

Allegato 5 alla Deliberazione di Giunta n. 229 del 16.10.2015

Allegato A) alla Deliberazione n. 05 Giunta camerale del 02.02.2015 come modificato con Deliberazioni n. 52 del 23.03.2015 e n. 79 del 13.04.2015 e n. 129 del 25.05.2015, Deliberazione del Consiglio camerale n.06 del 30.07.2015 e Deliberazione di Giunta in data 16.10.2015



Piano della performance 2015-2017



Camera di Commercio
Piacenza

Piano della Performance 2015 -2017



INDICE

1. Presentazione del Piano	pag. 3
1.1 Riferimenti normativi	pag. 3
1.2 Principi di redazione del Piano della Performance	pag. 6
1.3 Principi di processo	pag. 6
2. La CCIAA di Piacenza	pag. 8
2.1 Chi siamo	pag. 8
2.2 Cosa facciamo	pag. 13
2.3 Come operiamo	pag. 14
3. Identità	pag. 16
3.1 L'Amministrazione in cifre	pag. 16
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 34
3.3 L'albero della performance	pag. 36
4. Analisi del contesto esterno e interno	pag. 38
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 38
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 51
5. Gli obiettivi strategici	pag. 54
5.1 La strategia	pag. 54
5.2 La performance organizzativa	pag. 54
5.3 Le aree strategiche	pag. 54
5.4 La mappa strategica	pag. 56
5.5 Gli obiettivi strategici	pag. 63
6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	pag. 70
6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale	pag. 83
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	pag. 88
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 88
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 89
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della Performance	pag. 89
7.4 Miglioramento del processo di pianificazione	pag. 89
8. Allegato tecnico	

1. Presentazione del Piano

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' 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. 10 del 20.10.2014.

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 economico 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 nuove 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 di:

- delibera CIVIT 112/2010, in quanto ulteriore riferimento procedurale e contenutistico per la Camera di Commercio, della quale ne recepisce la struttura e i principi, assumendola come linea guida per la redazione del piano ad integrazione della normativa esistente;
- delibera CIVIT 1/2012 relativa alle linee guida per il miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della Performance, in cui sono evidenziate le criticità emerse dall'analisi dei Piani redatti dalle amministrazioni;
- delibera CIVIT 5/2012 relativa alle linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lett. b) del d.lgs 150/2009, relativa alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance;
- delibera CIVIT 6/2012 relativa alle linee guida per la validazione da parte degli OIV della relazione sulla performance;
- delibera CIVIT 6/2013 Linee guida relative al Ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013;
- delibera CIVIT 23/2013 Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni;
- Delibera CIVIT 50/2013 Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016;
- Delibera CIVIT 75/2013 Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni;
- Direttiva ANAC gennaio 2014 "Avvio del ciclo della performance 2014-2016 e coordinamento con la prevenzione della corruzione – Indicazioni operative".

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 intelleggibile, 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

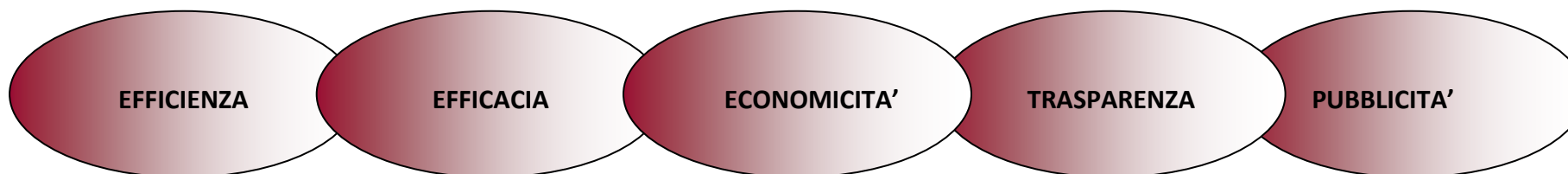
2.1 Chi siamo

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

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

- ✚ il Consiglio;
- ✚ il Presidente;
- ✚ la Giunta;
- ✚ il Collegio dei Revisori dei conti.

Il Consiglio – Organo di indirizzo politico

- ✚ Predisporre e approva lo statuto e le relative modifiche
- ✚ Elegge il Presidente e la Giunta
- ✚ Determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale
- ✚ Approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico pluriennale ed annuale e il bilancio di esercizio

Il Consiglio della Camera di Commercio di Piacenza è formato da 22 componenti, rappresentanti di tutte le categorie produttive, dei lavoratori e dei consumatori e dura in carica cinque anni.

Il Consiglio della Camera di Commercio di Piacenza, nominato con Decreto del Presidente della Giunta della Regione Emilia-Romagna n. 241 del 2/11/2010 si è insediato il 18/11/2010 e risulta così composto:

Presidente: Giuseppe Parenti

Vice Presidente: Giulio Bergonzi

Componenti del Consiglio per Settore di appartenenza

<p>Agricoltura Massimo Albano Luigi Sidoli</p> <p>Industria Attilia Jesini Giuseppe Parenti Alberto Rota Alberto Squeri</p> <p>Artigianato Giulio Bergonzi Edo Cavazzi Dario Costantini Bruno Sivelli</p>	<p>Commercio Alfredo Parietti Bruno Sacchelli Giovanni Struzzola</p> <p>Turismo Domenico Toscani</p> <p>Trasporti e Spedizioni Mauro Mutti</p> <p>Credito e Assicurazioni Maurizio Crepaldi</p>	<p>Servizi Alle Imprese Fiorenzo Sfulcini Mario Spezia Enrico Zangrandi</p> <p>Cooperazione Maurizio Molinelli</p> <p>Organizzazioni Sindacali Massimiliano Borotti</p> <p>Consumatori Miriam Bisagni</p>
--	---	---

Il Presidente

Il Presidente, eletto dal Consiglio camerale, dura in carica cinque anni e può essere rieletto per due sole volte. Promuove ed indirizza l'attività della Camera di Commercio, detenendone la rappresentanza legale, politica ed istituzionale.

La Giunta – Organo esecutivo collegiale

- ✚ Predisporre la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico pluriennale ed annuale, i relativi aggiornamenti e il bilancio di esercizio
- ✚ Adotta i provvedimenti per realizzare i programmi di attività e ne verifica il raggiungimento
- ✚ Delibera la partecipazione a società e consorzi e la costituzione di Aziende speciali
- ✚ Approva il ciclo di gestione della performance e il Piano triennale della performance.

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

E' stata eletta dal Consiglio camerale nella riunione del 13 dicembre 2010 e risulta così composta: *Giuseppe Parenti* (Presidente), *Giulio Bergonzi* (Vice Presidente), *Attilia Jesini*, *Massimo Albano* e *Alfredo Parietti*.

Il Collegio dei Revisori dei Conti

- ✚ Esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria
- ✚ Attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili
- ✚ Redige la relazione allegata al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta

Il Collegio dei Revisori dei conti della Camera di Commercio di Piacenza è stato nominato con deliberazione n. 24 del 07.12.2011 e dura in carica quattro anni. E' formato da tre membri effettivi e due supplenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione

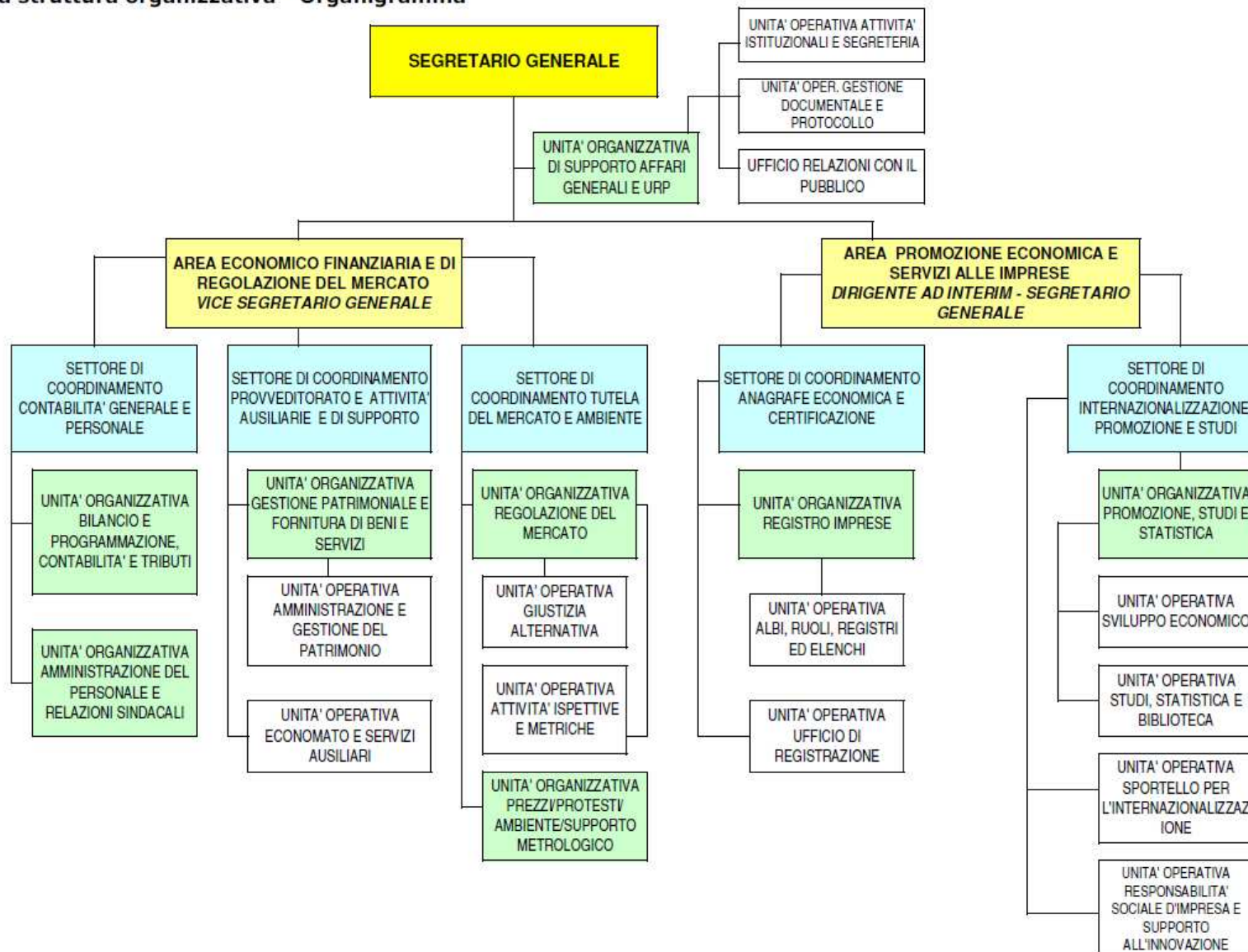
L'Organismo indipendente di valutazione è rappresentato dalla Dr.ssa Ernestina Bosoni, nominata con Delibera della Giunta camerale n. 204 del 23.07.2013 quale Presidente dell'Oiv per il triennio 2013 - 2015 e confermata in veste di Organismo monocratico in data 20.01.2014; l'Organismo Indipendente di Valutazione è chiamato a svolgere le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009.

La struttura amministrativa della Camera di Commercio è guidata dal Segretario Generale, coadiuvato da un solo dirigente, con funzioni di vicario.

La complessità istituzionale, normativa, organizzativa, tecnologica, economico finanziaria, unitamente alla dinamicità del contesto esterno, portano ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa affinché sia in grado di rispondere con efficacia alle attese del sistema imprenditoriale locale.

L'organigramma attualmente vigente è stato approvato con determina del Segretario Generale n. 6 del 19.01.2015

La struttura organizzativa - Organigramma

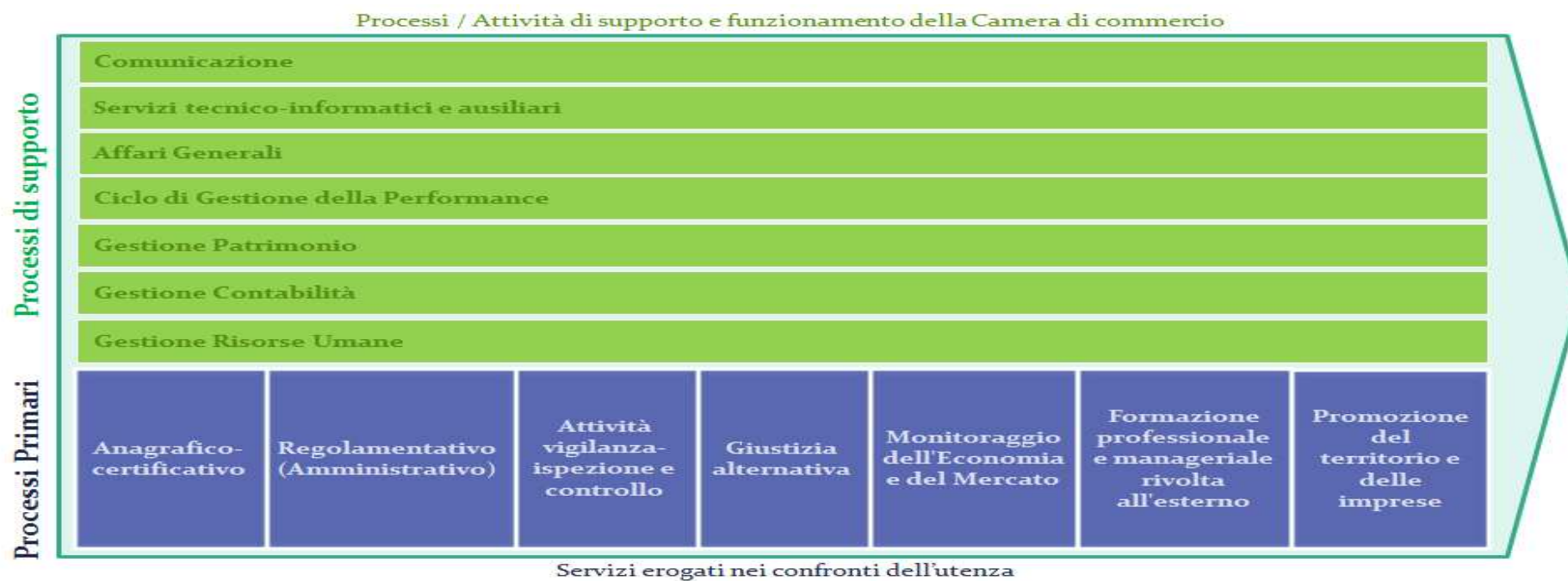


2.2. Cosa facciamo

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 "Benchmarking operativo", che nel 2014 contava sulla partecipazione di circa una ventina di 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.

PROCESSI PRIMARI	DATI ANNO 2013
ANAGRAFICO-CERTIFICATIVO	
▪ Tenuta Registro Imprese e Rea- Albo Artigiani	
N° pratiche evase (REA + Atti + AA + pec) nell'anno indipendentemente dall'anno di protocollazione, al netto di pratiche lavorate esternamente	31.852
N° di verbali di accertamento sanzioni amministrative istruiti (lavorati dall'ufficio registro imprese) nell'anno	486
▪ Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	
N° visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici	12.029
N° smart card + n° CNS + n° business key (dato stock al 31.12.2013)	25.701
N° smart card + n° CNS + n° business key rilasciate nell'anno	1.408
N° di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase nell'anno	22.900
REGOLAMENTATIVO (AMMINISTRATIVO)	
▪ Brevetti e marchi	



N° di domande depositate Brevetti e Marchi dalle imprese della provincia nell'anno (Fonte UIBM)	296
N° di domande depositate Brevetti e Marchi dalle imprese della provincia nell'anno (Fonte UIBM) * 1000 / N° imprese attive (escluse unità locali)	11 (valore medio del campione Benchmarking : 12)
▪ Registro Informatico protesti	
N° di effetti (titoli) cancellati nell'anno	157
N° di istanze di cancellazione e annotazione protesti gestite entro 25 gg	100% (valore medio campione Benchmarking : 97%)
GIUSTIZIA ALTERNATIVA	
N° di conciliazioni e mediazioni avviate nell'anno * 1000 / N° imprese attive (escluse unità locali)	6 (valore medio del campione Benchmarking : 3)
N° di conciliazioni concluse nell'anno 2013 (indipendentemente dall'anno di avvio)	140
ATTIVITA' VIGILANZA-ISPEZIONE E CONTROLLO	
N° di verifiche metrologiche su richiesta o ispettive effettuate nell'anno (metrico e settore dei metalli preziosi)	212
N° di verifiche metrologiche su richiesta o ispettive effettuate nell'anno (metrico e settore dei metalli preziosi) *1000 /N° imprese attive comprese unità locali	6 (valore medio del campione Benchmarking : 12)
N° strumenti verificati dal personale interno al sistema camerale nel corso dell'anno	1.115
N° ispezioni compiute in materia di sicurezza ed etichettatura prodotti	32
N° carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	1.132
PROMOZIONE DEL TERRITORIO E DELLE IMPRESE	
N° di istruttorie di domande di contributi realizzate nell'anno dalla Camera di Commercio	101



PROCESSI DI SUPPORTO	
AFFARI GENERALI	
▪ Supporto agli Organi e Segreteria	
N° di delibere di Giunta e di Consiglio prodotte + N° determine Presidente prodotte	340
▪ Gestione documentale	
N° totale documenti protocollati nell'anno	29.664
GESTIONE RISORSE UMANE	
▪ Trattamento economico e pensionistico del personale	
N° di posizioni economiche retributive (cedolini per tempo indeterminato e determinato) gestite nell'anno	744
GESTIONE CONTABILITA'	
▪ Gestione del tributo diritto annuale	
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale 2013/Dovuto per diritto annuale 2013	81% (valore medio del campione Benchmarking : 75%)
Riscossione diritto annuale : capacità di recupero anno precedente (diritto annuale 2012 per anno di cassa 2013)	2,11%
▪ Tenuta contabilità	
N° di scritture contabili registrate	21.530



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*

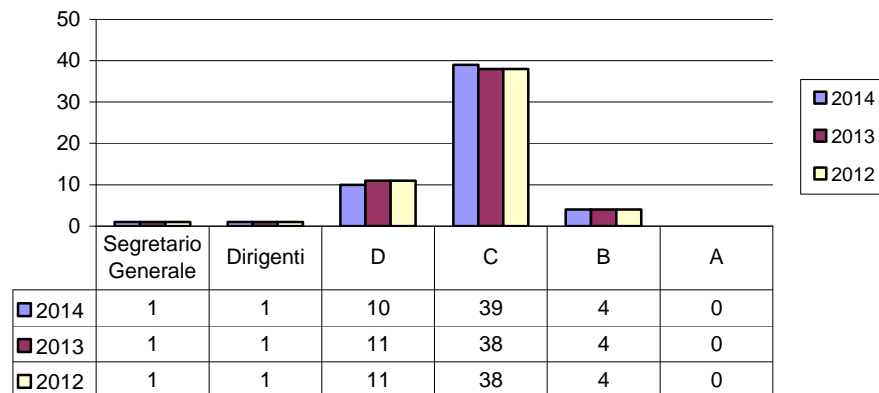


L'indirizzo istituzionale di Posta Elettronica Certificata (PEC) è il seguente: cciaa.piacenza@pc.legalmail.camcom.it

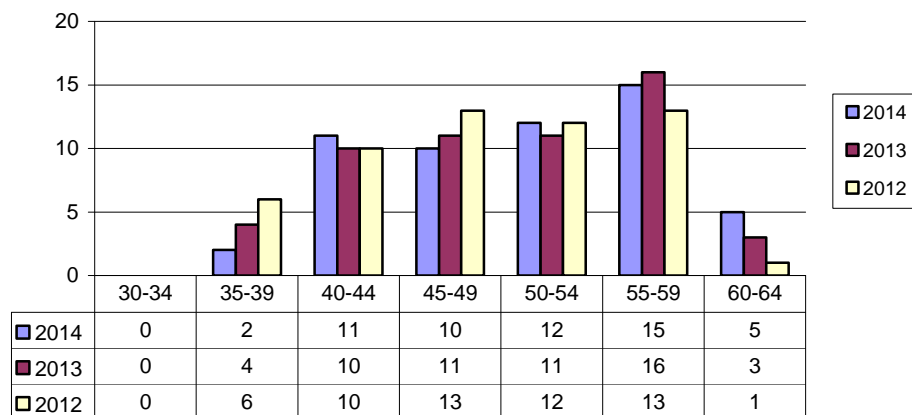
3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – la politica delle Risorse Umane

Categoria	Dotazione posti a tempo pieno	Posti coperti al 31.12.2014	Posti coperti al 31.12.2013	Posti coperti al 31.12.2012
Dirigenti	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE
D	12	10	11	11
C	40	39	38	38
B	6	4	4	4
A	0	0	0	0
Totale	60	55	55	56

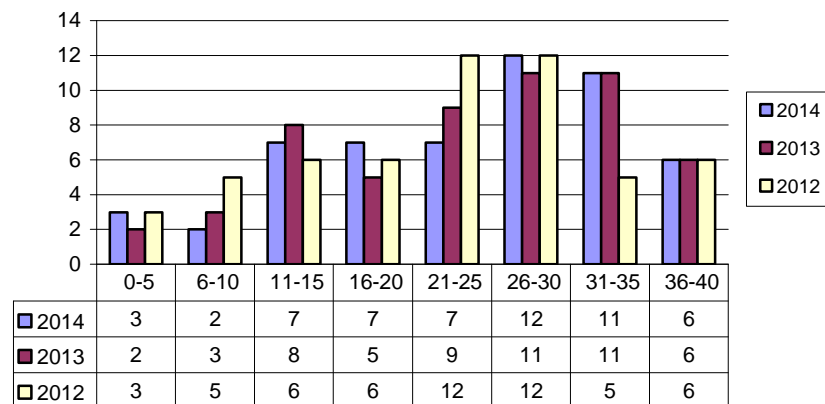
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE IN RUOLO AL 31.12



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER CLASSI DI ETÀ' AL 31.12

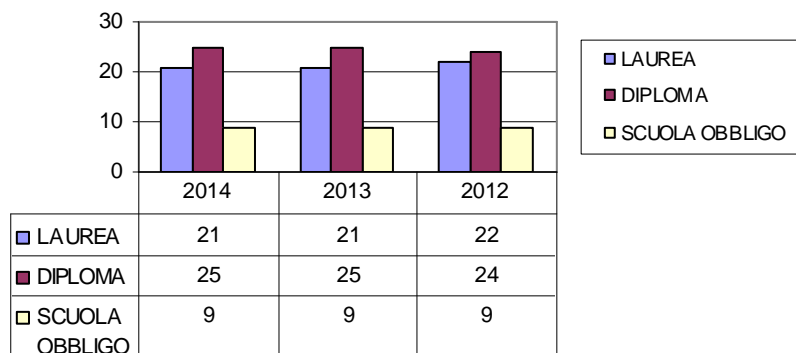


COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER CLASSI DI ANZIANITA' DI SERVIZIO AL 31.12



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

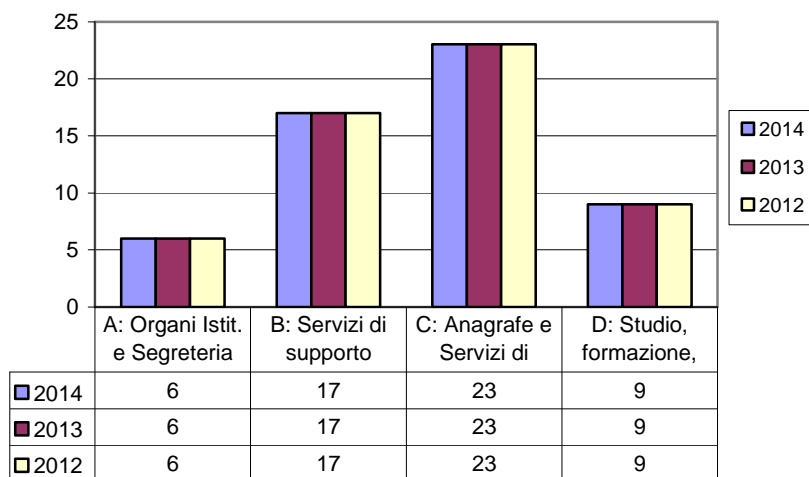
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TITOLI DI STUDIO AL
31.12



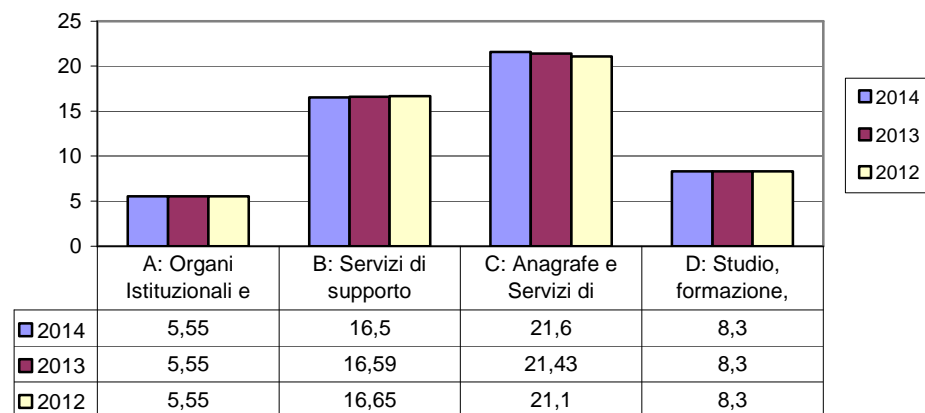
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE AL
31.12



DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE NELLE FUNZIONI
ISTITUZIONALI AL 31.12



DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN FTE NELLE FUNZIONI
ISTITUZIONALI AL 31.12

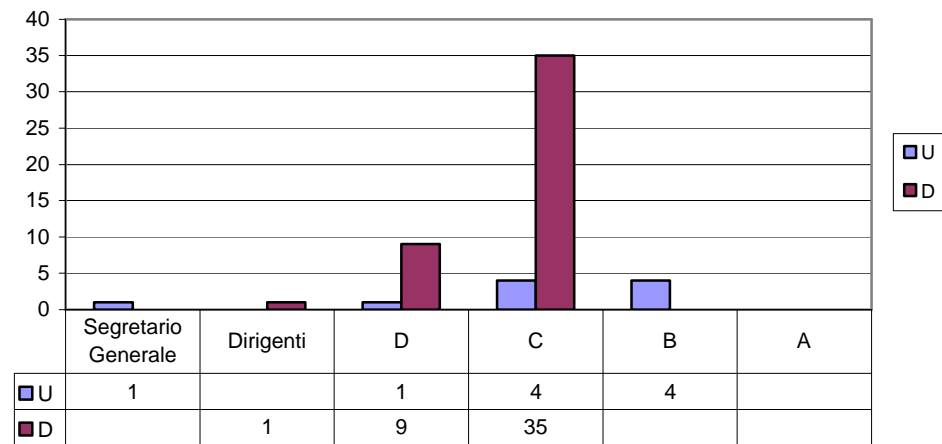


3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – le politiche di genere

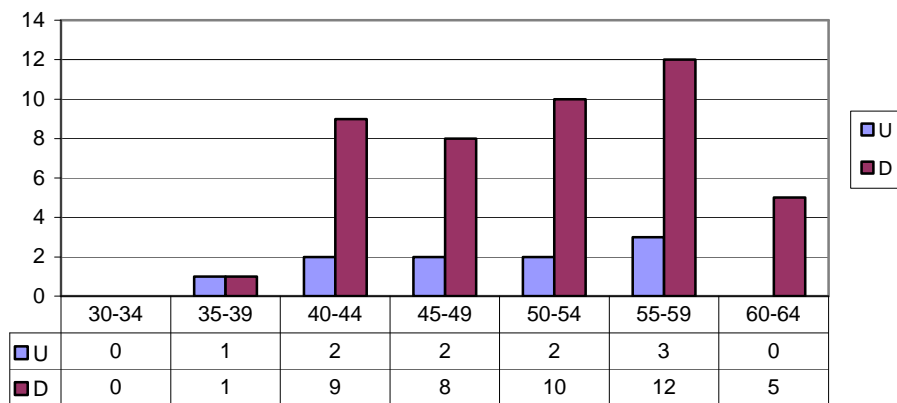
COMPOSIZIONE PERSONALE PER GENERE AL 31.12



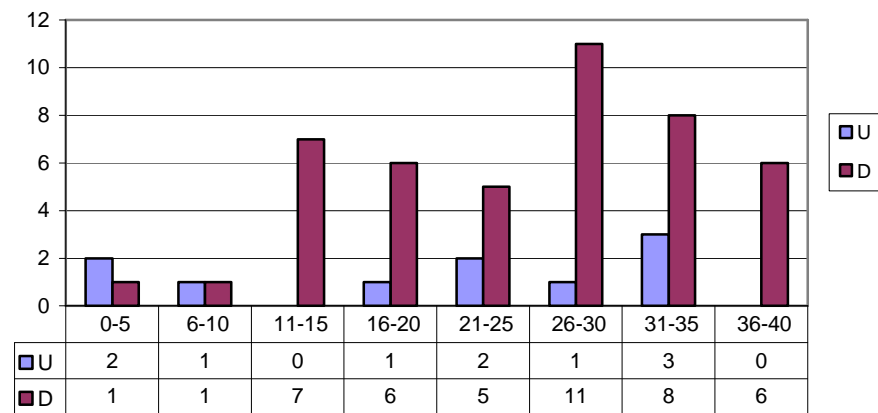
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED INQUADRAMENTO CONTRATTUALE AL 31.12.2014



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E PER ETA' ANAGRAFICA AL 31.12.2014

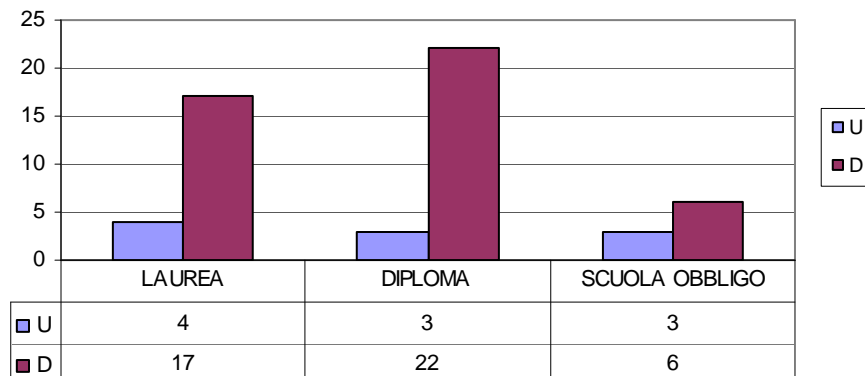


COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ANZIANITA' DI SERVIZIO AL 31.12.2014

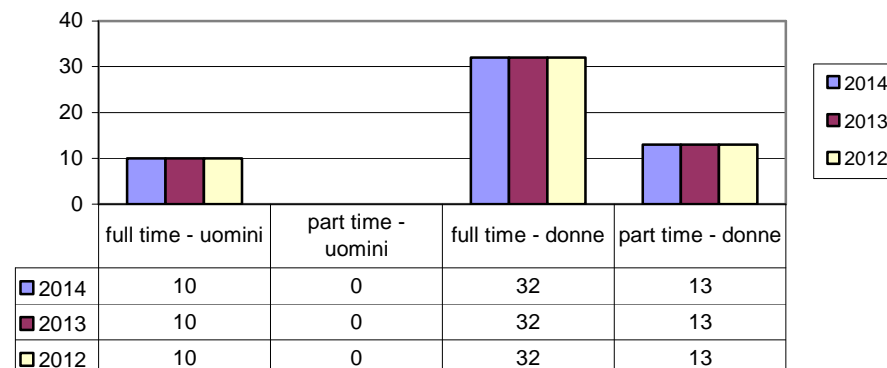


3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – le politiche di genere

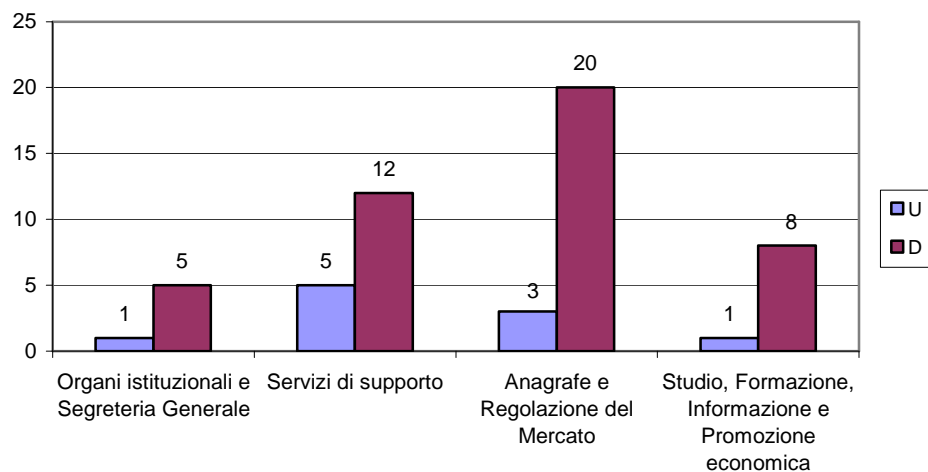
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E TITOLO DI STUDIO
AL 31.12.2014



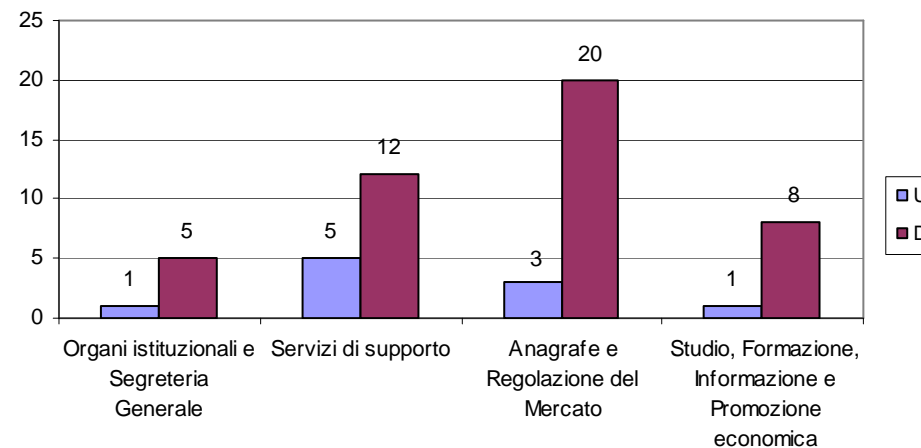
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E TIPOLOGIA
CONTRATTO AL 31.12



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER FUNZIONI AL
31.12.2014



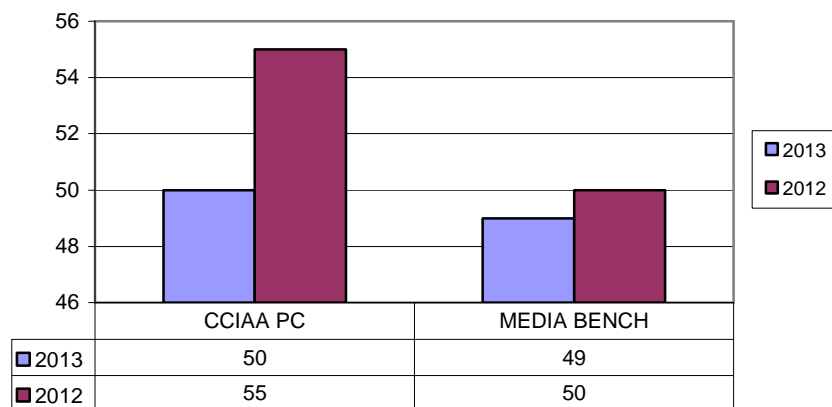
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER FUNZIONI AL
31.12.2014



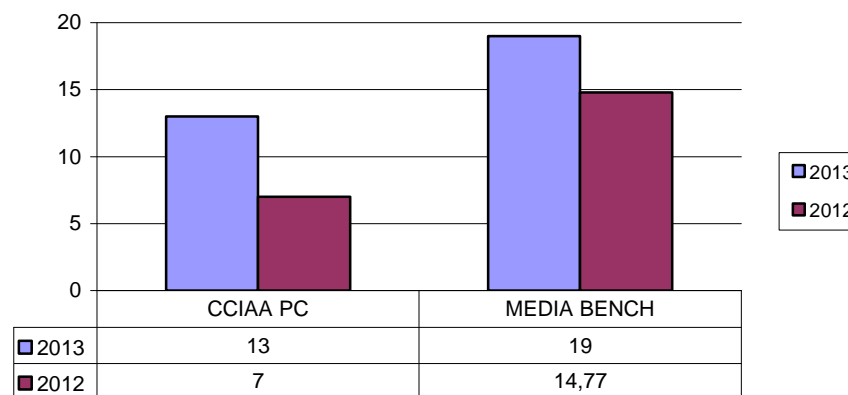
Indicatori sullo "stato di salute organizzativo-gestionale" dell'Ente, desunti dal Progetto "Benchmarking operativo" (raffronto con CCIAA aderenti al progetto)

INDICE	COMPOSIZIONE	CCIAA DI PIACENZA 2013	DATO MEDIO 2013 CCIAA
1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo	Grado di assenteismo del personale a tempo indeterminato – giorni medi di assenza retribuita	50	49
2. Politiche di formazione del personale	Ore medie di formazione per addetto a tempo indeterminato	13	19

1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo



2. Politiche di formazione del personale



3.1.3 Il portafoglio delle Partecipazioni.

La Camera di Commercio partecipa attualmente a 23 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.

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale al 31/12/2013	Capitale della società al 31/12/2013	% partecipazione al 31/12/2013
Infrastrutture stradali	Autocamionale della Cisa Spa	20.800,00	48.533.333,00	0,04%
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	19.454.528,00	0,02%
Infrastrutture stradali	Tirreno Brennero Srl (in liquidazione)	1.055,00	386.782,00	0,27%
Infrastrutture stradali	Uniontrasporti Scrl	1.251,15	772.867,22	0,16%
Turismo	Piacenza Turismi Srl in scioglimento e liq.	4.796,89	157.267,90	3,05%
Turismo	Isnart Scpa	2.000,00	1.046.500,00	0,19%
Formazione	Ifoa	71.787,51	4.735.259,47	1,52%
Assistenza e servizi alle imprese	Consorzio Agrario Provinciale	3.150,04	54.583,00	5,87%
Assistenza e servizi alle imprese	Dintec Scrl	890,00	551.473,09	0,16%
Assistenza e servizi alle imprese	Ecepa - Consorzio	516,46	90.402,00	0,57%
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	209,56	372.000,00	0,06%
Sistema camerale	Infocamere Scpa	16.600,50	17.670.000,00	0,09%
Sistema camerale	Jobcamere srl	338,00	600.000,00	0,06%
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	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%
In corso di dismissione - Servizi alle imprese	Imebep Spa	1.685.415,96	2.786.400,00	60,48%

3.1.4. Il quadro delle risorse

Viene sinteticamente rappresentato il quadro delle risorse e degli impieghi per il triennio 2015-2017, redatto sulla base dei documenti di programmazione approvati dall'Ente camerale.

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

RISORSE	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
DIRITTO ANNUALE	3.620.500,00	3.395.880,00	2.829.650,00
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.397.320,00	1.369.704,00	1.342.700,00
ALTRI PROVENTI	262.562,00	132.562,00	122.334,00
GESTIONE FINANZIARIA STRAORDINARIA E	184.650,48	93.830,00	87.030,00
TOTALE FONTI	5.465.032,48	4.991.976,00	4.381.714,00
IMPIEGHI			
PERSONALE	2.445.351,71	2.376.871,71	2.341.291,71
FUNZIONAMENTO	1.738.410,68	1.617.539,35	1.487.589,35
INTERVENTI ECONOMICI	1.503.050,00	922.850,00	757.850,00
AMMORTAMENTI ACCANTONAMENTI E	837.183,63	796.991,29	729.878,24
GESTIONE FINANZIARIA STRAORDINARIA E	97.938,65	18.000,00	17.000,00
TOTALE IMPIEGHI	6.621.934,67	5.732.252,35	5.333.609,30
DISAVANZO ECONOMICO	- 1.156.902,19	- 740.276,35	- 951.895,30

Stato di salute Economico-Finanziaria

Indice di Rigidità Economica :

Oneri di Funzionamento + Personale + Ammortamenti e Accantonamenti

Proventi correnti

Esprime la capacità dei proventi correnti, al netto delle spese fisse correnti, di finanziare gli interventi economici a favore del territorio.

	2015	2016	2017
Risultato	0,95	0,98	1,06
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.

Stato di salute Economico-Finanziaria

Scomposizione dei Proventi correnti (Diritto annuale)

Diritto annuale Proventi correnti

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

Valore medio Cluster dimensionale (fonte: dati Pareto anno 2013)		2015	2016	2017
0,75	Risultato	0,69	0,69	0,66

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.

	2015	2016	2017
Risultato	0,26	0,28	0,31

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.

	2015	2016	2017
Risultato	0,03	0,01	0,01

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

Proventi da gestione di beni e servizi **Proventi correnti**

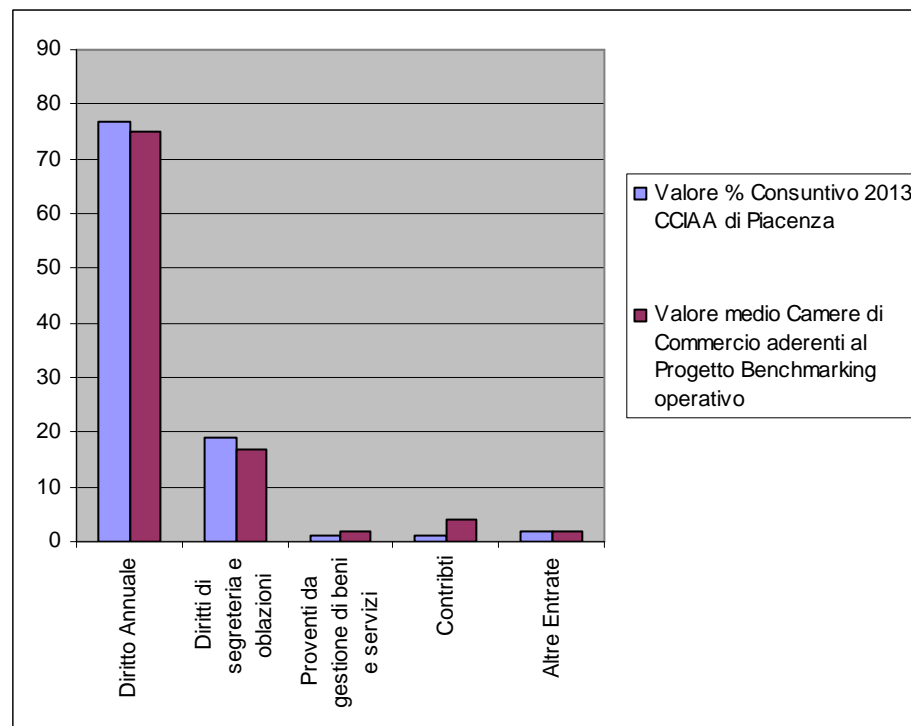
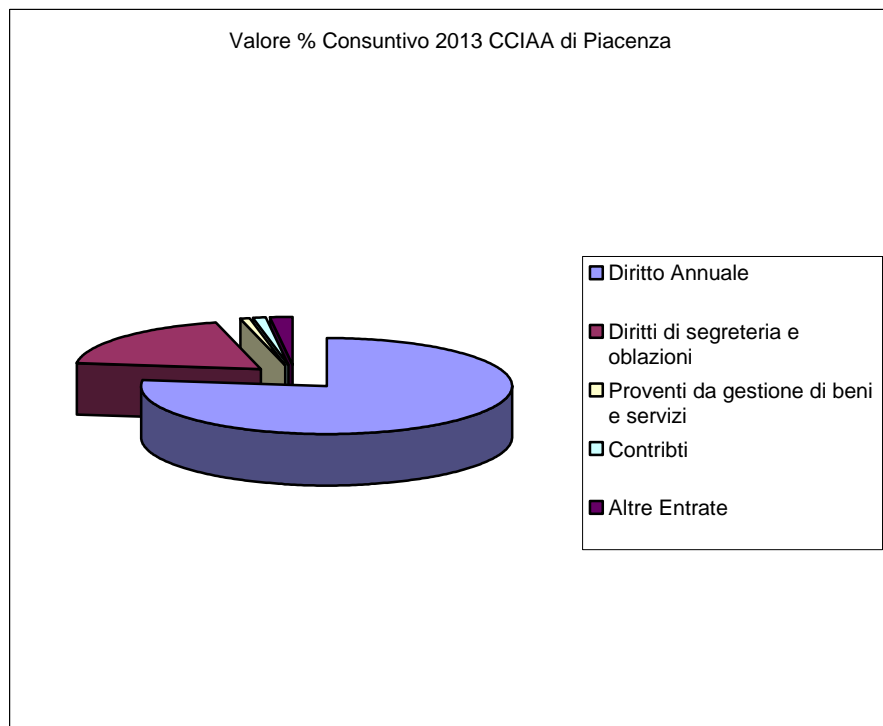
Misura l'incidenza delle entrate da Proventi da gestione di beni e servizi sul totale dei Proventi correnti.

	2015	2016	2017
Risultato	0,02	0,02	0,02

Stato di salute Economico-Finanziaria

Composizione Proventi Correnti

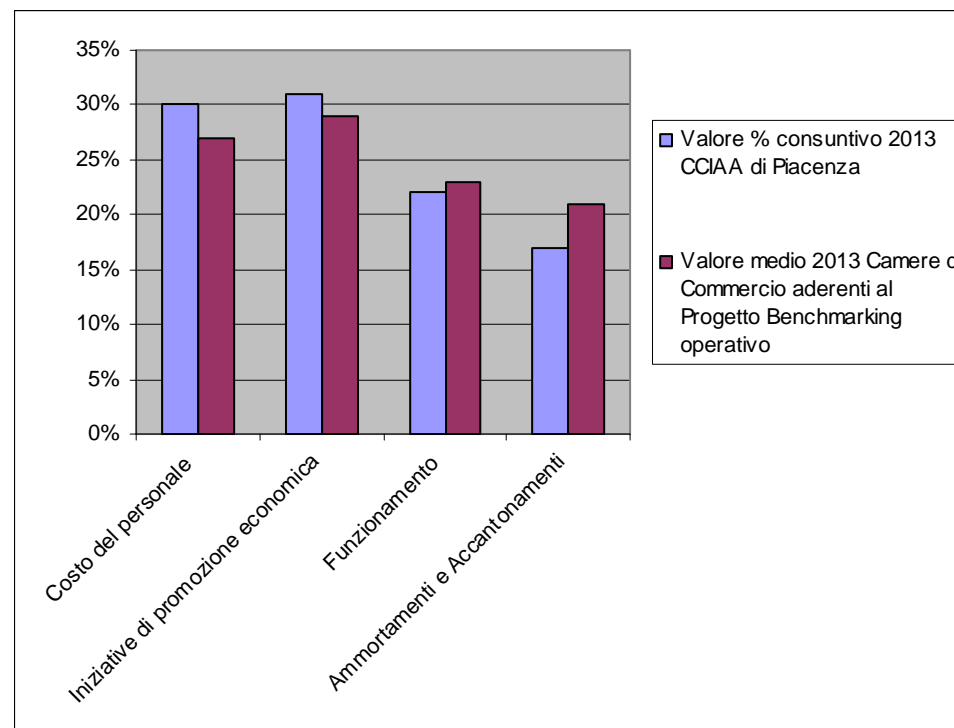
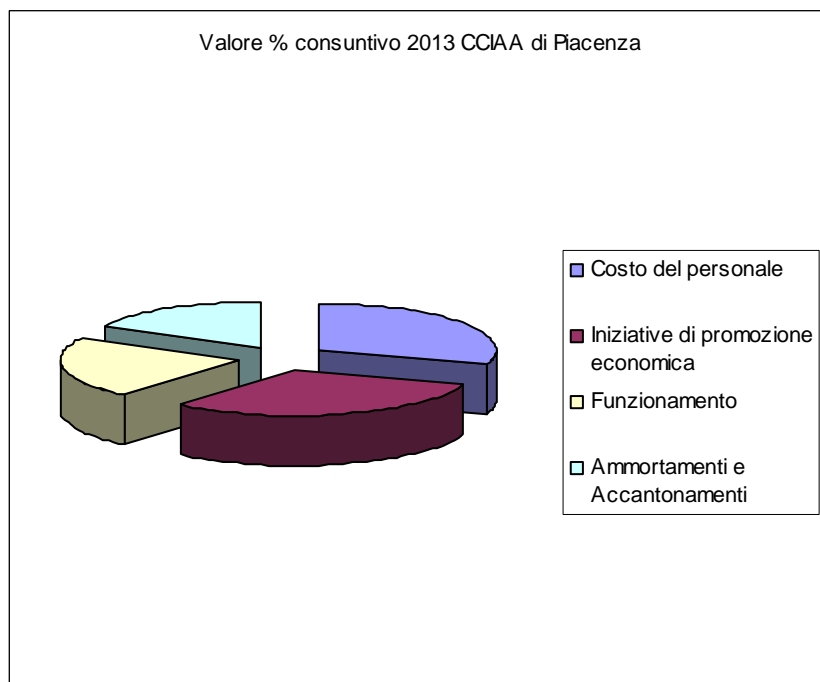
PROVENTI	Valore % consuntivo 2013 CCIAA di Piacenza	Valore medio 2013 Camere di Commercio aderenti al Progetto Benchmarking operativo
Diritto annuale	77 %	75 %
Diritti di segreteria e oblazioni	19 %	17 %
Proventi da gestione di beni e servizi	1 %	2 %
Contributi	1 %	4 %
Altre Entrate	2 %	2 %



Stato di salute Economico-Finanziaria

Composizione Oneri Correnti

ONERI	Valore % consuntivo 2013 CCIAA di Piacenza	Valore medio 2013 Camere di Commercio aderenti al Progetto Benchmarking operativo
Costo del personale	30%	27%
Iniziative di promozione economica	31%	29%
Funzionamento	22%	23%
Ammortamenti e Accantonamenti	17%	21%



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 2015-2017 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.

Nel rispetto delle misure di razionalizzazione adottate dalla Giunta camerale, sono previsti per il triennio interventi finalizzati all'evoluzione del sistema informativo che comporteranno, compatibilmente con le disponibilità di bilancio, anche acquisti di nuovo hardware e software.

Infatti, in ragione della cessazione da parte di Microsoft del supporto ai sistemi WINDOWS XP SP3 e dell'adozione di misure per la salvaguardia dei dati e la continuità operativa, sarà definito un piano di dismissione e contestuale sostituzione dei personal computer destinati alle singole postazioni di lavoro a partire dalle macchine più datate e obsolete. Tale intervento privilegerà, ove tecnicamente possibile, soluzioni open source per tutto ciò che riguarda l'installazione dei software di produttività individuale. L'adozione di strumenti open source, oltre al contenimento delle spese per software, intende ottemperare a quanto disposto dal Codice dell'Amministrazione digitale ed in particolare dall'articolo 68.

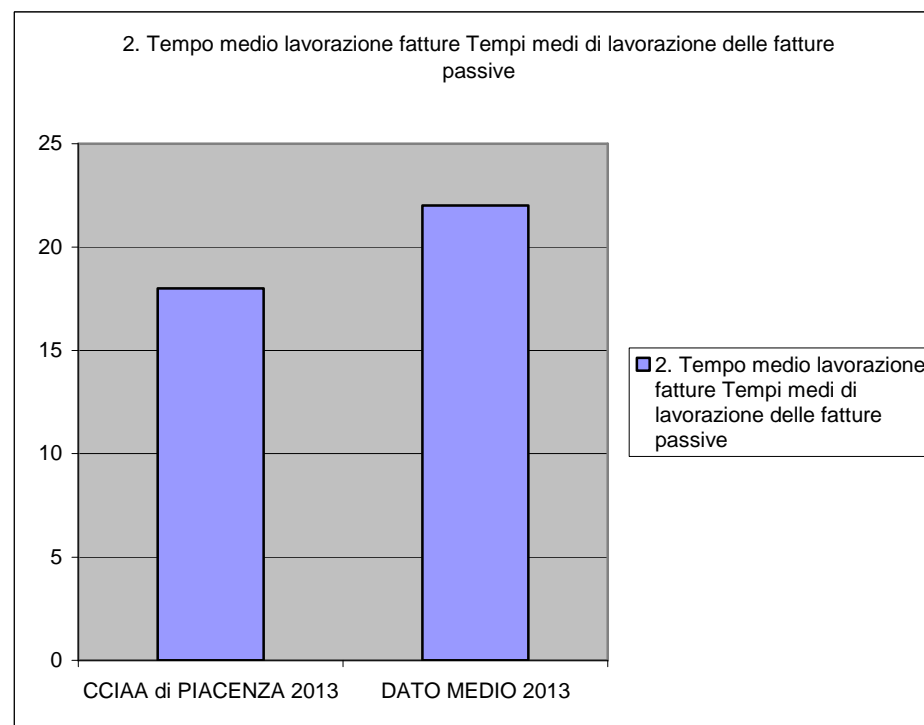
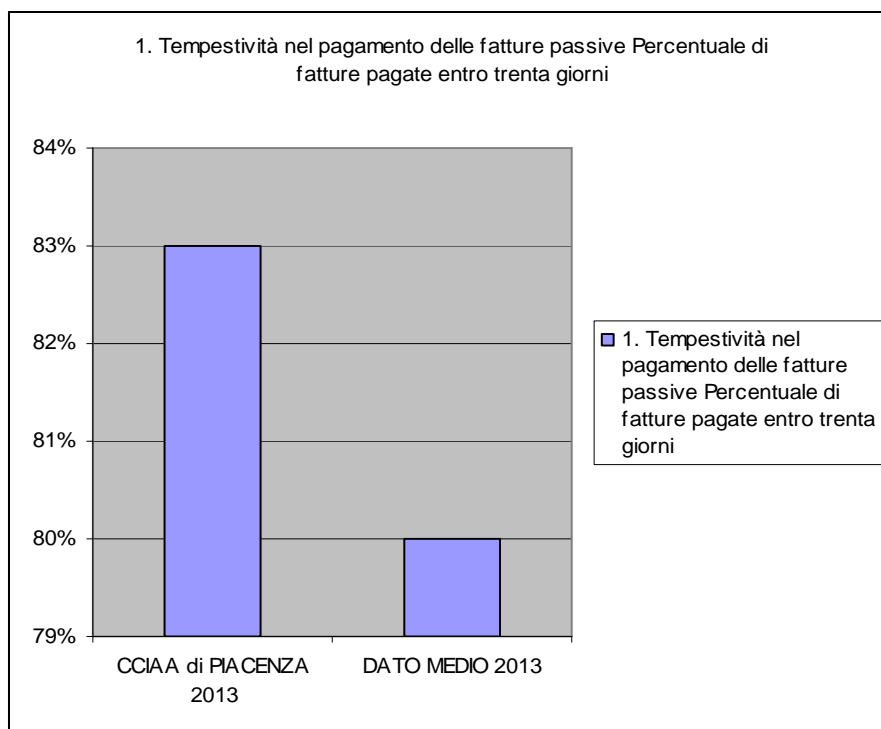
B) Beni immobili

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.

Fatta salva l'ordinaria gestione e manutenzione degli stessi, non sono stati programmati investimenti.

Livelli di qualità dei servizi (dati desunti dal Progetto "Benchmarking operativo")

INDICE	COMPOSIZIONE	CCIAA di PIACENZA 2013	DATO MEDIO 2013
1. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	83%	80%
2. Tempo medio lavorazione fatture	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	18	22





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 attraverso una molteplice serie di azioni coerenti 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
Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti
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
Raccolta degli usi e delle consuetudini
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 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 affinché l'Ente sia all'altezza di una competitività che si presenta sempre più incalzante. Per la realizzazione del proprio mandato istituzionale assume particolare rilievo il dialogo con gli interlocutori "privilegiati" con i quali operare in una logica di sistema e di creazione di sinergie: Associazioni di categoria e dei consumatori, enti ed istituzioni del territorio, imprese e professionisti, scuole, università e centri del sapere e della ricerca.



3.2.3 La vision

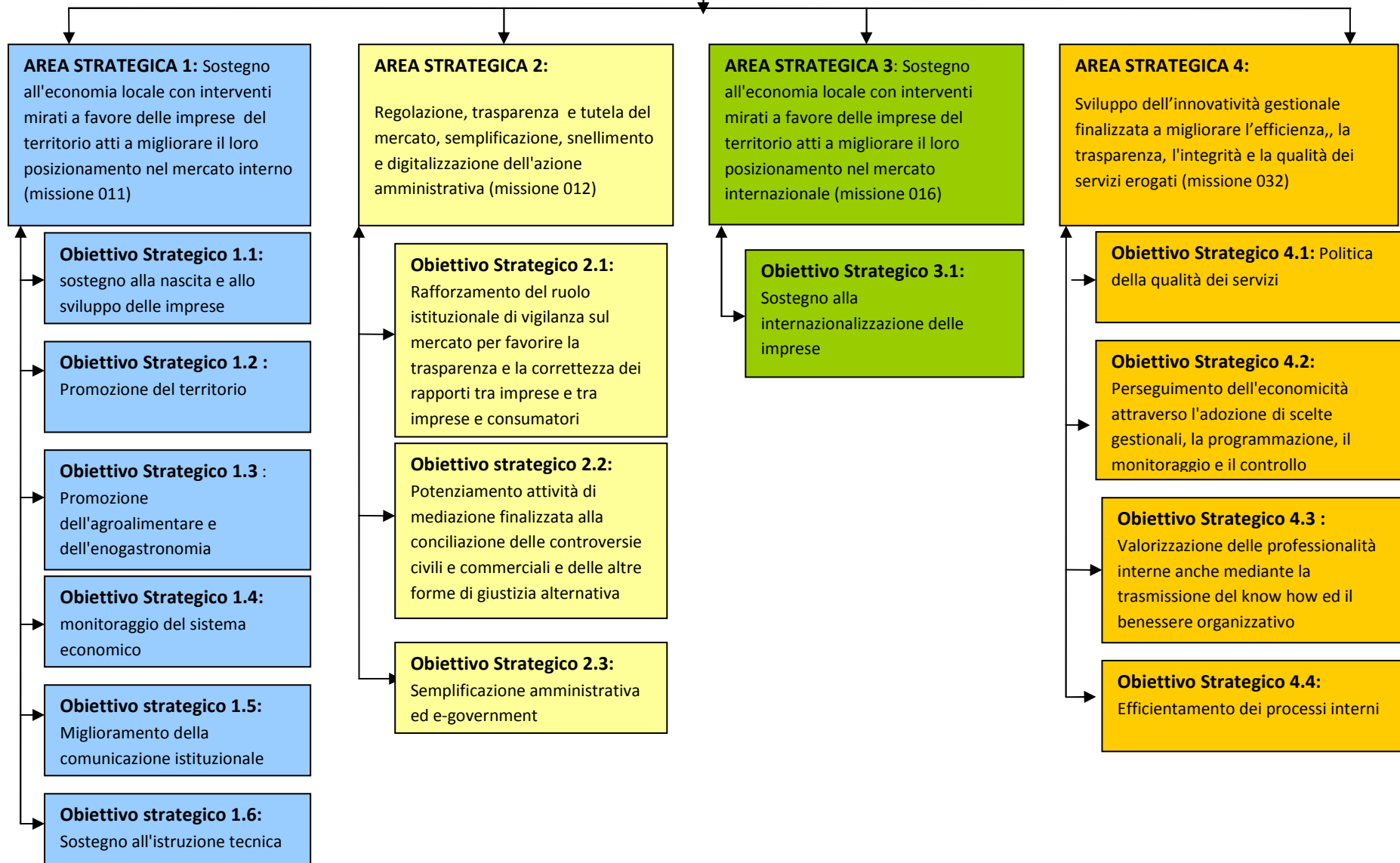
Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, ha riconosciuto alle Camere di Commercio la natura di enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Tale riconoscimento ha dato un nuovo impulso all'Ente camerale per riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio, capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo.

Le disposizioni in materia di riforma delle amministrazioni pubbliche, attualmente in discussione al Parlamento, 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

I dati raccolti nello scorcio finale del 2014, lungi dal segnalare l'uscita dal periodo di "sofferenza economica" forniscono ancora annotazioni non soddisfacenti. Qualche segnale positivo si rileva dalla riduzione della cassa integrazione, dei fallimenti dichiarati, dei protesti elevati e dalla nuova crescita delle esportazioni, ma per contro le imprese continuano a ridursi in numero (le iscrizioni non riescono a coprire le cessazioni), le previsioni occupazionali sono ancora orientate verso una dinamica negativa, gli impieghi bancari diminuiscono e le indicazioni dell'indagine congiunturale hanno il segno meno.

A livello settoriale uno dei comparti più dinamici risulta quello degli esercizi pubblici mentre i settori più rilevanti per numerosità delle aziende (agricoltura, commercio costruzioni e manifatturiero) stanno accusando perdite nette.

Sul fronte delle esportazioni è di sicuro rilievo il fatto che l'ambito metalmeccanico - che rappresenta il comparto provinciale più vocato alle vendite estere - ha subito un arresto mentre la variazione positiva si deve ad un forte impulso della vendita dei prodotti dell'abbigliamento e del tessile, da ascrivere, ma lo avevamo già sottolineato in passato, al comparto logistico più che a quello manifatturiero locale.

E' altrettanto interessante leggere la sintesi dei giudizi forniti dagli imprenditori intervistati nell'indagine congiunturale: risulta decisamente marcata la presenza di imprenditori che s'aspettano un futuro ancora denso di incertezza.

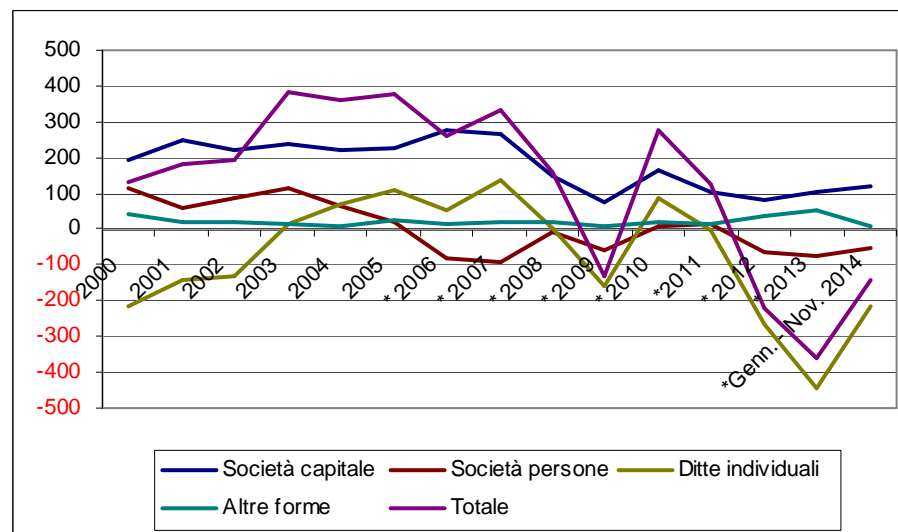
Quanto emerge dalle informazioni statistiche è quindi l'immagine di un'economia ancora in difficoltà.

Il tessuto imprenditoriale

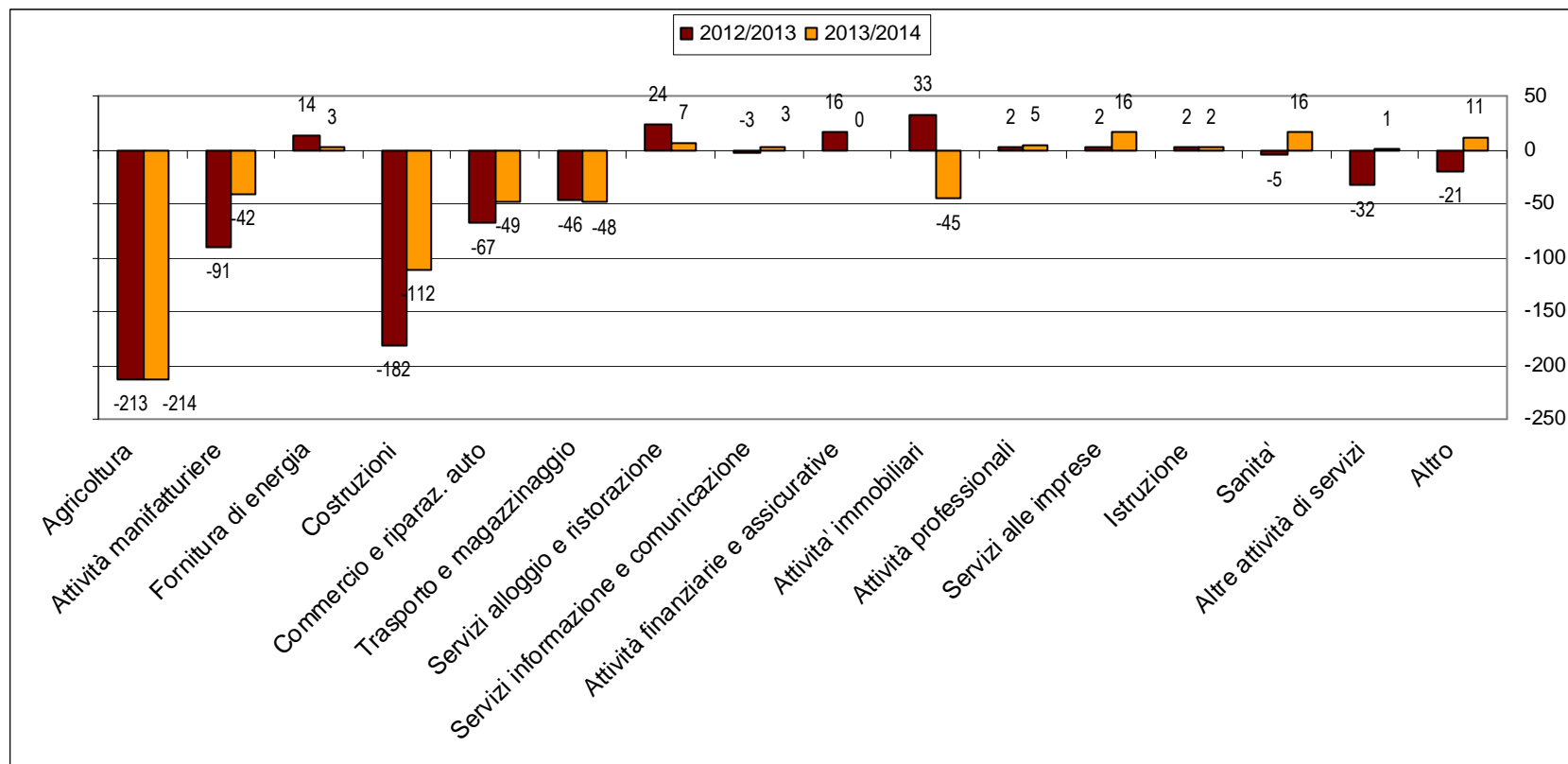
La consistenza e la dinamica delle imprese piacentine (2011- novembre 2014) – Fonte dei dati Stockview - Infocamere

Anno	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni	Registrate con unità locali	Attive con unità locali
2011	31.778	28.903	1.821	1.853	38.257	25.038
2012	31.268	28.223	1.755	2.276	37.879	34.446
2013	30.758	27.666	1.636	2.133	37.408	33.928
2014 (nov.)	30.495	27.350	1.457	1.698	37.225	33.733

La serie storica dei saldi delle imprese registrate per forma giuridica (2001 – nov. 2014)



La variazione nella consistenza settoriale delle imprese registrate (novembre 2012-novembre 2013, novembre 2013-novembre 2014)



Commercio estero
Importazioni ed esportazioni, Piacenza Emilia Romagna e Italia, settembre 2013 e settembre 2014, valori in euro

	Importazioni			Esportazioni		
	Settembre 2013	Settembre 2014	Variaz. %	Settembre 2013	Settembre 2014	Variaz. %
Piacenza	2.119.927.614	2.402.697.966	13,3	2.540.903.328	2.728.805.501	7,4
Emilia Romagna	21.448.600.775	22.761.451.437	6,1	37.909.100.609	39.512.471.470	4,2
Italia	271.043.445.401	265.940.041.721	-1,9	290.005.522.256	294.145.697.002	1,4

	Esportazioni - Valori in Euro			Variazione %	
	Settembre 2012	Settembre 2013	Settembre 2014	2012/2013	2013/2014
Export totale, esclusi Tessile/Abbigliamento e Mobili	1.920.280.735	1.930.012.410	1.967.239.713	0,5	1,9
Export totale Tessili e abbigliamento	365.911.648	502.946.126	624.864.075	37,5	24,2
Export totale Mobili	80.711.942	107.943.366	136.701.579	33,7	26,6
Export totale	2.366.904.325	2.540.901.902	2.728.805.367	7,4	7,4

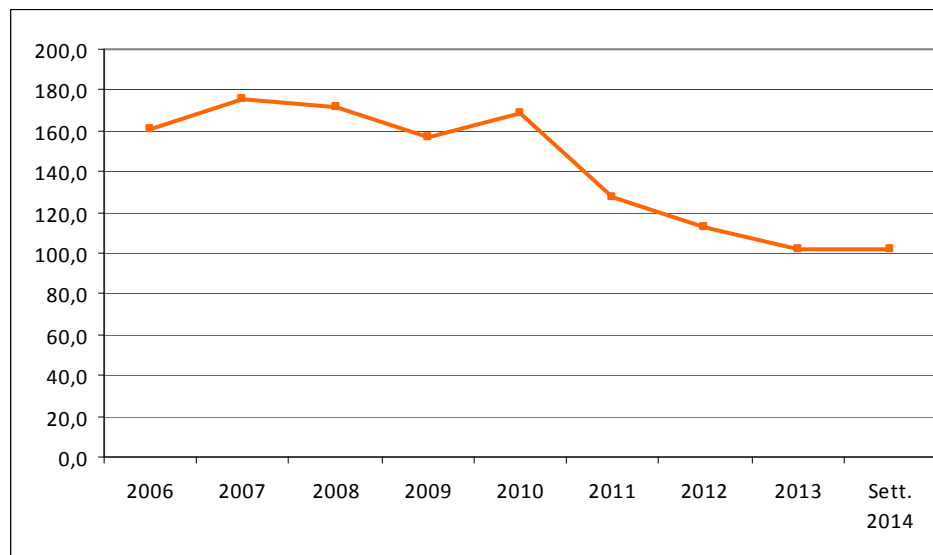
Importazioni ed esportazioni di Piacenza per aree di destinazione e di provenienza, settembre 2013 e settembre 2014, valori in euro

	Settembre 2013		Settembre 2014		Variaz. % 2013/2014	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
MONDO	2.119.927.614	2.540.903.328	2.402.697.966	2.728.805.501	13,3	7,4
EUROPA	1.454.701.210	1.569.663.473	1.692.382.906	1.809.102.762	16,3	15,3
Unione Europea (28 Paesi)	1.371.845.196	1.299.412.565	1.611.575.277	1.543.598.543	17,5	18,8
UEM(18 Paesi)	924.203.797	958.942.172	1.059.137.281	1.114.158.833	14,6	16,2
ASIA	438.891.768	606.199.324	515.252.329	582.856.853	17,4	-3,9
Medio Oriente	36.965.050	400.367.920	31.594.379	326.049.524	-14,5	-18,6
Asia Orientale	368.628.455	162.767.275	441.467.825	216.322.834	19,8	32,9
AMERICA	134.049.887	199.376.359	107.388.672	190.077.796	-19,9	-4,7
America del Nord	61.089.700	116.896.413	45.890.019	132.805.931	-24,9	13,6
America Centro Sud	72.960.187	82.479.946	61.498.653	57.271.865	-15,7	-30,6
AFRICA	66.141.371	129.159.484	60.144.020	122.559.450	-9,1	-5,1
OCEANIA E TERRITORI	26.143.378	36.504.688	27.530.039	24.208.640	5,3	-33,7

Accesso al credito - Fonte: CCIAA di Piacenza su dati Banca d'Italia

Piacenza: rapporto % impieghi/depositi (2006-settembre 2014)

Il rapporto impieghi/depositi si è ridimensionato di nuovo, arrivando al 101,7%. 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			DEPOSITI			Impieghi su Depositi %
	Sett. 2013	Sett. 2014	Variaz. % 2013/2014	Sett. 2013	Sett. 2014	Variaz. % 2013/2014	
Piacenza	7.421.039	7.298.729	-1,6	6.936.215	7.174.215	3,4	101,7
Emilia-Romagna	173.328.280	159.587.639	-7,9	104.212.214	108.748.390	4,4	146,7
ITALIA	1.855.194.292	1.815.622.782	-2,1	1.248.550.451	1.319.858.910	5,7	137,6

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

<p style="text-align: center;">PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasso di crescita delle esportazioni elevato • Buona diversificazione dei mercati di sbocco • Presenza di un settore industriale (raccorderia/meccatronica) che ha retto alla crisi • Eccellenze nel settore agroalimentare • Elevata professionalità della manodopera nei settori avanzati • Estensione del polo logistico molto rilevante • Presenza di un polo universitario con alcune punte di eccellenza riconosciute • Potenzialità turistiche di elevato livello • Costituzione di una forte aggregazione di realtà associative ed istituzionali per partecipare ad Expo 2015 • Esperienze molto proficue di collaborazione tra Camera di commercio e Ordine degli avvocati per ridurre i costi della soluzione delle controversie 	<p style="text-align: center;">PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esportazioni correlate al comparto logistico più che al manifatturiero • Tessuto imprenditoriale con predominio di realtà poco strutturate • Imprese piccole poco strutturate per i mercati internazionali • Difficoltà per le imprese ad accedere al credito • Azioni di promozione dell'agroalimentare non coordinate unitariamente • Numero di iscritti a scuole di natura tecnica in diminuzione • Elevato tasso di pendolarismo • Bassa capacità di promozione esterna del territorio <ul style="list-style-type: none"> • Tasso di ricambio generazionale limitato • Bassa preparazione degli operatori commerciali e turistici nei confronti di turisti stranieri <ul style="list-style-type: none"> • Percentuale non elevata di imprese che innovano
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vicinanza geografica a Milano sede dell'Expo 2015 • Crescita della consapevolezza della necessità di un lavoro coordinato per meglio sfruttare la vicinanza con Expo 2015 • Prospettive di crescita nei mercati ricchi o ad elevato tasso di crescita dell'industrializzazione • Possibilità di dar vita a progetti di spin off universitari • Favorire l'insediamento di realtà industriali che necessitano di manodopera qualificata • Sfruttare la posizione favorevole del territorio per attrarre investimenti • Valorizzare il territorio attraverso la predisposizione di un piano condiviso di eventi che attragga turisti italiani ed esteri • Incrementare la presenza dei prodotti agroalimentari di qualità nei mercati ad alto potere di acquisto • Efficiente sistema camerale di gestione della mediazione obbligatoria 	<p style="text-align: center;">MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacità di cogliere opportunità commerciali in Paesi esteri in presenza di una debolezza del mercato interno e nei Paesi UE • Incremento del tasso di disoccupazione • Ulteriore contrazione del tessuto produttivo locale • Incapacità di assicurare ospitalità di qualità ai turisti • Perdita delle professionalità migliori verso altri territori che offrono occupazione ai profili più elevati • Scarsità di manodopera con le caratteristiche professionali richieste dalle imprese locali

**Analisi
SWOT per la
Provincia di
Piacenza**

4.1.3 Quadro normativo di riferimento

L'evoluzione del quadro normativo di riferimento influenza sia il versante organizzativo interno che quello dei servizi alle imprese e ai cittadini. Sul versante interno, per esempio, l'approvazione delle norme in tema di unificazione ed integrazione dei sistemi contabili pubblici, ha reso necessario l'adozione di nuovi strumenti contabili e di programmazione, così come le norme in materia di contratti dei dipendenti e dei sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale hanno reso necessaria l'adozione di strumenti che hanno inciso sull'organizzazione.

Negli ultimi anni sono state approvate numerose norme che hanno avuto, e continueranno ad avere, un impatto diretto sulla programmazione dell'Ente e finanche sul suo assetto, rispetto alla configurazione ad oggi conosciuta.

Ulteriori riforme sono attualmente all'esame del Parlamento con presumibili pesanti ripercussioni sugli enti camerali.

In particolare si evidenziano:

Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza, anticorruzione delle pubbliche amministrazioni.

Il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante norme di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha introdotto una serie di disposizioni innovative concernenti la riforma della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti, che si innesta in un quadro strutturato che coinvolge l'intera organizzazione di ogni ente pubblico.

Gli Enti pubblici, che hanno dato attuazione alla riforma a partire dal 2011, stanno ora analizzando le ricadute che il sistema sta generando sull'organizzazione interna e sui rapporti con i propri stakeholders.

I temi fondamentali del decreto hanno ad oggetto:

- lo sviluppo del **ciclo di gestione della performance** che si articola nell'individuazione e assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra obiettivi e risorse, nel monitoraggio dell'andamento in corso d'anno, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo di sistemi premianti e nella rendicontazione verso l'esterno dei risultati conseguiti;
- la **trasparenza**, intesa come accessibilità totale, anche attraverso la pubblicazione sui siti internet istituzionali, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione - compresi gli indicatori relativi alla gestione, l'utilizzo delle risorse, i risultati dell'attività di misurazione e valutazione - al fine di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di integrità, buon andamento e imparzialità;
- la **valorizzazione del merito** mediante l'attribuzione di incentivi economici e di carriera sulla base di sistemi premianti selettivi.

La Camera di Commercio, entro il 31 gennaio di ogni anno, è chiamata a redigere:

- il **Piano triennale della performance** che, in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, aggiorna gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e gli obiettivi assegnati ai dirigenti corredati dai relativi indicatori;
- il **Piano triennale di prevenzione della corruzione** che, oltre a fornire una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione, indica gli interventi organizzativi volti alla prevenzione del rischio medesimo;
- il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, come sezione del Piano triennale di prevenzione della corruzione, contenente le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità nell'esercizio delle pubbliche funzioni.

Più in generale le nuove normative impongono l'adozione di sistemi integrati e coordinati di pianificazione e controllo su tutte le attività dell'Ente e su tutti gli obiettivi strategici cui occorre dare la massima pubblicità tramite il sito istituzionale.

Trasparenza e anticorruzione

La L. 190 del 6.11.2012 ("**Legge anticorruzione**") ha previsto l'approvazione di un apposito Piano triennale anticorruzione da adottarsi/aggiornare entro il 31 gennaio di ogni anno e l'adozione di un codice di comportamento, ad integrazione del Codice approvato con D.M. 62/2013, per i dipendenti pubblici, consulenti, collaboratori e, comunque, per tutti i soggetti con i quali la PA stipula contratti di qualsiasi genere e per qualsiasi materia.

Il processo di redazione del Piano ha comportato la mappatura dei processi dell'ente; dall'analisi dei medesimi è stato elaborato il cosiddetto "Registro del rischio" ossia sono stati individuati i rischi – interni ed esterni – correlati alle diverse attività esercitate. Contestualmente sono state individuate le specifiche misure di contrasto/attenuazione attraverso la redazione di specifici Piani di azione, individuando nel contempo i responsabili della loro realizzazione e di coloro tenuti al controllo.

Vengono inoltre costantemente monitorati quei processi che la norma ritiene maggiormente a rischio:

- *autorizzazioni o concessioni*

- *scelta del contraente per l'affidamento di lavori, servizi e forniture, anche con riferimento alla modalità di selezione del contraente*

- *concessioni ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché di attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati*

- *concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale.*

Ulteriori misure di attenuazione/contrasto verranno progressivamente implementate e riguarderanno trasversalmente tutte le funzioni/personale, anche al di là dei singoli processi già considerati a rischio più elevato. Si tratta di misure quali: rafforzamento degli adempimenti di trasparenza, adozione delle misure contenute nel codice di comportamento, rotazione del personale, obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi, individuazione delle incompatibilità, formazione.

In materia di trasparenza si cita il D.lgs 14.03.2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" che, in un unico corpo normativo, ha riordinato gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle Pubbliche amministrazione sui siti per favorire forme diffuse di conoscenza e controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Gli oneri informativi e di pubblicazione riguardano, in particolare, le seguenti aree:

- programma triennale per la trasparenza
- attestazioni O.I.V
- atti generali (norme, statuti, regolamenti, codice disciplinare e di condotta) che interessano l'amministrazione
- scadenzario degli obblighi amministrativi a carico delle imprese ed elencazione delle attività delle imprese soggette a controllo
- atti di nomina, curricula, compensi, situazione patrimoniale, reddituale e altre cariche dei componenti degli organi di indirizzo politico
- sanzioni per mancata comunicazione dei dati
- articolazione degli uffici dell'ente e relativo organigramma con indicazione dei numeri telefonici ed indirizzi mail cui i cittadini possono rivolgersi per l'espletamento delle pratiche
- atti di nomina, curricula, compensi dei collaboratori con l'indicazione della durata dell'incarico
- atti di nomina, curricula, compensi dei soggetti con incarichi amministrativi di vertice (Segretario Generale, Direttore Generale e posizioni assimilate) e dei dirigenti non generali con l'indicazione sull'insussistenza di una delle cause di inconferibilità/incompatibilità all'incarico
- dati relativi al personale; elenco posizioni dirigenziali e posizioni organizzative integrate con curricula, compensi e dati relativi agli incarichi; costo del personale, tassi di assenza; incarichi conferiti e/o autorizzati ai dipendenti; contrattazione collettiva ed integrativa
- bandi di concorso espletati e dati relativi alle procedure selettive
- performance: Sistema di misurazione e valutazione, Piano e Relazione della Performance e relativa validazione da parte dell'OIV, relazione OIV sul funzionamento del sistema, ammontare complessivo dei premi, benessere organizzativo
- dati relativi agli enti pubblici vigilati e alle società partecipate
- dati aggregati sull'attività amministrativa
- tipologie di procedimenti
- monitoraggio dei tempi procedurali
- dichiarazione sostitutive e acquisizione d'ufficio dei dati
- provvedimenti distinti tra quelli assunti dall'organo di indirizzo politico e quelli assunti dai dirigenti
- informazione sulle tipologie di controllo e sugli obblighi e adempimenti a carico delle imprese

- bandi di gara e contratti
- sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
- bilanci
- beni immobili e gestione patrimonio
- controlli e rilievi sull'amministrazione
- servizi erogati (costi contabilizzati, tempi medi di erogazione dei servizi)
- pagamenti dell'amministrazione
- opere pubbliche
- corruzione, accesso civico, accessibilità.

Con il D.lgs. 192/2012 è stato individuato in 30 giorni il termine standard per il pagamento delle fatture che ha comportato l'adozione di misure organizzative in grado di perseguire il raggiungimento dell'obiettivo; l'ente è impegnato ad un monitoraggio e miglioramento continui.

Norme di diretta incidenza per gli enti camerali

Art. 28 del d.l. 24 giugno 2014, n. 90 convertito nella l. 11 agosto 2014, n. 114 disciplinante la "Riduzione del diritto annuale delle Camere di Commercio e determinazione dei criteri di calcolo delle tariffe e dei diritti di segreteria"

Disegno di legge sulla riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche e, in particolare, l'art. 9 "Riordinamento delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio" attualmente in discussione al Senato (atto n. 1577).

Nel primo caso è previsto che, nelle more del riordino del sistema delle Camere di Commercio, l'importo del diritto annuale a carico delle imprese viene ridotto, rispettivamente, del 35 - 40 e 50% per gli anni 2015, 2016 e 2017.

Le previsioni di cui all'art. 28 del d.l. 90/2014 incidono profondamente sulle fonti di finanziamento delle Camere di Commercio laddove è inoltre previsto che *"le tariffe e i diritti di cui all'art. 18, comma 1, lettere b), d) ed e) della l. 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni, sono fissati sulla base di **costi standard** definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE Spa) e l'Unioncamere, **secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.**"*

Il disegno di legge sulla riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche (AS 1577), nel testo licenziato dal Consiglio dei Ministri e all'esame del Senato, prevede l'emanazione, entro 12 mesi dall'approvazione della legge, di un decreto legislativo di riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio che prevede, accanto all'abolizione del diritto annuale, la riduzione dei compiti e delle funzioni delle Camere di Commercio, nonché il trasferimento delle competenze relative al Registro Imprese al Ministero dello Sviluppo Economico.

Ad oggi sono stati presentati quasi 200 emendamenti al testo originario prospettando, al fine di dimezzarne il numero complessivo, anche l'accorpamento tra più Camere di commercio in base ad una consistenza minima di imprese iscritte al Registro. La situazione di incertezza che grava sul futuro di questo Ente si sta inoltre riverberando sui livelli occupazionali; sono infatti in aumento le richieste di nulla osta alla mobilità verso altre Pubbliche Amministrazioni ed alcune dipendenti stanno valutando l'adesione alla c.d. "opzione donna" per l'accesso al trattamento pensionistico anticipato.

Gli interventi in questione mettono in forte discussione il sistema camerale che, dopo la revisione complessiva delle funzioni amministrative delle Pubbliche amministrazioni, e delle Province in primis, aveva auspicato un proprio maggiore coinvolgimento nell'assetto istituzionale grazie al proprio ruolo di interfaccia con il mondo economico, alla propria specificità, caratterizzata da un elevato livello di innovazione ed efficienza e alla provata capacità di impostare interventi integrati in grado di elevare il livello di competitività del sistema economico nel suo complesso.

Nell'immediato la notevole riduzione delle risorse che si registra già nel 2015 condiziona profondamente la programmazione e comporta la chiara definizione di priorità di interventi.

Norme in materia di contenimento, razionalizzazione e revisione della spesa pubblica

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 - aveva già introdotto misure di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica con un'incidenza rilevante sulla capacità di gestione e di spesa della Camera di Commercio ed inevitabili ripercussioni sulle scelte programmatiche. Tali misure sono state successivamente reiterate per effetto dell'art. 16, comma 1, lett. f), del DI 6/7/2011 n. 98 convertito nella legge 15/7/2011 n. 111;

le **manovre finanziarie per l'anno 2011**, finalizzate alla stabilizzazione finanziaria del paese in un momento di grave crisi con inasprimento degli interventi a carico del settore pubblico, con particolare riferimento al contenimento delle spese in materia di pubblico impiego (art. 16 del **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 recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con diretta incidenza sull'ordinaria attività già oggetto, nei precedenti esercizi, di autonome misure di razionalizzazione e di contenimento della spesa;

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 limitazione 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" le cui misure più significative sono rappresentate da:

art. 13 Limite al trattamento economico del personale pubblico e delle società partecipate

art. 14 Controllo della spesa per incarichi di consulenza, studio e ricerca e per i contratti di collaborazione coordinata e continuativa

art. 15 Spesa per autovetture

art. 24 Disposizioni in materia di locazioni e manutenzioni di immobili

art. 25 Anticipazione obbligo fattura elettronica

art. 27 Monitoraggio dei debiti della PA

art. 37 Strumenti per favorire la cessione dei crediti certificati

art. 38bis Semplificazione fiscale della cessione del credito

art. 41 Attestazione dei tempi di pagamento

art. 42 Obbligo della tenuta del registro unico delle fatture presso la PA

Si citano da ultimo le misure previste dalla legge n. 190/2014 (legge di stabilità 2015) e quelle contenute nel decreto milleproroghe (d.l. 192/2014).

A tali disposizioni occorre affiancare quelle che riguardano il lavoro pubblico, tra cui emergono: le disposizioni relative al blocco della contrattazione a tutto il 2015 ed il "congelamento" dell'Indennità di Vacanza Contrattuale per i dipendenti nella stessa misura in godimento nel 2013 fino al 2018; le disposizioni restrittive in materia di assunzioni di personale, con l'individuazione di tetti al turnover e con limiti alla spesa per il personale assunto con qualunque tipologia contrattuale.

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 una credibile proposta di aggregazioni/associazioni di funzioni in grado di incidere realmente sulla spesa e di consentire di destinare risorse alle imprese e ai territori.

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.

Gli ambiti maggiormente interessati da processi innovativi sono stati:

- anagrafe e certificazione d'impresa
- regolazione del mercato
- economico – contabile
- appalti pubblici
- personale/riforma della Pubblica Amministrazione.

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 telematica nazionale

La rete telematica ad alta velocità ed elevato standard di sicurezza che collega tra loro i nodi nevralgici del sistema camerale (105 Camere di Commercio e 300 sedi distaccate) è gestita da Infocamere, società consortile di informatica delle Camere di Commercio. Collega le Camere tra di loro, mettendole in rete con tutti gli attori del sistema produttivo italiano: imprese, cittadini, Pubblica Amministrazione, Associazioni di Categoria, Ordini professionali, Operatori dell'informazione economica.

La rete di trasmissione dati è il fattore determinante di tutto il processo di archiviazione e distribuzione delle informazioni contenute negli archivi camerali, in primo luogo nel Registro Imprese. Il Registro Imprese telematico, anagrafe economica e strumento di pubblicità legale delle aziende, è stato istituito fin dall'origine, nel 1993, come registro informatico: caratteristica che lo ha reso una novità assoluta in campo europeo.

Grazie all'adozione della firma digitale, della posta elettronica certificata e delle tecnologie di conservazione sostitutiva della carta, il Registro non è soltanto l'immediata porta di accesso alle banche dati camerali, ma è un vero e proprio sportello

virtuale – sempre aperto al pubblico – che consente a imprese e professionisti di inviare le pratiche e di assolvere a tutti gli adempimenti amministrativi che riguardano la nascita e la vita delle aziende, permettendo alle Camere di Commercio di conservarne ogni passaggio.

Il Registro delle Imprese contiene i dati di 10 milioni di persone fisiche (imprenditori, soci, amministratori, sindaci e dirigenti), di oltre 6 milioni di imprese e di 900.000 bilanci societari depositati ogni anno.

L'attività di Infocamere spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere (grazie soprattutto al portale registroimprese.it che è il vero e proprio motore di ricerca nel settore dell'economia nazionale), all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che le stesse Camere mettono a disposizione delle imprese soprattutto nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione (ad esempio tramite il software [ComUnica](#), la gestione del portale impresainungiorno.gov.it e delle pratiche legate al [SUAP](#)), al rilascio di certificati digitali delle [Carte Tachigrafiche](#) in qualità di Autorità di Certificazione Nazionale, allo sviluppo di servizi informatici necessari alle [attività di back office](#) delle Camere di Commercio.

La rete informatica locale

La rete informatica locale della Camera di Piacenza permette alle circa 60 postazioni di lavoro di accedere ai servizi erogati attraverso la rete geografica. La Lan è caratterizzata da due server dipartimentali completi di adeguati gruppi di continuità e dispositivo di back-up.

I server (uno primario e uno di back-up) hanno un sistema operativo di ultima generazione (Microsoft Windows Server 2008) e sono configurati in modo da garantire i seguenti servizi agli utenti del dominio: Domain controller primario e secondario, DNS Server, File server, Application Server, Backup server e WSUS server.

I server permettono agli utenti degli uffici di archiviare e gestire in modo sicuro i propri dati e di condividere in rete stampanti dipartimentali. La connessione tra la rete locale e la rete telematica nazionale di Infocamere è assicurata da collegamenti dati performanti. Nel corso dell'anno 2013 si è proceduto al potenziamento delle prestazioni della rete locale mediante la posa di dorsali di collegamento in fibra tra il centro stella e gli armadi di permutazione e la sostituzione degli apparati di rete con switch altamente performanti. Si è inoltre provveduto ad estendere il numero dei punti rete nelle aree comuni nell'ottica di condivisione di risorse dipartimentali quali fotocopiatori multifunzione.

La Camera è inoltre dotata di un sistema di videoconferenze basata su tecnologia IP, oltre a webcam e un sistema mobile di webconference in modo tale da poter essere utilizzati in differenti locali interni alla Camera e con un numero di partecipanti variabile. Tale nuovo approccio tecnologico permette un consistente abbattimento dei costi di trasferta collegati alla partecipazione ad attività formative o incontri in sedi remote.

Nel corso del 2014 è stato potenziato il servizio di connessione dati tra la LAN della Camera e il Centro Servizi Infocamere mediante doppio canale in fibra ottica a 20 Mbps. Nel 2015 sono previsti interventi evolutivi sull'architettura del Sistema Informativo Camerale a garanzia della continuità operativa dei servizi, così come previsto dall'art. 50 bis del Codice dell'Amministrazione Digitale.

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 adeguasse 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, rappresenta 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 in un periodo che si presenta particolarmente critico per la grave crisi economica e finanziaria che 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 2015, sono individuate tenendo conto del contesto economico territoriale e delle sue dinamiche, nonché delle istanze emerse dai portatori di interesse che operano sul territorio e mirano a rendere la Camera di Piacenza, attraverso l'introduzione progressiva di elementi di innovazione e di sviluppo organizzativo, soggetto in grado di rispondere in maniera sempre più efficace ed efficiente ai bisogni espressi dalla collettività.

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

- 1. Sostegno all'Economia Locale con interventi mirati a favore delle imprese e del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato interno (missione istituzionale 011 "Competitività e sviluppo delle imprese")**
- 2. Regolazione, trasparenza e tutela del mercato, semplificazione, snellimento e digitalizzazione dell'azione amministrativa (missione istituzionale 012 "Regolazione dei Mercati")**
- 3. 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")**
- 4. Sviluppo dell'innovatività gestionale finalizzata a migliorare l'efficienza, la trasparenza, l'integrità e la qualità dei servizi erogati (missione istituzionale 032 - "Servizi istituzionali 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.

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: "Regolamentazione, incentivazione dei settori imprenditoriali, riassetto industriali, sperimentazione tecnologica, lotta alla contraffazione, tutela della proprietà industriale"

Divisione COFOG 4: "Affari Economici"

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

Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:

- Personale: € 248.098,18
- Funzionamento: € 82.083,60
- Interventi economici: € 1.252.450,00
- Ammortamenti: € 20.203,42

Obiettivi strategici:

1.1 Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese

onere diretto per interventi economici : € 560.000,00

Migliorare la liquidità aziendale, incentivare gli investimenti, incrementare le possibilità di sopravvivenza delle nuove imprese attraverso attività informative e formative.

1.2 Promozione del territorio

onere diretto per interventi economici : € 390.200,00

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 : € 115.000,00

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: € 20.000,00

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 politici"

1.5 Miglioramento della comunicazione istituzionale

onere diretto per interventi economici: € 13.000,00

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: € 13.000,00

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 medesime.

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 : € 378.006,27
- Funzionamento: € 216.935,40
- Ammortamenti: € 29.816,06

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 con l'obiettivo di ridurre i tempi del contenzioso civile a vantaggio, in primo luogo, delle imprese.

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: € 539.589,09
- Funzionamento: € 280.255,07
- Ammortamenti: € 43.770,34

Obiettivi strategici:

2.3 Semplificazione amministrativa ed e-government (ad esso vengono ricondotte le strategie già facenti capo nel 2014 all'obiettivo 2.3 "Semplificazione e digitalizzazione adempimenti amministrativi" e all'obiettivo 2.4 "Realizzazione di servizi a supporto delle imprese e degli utenti")

Incremento del processo di integrazione con lo Sportello Unico delle Attività Produttive; prosecuzione del processo di semplificazione operativa ed aggiornamento dei dati nell'ambito del Registro delle Imprese.

Ampliamento del colloquio digitale con la Pubblica amministrazione in ulteriori ambiti di attività.

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: € 113.806,09
- Funzionamento: € 56.896,80
- Interventi Economici: € 250.600,00
- Ammortamenti: € 9.379,36

Obiettivo strategico:

3.1 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese

onere diretto per interventi economici € 250.000,00

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 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

L'area strategica/missione si articola in due programmi a cui fanno capo i rispettivi obiettivi strategici.

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: € 400.069,18
- Funzionamento: € 253.957,22
- Ammortamenti: € 18.758,72
- Investimenti: € 107.450,00

Obiettivi strategici:

4.1 Politica della qualità dei servizi (ad esso vengono ricondotte le strategie già facenti capo all'obiettivo 4.2 "Politica della qualità dei servizi" e all'obiettivo 4.1 "Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità")

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 generali, formativi ed approvvigionamenti per le Amministrazioni pubbliche"

Divisione COFOG 1: "Servizi generali delle pubbliche amministrazioni"

Gruppo COFOG 3: "Servizi generali"

Risorse complessive assegnate al Programma/Divisione/Gruppo:

- Personale: € 765.782,89
- Funzionamento: € 848.282,58
- Ammortamenti: € 53.149,70
- Investimenti: € 22.240,30

Obiettivi strategici:

4.2 Perseguimento dell'economicità tramite l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo (ad esso vengono ricondotte le strategie già facenti capo all'obiettivo 4.3 "Completa realizzazione delle fasi del ciclo di gestione della performance", dell'obiettivo 4.5 "Miglioramento della politica della programmazione e del controllo in un sistema integrato" e dell'obiettivo 4.6 "Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse")

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 destinare maggiori quote di risorse alle iniziative di promozione economica.

4.3 Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how e del benessere organizzativo (ad esso vengono ricondotte le strategie già facenti capo parzialmente all'obiettivo 4.4 "Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggior utilizzo dell'informatica e potenziamento delle competenze delle risorse umane")

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 (ad esso vengono ricondotte le strategie già facenti capo parzialmente all'obiettivo 4.4 "Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggior utilizzo dell'informatica e potenziamento delle competenze delle risorse umane")

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)
Prospettive	U t e n t i	Obiettivo Strategico 1.1: sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese	Obiettivo Strategico 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 Strategico 3.1: Sostegno alla internazionalizzazione delle imprese	Obiettivo Strategico 4.1: Politica della qualità dei servizi
		Obiettivo Strategico 1.2: Promozione del territorio	Obiettivo strategico 2.2: Potenziamento della mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali e delle altre forme di giustizia alternativa		
		Obiettivo Strategico 1.3: Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia	Obiettivo Strategico 2.3: Semplificazione amministrativa ed e-government		
		Obiettivo Strategico 1.4: monitoraggio del sistema economico			
		Obiettivo strategico 1.5: Miglioramento della comunicazione istituzionale			
		Obiettivo strategico 1.6: Sostegno all'istruzione tecnica			
	Processi interni				Obiettivo Strategico 4.4: Efficiamento dei processi interni
	Crescita e apprendimento				Obiettivo Strategico 4.3: Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how ed il benessere organizzativo
	Economico finanziaria				Obiettivo Strategico 4.2: Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo

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.

Gli obiettivi strategici di seguito esposti definiscono l'esplicitazione, sulla base della strategia delineata nel programma pluriennale dell'ente, degli indirizzi che la Camera di commercio di Piacenza intende realizzare nel triennio ed i risultati che intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate. Gli obiettivi presentano le caratteristiche di specificità, misurabilità e realtà.

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. 150/2010.

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.



Indicatore di outcome



Indicatore di benchmarking

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	
1.1		Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese				
1.1	1	Livello di affluenza degli utenti al servizio GENESI	Numero di utenti che hanno usufruito del servizio*1000/imprese attive anno n-1	>=7,2	>=7,2	>=7,2
1.1	2	Interventi economici distribuiti tramite contributi diretti a favore delle imprese	Numero di bandi a favore delle imprese	>=3	>=3	>=3
Viene modificato il target dell'indicatore 1.1 2 in quanto la riduzione delle risorse disponibili avrà un forte impatto sulle iniziative dirette realizzabili a favore delle imprese						
1.2		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)	>=90%	>=90%	>=90%
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
Viene modificato il target dell'indicatore 1.2 2 in quanto la riduzione delle risorse disponibili avrà un forte impatto sulle iniziative realizzabili						
1.3		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)	>=93%	>=94%	>=94%
1.3	2	Capacità di interazione con altri soggetti istituzionali	N. iniziative di promozione dei prodotti agroalimentari organizzate con altri soggetti	>=1	>=1	>=1
Viene modificato il target dell'indicatore 1.3 2 in quanto la riduzione delle risorse disponibili avrà un forte impatto sulle iniziative realizzabili						
1.4		Monitoraggio del sistema economico				
1.4	1	Grado di diffusione delle informazioni statistiche	Numero di report (comunicati stampa, pubblicazioni, newsletter) divulgati nell'anno	>=12	>=14	>=14
1.5		Miglioramento della comunicazione istituzionale				
1.5	1	Grado di diffusione delle informazioni sulle attività camerali	Numero di accessi al sito internet	=> 125.092	=> 125.100	=> 125.100
1.6		Sostegno all'istruzione tecnica				
1.6	1	Grado di diffusione dell'informazione sulla domanda occupazionale	n. iniziative informative (report/incontri) sulla domanda di lavoro	=>1	=>2	=>2

Viene modificato il target dell'indicatore 1.6 in quanto si è riscontrata l'assenza di interesse da parte delle scuole alla presentazione dei dati excelsior						
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					
2.1	1	Grado di efficienza in ambito sanzionatorio (ordinanze ingiunzione e/o archiviazione emesse)	n. minimo ordinanze da emettere nell'anno x	=>230	=>250	=>250
Viene modificato l'indicatore per renderlo maggiormente coerente alla rilevazione del grado di efficienza dell'Ente.						
2.1	2	Grado di efficienza ed efficacia servizio metrologia legale	n. strumenti verificati/n. ispettori ed assistenti al servizio	=>500	=>500	=>500
Viene 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.						
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
2.2	Potenziamento della mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali e delle altre forme di giustizia alternativa					
2.2	1	Sviluppo temporale dei procedimenti di mediazione	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	=>3	=>3
2.3	Semplificazione amministrativa ed e-government					
2.3	1	Livello di qualità erogata lavorazione processi integrati SUAP/Comunicazione Unica per la concreta attuazione del punto unico di contatto e miglioramento flussi documentali tra SUAP e CCIAA.	% (procedimenti istanze SUAP/COMUNICA evasi entro 5 giorni lavorativi/totale procedimenti istanze SUAP/COMUNICA pervenuti)	95%	95%	95%
2.3	2	Capacità di offrire e diffondere strumenti di aggiornamento interattivi in materia di adempimenti societari a favore di imprese, professionisti e associazioni	Pubblicazione e aggiornamento almeno annuale della Guida Interattiva agli adempimenti societari a favore di imprese, professionisti e associazioni	SI	SI	SI
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	95%	95%	95%

			Registro ai sensi dell'art. 2190 Codice Civile anno n)			
3.1 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese						
3.1	1	Grado di utilizzo delle risorse	% (Risorse prenotate per interventi di internazionalizzazione del territorio/ Risorse stanziare per interventi di internazionalizzazione del territorio)	>=77%	>=80%	>=80%
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
La riduzione delle risorse disponibili comporterà un drastico ridimensionamento delle iniziative proposte e di conseguenza avrà ripercussioni sul numero di aziende partecipanti (indicatore 3.1 2)						
4.1 Politica della qualità dei servizi						
4.1	1	Tempo medio di lavorazione delle fatture passive	Σ 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	3	Grado di raggiungimento target indicatori benchmarking degli obiettivi strategici	n. indicatori benchmarking con target raggiunto/n. totale indicatori benchmarking	=>75%	=>75%	=>75%
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
I target vengono modificati in aumento a seguito dell'avvenuta mappatura dei servizi nel corso del 2014						
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
I target vengono modificati in quanto si è riscontrato che il numero delle valutazioni effettuate dall'utenza, a fronte dell'elevato numero di visualizzazioni, è molto basso e rende il dato poco significativo. Viene comunque mantenuto l'indicatore al fine di continuare a monitorare il livello di gradimento.						
4.1	6	Rispetto degli obblighi di pubblicazione contenuti nel Programma triennale trasparenza e integrità	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	>=95%	>=98%	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 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	
4.4	Efficientamento dei processi interni					
4.4	1	Livello di dematerializzazione dei flussi documentali (Indicatore precedentemente associato all'obiettivo strategico 2.3 "Semplificazione adempimenti amministrativi e digitalizzazione azione amministrativa")	% (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%
I target sono stati elevati in relazione alle indicazioni fornite dalla Soprintendenza per i Beni Archivistici durante il percorso formativo con tutto il personale in data 30.10.2014						

Prospettiva Crescita e apprendimento

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	
4.3	Valorizzazione delle professionalità interne anche mediante la trasmissione del know how ed il benessere organizzativo					
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	=>3	=>3

Prospettiva Economico Finanziaria

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	
4.2	Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo					
4.2	1	Indice oneri per consumi intermedi anno t Target modificato in sede di Aggiornamento del Preventivo 2014, approvato dal Consiglio Camerale in data 21.07.2014	Oneri per consumi intermedi	<= 606.646,65	<= 606.646,65	<= 606.646,65
4.2	2	Incidenza dei costi di struttura rispetto ai proventi correnti (indicatore Bench e Pareto)	Costi di struttura [(oneri gestione corrente CE B) – (costo per interventi economici CE B8)]	=<95%	=<98%	=<100%

			/proventi della gestione corrente (indicatore benchmarking)			
<p>I target sono stati elevati nel Piano 2015/2017 rispetto al Piano 2014/2016 in conseguenza alla riduzione degli introiti da diritto annuale (- 35% anno 2015, - 40% anno 2016, -50% anno 2017)</p> <p>Modificato target 2015 con Deliberazione di Consiglio n. 06 del 30.07.2015 Da <= 95% a <=97%</p> <p>Ritornato nella stesura originaria con Deliberazione di Giunta in data 16.10.2015 che ha disposto che non venga utilizzato ai fini della valutazione della performance</p>						
4.2	3	Grado di efficienza operativa	Oneri (personale + funzionamento + ammortamenti e accantonamenti) FI C + FI D/n. imprese attive	=< 74	=< 74	=< 74
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	=> 74%	=> 74%	=> 74%

I seguenti indicatori, correlati ad obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance 2014-2016, sono stati eliminati per le motivazioni indicate in calce agli stessi:

Prospettiva Utenti

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
1.1					
Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese					
1.1	3	Interventi diretti al sostegno tecnologico delle imprese	N° iniziative informative finalizzate ad incentivare il deposito di brevetti e marchi per via telematica	>=1	>=1
L'indicatore viene eliminato in quanto sono in corso modifiche procedurali che potrebbero avere ricadute sull'operatività delle Camere in materia di trasferimento tecnologico alle imprese.					
2.3					
Semplificazione amministrativa ed e-government					

2.3	2	Livello di interazione dei servizi erogati on line	n. servizi per i quali è accresciuto il livello di interazione	=>3	=>4	=>5
L'indicatore viene eliminato in quanto non sono al momento potenziabili altri servizi on line (n. servizi potenziati anno 2014 = 4)						
2.3	3	Livello incremento delle notifiche tramite PEC dei provvedimenti e delle comunicazioni relative ai procedimenti Registro Imprese/REA.	% [(n. modelli di rifiuto e di regolarizzazione anno t – n. modelli rifiuto e regolarizzazione anno t – 1)/n. modelli rifiuto e regolarizzazione anno t – 1] (actual 2012 n. 14)	>10%	>10%	>10%
			% [(n. notifiche di rifiuto e regolarizzazione anno t – n. notifiche di rifiuto e regolarizzazione anno t – 1)/n. notifiche di rifiuto e regolarizzazione anno t – 1] (actual 2012 n. 57)	>10%	>10%	>10%
Gli indicatori sono stati eliminati poiché il target è stato raggiunto già nel corso del 2014 in quanto il sistema è completamente implementato e le notifiche avvengono tutte con tale modalità.						

Prospettiva Economico Finanziaria

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
4.2	Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali, la programmazione, il monitoraggio e il controllo				
4.2	6	Capacità di previsione proventi correnti	%(Proventi correnti programmati – proventi correnti a consuntivo)/proventi correnti programmati	>= - 5,9%	>= -5,8%
4.2	7	Capacità di previsione oneri correnti (al netto interventi economici)	%(Oneri correnti programmati – Oneri correnti a consuntivo)/oneri correnti programmati	<= 5,9%	<= 5,8%
Gli indicatori sono stati eliminati in quanto alla luce degli interventi normativi in itinere non è possibile individuare target attendibili					

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.

AREA SEGRETARIO GENERALE – PROMOZIONE ECONOMICA E SERVIZI ALLE IMPRESE

Prospettiva utenti

1.1 Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese				
	Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti

1.1	1 SG	Attuazione azioni a sostegno della nascita e dello sviluppo delle imprese	% (Risorse utilizzate/ risorse stanziare)	=>95%	SEGRETARIO GENERALE
1.1	1 A1	Fornire informazioni utili al sistema delle imprese attraverso un programma di seminari	n. partecipanti/n. iniziative realizzate	=> 10	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Sviluppo Economico
			Grado medio di soddisfazione dei partecipanti su una scala da 1 a 5	=> 3	
1.1	2 A1	Realizzazione di un piano di sostegno alle nuove imprese mediante la messa a punto di un programma che impieghi le risorse destinate	% (risorse utilizzate a sostegno nuove imprese/totale risorse destinate a sostegno nuove imprese)	=> 95%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Sviluppo Economico
			% (n. questionari di follow up raccolti/n. partecipanti alle iniziative)	=> 60%	
1.1	3 A1	Migliorare l'informazione sui nuovi social media per le imprese attraverso l'organizzazione di 4 incontri formativi	% (n. partecipanti/n. iscritti)	=> 50%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Sviluppo Economico
			Grado medio di soddisfazione dei partecipanti su una scala da 1 a 5	=> 3	
1.1	4 A1	Agevolare l'accesso al credito da parte delle imprese attraverso la predisposizione di un regolamento per la gestione dei fondi	% (Numero di confidi partecipanti ad un incontro di confronto/numero di confidi operanti sul territorio)	80%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Sviluppo Economico
			Tempo medio di erogazione delle risorse ai confidi dalla data della richiesta	= < 45gg	
1.1	5 A1	Stimolare l'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese mediante la predisposizione di un sistema di incentivazione entro il 30 marzo 2015	% (n. pratiche liquidate nell'anno/n. pratiche ricevute)	100%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Responsabilità sociale d'impresa e supporto all'innovazione
1.1	6 A1	Realizzazione di un Laboratorio di imprese per la Responsabilità Sociale d'Impresa Piacenza	% (n. imprese partecipanti agli incontri programmati/n. imprese monitorate ad avvio progetto)	=> 20%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Responsabilità sociale d'impresa e supporto all'innovazione
			Grado medio di soddisfazione dei partecipanti su una scala da 1 a 5	=> 3	

1.1	7 A1	Promozione dell'innovazione tra le imprese mediante l'organizzazione di un seminario di presentazione dei risultati dell'Osservatorio Innovazione entro il 28 febbraio 2015	Grado medio di soddisfazione dei partecipanti su una scala da 1 a 5	=> 3	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Responsabilità sociale d'impresa e supporto all'innovazione
1.2 Promozione del territorio					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.2	1 SG	Attuazione azioni a favore della promozione del territorio piacentino all'EXPO 2015	% (Risorse utilizzate per l'EXPO/ risorse stanziare per l'EXPO)	=>75%	SEGRETARIO GENERALE
1.2	1 A1	Supporto agli organi istituzionali nella definizione delle modalità di gestione dei fondi destinati ad EXPO 2015 mediante la predisposizione di un insieme di regole di gestione studiate sulle esigenze specifiche	Predisposizione documento entro il 30.03.2015	100%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Sviluppo Economico
1.3 Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.3	1 A1	Consolidamento della promozione congiunta di salumi, vini ed altri prodotti tipici	numero di operatori partecipanti nell'anno n/numero di operatori partecipanti nell'anno n-1	=> 1	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi
			%(n. manifestazioni realizzate/n. totale manifestazioni previste dalla Giunta)	100%	
1.4 Monitoraggio sistema economico					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.4	1 A1	Miglioramento della diffusione dell'informazione statistica attraverso il sito internet camerale	% [(n. sottosezioni informazione economica revisionate/n. totale sottosezioni informazione economica (eccetto contatti)]	=> 33%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi
1.5 Miglioramento della comunicazione istituzionale					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.5	1 A1	Miglioramento della comunicazione istituzionale attraverso l'impiego del CRM	Verifica del data base di imprese -con aggiornamento dei dati relativi alle imprese ed eliminazione di quelli non attuali- ad oggi disponibile nella piattaforma entro il 31/07/2015	100%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi – u.o. Responsabilità sociale d'impresa e supporto all'innovazione
			Qualificazione finalizzata all'inserimento in piattaforma di n. nuove imprese	=> 100	
			(n. campagne informative trasmesse con CRM)	=> 3	

			nell'anno n) – (n. campagne informative trasmesse con CRM nell'anno n – 1)		
Modificata con Deliberazione n. 79 del 13.04.2015 la tempistica dell'indicatore Stesura originaria Verifica del data base di imprese -con aggiornamento dei dati relativi alle imprese ed eliminazione di quelli non attuali- ad oggi disponibile nella piattaforma entro il 30/4/2015					
1.6 Sostegno all'istruzione tecnica					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.6	1 A1	Incrementare la conoscenza della domanda di lavoro espressa dalle imprese attraverso la predisposizione di report di commento dei dati Excelsior	Numero report di commento anno n/numero report di commento anno n-1	=> 2	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi
2.3 Semplificazione amministrativa ed e-government					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.3	1 SG	Diffusione processo integrazione SUAP /Comunicazione unica presso i Comuni della provincia di Piacenza Fasi: Invio Informativa agli Enti; Convocazione incontro/i; eventuale stipula Convenzioni con gli Enti interessati	%(Fasi realizzate/fasi previste)	100%	SEGRETARIO GENERALE
2.3	1 A1	Registrazione provvedimenti del Giudice di cancellazione delle società di persone 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	Avvio procedimento cancellazione imprese individuali inattive (DPR 247/2004) Fasi: Estrapolazione elenchi imprese inattive entro il 30.06.2015; Controllo posizioni estrapolate entro il 30.09.2015; pec o raccomandata (a imprese che non hanno ricevuto la pec o prive di pec) entro il 30.11.2015	%(Fasi realizzate/fasi previste)	100%	Settore anagrafe e certificazione
2.3	3 A1	Ricognizione società di capitali che abbiano	%(Fasi realizzate/fasi previste)	100%	Settore anagrafe e

		omesso deposito annuale del Bilancio di esercizio e predisposizione mailing informativa alle imprese interessate, agli Ordini e alle Associazioni di categoria Fasi: Estrapolazione elenchi società che per uno o più anni (negli ultimi 5) non abbiano depositato il Bilancio d'esercizio; Controllo posizioni estrapolate; mailing			certificazione
2.3	4 A1	Addestramento di una risorsa su procedura accertamento e notifica sanzioni amministrative Registro Imprese REA e Albo Artigiani a causa di prolungata assenza non programmabile	Effettuazione azione entro il 30.06.2015	100%	Settore anagrafe e certificazione
2.3	5A1	INTEGRAZIONE DEL SISTEMA ATECO ESPERTO (classificazione attività economiche) Formazione del personale e diffusione nuova applicazione destinata agli operatori che gestiscono le pratiche telematiche e finalizzata all'uniformità e all'allineamento dati REA/Agenzia Entrate. Fasi: formazione personale entro il 30.04.2015 Diffusione informazione - a mezzo stampa, sito camerale, mailing associazioni e ordini professionali - entro il 30.06.2015 Attivazione del sistema a regime entro 30.09.2015.	% (fasi realizzate/fasi previste)	100%	Settore anagrafe e certificazione
Obiettivo introdotto nel Piano con Deliberazione n. 79 del 13.04.2015					
3.1	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese				

Piano della Performance 2015 -2017

		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
3.1	1 A1	Migliorare le informazioni sulle tematiche europee	% (n. Newsletter pubblicate sul sito/numero newsletter inviate alle imprese)	100%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi
			% [(n. sottosezioni sito internazionalizzazione revisionate/n. sottosezioni internazionalizzazione (eccetto contatti)]	=> 20%	
3.1	2 A1	Facilitare la partecipazione delle imprese a fiere internazionali migliorando la tempistica di predisposizione del bando per la concessione di contributi (entro il 30.04.2015)	$(\sum \text{gg per l'approvazione del bando anno } x) - (\sum \text{gg per l'approvazione del bando anno } x - 1)$	= < 40	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi
			n. messaggi informativi sul bando (mail, sito, media)	=> 5	
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 2015/2017 nella tempistica ivi prevista	% (n. attività e misure realizzate nel 2015/n. attività e misure programmate per il 2015)	=>100%	SEGRETARIO GENERALE
4.1	2 SG	Ottenimento punteggio massimo dallo strumento di verifica dei siti web "La Bussola della trasparenza dei siti web delle PA"	Punteggio ottenuto nella verifica degli indicatori previsti nella piattaforma	66/66	SEGRETARIO GENERALE
4.1	3 SG	Trasparenza: 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	Monitorare i rapporti tra amministrazione e soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti	Realizzazione azione entro il 31.12.2015	100%	U.O. Affari Generali e URP

		dell'amministrazione: Formazione di una banca dati delle dichiarazioni pervenute			
4.1	2 A1	Monitoraggio (al 30 novembre 2015) dei tempi di erogazione dei servizi di competenza di ciascuna Unità non monitorati nell'anno 2014	% (n. servizi monitorati/n. totale servizi di competenza monitorabili)	=> 50%	Settore Anagrafe Economica e certificazioni, Settore Internazionalizzazione Promozione e studi,
L'obiettivo viene modificato con Deliberazione n. 52 del 23.03.2015 togliendo dalle Unità Organizzative coinvolte l'U.O. Affari Generali e URP poiché non ha ulteriori servizi da monitorare in aggiunta a quelli di cui è già in corso il monitoraggio.					
4.1	3 A1	Rispetto degli standard contenuti nella Carta dei Servizi e monitoraggio percentuale di mancato dei rispetto dei termini	% (n. standard rispettati/n. totale standard contenuti nella Carta dei Servizi)	=> 90%	Settore Anagrafe Economica e certificazioni, Settore Internazionalizzazione Promozione e studi, U.O. Affari Generali e URP
			% (n. servizi con standard monitorati/n. servizi con standard da monitorare)	100%	
4.1	4 A1	Raccolta ed elaborazione dei tempi dei servizi e dei procedimenti amministrativi della CCIAA e della percentuale degli stessi realizzati nei termini	% (n. di servizi e procedimenti raccolti ed elaborati /n. di servizi e procedimenti forniti dagli uffici al Controllo di gestione)	100%	U.O. Affari Generali e URP

Prospettiva economico finanziaria

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 SG	Elaborazione proposta di accorpamento fra la CCIAA di Piacenza, Parma e Reggio Emilia	Entro il 31.12.2015	100%	SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva processi interni

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	1 A1	Realizzazioni fasi operative per l'utilizzo nuovo applicativo per la Gestione Documentale (Assistenza alla formazione degli uffici- realizzazione banca dati dei quesiti e delle problematiche applicative – assistenza agli uffici di primo livello)	%(Fasi realizzate/fasi previste)	100%	U.O. Affari Generali e URP
4.4	2 A1	Predisposizione bozza modifiche del Manuale di gestione previste dai singoli articoli del DPCM 03.12.2013	%(Numero di elementi contenuti nella bozza previsti dall'art. 5 c. 2 DPCM 3.12.2013 da riportare nel nuovo Manuale/Numero di elementi previsti dall'art. 5 c. 2 DPCM 3.12.2013 da riportare nel nuovo Manuale)	100%	U.O. Affari Generali e URP
4.4	3 A1	Protocollazione posta in uscita della u.o. Sportello per l'internazionalizzazione, u.o. Sviluppo economico, u.o. Studi, statistica e biblioteca	%(n. protocolli in uscita registrati da u.o. Sportello per l'internazionalizzazione, u.o. Sviluppo Economico, u.o. Studi statistica e Biblioteca/n. protocolli in uscita u.o. Sportello per l'internazionalizzazione, u.o. Sviluppo Economico, u.o. Studi statistica e Biblioteca registrati)	=> 50%	Sett. Internazionalizzazione Promozione e Studi
4.4	4 A1	Completa informatizzazione del flusso delle determinazioni del Dirigente	Realizzazione entro il 31.12.2015	100%	U.O. Affari Generali e URP

6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

AREA ECONOMICO FINANZIARIA E DI REGOLAZIONE DEL MERCATO

Prospettiva utenti

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	Elaborazione piano di vigilanza entro il 31.03.2015	100%	DIRIGENTE AREA 2
2.1	1 A2 PO	Elaborazione piano di lavoro nell'ambito della vigilanza prodotti	elaborazione piano di lavoro entro il 31.05.2015	100%	Responsabile Settore Tutela del Mercato e Ambiente
			realizzazione piano entro il 31.12.2015	100%	
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]	=> 5%	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 da emettere)	100%	U.O. Regolazione del Mercato
			%(n. comparse di costituzione-risposta gestite da risorse interne/n. ricorsi promossi avanti il Giudice di Pace)	100%	
2.1	3 A2	Efficientamento del processo di erogazione del servizio metrico	%(n. richieste metriche evase nell'anno/n. totale richieste pervenute)	=>60%	U.o. Attività Ispettive e Metriche
			%(n. richieste inserite entro 7gg dal ricevimento/n. totale richieste ricevute)	=>85%	U.o. Prezzi / Protesti/Supporto Metrologico
2.1	4 A2	Realizzazione piano di vigilanza nel settore metrico	n. visite ispettive in vigilanza metrica realizzate nell'anno	=>65	U.o. Attività Ispettive e Metriche

2.2		Potenziamento attività di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.2	1 A2	Gestione delle procedure di mediazione anno 2015	n. medio di procedure gestite per addetto coinvolto nell'attività (n. 6 addetti)	=> 55	U.O. Regolazione del Mercato
4.1		Politica della qualità dei servizi			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 A2	Consolidamento del livello di trasparenza relativamente ai servizi erogati/processi dell'Ente	% (n. informazioni elementari fornite/totale n. informazioni elementari da elenco Pareto)	70%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
			Pubblicazione sul sito dei costi dei servizi entro 2 gg. lavorativi dal ricevimento del report Unioncamere	100%	
4.1	1 DIR	Adozione misure organizzative tese ad attenuare/eliminare il rischio di corruzione nell'Area di competenza - obiettivo contenuto nel Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2014-2016	Adozione atto entro il 31.01.2015	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	2 DIR	Trasparenza: individuazione degli standard dei servizi dell'Area contenuti nella Carta oggetto di monitoraggio nell'anno 2015	Emanazione provvedimento entro il 20.12.2015	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	2 A2	Monitoraggio (al 30 novembre 2015) dei tempi di erogazione dei servizi non monitorati nell'anno 2014	% (n. servizi monitorati/n. totale servizi di competenza monitorabili)	100%	Settore Tutela del Mercato e Ambiente
4.1	3 A2	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 Tutela del Mercato e Ambiente U.O. Bilancio e programmazione, Contabilità e Tributi

4.1	4 A2	Monitoraggio dei tempi di pagamento delle fatture passive	%(n. segnalazioni effettuate/totale criticità riscontrate, ossia n. fatture passive pagate oltre i termini)	100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
4.1	5 A2	Mantenimento livello qualitativo e di rispetto della tempistica dei processi interni in presenza di riorganizzazione di personale /implementazione di nuove attività	% di cancellazione protesti effettuate entro 15 gg/totale istanze cancellazione	=> 85%	U.O. Prezzi protesti supporto metrologico
			% di cancellazione protesti per riabilitazione effettuate entro 5 gg/totale istanze di cancellazione per riabilitazione	=> 85%	
			Realizzazione aggiornamento Prezzario Opere Edili entro il 31.12.2015	100%	
4.1	6 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

4.4 Efficiamento dei processi interni					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 DIR	Miglioramento della funzionalità degli uffici dell'Area attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative	n. disposizioni gestionali/organizzative	=> 1	DIRIGENTE AREA 2
4.4	2 DIR	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie (valore medio PARETO 2013 = 425,40)	n. ordinanze anno "n"/risorse espresse in fte assorbite dal processo sanzionatorio anno "n"	=> 600	DIRIGENTE AREA 2
4.4	1 A2	Progressiva informatizzazione fascicoli dipendenti in servizio	%(n. pratiche informatizzate/n. pratiche interne da informatizzare)	=> 15%	U.O. Amministrazione del Personale

Piano della Performance 2015 -2017

4.4	2 A2	Supporto operativo al riordino dell'archivio corrente dell'U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi	% (n. contenitori riordinati/n. totale contenitori da riordinare)	=> 90%	Settore Provveditorato
4.4	3 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	4 A2	Evoluzione del sistema informativo camerale nell'ottica della continuità operativa – II annualità	% (n. servizi in ambito analizzati/n. totale servizi in ambito censiti)	100%	Settore Provveditorato
			Pianificazione ed elaborazione cronoprogramma degli interventi entro il 31.05.2015	100%	
			% (n. interventi attuati nell'anno x/n. interventi programmati anno x)	=> 70%	
4.4	5 A2	Miglioramento tempistica aggiornamento conti "Personale" nella procedura di contabilità a decorrere dalla mensilità di aprile 2015	% (n. elaborazioni integrate in ORACLE entro 10 gg lavorativi emissione mandati mensilità/n. elaborazioni mensili)	=> 80%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
4.4	6 A2	Miglioramento tempistica riscossione/ regolarizzazione incassi quindicinali a decorrere dagli incassi del mese di giugno 2015 e recupero arretrato	Elaborazioni con \sum gg intercorrenti tra la bozza reversale XAC e l'emissione delle reversali di incasso in Oracle \leq 15 gg./n. elaborazioni quindicinali a partire dal mese di giugno 2015	=100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
			Regolarizzazione incassi quindicinali relativi al periodo gennaio- maggio 2015 entro il 31.07.2015	SI	

Modificata con Deliberazione n. 52 del 23.03.2015 la tempistica dell'Obiettivo operativo
Stesura originaria

Miglioramento tempistica riscossione/ regolarizzazione incassi quindicinali a decorrere dagli incassi del mese di marzo 2015.

 Stesura a seguito di tale modifica : Miglioramento tempistica riscossione/ regolarizzazione incassi quindicinali a decorrere dagli incassi del mese di **aprile** 2015

Attuale versione risulta da ulteriore modifica con Deliberazione n. 129 del 25.05.2015 dell'obiettivo, degli indicatori e dei target.
Stesura originaria

 Indicatori e target : \sum gg intercorrenti tra la bozza reversale XAC e mail convalida al Provveditorato \leq 7

 \sum gg intercorrenti tra la reversale XAC definitiva e l'emissione delle reversali d'incasso \leq 5

Prospettiva crescita e apprendimento

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	Attuazione programma miglioramento clima organizzativo	% (N. azioni contenute nel P.A.P. triennale realizzate/n. totale azioni contenute nel P.A.P. triennale)	=> 15%	DIRIGENTE AREA 2
4.3	1 A2	Realizzazione III indagine sul clima organizzativo entro il 31.05.2015	% (n. dipendenti partecipanti all'indagine/n. totale dipendenti in servizio)	=> 80%	U.O. Amministrazione del Personale
4.3	2 A2	Promuovere l'utilizzo di un linguaggio di genere negli atti e nei documenti amministrativi	Predisposizione disposizione entro il 31.08.2015	100%	U.O. Amministrazione del Personale
4.3	3 A2 PO	Progettazione e realizzazione raccolta disposizioni interne inerenti il personale camerale - Completamento	% (n. istituti completati/n. totale istituti contenuti nel progetto)	100%	Responsabile Settore Contabilità Generale e Personale
4.3	4 A2 PO	Realizzazione interventi di formazione operativa organizzati all'interno	n. interventi formativi organizzati all'interno	=>2	Settore Provveditorato

Prospettiva economico finanziaria

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	=> 2	DIRIGENTE AREA 2
4.2	2 DIR	Dematerializzazione del flusso di notifica delle ordinanze attraverso l'uso della PEC finalizzato al contenimento dei costi	% (n. notifiche ordinanze effettuate tramite PEC/n. totale ordinanze notificate)	=> 10%	DIRIGENTE AREA 2
4.2	1 A2	Indice di regolarizzazione delle entrate dell'Ente entro il 31.12.2015	% (Provvisori di entrata regolarizzati /totale provvisori di entrata da TESOWEB)	=> 70%	U.O. Bilancio e Programmazione,



					Contabilità e Tributi
4.2	2 A2	Mantenimento periodicità costante nell'emissione del ruolo esattoriale per mancato pagamento del diritto annuale	Emissione ruolo esattoriale diritto annuale entro il 10.08.2015	100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
4.2	3 A2	Mantenimento periodicità costante nell'emissione del ruolo esattoriale per mancato pagamento delle sanzioni amministrative	Emissione ruolo esattoriale sanzioni anni 2013-2014 entro il 30.06.2015	100%	U.O. Regolazione del Mercato

6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Obiettivi trasversali

Prospettiva crescita e apprendimento

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 on line	100%	Tutte le strutture dell'Ente

4.4		Efficientamento dei processi interni			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 T	Utilizzo presso tutte le UO dell'Ente del nuovo applicativo di gestione documentale allo scopo di dare attuazione al DPCM ridurre ulteriormente l'utilizzo della carta	% (n. U.O che utilizzano i nuovo applicativo /n. totale U.O dell'Ente)	90%	Tutte le strutture dell'Ente

Prospettiva economico finanziaria

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	Codice dell'Amministrazione digitale (CAD): informatizzazione delle spedizioni Target Obiettivo 2014 50% Actual al 31.12.2014 57,2%	% (n. protocolli informatici in uscita/n. totale protocolli in uscita)	=> 58%	Tutte le strutture dell'Ente

6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale

Obiettivi individuali Segretario Generale

Prospettiva utenti

1.1		Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.1	1 SG	Attuazione azioni a sostegno della nascita e dello sviluppo delle imprese	% (Risorse utilizzate/ risorse stanziare)	=>95%	SEGRETARIO GENERALE
1.2		Promozione del territorio			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.2	1 SG	Attuazione azioni a favore della promozione del territorio piacentino all'EXPO 2015	% (Risorse utilizzate per l'EXPO/ risorse stanziare per l'EXPO)	=>75%	SEGRETARIO GENERALE
2.3		Semplificazione amministrativa ed e-government			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.3	1 SG	Diffusione processo integrazione SUAP /Comunicazione unica presso i Comuni della provincia di Piacenza Fasi: Invio Informativa agli Enti; Convocazione incontro/i; eventuale stipula Convenzioni con gli Enti interessati	%(Fasi realizzate/fasi previste)	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 2015/2017 nella tempistica ivi prevista	% (n. attività e misure realizzate nel 2015/n. attività e misure programmate per il 2015)	100%	SEGRETARIO GENERALE
4.1	2 SG	Ottenimento punteggio massimo dallo strumento di verifica dei siti web "La Bussola della trasparenza dei siti web delle PA"	Punteggio ottenuto nella verifica degli indicatori previsti nella piattaforma	66/66	SEGRETARIO GENERALE
4.1	3 SG	Trasparenza: 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 economico finanziaria

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 SG	Elaborazione proposta di accorpamento fra la CCIAA di Piacenza, Parma e Reggio Emilia	Entro il 31.12.2015	100%	SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva processi interni

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

6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale

Obiettivi individuali Dirigente Area Economico Finanziaria e di Regolazione del Mercato

Prospettiva utenti

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	Elaborazione piano di vigilanza entro il 31.03.2015	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1		Politica della qualità dei servizi			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 DIR	Adozione misure organizzative tese ad attenuare/eliminare il rischio di corruzione nell'Area di competenza - obiettivo contenuto nel Piano triennale per la prevenzione della Corruzione 2014-2016	Adozione atto entro il 31.01.2015	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	2 DIR	Trasparenza: individuazione degli standard dei servizi dell'Area contenuti nella Carta oggetto di monitoraggio nell'anno 2015	Emanazione provvedimento entro il 20.12.2015	100%	DIRIGENTE AREA 2

Prospettiva processi interni

4.4		Efficientamento dei processi interni			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 DIR	Miglioramento della funzionalità degli uffici dell'Area attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative	n. disposizioni gestionali/organizzative	=> 1	DIRIGENTE AREA 2

4.4	2 DIR	Volume di attività gestito dal personale addetto alla gestione delle ordinanze sanzionatorie (valore medio PARETO 2013 = 425,40)	n. ordinanze anno "n"/risorse espresse in fte assorbite dal processo sanzionatorio anno "n"	=> 600	DIRIGENTE AREA 2
-----	----------	--	---	--------	------------------

Prospettiva crescita e apprendimento

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	Attuazione programma miglioramento clima organizzativo	% (N. azioni contenute nel P.A.P. triennale realizzate/n. totale azioni contenute nel P.A.P. triennale)	=> 15%	DIRIGENTE AREA 2

Prospettiva economico finanziaria

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 programmatico	n. disposizioni operative	=> 2	DIRIGENTE AREA 2
4.2	2 DIR	Dematerializzazione del flusso di notifica delle ordinanze attraverso l'uso della PEC finalizzato al contenimento dei costi	% (n. notifiche ordinanze effettuate tramite PEC/n. totale ordinanze notificate)	=> 10%	DIRIGENTE AREA 2

QUADRO FINANZIARIO 2015
RISORSE ASSEGNATE OBIETTIVI OPERATIVI AREA 1 : SEGRETARIO GENERALE - PROMOZIONE ECONOMICA E SERVIZI ALLE IMPRESE
BUDGET 2015

	COSTI DEL PERSONALE	COSTI DI FUNZIONAMENTO	INTERVENTI ECONOMICI	PROVENTI CORRENTI
Centri di costo				
FA01	396.911,00	194.563,62	0,00	0,00
FA02	532.220,00	141.670,00	0,00	1.204.830,00
FA03	244.940,00	22.690,00	1.252.450,00	130.650,00
FA04	112.227,00	27.200,00	250.600,00	113.800,00
TOTALI	1.286.298,00	386.123,62	1.503.050,00	1.449.280,00

RISORSE ASSEGNATE OBIETTIVI OPERATIVI AREA 2: ECONOMICO FINANZIARIA E DI REGOLAZIONE DEL MERCATO
BUDGET 2015

	COSTI DEL PERSONALE	COSTI DI FUNZIONAMENTO	INTERVENTI ECONOMICI	PROVENTI CORRENTI
Centri di costo				
GA01	467.776,71	666.283,58	0,00	3.626.500,00
GA02	289.058,00	13.717,13	0,00	31.022,00
GA03 (costi/proventi comuni)	28.950,00	544.441,35	0,00	2.005,00
GA04	373.269,00	127.845,00	0,00	171.575,00
TOTALI	1.159.053,71	1.352.287,06	0,00	3.831.102,00

TOTALE ENTE (AREA 1+ AREA 2)	2.445.351,71	1.738.410,68	1.503.050,00	5.280.382,00
---	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

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	25									X	X		X
2	Analisi del contesto esterno ed interno	Dirigenza e Responsabili Unità Organizzative ed operative	30									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.

Le criticità rilevate attengono, per quanto riguarda gli aspetti più propriamente operativi, ai tempi ristretti in cui la Camera si è trovata ad operare per l'elaborazione del Ciclo in relazione alla necessità, da parte del personale coinvolto, di ottemperare contemporaneamente ai numerosi adempimenti ordinari, straordinari ed aggiuntivi, posto altresì che l'esigua dotazione organica non consente di attribuire le funzioni correlate al Ciclo di gestione della Performance a personale esclusivamente dedicato.

Sotto il profilo più propriamente sostanziale, invece, l'ottimo livello di performance registrato nel tempo dall'ente, mentre da un lato può ascrivere alle scelte organizzative effettuate, dall'altro, deve rappresentare l'occasione per una costante valutazione della presenza di obiettivi e target sfidanti e sufficientemente in linea con una continua e progressiva tensione al miglioramento della gestione.

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 costantemente rivolto ad individuare obiettivi sempre più sfidanti ed indicatori, abbracciando tutte le tipologie, in grado di qualificare sempre meglio la performance dell'Ente e delle strutture e dei soggetti che concorrono a realizzarla.

8.1 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)	57
Tasso di crescita unità di personale nel quinquennio 2010-2014	- 1,82%
% di dipendenti in possesso di laurea	38%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione 2014 (media per dipendente)	14
Turn over di personale (tasso di sostituzione del personale cessato dal servizio 2010-2014)	88,89%
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 2014	18,48%
Tasso di dimissioni premature nel quinquennio 2010-2014	33,33%
Tasso medio annuo di richieste di trasferimento nel quinquennio 2010-2014 rispetto alla media del personale in servizio	0,73%
Tasso di infortuni	1,82%
Stipendio medio annuo onnicomprensivo lordo percepito dai dipendenti (compresi i Dirigenti)	€ 31.400,00

% di personale assunto a tempo indeterminato sul totale personale assunto nell'anno	50%
---	-----

Tab. 3 - Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	50%
% di donne rispetto al totale del personale	82%
Stipendio medio annuo omnicomprendivo lordo percepito dal personale donna: dirigente	€ 105.100,00
non dirigente	€ 28.000,00
% di personale donna assunto a tempo indeterminato sul totale personale assunto nell'anno	50%
Età media del personale femminile: dirigente	57
non dirigente	51
% di personale donna laureato rispetto al totale femminile	38%
Ore di formazione media per dipendente di sesso femminile	15