cui fanno capo le funzioni attribuite ai singoli Settori in relazione agli obiettivi a ciascuno assegnati.

## 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della Performance.

Nella "Relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni - 2014" l'OIV segnalava i seguenti aspetti da migliorare:

Pianificazione strategica:

- maggiore coinvolgimento degli *stakeholder* sia in fase di pianificazione che di rendicontazione;
- introduzione di strumenti di pianificazione partecipata e di analisi delle aspettative/esigenze dei portatori di interesse;
- potenziamento degli strumenti di comunicazione per il controllo sociale della performance;
- perfezionamento dell'uso della SWOT analisi con esplicitazione delle relazioni tra risultanze ed obiettivi;
- potenziamento del coinvolgimento degli organi di indirizzo politico nel processo di definizione degli obiettivi strategici, di pianificazione e di controllo.

Programmazione operativa:

- ulteriore estensione dell'utilizzo di indicatori di *benchmarking* e di indicatori complessi, in particolare di *outcome*;
- potenziamento di idonei strumenti per la raccolta delle informazioni di feedback generate dal Sistema di misurazione e valutazione.

Misurazione e valutazione:

- miglioramento del processo di misurazione mediante l'integrale automatizzazione del trattamento dei dati e delle informazioni;
- creazione di strumenti di reportistica differenziati a seconda dei destinatari/utilizzatori delle informazioni per una massima efficacia e chiarezza dei monitoraggi e delle informazioni prodotte;
- circolarizzazione della "cultura" della performance: uso dei dati a supporto dei processi decisionali.



## **7.4 Miglioramento del processo di pianificazione**

Lo sviluppo delle competenze del personale dedicato all'elaborazione, unitamente all'incremento della cultura della performance ad ogni livello dell'organizzazione, consentirà una sempre maggiore integrazione tra i vari ambiti strategici ed operativi.

Sotto il profilo sostanziale lo sforzo è rivolto ad individuare, tenuto conto del contesto operativo esterno che – come già ampiamente illustrato – agisce negativamente, obiettivi comunque sfidanti ed indicatori, abbracciando tutte le tipologie, in grado di qualificare la performance dell'Ente e delle strutture e dei soggetti che concorrono a realizzarla.

## **8. Schede di analisi quali-quantitativa delle risorse umane**

La scheda sintetizza, nelle tre tabelle sottostanti, i risultati dell'analisi quali-quantitativa delle risorse umane:

- nella prima si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi al personale;
- nella seconda si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo;
- nella terza si rilevano gli indicatori di genere.

Tab. 1 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	51
Età media dei dirigenti (anni)	58
Tasso di crescita unità di personale nel quinquennio 2011-2015	- 10,99%
% di dipendenti in possesso di laurea	38%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione 2015 (media per dipendente)	9
Turn over di personale (tasso di sostituzione del personale cessato dal servizio 2011-2015)	50%
Costi di formazione/spese di personale (preventivo agg)	0,51%

Tab. 2 - Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenza (tutte le assenze retribuite e non retribuite) anno 2015	20,87%
Tasso di dimissioni premature nel quinquennio 2011-2015	50%
Tasso medio annuo di richieste di trasferimento nel quinquennio 2011-2015 rispetto alla media del personale in servizio	0,73%
Tasso di infortuni	3,66%
Stipendio medio annuo onnicomprensivo lordo percepito dai dipendenti (compresi i Dirigenti)	€ 32.010,00

% di personale assunto a tempo indeterminato sul totale personale assunto nell'anno	25%
---	-----

Tab. 3 - Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	50%
% di donne rispetto al totale del personale	80%
Stipendio medio annuo omnicomprendivo lordo percepito dal personale donna: dirigente	€ 104.350,00
non dirigente	€ 28.700,00
% di personale donna assunto a tempo indeterminato sul totale personale assunto nell'anno	25%
Età media del personale femminile: dirigente	58
non dirigente	51
% di personale donna laureato rispetto al totale femminile	37,5%
Ore di formazione media per dipendente di sesso femminile	11

Il Segretario Generale

Dr. Alessandro Saguatti

Il Presidente

Ing Giuseppe Parenti