



Camera di Commercio  
Piacenza



---

# **Piano della performance 2014-2016**

---

**Allegato 1) alla Determinazione presidenziale d'urgenza n. 03 del 31.01.2014 ratificata dalla Giunta camerale in data 17.02.2014 e modificato con Deliberazione n. 47 del 24.03.2014 e con deliberazione di Giunta n. 106 del 07.07.2014**



## INDICE

<b>1. Presentazione del Piano</b>	pag. 3
1.1 Riferimenti normativi	pag. 3
1.2 Principi di redazione del Piano della Performance	pag. 5
1.3 Principi di processo	pag. 6
<b>2. La CCIAA di Piacenza</b>	pag. 7
2.1 Chi siamo	pag. 7
2.2 Cosa facciamo	pag. 12
2.3 Come operiamo	pag. 13
<b>3. Identità</b>	pag. 15
3.1 L'Amministrazione in cifre	pag. 15
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 31
3.3 L'albero della performance	pag. 33
<b>4. Analisi del contesto esterno e interno</b>	pag. 35
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 35
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 43
<b>5. Gli obiettivi strategici</b>	pag. 47
5.1 La strategia	pag. 47
5.2 La performance organizzativa	pag. 47
5.3 Le aree strategiche	pag. 47
5.4 La mappa strategica	pag. 49
5.5 Gli obiettivi strategici	pag. 56
<b>6. Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>	pag. 64
6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale	pag. 77
<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance</b>	pag. 84
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 84
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 85
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della Performance	pag. 85
7.4 Miglioramento del processo di pianificazione	pag. 85
<b>8. Allegato tecnico</b>	

## 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. 13 del 31.10.2013.

### 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 compilarli 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 sia nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale dell'ente, che trasmesso alla CIVIT (ora ANAC) e al Ministero dell'Economia e delle Finanze (art. 10, comma 2).

Il Piano deve, inoltre, essere 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).

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 intellegibile 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

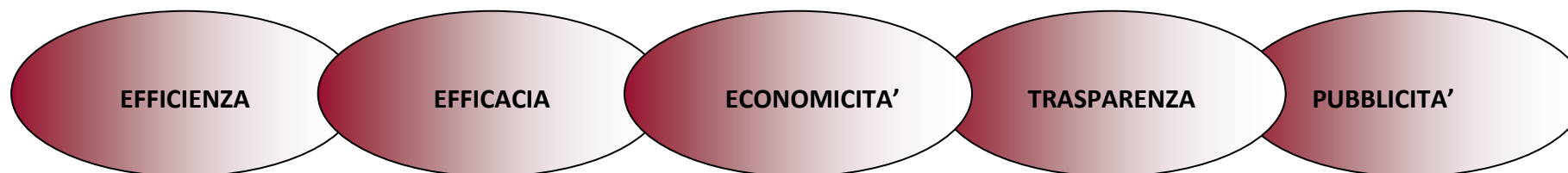
### 2.1 Chi siamo

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

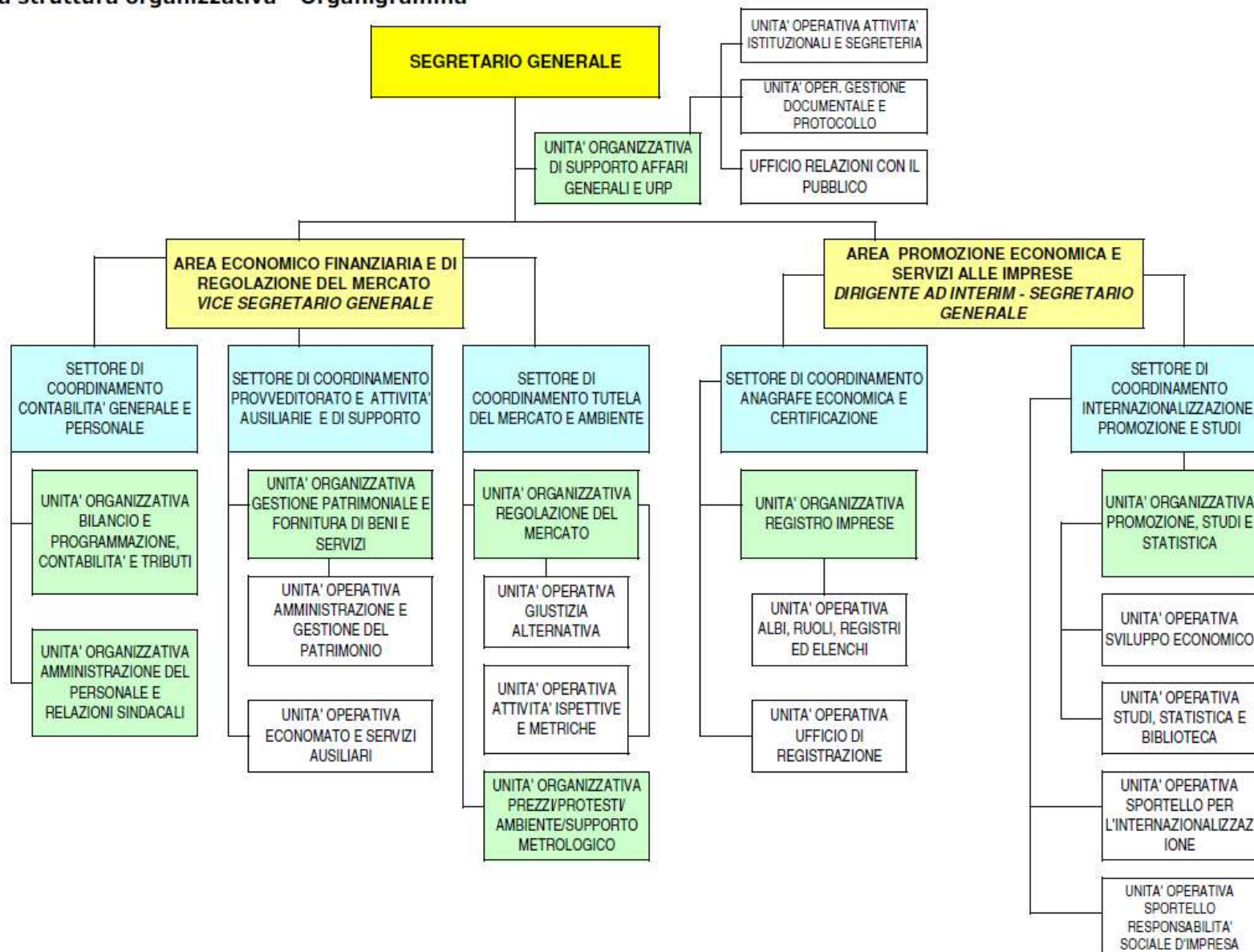
L'Organismo indipendente di valutazione è rappresentato dalla Dr.ssa Ernestina Bosoni, nominata con Delibera della Giunta camerale n. 204 del 23.07.2013 quale Presidente dell'Oiv per il triennio 2013 - 2015 e confermata in veste di Organismo monocratico in data 20.01.2014; l'Organismo Indipendente di 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 17.01.2014

### 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", a cui attualmente partecipano 22 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 e	Imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
	Associazioni di categoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Consumatori Cittadini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Sistema Creditizio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
Stakeholder Interni	Risorse umane				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Altre PA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Il Sistema Sociale	NO_profit	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Sistema del sapere e della cultura			<input type="radio"/>			

### 3. Identità

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

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

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

<b><u>Alcuni numeri sui servizi :</u></b>	<b><u>anno 2011</u></b>	<b><u>anno 2012</u></b>
<b>n° di imprese registrate al 31 dicembre comprendenti le unità locali</b>	<b>38.257</b>	<b>37.409</b>
<b>n° di imprese attive ( escluse le unità locali) al 31 dicembre</b>	<b>28.903</b>	<b>28.223</b>
<b>n° di imprese beneficiarie di contributi per il sostegno del credito</b>	<b>455</b>	<b>465</b>
<b>n° di utenti serviti allo Sportello Nuove Imprese nell'anno</b>	<b>114</b>	<b>204</b>
<b>n° smart card + n° cns + n° business key dato stock al 31 dicembre)</b>	<b>22.876</b>	<b>24.293</b>
<b>n° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno</b>	<b>2.852</b>	<b>1.417</b>
<b>n° conciliazioni avviate ( dato stock dall'01.01.1998)</b>	<b>943</b>	<b>1.355</b>
<b>n° carte tachigrafiche rilasciate</b>	<b>1.112</b>	<b>1.359</b>
<b>n° domande depositate brevetti e marchi</b>	<b>308</b>	<b>320</b>
<b>Riscossioni spontanee diritto annuale</b>	<b>83%</b>	<b>81%</b>
<b>n° delibere di Giunta e di Consiglio pubblicate</b>	<b>380</b>	<b>349</b>
<b>n° mandati di pagamento emessi</b>	<b>1617</b>	<b>1901</b>

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

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

#### **Sede**

Piazza Cavalli, 35 - 29121 Piacenza  
Tel. +39 0523 3861 - Fax +39 0523 334367

#### *APERTURA AL PUBBLICO*

*dal lunedì al venerdì mattina dalle 8:45 alle 12:45  
il lunedì e il giovedì pomeriggio anche dalle 15:00 alle 17:00*



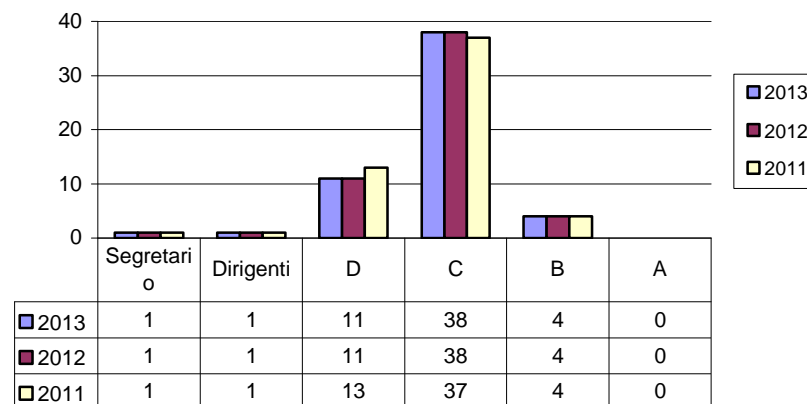
L'indirizzo istituzionale di Posta Elettronica Certificata (PEC) è il seguente: [cciaa.piacenza@pc.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.piacenza@pc.legalmail.camcom.it)



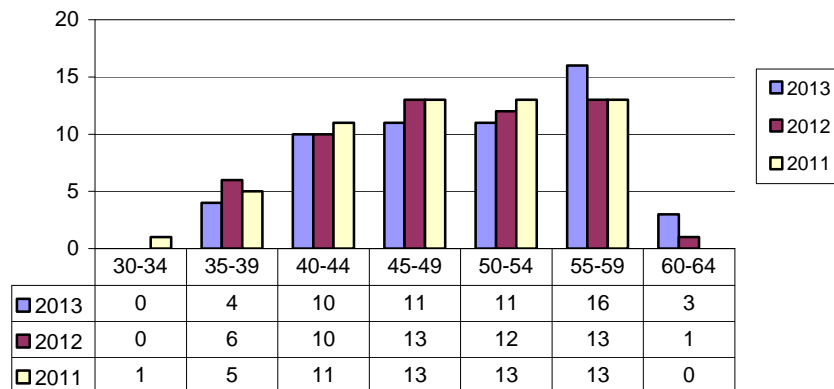
### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – la politica delle Risorse Umane

Categoria	Dotazione posti a tempo pieno	Posti coperti al 31.12.2013	Posti coperti al 31.12.2012	Posti coperti al 31.12.2011
Dirigenti	<b>SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE</b>	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE	SEGRETARIO GENERALE 1 DIRIGENTE
D	<b>13</b>	11	11	13
C	<b>39</b>	38	38	37
B	<b>6</b>	4	4	4
A	<b>0</b>	0	0	0
Totale	<b>60</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>56</b>

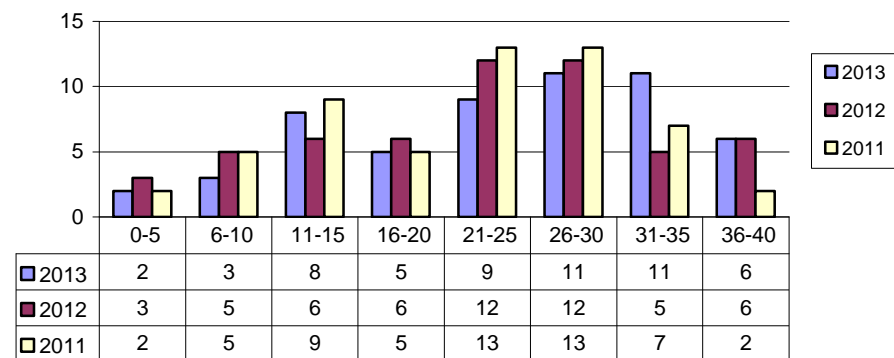
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE IN RUOLO AL 31.12



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER CLASSI DI ETA' AL 31.12

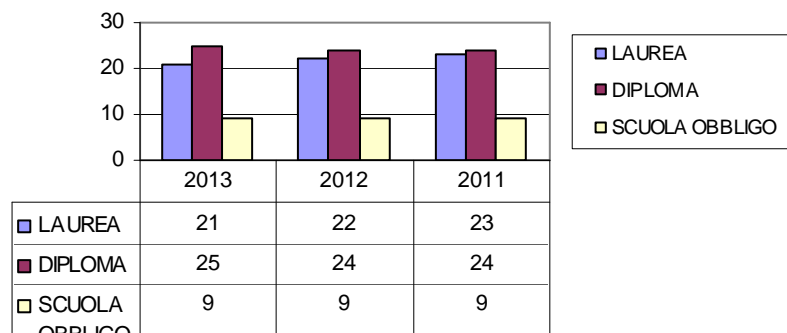


COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER CLASSI DI ANZIANITA' DI SERVIZIO AL 31.12

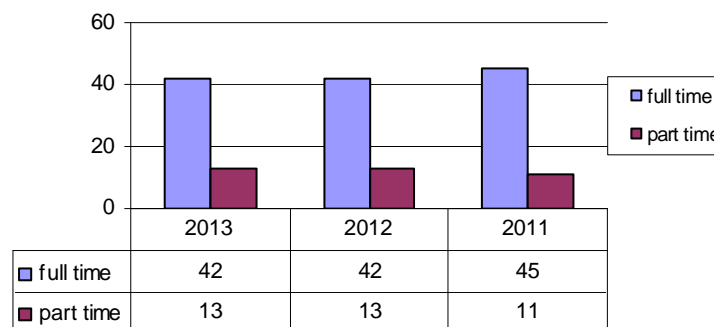


### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – la politica delle Risorse Umane

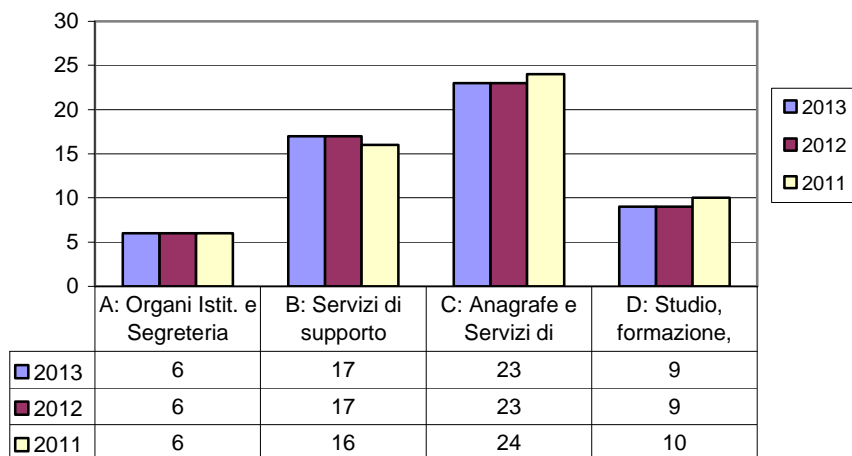
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TITOLI DI STUDIO AL  
31.12



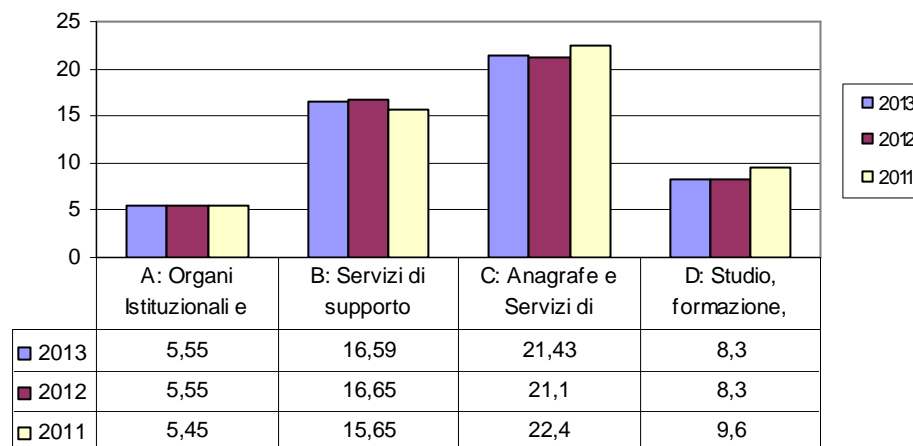
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TIPOLOGIA  
CONTRATTUALE AL 31.12



DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE NELLE FUNZIONI  
ISTITUZIONALI AL 31.12

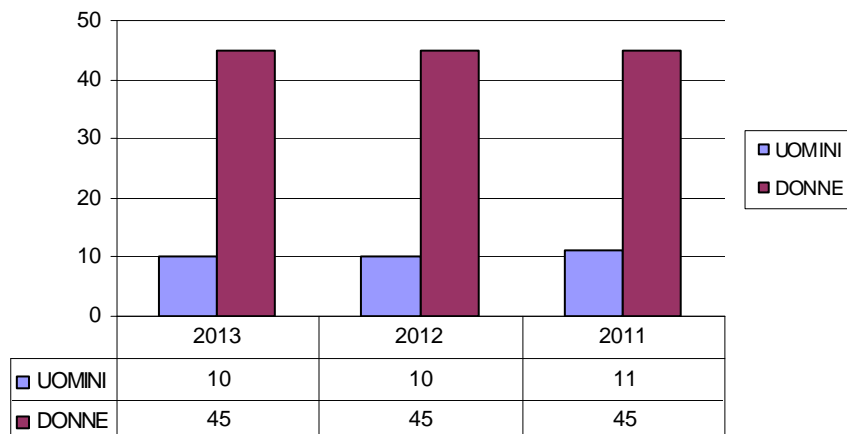


DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE IN FTE NELLE FUNZIONI  
ISTITUZIONALI AL 31.12

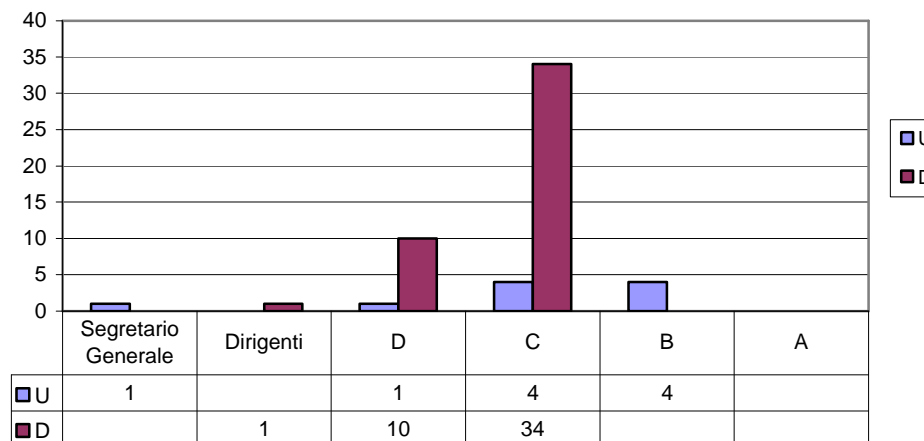


### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – le politiche di genere

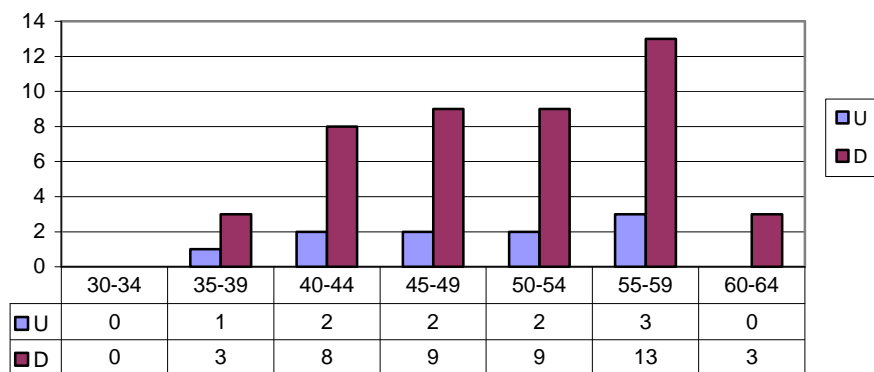
COMPOSIZIONE PERSONALE PER GENERE AL 31.12



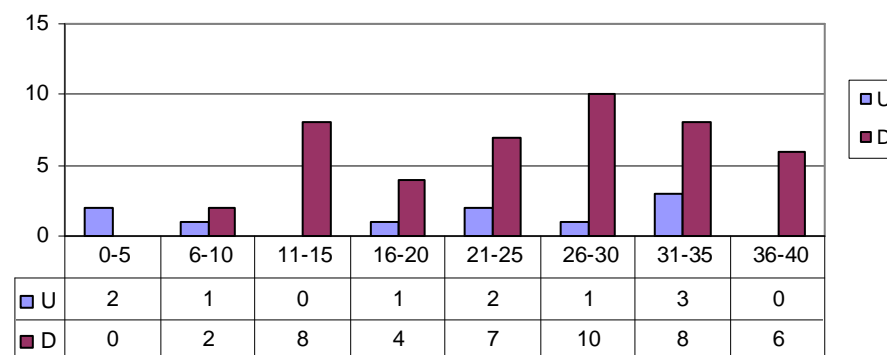
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED INQUADRAMENTO CONTRATTUALE AL 31.12.2013



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E PER ETA' ANAGRAFICA AL 31.12.2013

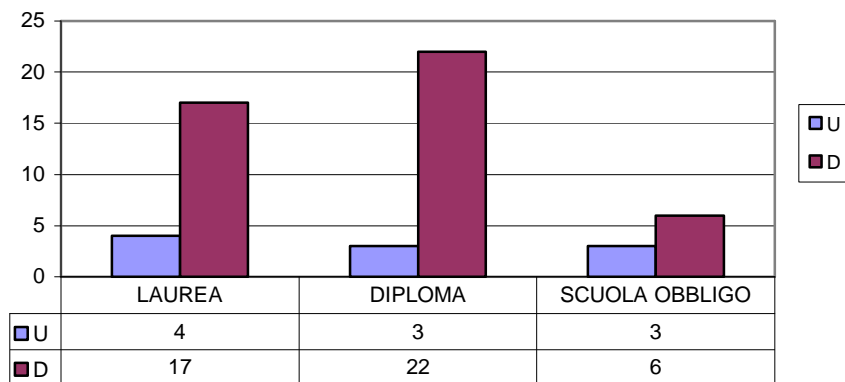


COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ANZIANITA' DI SERVIZIO AL 31.12.2013

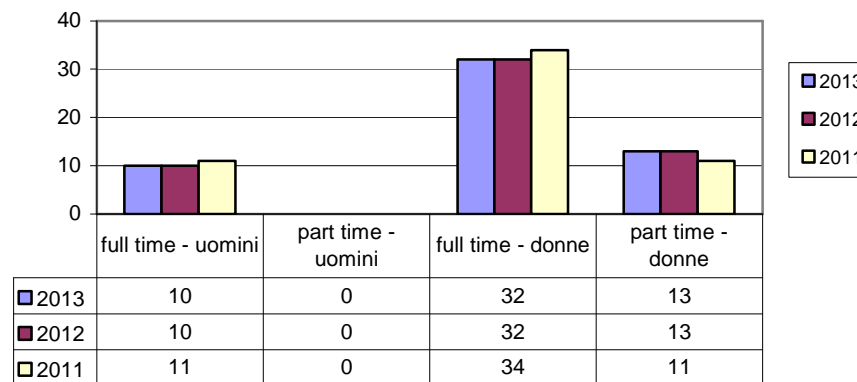


### 3.1.2 La Camera di Commercio di Piacenza in cifre – le politiche di genere

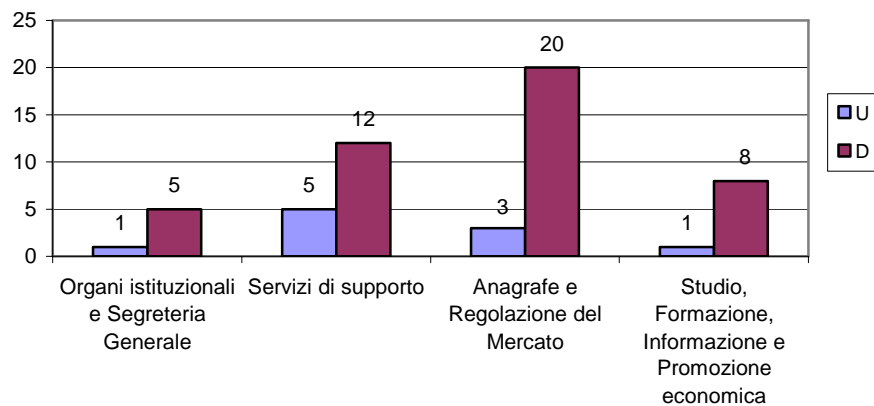
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E TIPOLO DI STUDIO AL 31.12.2013



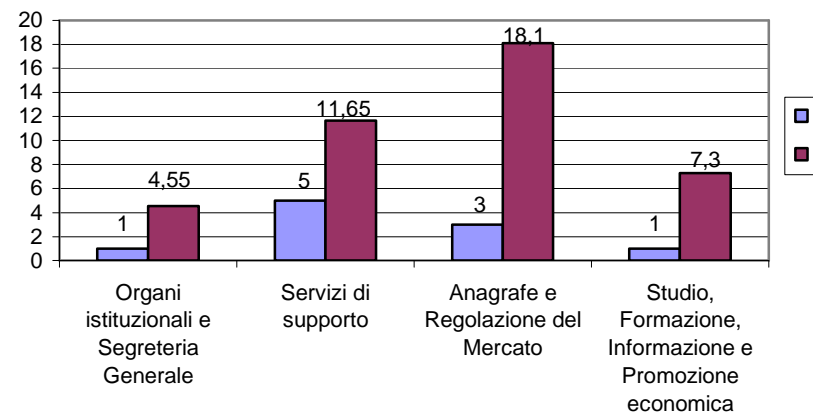
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTO AL 31.12



COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER FUNZIONI AL 31.12.2013



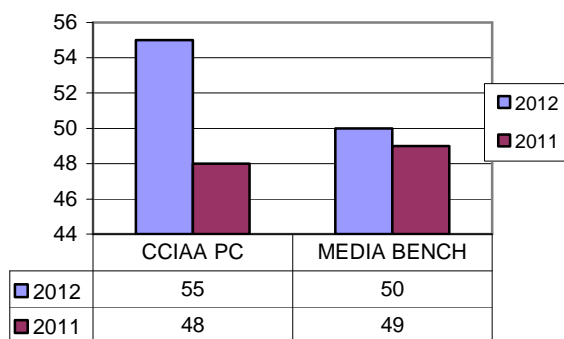
COMPOSIZIONE DEL PERSONALE (FTE) PER FUNZIONI AL 31.12.2013



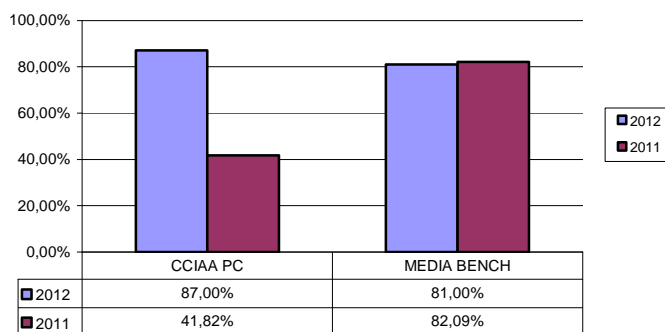
**Indicatori sullo “stato di salute organizzativo-gestionale” dell’Ente, desunti dal Progetto “Benchmarking operativo” (raffronto con CCIAA aderenti al progetto)**

<b>INDICE</b>	<b>COMPOSIZIONE</b>	<b>CCIAA DI PIACENZA 2012</b>	<b>DATO MEDIO 2012 CCIAA</b>
1. Indice “gestionale” di assenteismo complessivo	Grado di assenteismo del personale a tempo indeterminato – giorni medi di assenza retribuita	55	50
2. Livello di diffusione dell’attività formativa	Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione/aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	87%	81%
3. Politiche di formazione del personale	Ore medie di formazione per addetto a tempo indeterminato	7	14,77

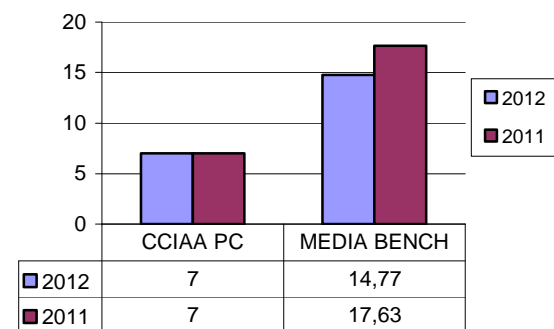
**1. Indice “gestionale” di assenteismo complessivo**



**2. Livello di diffusione dell’attività formativa**



**3. Politiche di formazione del personale**



### 3.1.3 Il portafoglio delle Partecipazioni.

La Camera di Commercio partecipa attualmente a 22 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 31/12/2012	Capitale della società al 31/12/2012	% partecipazione al 31/12/2012
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	1.055,00	386.782,00	0,27%
Infrastrutture stradali	Uniontrasporti Scrl	1.251,15	760.092,00	0,16%
Turismo	Piacenza Turismi Srl in scioglimento e liq.	4.796,89	157.267,90	3,05%
Turismo	Isnart Scpa	2.000,00	1.069.901,00	0,19%
Formazione	Ifoa	71.787,51	4.735.259,47	1,52%
Assistenza e servizi alle imprese	Consorzio Agrario Provinciale	3.150,04	53.783,00	5,86%
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	26.339,00	1.281.839,00	2,05%
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%
Sistema camerale	Retecamere scrl	910,00	900.000,00	0,10%
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 2014-2016, redatto sulla base dei documenti di programmazione approvati dall'Ente camerale.

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

<b>RISORSE</b>	<b>ANNO 2014</b>	<b>ANNO 2015</b>	<b>ANNO 2016</b>
DIRITTO ANNUALE	5.554.330,64	5.515.166,90	5.488.476,69
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.436.286,67	1.423.920,13	1.411.553,60
ALTRI PROVENTI	269.445,18	245.182,52	238.932,52
GESTIONE FINANZIARIA STRAORDINARIA E	252.170,00	239.170,00	232.920,00
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>7.512.232,49</b>	<b>7.423.439,55</b>	<b>7.371.882,81</b>
<b>IMPIEGHI</b>			
PERSONALE	2.459.311,71	2.460.901,71	2.462.501,71
FUNZIONAMENTO	1.911.308,78	1.888.241,54	1.889.095,54
INTERVENTI ECONOMICI	2.597.700,00	2.245.600,00	2.208.600,00
AMMORTAMENTI ACCANTONAMENTI E	1.237.476,76	1.233.088,68	1.215.756,67
GESTIONE FINANZIARIA STRAORDINARIA E	107.371,33	96.483,13	96.483,13
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>8.313.168,58</b>	<b>7.924.315,06</b>	<b>7.872.437,05</b>
<b>DISAVANZO ECONOMICO</b>	<b>- 800.936,09</b>	<b>- 500.875,51</b>	<b>- 500.554,24</b>

## **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.

	2014	2015	2016
Risultato	0,77	0,78	0,78
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 2012)		2014	2015	2016
0,72	Risultato	0,77	0,77	0,77

### **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.

Valore medio Cluster dimensionale (fonte: dati Pareto anno 2012)		2014	2015	2016
0,16	Risultato	0,20	0,20	0,20

## **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.

Valore medio Cluster dimensionale (fonte: dati Pareto anno 2012)		2014	2015	2016
0,10	Risultato	0,02	0,02	0,02

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

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

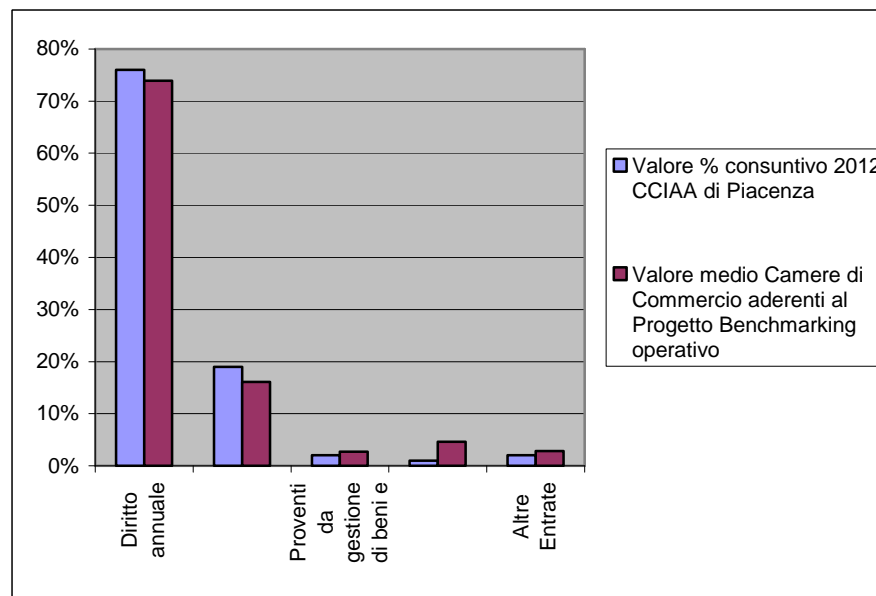
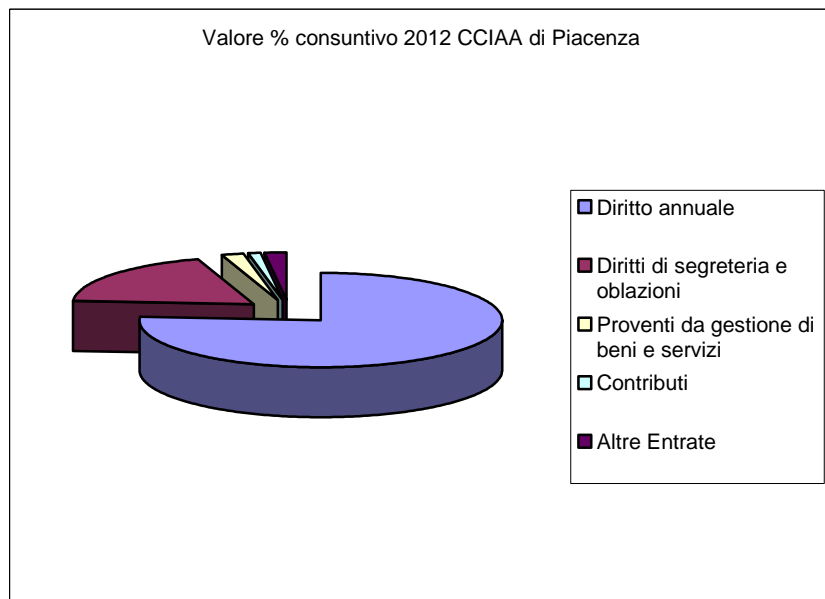
Misura l'incidenza delle entrate da Proventi da gestione di beni e servizi sul totale dei Proventi correnti.

Valore medio Cluster dimensionale (fonte: dati Pareto anno 2012)		2014	2015	2016
0,03	Risultato	0,01	0,01	0,01

## Stato di salute Economico-Finanziaria

### *Composizione Proventi Correnti*

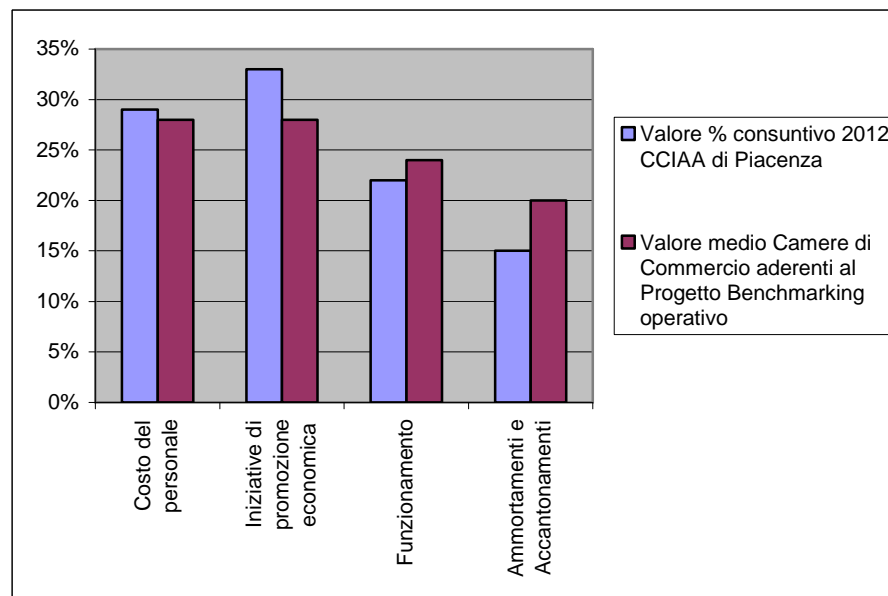
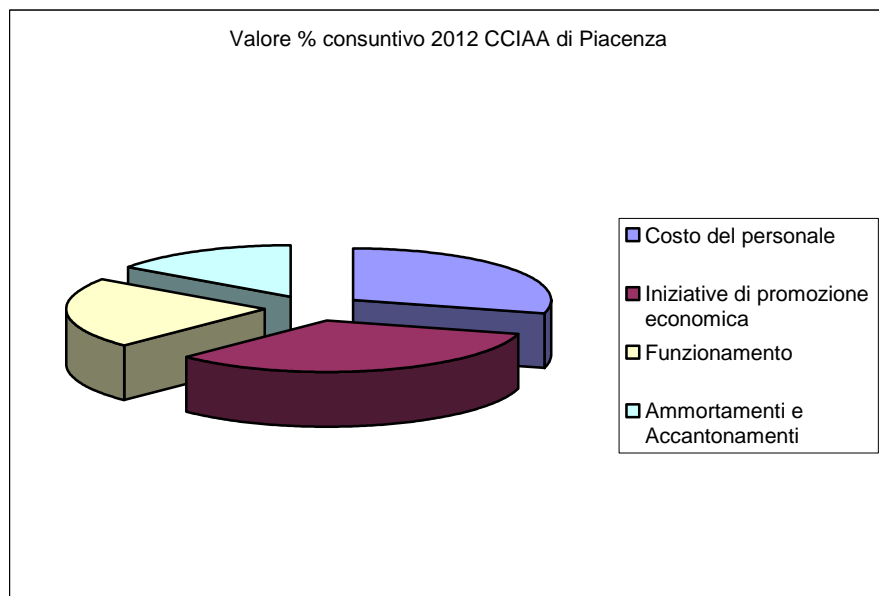
PROVENTI	Valore % consuntivo 2012 CCIAA di Piacenza	Valore medio 2012 Camere di Commercio aderenti al Progetto Benchmarking operativo
<b>Diritto annuale</b>	<b>76%</b>	<b>73,9%</b>
<b>Diritti di segreteria e oblazioni</b>	<b>19%</b>	<b>16,1%</b>
<b>Proventi da gestione di beni e servizi</b>	<b>2%</b>	<b>2,7%</b>
<b>Contributi</b>	<b>1%</b>	<b>4,6%</b>
<b>Altre Entrate</b>	<b>2%</b>	<b>2,8%</b>



## Stato di salute Economico-Finanziaria

### *Composizione Oneri Correnti*

<b>ONERI</b>	<b>Valore % consuntivo 2012 CCIAA di Piacenza</b>	<b>Valore medio 2012 Camere di Commercio aderenti al Progetto Benchmarking operativo</b>
<b>Costo del personale</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>
<b>Iniziative di promozione economica</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>
<b>Funzionamento</b>	<b>22%</b>	<b>24%</b>
<b>Ammortamenti e Accantonamenti</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>



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

### **Contenimento e razionalizzazione spese di funzionamento**

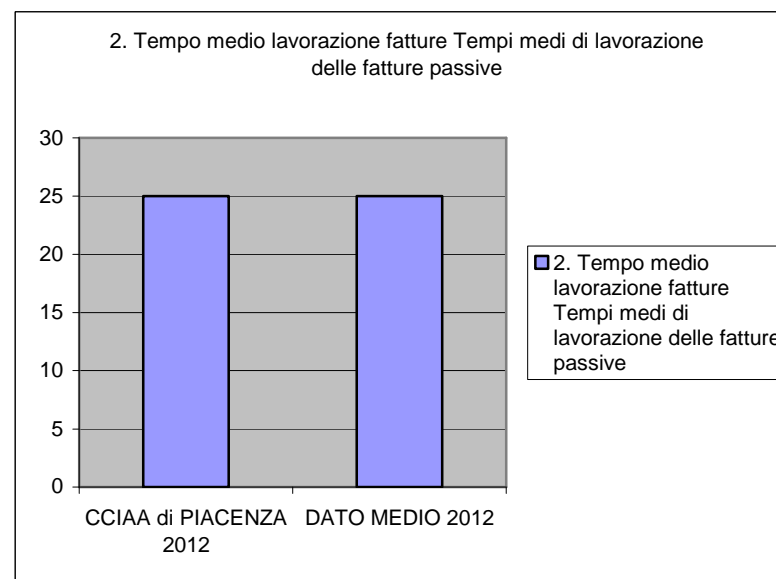
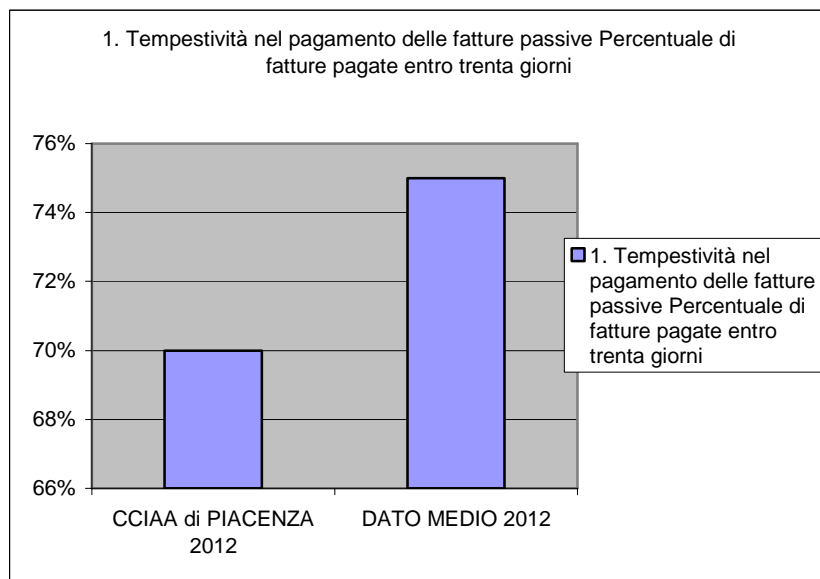
Le acquisizioni di beni di consumo ed attrezzature previste per il triennio 2014-2016 per il regolare funzionamento degli uffici discende dalla determinazione preventiva di fabbisogni annuali, elaborati, in linea di massima, sulla base dei consumi effettivi dell'anno precedente e risultanti dal sistema informatizzato di gestione del magazzino, nonché dalle rilevazioni dei bisogni da parte del referente informatico, che opera in stretto collegamento con gli uffici.

Tali acquisizioni sono in linea con il processo di razionalizzazione e contenimento delle spese attuato dall'Ente ed effettuato anche attraverso la ricognizione e la mappatura dei consumi e delle tariffe applicate nei contratti di utenza che ha portato ad identificare i contratti economicamente più convenienti in relazione al profilo dell'Ente.

Non sono previsti investimenti immobiliari né consistenti investimenti in beni strumentali, al di fuori di una programmazione prudenziale dettata dall'eventuale necessità di far fronte ad acquisizioni/sostituzioni indifferibili e non preventivabili. L'articolazione degli oneri terrà conto di eventuali esigenze che potrebbero manifestarsi nel corso del triennio.

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

INDICE	COMPOSIZIONE	CCIAA di PIACENZA 2012	DATO MEDIO 2012
<b>1. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	<b>Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>
<b>2. Tempo medio lavorazione fatture</b>	<b>Tempi medi di lavorazione delle fatture passive</b>	<b>25</b>	<b>25</b>



## 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



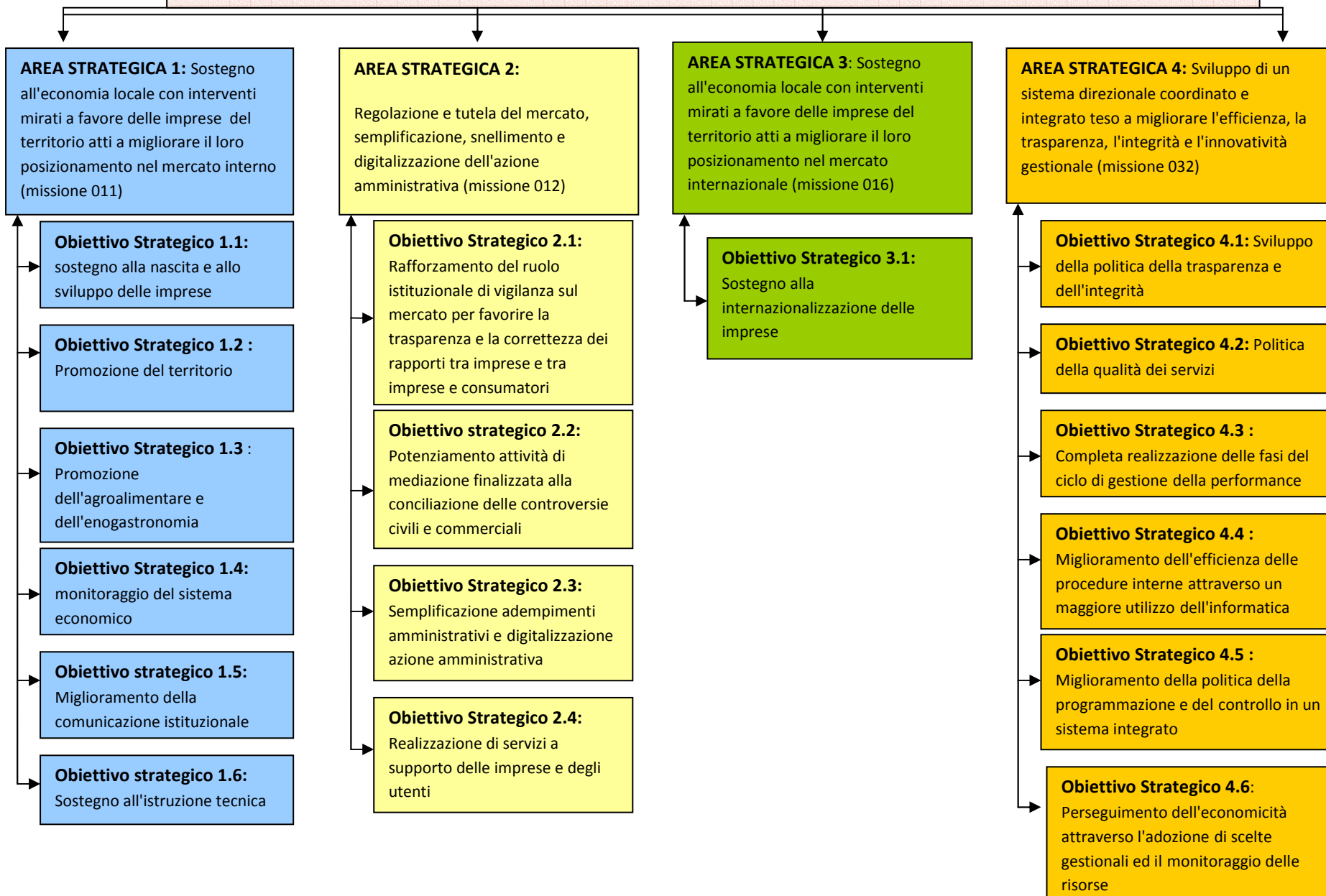


politiche economiche del territorio che le è proprio, capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo.

### **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

Il contesto economico di fine 2013 si caratterizza per molte dinamiche di segno negativo e qualche elemento positivo. Si tratta di una sintesi ancora incompleta, per la mancanza di alcuni indicatori riferiti all'ultimo trimestre, ma che pone in risalto possibili ambiti di intervento a sostegno dell'economia locale.

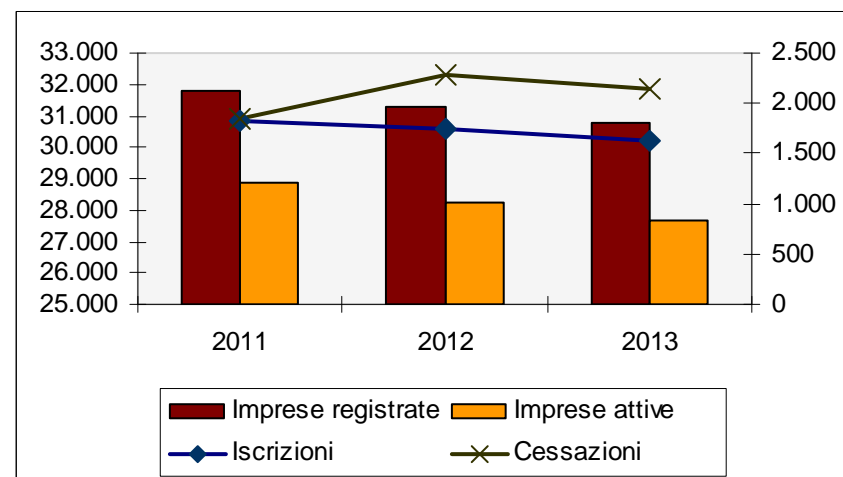
La **compagine imprenditoriale** si sta ridimensionando perdendo sicuramente le unità più deboli e meno strutturate, nate, come nel caso dell'edilizia, spesso in risposta ad una domanda di lavoro decrescente e alla volontà di cercare soluzioni alternative di autoimpiego. Il 2013 ha però evidenziato un forte rallentamento nella nascita di società di capitale, movimento che aveva contraddistinto la dinamica imprenditoriale degli ultimi anni. Anche a Piacenza, come in altri territori, è positiva la variazione di **import** ed **export**. L'esame dei dati a livello di prodotti accende però un campanello d'allarme segnalando che parte delle esportazioni deriva in realtà dall'attività logistica crescente piuttosto che da una attiva manifattura locale. Il numero dei **fallimenti** risulta in linea con quello degli anni della crisi ma decisamente superiore rispetto ai periodi precedenti: manifattura, edilizia e commercio sono i settori più coinvolti. I **protesti** invece sono diminuiti sia in valore che a livello di numerosità.

Negativo il risultato relativo all'**occupazione**, con il picco massimo di contrazione ascrivibile al settore edile. D'altra parte la richiesta di cassa integrazione è complessivamente aumentata, attestando che le probabilità di trovare lavoro sono di fatto molto circoscritte. I dati disponibili sul **credito** indicano infine una ulteriore diminuzione del rapporto impieghi e depositi, segnale sintomatico di una stretta sulle erogazioni bancarie.

## Il tessuto imprenditoriale

### La consistenza e la dinamica delle imprese piacentine (2010-2013) – 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



Anno 2013	Registrate	Attive	Incidenza% sulle registrate	Incidenza % sulle attive	Variazione% delle registrate sul 2012
Impresa femminile	6.888	6.311	22,4	22,8	-0,96
Impresa giovanile	2.664	2.456	8,7	8,9	-6,46
Impresa straniera	3.011	2.806	9,8	10,1	0,80
<b>TOTALE IMPRESE</b>	<b>30.758</b>	<b>27.666</b>			

## Commercio estero

**Importazioni ed esportazioni, Piacenza Emilia Romagna e Italia, settembre 2012 e settembre 2013, valori in euro**

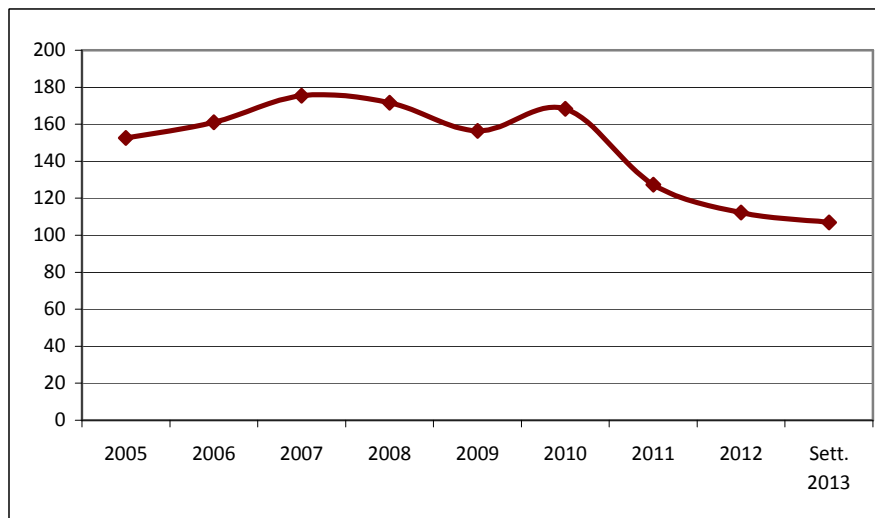
*Fonte CCIAA Piacenza su dati Istat*

	Importazioni		Variaz. %	Esportazioni		Variaz. %
	Sett. 2012	Sett. 2013		Sett. 2012	Sett. 2013	
Piacenza	2.027.001.912	2.119.469.505	4,6	2.366.904.325	2.540.925.062	7,4
Emilia Romagna	21.448.707.472	21.409.887.079	-0,2	37.129.762.791	37.889.442.998	2,0
Italia	287.317.568.938	269.870.948.777	-6,1	290.508.428.768	289.513.158.745	-0,3

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

### Piacenza: rapporto % impieghi/depositi (2005-novembre 2013)

Il rapporto impieghi/depositi si è ridimensionato, arrivando al 107%. Questo testimonia la riduzione della disponibilità di finanziamenti bancari



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

	IMPIEGHI			DEPOSITI		Impieghi su
	Settembre 2012	Settembre 2013	Variaz. %	Settembre 2012	Settembre 2013	
			2012/2013			2012/2013
Piacenza	7.699.958	7.421.039	-3,6	6.474.926	6.936.215	107,0
Emilia-Romagna	179.113.739	173.328.237	-3,2	97.741.359	104.208.077	166,3
ITALIA	1.924.238.290	1.855.196.393	-3,6	1.214.364.155	1.248.554.958	148,6

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

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

**Analisi  
SWOT per la  
Provincia di**

#### 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 nuove 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 un impatto diretto sulla programmazione dell'Ente.

In particolare si evidenziano:

##### **Nuove norme in materia di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica**

Tra le misure restrittive della spesa pubblica, imposte e reiterate dalle leggi di stabilità approvate negli ultimi anni, si evidenziano gli interventi di razionalizzazione e di riduzione della spesa tra cui si segnalano, in particolare, le misure contenute nel d.l. 6/7/2012 n. 95 convertito nella legge 7/8/2012 n. 135, tuttora valide, e quelle contenute nel d.l. 31 agosto 2013, n. 101 convertito con la legge 31 ottobre 2013, n. 125.

Gli effetti derivanti dall'applicazione di queste norme incidono, in particolare, sulla **riduzione delle spese per consumi intermedi** tra le quali rientrano anche gli oneri di spedizione (- 50% dell'importo speso nel 2011) per cui la Camera di commercio dovrà accelerare il processo di informatizzazione delle procedure nei rapporti con l'utenza.

La Giunta ha quindi provveduto all'introduzione di apposite misure di razionalizzazione preordinate al conseguimento degli obiettivi di contenimento della spesa, garantendo nel contempo l'invarianza del livello dei servizi.

Altre misure di contenimento delle spese, inasprite da reiterati interventi normativi, riguardano le spese per auto di servizio, per consulenze, spese di rappresentanza.

A tali disposizioni occorre affiancare quelle che riguardano il lavoro pubblico, tra cui emergono: le disposizioni relative al blocco della contrattazione a tutto il 2014 ed il blocco dell'I.V.C. per i dipendenti; 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.



## 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 d.l.gs. 33/2013 ha invece previsto l’obbligo di pubblicare sul sito internet dell’ente tutta una serie ampia ed articolata di informazioni, sistematizzata in un’apposita sezione denominata “Amministrazione Trasparente”.

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

- programma triennale per la trasparenza
- atti generali (norme, statuti, regolamenti, codice disciplinare e di condotta) che interessano l’amministrazione
- scadenziario degli obblighi amministrativi a carico delle imprese ed elencazione delle attività delle imprese soggette a controllo
- atti di nomina, curricula, compensi dei componenti degli organi di indirizzo politico. Tali dati sono integrati dall’indicazione di altri eventuali incarichi con oneri a carico della finanza pubblica e con i dati reddituali e patrimoniali dei medesimi
- 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 inconfiribilità/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, 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
- attività e tipologie di procedimenti
- monitoraggio dei tempi procedurali
- provvedimenti distinti tra quelli assunti dall’organo di indirizzo politico e quelli assunti dai dirigenti



## Piano della Performance 2014 -2016

- informazione sulle tipologie di controllo e sugli obblighi e adempimenti a carico delle imprese
- bandi di gara e contratti
- atti di concessione
- bilanci, beni immobili e gestione patrimonio
- 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 continuo.

Con il D.M. 27.03.2013 sono stati disciplinati i criteri e le modalità per la predisposizione del budget economico delle amministrazioni pubbliche in contabilità civilistica e sono stati definiti gli schemi di programmazione delle risorse da adottarsi a decorrere dall'esercizio 2014.

Tale decreto, unitamente al DPCM 18 settembre 2012 – *Linee guida per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio* – e al DPCM 12 dicembre 2012 – *Linee guida per l'individuazione della missioni delle Pubbliche Amministrazioni* - rappresentano il quadro normativo di attuazione del d.lgs. 91/2011 di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici cui devono adeguarsi anche le Camere di commercio, in ottemperanza alle disposizioni comunitarie.

## **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 sempre crescenti funzioni di cui l'Ente è 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.

### **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 camerale, 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 camerale, 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.

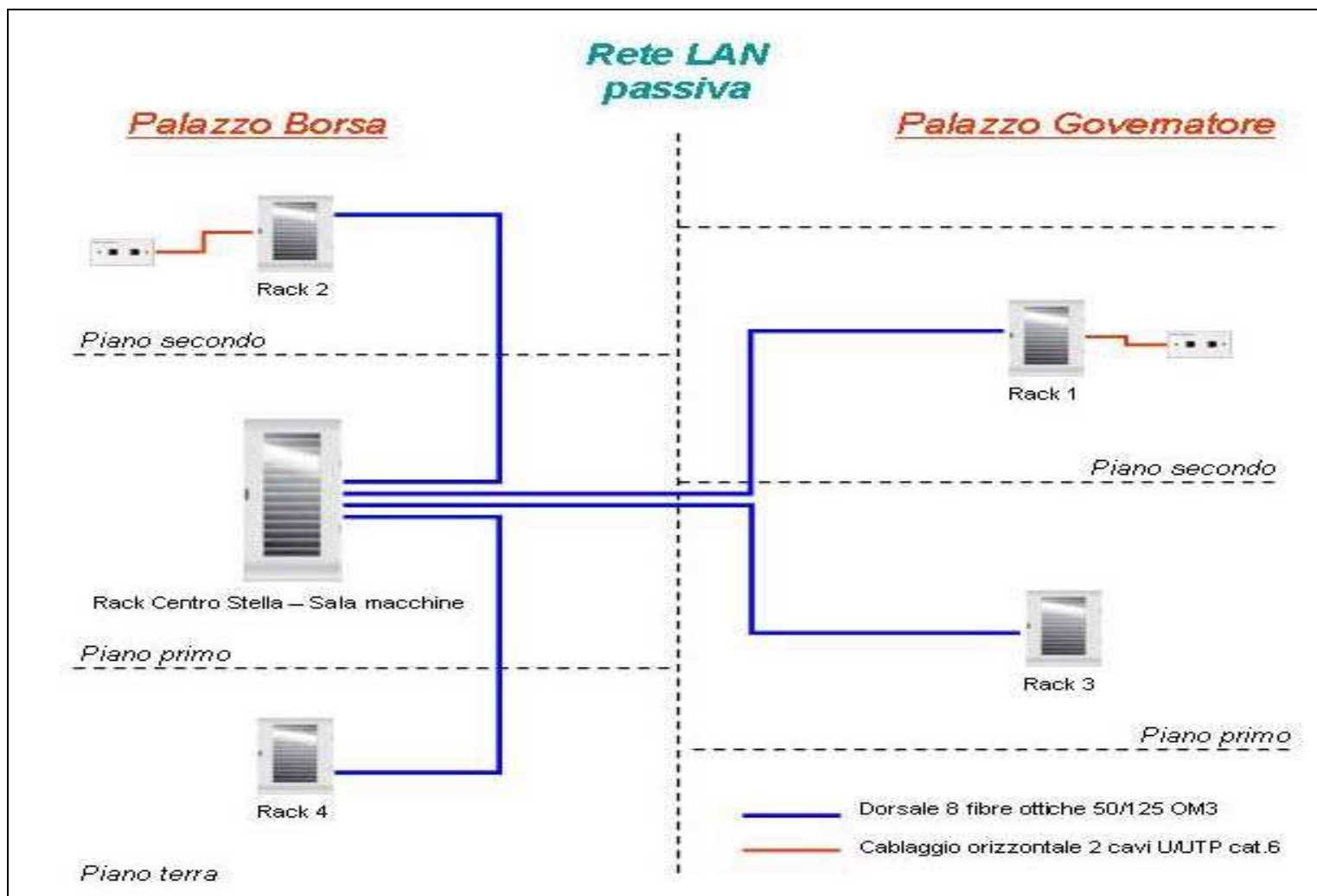
L'attività di Infocamere spazia dalla gestione del patrimonio informativo delle Camere (grazie soprattutto al portale [registroimprese.it](http://registroimprese.it) che è il vero e proprio motore di ricerca nel settore dell'economia nazionale), all'informatizzazione e semplificazione dei servizi che 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](http://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.

## 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.

## 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 e 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 2014, 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 di un sistema direzionale coordinato ed integrato teso a migliorare l'efficienza, la trasparenza e l'innovatività gestionale (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: € 319.979,01
- Funzionamento: € 81.760,09
- Interventi economici: € 2.345.100,00
- Ammortamenti: € 17.099,15

**Obiettivi strategici:**

**Sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese**

***onere diretto per interventi economici : € 1.340.000,00***

Rafforzare i servizi camerali a favore della nascita delle imprese, al sostegno tecnologico delle medesime, anche attraverso forme di incentivazione mirate.

**Promozione del territorio**

***onere diretto per interventi economici : € 400.000,00***

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

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

***onere diretto per interventi economici : € 295.000,00***

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

**Monitoraggio del sistema economico**

***onere diretto per interventi economici: € 15.000,00***

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"

**Miglioramento della comunicazione istituzionale**

***onere diretto per interventi economici: € 31.500,00***

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

**Sostegno all'istruzione tecnica**

***onere diretto per interventi economici: € 30.000,00***

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 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 1:** "Servizi generali delle pubbliche amministrazioni"

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

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

- Personale : € 579.070,25
- Funzionamento: € 257.471,05
- Ammortamenti: € 21.991,24

### **Obiettivi strategici:**

#### **Semplificazione adempimenti amministrativi e digitalizzazione azione amministrativa**

Favorire, anche nei rapporti con le imprese, la dematerializzazione dei flussi documentali e il contatto attraverso la PEC, massimizzando l'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche (ICT) sulla base di informazioni condivise anche a livello di siti istituzionali.

#### **Realizzazione di servizi a supporto delle imprese e degli utenti**

Promuovere **la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di** attività economiche anche attraverso l'integrazione con lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) sulla base del principio che prevede a favore dell'utenza un "punto unico di contatto" nei confronti della Pubblica amministrazione.

Pervenire ad un completo **colloquio digitale nell'ambito della Pubblica Amministrazione**, interfacciando le banche dati ed attivando la cosiddetta "circolarità" dei dati tra i pubblici uffici, in funzione del principio della "**circolarità dell'informazione**".

**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: € 390.676,40

- Funzionamento: € 215.326,37
- Interventi Economici: € 12.600,00
- Ammortamenti: € 15.049,47
- Investimenti: € 1.500,00

### **Obiettivi strategici:**

#### **Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori**

Rafforzare e qualificare ulteriormente l'attività di vigilanza del mercato potenziando i controlli relativi a tutela dei consumatori.

#### **Potenziamento attività di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali**

Consolidare e rafforzare l'attività dell'Organismo di mediazione camerale anche attraverso la prosecuzione della convenzione con l'Organismo dell'Ordine degli avvocati. Continuare a garantire un servizio caratterizzato da un livello qualitativo particolarmente elevato grazie alla formazione continua dei propri mediatori e grazie ad un supporto tecnico personalizzato da parte della segreteria amministrativa dell'organismo, nella convinzione che in questi elementi si rinviene il tratto distintivo dell'organismo camerale che conferisce un valore aggiunto al servizio di mediazione.

Prosecuzione nella gestione e organizzazione gratuita del **tirocinio assistito** per mediatori non appartenenti all'organismo camerale e implementazione della **mediazione on line**.

### **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: € 156.112,26
- Funzionamento: € 55.611,18
- Interventi Economici: € 240.000,00
- Ammortamenti: € 4.068,36

## **Obiettivo strategico:**

### **Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese onere diretto per interventi economici € 250.000,00**

Rafforzare i servizi camerali a favore dell'internazionalizzazione, anche attraverso forme di incentivazione mirate. 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 di un sistema direzionale coordinato ed integrato teso a migliorare l'efficienza, la trasparenza, l'integrità e l'innovatività gestionale**

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: € 402.592,17
- Funzionamento: € 986.453,17
- Ammortamenti: € 15.452,04
- Investimenti: € 20.000,00

## **Obiettivi strategici:**

### **Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità**

Attuare un programma trasversale a tutte le strutture dell'ente relativamente agli obblighi di pubblicazione riguardanti i molteplici aspetti della vita e della gestione dell'Ente, ivi inclusi gli aspetti inerenti l'utilizzo delle risorse pubbliche. Il Piano trasparenza necessita di essere aggiornato annualmente in un'ottica di miglioramento continuo. Occorre inoltre attuare le azioni previste dal Piano Anticorruzione approvato dall'ente ed aggiornare le misure ivi previste a seguito del monitoraggio relativo alla prima annualità. Pianificare la raccolta di feed back degli stakeholders sul livello di utilità dei dati pubblicati, nonché la gestione di eventuali reclami dell'utenza, pubblicando annualmente i risultati di tali rilevazioni.

### **Completa realizzazione delle fasi del ciclo di gestione della performance**

Il Ciclo di gestione della Performance, così come delineato nel D.lvo 150/2009 e nei documenti di attuazione predisposti dall'Unione italiana delle Camere di Commercio e fatti propri dall'Ente, ha rappresentato, a causa della sua complessità ed

ampiezza, un obiettivo programmatico di respiro triennale (triennio 2011/2013), come indicato nel Piano della performance che l'Ente ha approvato il 31.01.2011.

Lo sviluppo del Ciclo deve ora riguardare, da un lato, **azioni di miglioramento** e, dall'altro, l'**utilizzo** delle indicazioni che derivano dalla sua completa attuazione in un'ottica più compiutamente **gestionale** al fine di valorizzarne i punti di forza e di intervenire sui punti di debolezza con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'economicità e l'innovatività della gestione.

### **Miglioramento della politica della programmazione e del controllo in un sistema integrato**

Monitorare sistematicamente i principali indicatori economici al fine di indirizzare più efficacemente le risorse e, conseguentemente, le politiche verso gli obiettivi strategici

### **Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse**

Prosecuzione del monitoraggio continuo e dell'**analisi al fine di perseguire ulteriori modalità di riduzione dei costi di struttura** anche attraverso l'adozione di modalità organizzative "più risparmiative".

**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: € 610.881,62
- Funzionamento: € 309.269,02
- Ammortamenti: € 108.987,73
- Investimenti: € 39.440,30

### **Obiettivi strategici:**

#### **Politica della qualità dei servizi**

Attuare un miglioramento della qualità dei servizi perseguendo l'efficienza delle procedure di gestione delle diverse fasi del ciclo passivo al fine di contenere i tempi di pagamento delle fatture o dei documenti di spesa.

Individuare e pubblicare gli standard di qualità per i servizi rivolti al pubblico, nonché gli standard di miglioramento delle performance dell'ente in ottica di benchmarking.

#### **Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggior utilizzo dell'informatica e potenziamento delle competenze delle risorse umane**

L'obiettivo verrà perseguito attraverso forme di integrazione più stringente tra la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione - contenuta nel Piano della performance - e gli obiettivi di trasparenza contenuti nel Piano triennale per la trasparenza.

**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 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 di un sistema direzionale coordinato e integrato teso a migliorare l'efficienza, la trasparenza, l'integrità e l'innovatività gestionale (missione 032)
<b>Prospettive</b>	<b>U t e n t i</b>	<u>Obiettivo Strategico 1.1</u> : sostegno alla nascita e allo sviluppo delle imprese	<u>Obiettivo Strategico 2.1</u> : Rafforzamento del ruolo istituzionale di vigilanza sul mercato per favorire la trasparenza e la correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e consumatori	<u>Obiettivo Strategico 3.1</u> : Sostegno alla internazionalizzazione delle imprese	<u>Obiettivo Strategico 4.1</u> : Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità
		<u>Obiettivo Strategico 1.2</u> : Promozione del territorio	<u>Obiettivo strategico 2.2</u> : Potenziamento attività di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali		<u>Obiettivo Strategico 4.2</u> : Politica della qualità dei servizi
		<u>Obiettivo Strategico 1.3</u> : Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia	<u>Obiettivo Strategico 2.3</u> : Semplificazione adempimenti amministrativi e digitalizzazione azione amministrativa		
		<u>Obiettivo Strategico 1.4</u> : monitoraggio del sistema economico	<u>Obiettivo Strategico 2.4</u> : Realizzazione di servizi a supporto delle imprese e degli utenti		
		<u>Obiettivo strategico 1.5</u> : Miglioramento della comunicazione istituzionale			
		<u>Obiettivo strategico 1.6</u> : Sostegno all'istruzione tecnica			
	<b>Processi interni</b>				<u>Obiettivo Strategico 4.3</u> : Completa realizzazione delle fasi del ciclo di gestione della performance
	<b>Crescita e apprendimento</b>				<u>Obiettivo Strategico 4.4</u> : Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne attraverso un maggiore utilizzo dell'informatica
	<b>Economico finanziaria</b>				<u>Obiettivo Strategico 4.5</u> : Miglioramento della politica della programmazione e del controllo in un sistema integrato
					<u>Obiettivo Strategico 4.6</u> : Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse

## 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.

 Indicatore di outcome

 Indicatore di benchmarking

### ***Prospettiva Utenti***

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016	
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	>=7,1	>=7,2	>=7,2



## Piano della Performance 2014 -2016

1.1	2	Interventi economici distribuiti tramite contributi diretti a favore delle imprese	Numero di bandi a favore delle imprese	>=5	>=5	>=5
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	>=1
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	>=89%	>=90%	>=90%
1.2	2	Capacità di interazione con altri soggetti istituzionali	Numero di iniziativa di promozione e marketing del territorio organizzate con altri soggetti	>=2	>=2	>=3
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	>=92%	>=93%	>=94%
1.3	2	Capacità di interazione con altri soggetti istituzionali	N. iniziative di promozione dei prodotti agroalimentari organizzate con altri soggetti	>=2	>=2	>=2
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	>=11	>=12	>=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	=> 125.092	=> 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	=>2	=>3	=>4
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. ordinanze emesse anno x	=>200	=>230	=>250
Viene modificato l'indicatore ed il target rispetto all'obiettivo strategico inserito nel Piano Performance 2013-2015 in quanto nel corso del 2013 sono state emesse oltre 500 ordinanze ingiuntive/di archiviazione con ciò smaltendo tutti gli accertamenti giacenti presso l'ufficio sanzioni						
2.1	2	Grado di efficienza ed efficacia servizio metrologia	n. strumenti verificati/n. ispettori ed	=>600	=>600	=>600

		legale	assistenti al servizio			
<b>Viene modificato il target per gli anni 2014-2016 rispetto alla programmazione triennale precedente in considerazione dell'evoluzione normativa che sta spostando progressivamente l'attività metrica dalla verifica periodica all'attività di vigilanza. Peraltro, ragioni contingenti della Camera di Piacenza hanno fatto sì che parte delle verifiche periodiche sugli strumenti per pesare si siano spostate verso i Laboratori accreditati, con conseguente riduzione del numero di quelle effettuate direttamente dalla Camera di commercio</b>						
2.1	3	Grado di efficienza del servizio ispettivo metrico	n. visite ispettive anno x/ n. visite ispettive anno 2012 ( n. 41 )	=>1,50	=>1,50	=>1,50
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)	=>1,5	=>1,6	=>1,6
2.2		Potenziamento attività di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali				
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	4	Grado di soddisfazione del servizio di mediazione (su una scala da 1 a 5)	CSI (questionari servizio mediazione)	=>3	=>3	=>3
2.3		Semplificazione adempimenti amministrativi e digitalizzazione azione amministrativa				
2.3	1	Livello incremento delle notifiche tramite PEC dei provvedimenti e delle comunicazioni relative ai procedimenti Registro Imprese/REA.	% [(n. modelli di rifiuto e di regolarizzazione al 31.12 anno t – n. modelli rifiuto e regolarizzazione al 31.12 anno t – 1)/n. modelli rifiuto e regolarizzazione al 31.12 anno t – 1] <i>modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 106 del 07.07.2014</i>	>10%	>10%	>10%
			% [(n. notifiche di rifiuto e regolarizzazione al 31.12 anno t – n. notifiche di rifiuto e regolarizzazione al 31.12 anno t – 1)/n. notifiche di rifiuto e regolarizzazione al 31.12 anno t – 1] <i>modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 106 del 07.07.2014</i>	>10%	>10%	>10%
2.3	2	Livello di dematerializzazione dei flussi documentali	% (n. fascicoli informatici con applicativo di gestione documentale / n.totale fascicoli del Repertorio dei fascicoli sez V punto 4 Manuale di gestione approvato con Det SG n. 163 del 13.07.2011)	=>5%	=>20%	=>50%
2.4		Realizzazione di servizi a supporto delle imprese e degli utenti				
2.4	1	Livello di qualità erogata lavorazione processi integrati SUAP/Comunicazione Unica per la concreta attuazione del punto unico di contatto e	% procedimenti istanze SUAP/COMUNICA evasi entro 5 giorni lavorativi/totale procedimenti istanze SUAP/COMUNICA	90%	95%	95%

		miglioramento flussi documentali tra SUAP e CCIAA.	pervenuti			
2.4	2	Livello di interazione dei servizi erogati on line	n. servizi per i quali è accresciuto il livello di interazione	=>3	=>4	=>5
<p><b>E' stato aggiornato l'algoritmo dell'indicatore 2 da "N. servizi implementati" a "N. servizi per i quali è accresciuto il livello di interazione" in quanto maggiormente coerente con l'obiettivo che l'ente si prefigge di raggiungere che non è quello di incrementare il numero dei servizi on line, bensì di incrementare il numero di servizi interattivi</b></p>						
<b>3.1 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese</b>						
3.1	1	Grado di utilizzo delle risorse	Risorse prenotate per interventi di internazionalizzazione del territorio/ Risorse stanziare per interventi di internazionalizzazione del territorio	>=76%	>=77%	>=80%
3.1	2	Grado di coinvolgimento imprese	N. aziende partecipanti ad iniziative camerali di promozione dell'internazionalizzazione (esclusi gli incontri tipo desk)	>=22	>=24	>=30
<b>4.1 Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità</b>						
4.1	1	Rispetto della tempistica nell'elaborazione e nell'attuazione del piano anticorruzione	Rispetto della tempistica	SI	SI	SI
4.1	2	Rispetto degli obblighi di pubblicazione contenuti nel Programma triennale trasparenza e integrità	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	>=-90%	>=-95%	>=-98%
4.1	3	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	>=4
<p><b>Viene inserito l'indicatore 3, non previsto nella programmazione 2013-2015, in quanto l'ente intende monitorare e conoscere il livello di gradimento dell'utenza circa le informazioni pubblicate nella sezione trasparenza del sito al fine di porre in essere eventuali misure correttive ove il livello rilevato non collimi con il livello auspicato</b></p>						
<b>4.2 Politica della qualità dei servizi</b>						
4.2	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)	=<33	=<30	=<30
4.2	2	Tempestività di pagamento delle fatture passive	% fatture pagate entro 30gg (indicatore benchmarking)	=>77%	=>78%	=>78%
4.2	3	Grado di raggiungimento target indicatori	n. indicatori benchmarking con target	=>75%	=>75%	=>75%



		benchmarking degli obiettivi strategici	raggiunto/n. totale indicatori benchmarking			
4.2	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	$\geq 4$	$\geq 6$	$\geq 10$

### Prospettiva Processi Interni

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
4.3	Completa realizzazione delle fasi del ciclo di gestione della performance				
4.3	1	Grado di maturità del processo di pianificazione e programmazione	SI	SI	SI
		Integrazione programmazione di bilancio con programmazione strategica – P.I.R.A. (indicatori e target) entro il 31.12 anno t			

### Prospettiva Crescita e apprendimento

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
4.4	Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggior utilizzo dell'informatica e potenziamento delle competenze delle risorse umane				
4.4	1	Grado di soddisfazione e percezione del miglioramento delle competenze del personale coinvolto in percorsi formativi misurato tramite questionario	=>3	=>3	=>3
		CSI (formazione interna)			

### Prospettiva Economico Finanziaria

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2014	TARGET 2015	TARGET 2016
4.5	Miglioramento della politica della programmazione e del controllo in un sistema integrato				
4.5	1	Grado di performance dell'attività promozionale	=> 73	=> 74	=> 74
		Costi sostenuti per iniziative promozionali/somme stanziato preventivo anno t per iniziative promozionali			
4.5	2	Capacità di previsione proventi correnti	>= - 5,9%	>= -5,8%	>= -5,8%
		%(Proventi correnti programmati – proventi correnti a consuntivo)/proventi correnti programmati			



4.5	3	Capacità di previsione oneri correnti (al netto interventi economici)	%(Oneri correnti programmati – Oneri correnti a consuntivo)/oneri correnti programmati	<= 5,9%	<= 5,8%	<= 5,8%
4.6	Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse					
4.6	1	Indice oneri per consumi intermedi anno t	Oneri per consumi intermedi	(=< 644.553,77) =< <b>619.282,36</b> <i>modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 106 del 07.07.2014</i>	(=< 644.553,77) =< <b>606.646,65</b> <i>modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 106 del 07.07.2014</i>	(=< 644.553,77) =< <b>606.646,65</b> <i>modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 106 del 07.07.2014</i>
4.6	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)] /proventi della gestione corrente (indicatore benchmarking)	=<74%	=<74%	=<74%
4.6	3	Grado di efficienza operativa	Oneri (personale + funzionamento + ammortamenti e accantonamenti) FI C + FI D/n. imprese attive	=< 74	=< 74	=< 74

I seguenti indicatori, correlati ad obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance 2013-2015, sono stati eliminati per le motivazioni indicate in calce agli stessi:

### **Prospettiva Utenti**

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2013	TARGET 2014	TARGET 2015	
2.2		Potenziamento attività di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali				
2.2	2	Grado di efficacia della campagna promozionale sulla mediazione (informazioni agli sportelli, sito camerale, stampa, iniziative promozionali)	n. procedimenti depositati/ n. utenti che si rivolgono alla CCIAA per informazioni sulla mediazione-	=> 0,6	=> 0,6	=> 0,6
L'indicatore viene eliminato in quanto la reintroduzione per legge della mediazione obbligatoria vanifica eventuali campagne promozionali						
2.2	3	Grado di adesione ai procedimenti di mediazione depositati	% mediazioni attive (dove si presentano tutte le parti)/numero di mediazioni depositate	=> 30%	=> 40%	=> 40%
L'indicatore viene eliminato in quanto la reintroduzione per legge della mediazione obbligatoria vanifica eventuali azioni volte ad incentivare la mediazione						

### **Prospettiva Crescita ed Apprendimento**

VALENZA INDICATORE		INDICATORE	TARGET 2013	TARGET 2014	TARGET 2015	
5.2		Potenziamento delle strutture tecniche e tecnologiche di supporto e delle competenze delle risorse umane				
Ex 5.2	1	Indice oneri postali anno t	Oneri postali	=< 25.173,85	=< 25.173,85	=< 25.173,85
Ex 5.2	3	Livello di efficientamento delle procedure	n. strumenti adottati	=>2	=>1	=>1
Gli indicatori sono stati annullati in quanto assorbiti da altri indicatori correlati ad obiettivi strategici analoghi						

## 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

### 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	Sostegno alla nascita ed allo sviluppo di nuove imprese e azioni di supporto a favore delle imprese già consolidate sul territorio	% (n. strumenti di sostegno attuati/n.strumenti di sostegno programmati)	100%	Segretario Generale
			Predisposizione nuovo Regolamento per la concessione dei contributi ai Confidi entro il 31.12.2014	100%	Segretario Generale
1.1.	1 A1	Realizzazione progetto OASI (presentato sul fondo di perequazione)	%(n. azioni realizzate/n. totale azioni previste) Actual 5	100%	U.op Sviluppo economico
			n. soggetti esterni all'Ente coinvolti (associazioni, confidi)	=> 5	
1.1	2 A1	Supporto agli Organi nella definizione di nuove modalità di gestione dell'attività promozionale	Definizione di un panel di criteri selettivi ed indicatori entro il 31.03.2014	100%	U.op Sviluppo economico
1.2		Promozione del territorio			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.2	1 SG	Gestione degli aspetti organizzativi del coinvolgimento camerale all'expo 2015: intesa tra le Istituzioni che si traduca nella presenza del sistema " Piacenza" ad EXPO 2015	Stipula del contratto di acquisizione degli spazi nell'ambito del Padiglione Italia entro il 31.01.2014	100%	Segretario Generale



1.2	1 A1	Miglioramento dell'ospitalità in vista dell'Expo 2015 attraverso la realizzazione di un percorso formativo per operatori turistici	n. operatori coinvolti	=> 10	U.op Sviluppo economico e UO Promozione studi e statistica
<b>1.3 Promozione dell'agroalimentare e dell'enogastronomia</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.3	1 A 1	Consolidamento della promozione congiunta di salumi e vini	%(n. manifestazioni realizzate/n. totale manifestazioni previste dalla Giunta)	100%	UO Promozione studi e statistica
<b>1.4 Monitoraggio sistema economico</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.4	1 A1	Miglioramento della diffusione dell'informazione statistica attraverso lo strumento della gestione associata	numero di nuovi report congiunturali /numero di trimestri rilevati nel 2014	1	UO Studi e statistica
<b>1.5 Miglioramento della comunicazione istituzionale</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.5	1 A1	Valutazione dell'opportunità dell'impiego dei social network	Predisposizione di un piano di fattibilità entro il 31/10/2014	100%	UO Promozione Studi e statistica
<b>1.6 Sostegno all'istruzione tecnica</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.6	1 A 1	Incrementare la conoscenza della domanda di lavoro espressa dalle imprese attraverso la predisposizione di report di commento dei dati excelsior	Consegna n. report secondo la struttura prevista	1	Uo Sviluppo economico e UO promozione studi e statistica
1.6	2 A1	Incrementare la conoscenza della domanda di lavoro espressa dalle imprese attraverso la realizzazione di incontri formativi con studenti e genitori	%( n. scuole secondarie di I grado coinvolte/n. scuole secondarie di I grado del capoluogo)	=> 40%	UO Studi e statistica
<b>2.3 Semplificazione e digitalizzazione adempimenti amministrativi</b>					
2.3.	1 A1	Aumento qualitativo dei servizi istituzionali	n. servizi on line Promozione ( Actual 0) ( formato compilabile e trasmissione on line contributi/ iscrizione on line seminari)	=>2	Settore Internazionalizzazione, Promozione studi
			n. servizi on line Anagrafe e certificazione ( ACTual 13) (Pagamento spese di notifica RI e REA)	=>14	Settore Anagrafe e Certificazione

			n. servizi on line Affari generali ( Actual 0) Accesso agli atti modulistica compilabile	=>1	U.O. Affari Generali e URP
2.3	1 SG	Collaborazione istituzionale tra CCIAA e altre PA per incentivare i processi telematici: implementazione servizio TELEMACO RIVISUAL a favore di soggetti istituzionali di Ordine pubblico.	% (n. soggetti istituzionali a cui viene implementato il servizio/ n. soggetti istituzionali richiedenti il servizio)	100%	Segretario Generale
2.3	2 A1	Collaborazione istituzionale tra CCIAA e altre PA per incentivare i processi telematici	SUAP integrato ( Back office Comune di Piacenza- Registro Imprese) % (N. pratiche SUAP integrato/N. totale pratiche SUAP notificate al Registro Imprese)	=> 50%	Settore Anagrafe e Certificazione
2.3	3 A1	Collaborazione istituzionale tra CCIAA e altre PA per incentivare i processi telematici	Pratica telematica procedure concorsuali da Tribunale a Registro Imprese : Tempistica evasione pratica (tempo medio) telematica da Tribunale a Registro Imprese	=<2 giorni lavorativi dal protocollo	Settore Anagrafe e Certificazione
2.3	4 A1	Attuazione Nuove procedure conseguenti al cambio del Certificatore FIRMA DIGITALE	% (Fasi realizzate/fasi previste) Fasi: Attuazione procedure per rinnovo incarico entro il 30.04.2014, Predisposizione e pubblicazione modulistica utenti sul sito camerale entro 30.06.2014	100%	Settore Anagrafe e Certificazione
<b>2.4 Realizzazione di servizi a supporto delle imprese e degli utenti</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
2.4	1SG	Adozione Regolamento applicazione procedimenti disciplinari a carico degli Agenti d'affari in mediazione	Adozione provvedimento entro il 30.09.2014	100%	Segretario Generale
2.4	1 A1	Normalizzazione delle posizioni Registro delle Imprese Agenti di Commercio, Mediatori immobiliari e Spedizionieri a seguito mancato adeguamento alla normativa transitoria Direttiva servizi	% (Fasi realizzate/fasi previste) <b>Fasi: estrapolazione elenchi soggetti inadempienti entro il 15.03.2014, mailing normalizzazione posizioni entro il 15.04.2014, (modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 47 del 24.03.2014) adozione provvedimenti conseguenti del Conservatore a seguito mancata risposta all'invito entro il 31.12.2014</b>	100%	Settore Anagrafe e Certificazione
2.4	2 A1	Avvio procedimento cancellazione società non più operative ( DPR 247/2004)	% (Fasi realizzate/fasi previste) <b>Fasi: Estrapolazione elenchi secondo i parametri previsti dal DPR 27/2004 entro il 30.06.2014 .</b>	100%	Settore Anagrafe e Certificazione

			<b>Controllo posizioni estrapolate entro il 30.09.2014.</b> (modifiche introdotte con deliberazione di Giunta n. 47 del 24.03.2014) Mailing o raccomandata (a imprese senza PEC) entro il 31.10.2014 e avviso sul sito istituzionale entro il 30.11.2014		
2.4	3 A1	Adozione Regolamento applicazione procedimenti disciplinari a carico degli Agenti d'affari in mediazione	Predisposizione e consegna bozza conforme al DM 26.10.2011 entro il 30.06.2014	SI	Settore Anagrafe e Certificazione
2.4	4 A1	Banca dati dei quesiti Registro Imprese e Albi e Ruoli	Predisposizione faq da pubblicare sul sito camerale entro il 31.12.2014	100%	Settore Anagrafe e Certificazione
2.4	5 A1	Stimolare l'adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese mediante la Predisposizione di un sistema di incentivazione.	Proposta entro il 30.06.2014	100%	U.op Responsabilità sociale d'impresa
<b>3.1. Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
3.1	1 SG	Azioni a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese	% (Risorse utilizzate/ risorse stanziare sul Bando "Fiere internazionali )	=> 50%	Segretario Generale
			N. incontri/seminari in progetti di sistema in cui sono coinvolte imprese piacentine	=> 2	
3.1	1 A1	Realizzazione incontri info-formativi per le imprese	Grado medio di soddisfazione dei partecipanti su una scala da 1 a 5	=> 3	UO Sportello internazionalizzazione
3.1	2 A1	Facilitare la partecipazione delle imprese a fiere internazionali	predisposizione e gestione di un bando per la concessione di contributi alle imprese entro il 31.12.2014	100%	UO Sportello internazionalizzazione
<b>4.1 Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 SG	Svolgimento attività e misure di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione programmate nel Piano 2014-2016 nella tempistica ivi prevista	% (n. attività e misure realizzate nel 2014/n. attività e misure programmate per il 2014)	=> 95%	Segretario Generale

4.1	2 SG	Attuazione degli adempimenti di competenza nell'ambito dei dati da pubblicare nella sezione del sito "Amministrazione trasparente" assegnati all'Area previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	=> 95%	Segretario Generale
4.1	1 A1	Supporto ai fini della redazione della Relazione di competenza del Responsabile della prevenzione della corruzione	% (n. reports consegnati /n. reports da consegnare)	100%	U.O. Affari Generali e URP
4.1	2 A1	Monitoraggio Programma triennale trasparenza e integrità	% (n. reports secondo la struttura prevista dal Programma triennale consegnati /n. reports secondo la struttura prevista dal Programma triennale da consegnare)	100%	U.O. Affari Generali e URP
4.1	3 A1	Rilevazione quantitativa accessi sezione Amministrazione trasparente, feed back utenti e n. reclami	% (n. reports consegnati /n. reports da consegnare)	100%	U.O. Affari Generali e URP
4.1	4 A1	Aggiornamento Banca dati dei quesiti rivolti all'URP con indicazione delle risposte ai quesiti posti dagli utenti	% (n. risposte ai quesiti degli utenti /n. totale dei quesiti pervenuti dagli utenti)	95%	U.O. Affari Generali e URP
<b>4.2</b>	<b>Politica della qualità dei servizi</b>				
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.2	1 SG	Coordinamento attività di predisposizione Carta dei servizi e individuazione standard di qualità principali servizi dell'Ente	% (n. servizi mappati/ n. servizi esistenti)	=> 60%	Segretario Generale
			% (n. servizi inseriti nella Carta/n. totale servizi mappati)	100%	
4.2	1 A1	Supporto alla redazione della Carta dei servizi	% (Fasi realizzate/fasi previste) Fasi: Bozza mappatura dei servizi e consegna scheda tipo agli uffici entro il 28.02.2014 Raccolta schede, compilazione e pubblicazione Carta dei servizi entro il 31.12.2014	100%	Ufficio relazioni con il pubblico
4.2	2 A1	Predisposizione schede Carta dei servizi di competenza di ciascuna unità entro il 30.06.2014	% (n. schede predisposte/n. totale procedimenti/servizi di competenza)	100%	Settore Internazionalizzazione Promozione e Studi Settore Anagrafe Economica e Certificazioni

					U.O. Affari Generali e URP
4.2	3 A1	Monitoraggio tempi di erogazione dei servizi individuati dal Segretario Generale, a decorrere dall'01.07.2014	% (n. report consegnati strutturati con tempi effettivi dei servizi/n. totale report da consegnare)	100%	Settore Internazionalizzazione Promozione e Studi Settore Anagrafe Economica e Certificazioni U.O. Affari Generali e URP

### **Prospettiva crescita e apprendimento**

<b>4.4 Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggiore utilizzo dell'informatica</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	1 SG	Informatizzazione provvedimenti del Conservatore del Registro Imprese	% (N. provvedimenti informatici/n. totale provvedimenti)	=> 95%	Segretario Generale
4.4	1 A1	Completamento fasi utilizzo applicativo per la redazione dei verbali di Giunta e Consiglio con le fasi necessarie alla pubblicazione degli atti sull'apposita piattaforma informatica	% (n. fasi realizzate/n. fasi programmi )	100%	U.op "Attività Istituzionali e Segreteria"
4.4	2 A1	Definizione dei documenti informatici dell'Ente che necessitano di conservazione a norma	Consegna report strutturato sul Massimario dell'Ente entro il 31.12.2014	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

1.1		Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
1.1	1 A2	Interscambiabilità del personale dell'U.O. Regolazione del Mercato, in ottica di razionalizzazione dell'impiego delle risorse umane, mediante la partecipazione a percorso formativo in materia di tutela della proprietà industriale	%(n. dipendenti coinvolti in attività formative/n. dipendenti U.O. Regolazione del Mercato)	=> 30%	U.O. Regolazione del Mercato
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 entro il 31.03.2014	100%	DIRIGENTE AREA 2
2.1	1 A2	Realizzazione piano di vigilanza nel settore della sicurezza prodotti	%(n. visite ispettive in vigilanza/totale n. visite ispettive contenute nel piano)	100%	U.O. Regolazione del Mercato
2.1	2 A2	Gestione dell'emissione di ordinanze ingiunzione/ archiviazione	%(n. verbali di accertamento anno n-2 istruiti dall'ufficio sanzioni nell'anno n/n. verbali di accertamento ricevuti entro il 31.08 anno n e pendenti all'1.1 dell'anno n.)	=> 80%	U.O. Regolazione del Mercato
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	=>80	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 2014	n. medio di procedure gestite per addetto coinvolto nell'attività (n. 6 addetti)	=> 50	U.O. Regolazione del Mercato
4.1		Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.1	1 DIR	Attuazione degli adempimenti di competenza nell'ambito dei dati da pubblicare nella sezione del sito "Amministrazione trasparente" assegnati all'Area previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	=> 95%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	2 DIR	Aggiornamento analisi del rischio Piano anticorruzione relativo ai processi dell'Area	%(n. processi analizzati/n. totale processi)	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	3 DIR	Predisposizione bozza Codice di Comportamento dell'Ente entro il 15.01.2014	Predisposizione bozza entro il 15.01.2014	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.1	1 A2	Predisposizione/aggiornamento modulistica discendente dal Codice di Comportamento a decorrere dalla data di entrata in vigore del medesimo	%(n. moduli predisposti-aggiornati/n. moduli previsti dal Codice)	100%	Settore Provveditorato
				100%	U.O. Amministrazione del Personale
			%(n. contratti conformi/n. totale contratti stipulati)	=> 90%	Settore Provveditorato
			%(n. moduli acquisiti/n. totale moduli da acquisire)	=> 80%	U.O. Amministrazione del Personale
4.2		Politica della qualità dei servizi			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.2	1 DIR	Incremento qualitativo servizi tecnologici a favore utenza metrica	Predisposizione disposizione gestionale nuovo flusso incassi entro 31.12.2014	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.2	1 A2	Implementazione strumenti elettronici mobili di pagamento per l'attività metrica	Predisposizione contratto per attivazione pos mobile entro il 30.06.2014	100%	Settore Provveditorato
4.2	2 A2	Segnalazione al Dirigente delle criticità riscontrate in sede di 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

4.2	3 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 31.12.2014	100%	
4.2	2 DIR	Coordinamento attività predisposizione Carta dei servizi e individuazione standard di qualità principali servizi dell'Area di competenza	% (n. servizi dell'Area da inserire nella Carta dei servizi mappati/n. totale servizi dell'Area)	=>60%	DIRIGENTE AREA 2
			%(n. servizi inseriti nella Carta/n. totale servizi mappati)	100%	
4.2	4 A2	Predisposizione schede Carta dei servizi di competenza di ciascuna unità entro il 30.06.2014	%(n. schede predisposte/n. totale procedimenti-servizi di competenza)	100%	Settore Tutela del Mercato e Ambiente U.O. Bilancio e programmazione, Contabilità e Tributi
4.2	5 A2	Monitoraggio tempi di erogazione dei servizi individuati dal Dirigente, a decorrere dal 01.07.2014	% (n. report strutturati con tempi effettivi servizi consegnati/n. totale report da predisporre)	100%	Settore Tutela del Mercato e Ambiente U.O. Bilancio e programmazione, Contabilità e Tributi

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

<b>4.3 Completa realizzazione delle fasi del ciclo di gestione della performance</b>					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.3	1 DIR	Analisi monitoraggio performance strutture dell'Area (II e III monitoraggio trimestrale)	Consegna feedback alle strutture entro 20 gg dagli esiti del monitoraggio	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.3	1 A2	Informatizzazione Ciclo della performance 2014 entro il 31.08.2014	%(n. schede kpi caricate nell'applicativo/n. indicatori inseriti nel piano 2014)	100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi



## Prospettiva crescita e apprendimento

4.4		Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggiore utilizzo dell'informatica			
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
4.4	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)	=> 35%	DIRIGENTE AREA 2
4.4	1 A2	Implementazione strumenti di benessere organizzativo	Predisposizione Codice di Comportamento contro le molestie sessuali e mobbing entro il 31.12.2014	100%	U.O. Amministrazione del Personale
4.4	2 DIR	Semplificazione procedure di acquisti in economia tramite MEPA	Adozione provvedimento per gestione flusso entro il 31.12.2014	100%	DIRIGENTE AREA 2
4.4	2 A2	Informatizzazione flusso interno acquisti di importo inferiore a € 20.000 tramite piattaforme centrali di committenza	Formalizzazione proposta di informatizzazione entro il 31.07.2014	100%	Settore Provveditorato
4.4	3 A2	Consolidamento del livello di trasparenza relativamente ai servizi erogati/processi dell'Ente	Pubblicazione sul sito dei costi dei servizi entro il 31.12.2014	100%	U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi
			Pubblicazione sul sito dei dati aggregati attività amministrativa entro il 31.12.2014	100%	
4.4	4 A2	Realizzazione II indagine sul clima organizzativo entro il 30.06.2014	% (n. dipendenti partecipanti all'indagine/n. totale dipendenti in servizio)	=> 80%	U.O. Amministrazione del Personale
4.4	5A2	Progressiva informatizzazione fascicoli dipendenti in servizio	% (n. pratiche informatizzate/n. pratiche interne da informatizzare)	=> 15%	U.O. Amministrazione del Personale
4.4	6 A2	Incremento dei corsi di formazione organizzati all'interno in ambito informatico	%(n. interventi formativi in ambito informatico organizzati all'interno anno n/n. interventi formativi in ambito informatico organizzati all'interno anno n-1)	100%	Settore Provveditorato

**Prospettiva economico finanziaria**

4.5						Miglioramento della politica della programmazione e del controllo in un sistema integrato				
		Obiettivo operativo		Indicatore		Target		Soggetti coinvolti		
4.5	1 DIR	Miglioramento del coordinamento operativo tra le strutture in ambito programmatico		n. disposizioni operative		=> 2		DIRIGENTE AREA 2		
4.5	1 A2	Consolidamento del sistema strutturato e permanente per l'analisi degli scostamenti tra i dati del bilancio d'esercizio e i dati previsionali con fornitura di risultati e segnalazione criticità		% (n. segnalazioni effettuate/totale criticità riscontrate)		100%		U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi		
4.5	2 DIR	Revisione ambito dell'attività commerciale dell'Ente		Elaborazione proposta entro il 31.12.2014		100%		DIRIGENTE AREA 2		
4.6						Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse				
		Obiettivo operativo		Indicatore		Target		Soggetti coinvolti		
4.6	1 DIR	Miglioramento della funzionalità degli uffici dell'Area attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative che razionalizzino l'impiego delle risorse umane		n. disposizioni gestionali/organizzative		=> 1		DIRIGENTE AREA 2		
4.6	1 A2	Sistematizzazione e condivisione delle competenze in capo a tre dipendenti per la realizzazione della reportistica trimestrale a supporto delle politiche di programmazione e controllo		% (n. reports analisi contenimento spese prodotti/n. totale reports analisi contenimento spese da produrre)		100%		U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi		
				% (n. reports flussi di cassa art. 18 DPR 254/05 prodotti/n. totale reports flussi di cassa da produrre)		100%				
				% (n. reports situazione liquidità prodotti/n. totale reports situazione liquidità da produrre)		100%				
4.6	2 A2	Indice di regolarizzazione delle entrate dell'Ente entro il 31.12.2014		% (Provvisori di entrata regolarizzati /totale provvisori di entrata da giornale di cassa)		=> 70%		U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità e Tributi		
4.6	2 DIR	Programmazione/sviluppo strumenti tesi a migliorare la modalità di riscossione delle entrate come da Piano informativo predisposto		% (n. strumenti informativi realizzati/n. strumenti informativi inseriti nel Piano)		100%		DIRIGENTE AREA 2		
4.6	3 A2	Analisi criticità delle posizioni iscritte a ruolo finalizzata all'emissione del ruolo esattoriale		% (n. posizioni analizzate nell'anno t/n. posizioni sgravate nell'anno t fino al		100%		U.O. Bilancio e Programmazione, Contabilità		



		nell'anno n+1	30.09.2014)		e Tributi
4.6	4 A2	Razionalizzazione polizze assicurative fabbricati	Redazione nuovo capitolato entro il 30.6.2014	100%	Settore Provveditorato

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

### Obiettivi trasversali

#### *Prospettiva utenti*

4.1 Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
T	1T	Diffusione della cultura dell'integrità e della legalità nei confronti di tutto il personale dell'Ente	Realizzazione e partecipazione di tutto il personale a percorso formativo sul Codice di Comportamento di Ente	100%	Tutte le strutture dell'Ente

#### *Prospettiva crescita e apprendimento*

4.4 Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggiore utilizzo dell'informatica					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
T	2T	Diffusione della conoscenza delle regole archivistiche in un'ottica di sistematizzazione e armonizzazione delle procedure	Realizzazione e partecipazione di tutto il personale ad apposito corso di formazione	100%	Tutte le strutture dell'Ente
T	3T	Revisione sezione "Amministrazione trasparente" del sito internet camerale	% (sezioni 1° livello revisionate/su totale sezioni 1° livello)	=>40%	Tutte le strutture dell'Ente

#### *Prospettiva economico finanziaria*

4.6 Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse					
		Obiettivo operativo	Indicatore	Target	Soggetti coinvolti
T	4T	Codice dell'Amministrazione digitale (CAD): informatizzazione delle spedizioni	% (n. protocolli informatici in uscita/n. totale protocolli in uscita)	=> 50%	Tutte le strutture dell'Ente

## 6.1 Obiettivi assegnati al Personale dirigenziale

### Obiettivi individuali Segretario Generale

#### *Prospettiva utenti*

1.1		Sostegno alla nascita ed allo sviluppo delle imprese			
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
1.1	1 SG	Sostegno alla nascita e sviluppo di nuove imprese e azioni di supporto a favore delle imprese già consolidate sul territorio	Capacità di individuare e realizzare azioni a favore delle imprese	% (n. strumenti di sostegno attuati/n. strumenti di sostegno programmati)	100%
				Predisposizione nuovo regolamento per concessione contributi ai Confidi entro il 31.12.2014	100%
1.2		Promozione del territorio			
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
1.2	1 SG	Gestione degli aspetti organizzativi del coinvolgimento camerale all'EXPO 2015: intesa tra le istituzioni che si traduca nella presenza del sistema "Piacenza" ad EXPO 2015	Capacità di intervento fattivo per il territorio piacentino in ambito interistituzionale	Stipula del contratto di acquisizione degli spazi nell'ambito del Padiglione Italia entro il 31.01.2014	100%
2.3		Semplificazione adempimenti amministrativi e digitalizzazione azione amministrativa			
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
2.3	1 SG	Collaborazione istituzionale tra CCIAA e altre PA per incentivare i processi telematici: implementazione servizio TELEMACO RIVISUAL a favore di soggetti istituzionali di Ordine pubblico.	Capacità di sviluppo dei processi telematici	% (n. soggetti istituzionali a cui viene implementato il servizio/ n. soggetti istituzionali richiedenti il servizio)	100%

2.4 Realizzazione di servizi a supporto delle imprese e degli utenti					
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
2.4	1 SG	Adozione Regolamento applicazione procedimenti disciplinari a carico degli agenti di affari in mediazione	Capacità di porre in essere strumenti di tutela dell'integrità	Adozione provvedimento entro il 30.09.2014	100%
3.1 Sostegno alla internazionalizzazione delle imprese					
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
3.1	1 SG	Azioni a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese	Capacità di coinvolgimento delle imprese	% (risorse utilizzate/risorse stanziare sul bando "Fiere Internazionali")	=> 50%
				n. incontri/seminari in progetti di sistemi in cui sono coinvolte imprese piacentine	=> 2
4.1 Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità					
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
4.1	1 SG	Svolgimento attività e misure di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione programmate nel Piano 2014-2016 nella tempistica ivi prevista	Capacità di realizzazione Piano	% (n. attività e misure realizzate nel 2014/n. attività e misure programmate per il 2014)	=> 95%
4.1	2 SG	Attuazione degli adempimenti di competenza nell'ambito dei dati da pubblicare nella sezione del sito "Amministrazione trasparente" assegnati all'Area previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Capacità di attuazione delle norme sulla trasparenza	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	=> 95%
4.2 Politica della qualità dei servizi					
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
4.2	1 SG	Coordinamento attività di predisposizione Carta dei Servizi e individuazione standard di qualità principali servizi dell'Ente	Capacità di coordinamento	% (n. servizi mappati/n. servizi esistenti)	=> 60%
				% (n. servizi inseriti nella Carta/n. totale servizi mappati)	100%



### ***Prospettiva crescita e apprendimento***

4.4		<b>Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggior utilizzo dell'informatica</b>			
		Obiettivo operativo	Valenza indicatore	Indicatore	Target
4.4	1 SG	Informatizzazione provvedimenti del Conservatore del Registro Imprese	Capacità di sviluppo dei processi telematici	% (n. provvedimenti informatici/n. totale provvedimenti)	=> 95%

## 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	Valenza indicatore	Indicatore	Target
2.1	1 DIR	Programmazione ed organizzazione dell'attività di controllo e di ispezione nel settore della sicurezza prodotti	Grado di efficienza del servizio ispettivo nel settore della sicurezza prodotti	Elaborazione piano entro il 31.03.2014	100%
4.1 Sviluppo della politica della trasparenza e dell'integrità					
4.1	1 DIR	Attuazione degli adempimenti di competenza nell'ambito dei dati da pubblicare nella sezione del sito "Amministrazione trasparente" assegnati all'Area previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Grado di attuazione degli adempimenti per la trasparenza	% (n. dati pubblicati/n. totale dati da pubblicare)	=> 95%
4.1	2 DIR	Aggiornamento analisi del rischio piano anticorruzione relativo ai processi dell'Area	Rispetto della tempistica nell'elaborazione dell'aggiornamento del piano anticorruzione	%(n. processi analizzati/n. totale processi)	100%
4.1	3 DIR	Predisposizione bozza Codice di Comportamento dell'Ente entro il 15.01.2014	Rispetto della tempistica nella predisposizione della bozza del Codice di Comportamento	Predisposizione bozza entro il 15.01.2014	100%
4.2 Politica della qualità dei servizi					
4.2	1 DIR	Incremento qualitativo servizi tecnologici a favore utenza metrica	Livello di qualità dei servizi all'utenza metrica	Predisposizione disposizione gestionale nuovo flusso incassi entro il 31.12.2014	100%
4.2	2 DIR	Coordinamento attività predisposizione Carta dei servizi e individuazione standard di qualità principali servizi dell'Area di competenza	Capacità organizzativa e di coordinamento delle strutture	% (n. servizi dell'Area da inserire nella Carta dei Servizi mappati/n. totale servizi dell'Area)	=> 60%
				%(n. servizi inseriti nella Carta/n. totale servizi mappati)	100%



### **Prospettiva processi interni**

<b>4.3 Completa realizzazione delle fasi del ciclo di gestione della performance</b>					
Obiettivo operativo			Valenza indicatore	Indicatore	Target
4.3	1 DIR	Analisi monitoraggio performance strutture dell'Area (II e III monitoraggio trimestrale)	Analisi del grado di raggiungimento della performance	Consegna feedback alle strutture entro 20 gg dagli esiti del monitoraggio	100%

### **Prospettiva crescita e apprendimento**

<b>4.4 Miglioramento dell'efficienza delle procedure interne anche attraverso un maggior utilizzo dell'informatica</b>					
4.4	1 DIR	Attuazione programma miglioramento clima organizzativo	Capacità di attuare azioni positive per il miglioramento del clima interno	% (n. azioni contenute nel PAP triennale realizzate/n. totale azioni contenute nel PAP triennale)	=>35%
4.4	2 DIR	Semplificazione procedure di acquisti in economia tramite MEPA	Capacità di semplificare le procedure interne	Adozione provvedimento per gestione flusso entro il 31.12.2014	100%

### **Prospettiva economico finanziaria**

<b>4.5 Miglioramento della politica della programmazione e del controllo in un sistema integrato</b>					
Obiettivo operativo			Valenza indicatore	Indicatore	Target
4.5	1 DIR	Miglioramento del coordinamento operativo tra le strutture in ambito programmatico	Grado di efficienza programmatica	n. disposizioni operative	=>2
4.5	2 DIR	Revisione ambito attività commerciale dell'Ente	Miglioramento integrazione contabile	Elaborazione proposta entro il 31.12.2014	100%
<b>4.6 Perseguimento dell'economicità attraverso l'adozione di scelte gestionali ed il monitoraggio delle risorse</b>					
Obiettivo operativo			Valenza indicatore	Indicatore	Target



Piano della Performance 2014 -2016

4.6	1 DIR	Miglioramento della funzionalità degli uffici dell'Area attraverso l'adozione di soluzioni gestionali/organizzative che razionalizzino l'impiego delle risorse umane	Grado di efficienza gestionale	n. disposizioni gestionali/organizzative	=> 1
4.6	2 DIR	Programmazione/sviluppo strumenti tesi a migliorare la modalità di riscossione delle entrate come da Piano informativo predisposto	Grado di efficienza gestionale	% (n. strumenti informativi realizzati/n. strumenti informativi inseriti nel Piano)	100%

**QUADRO FINANZIARIO 2014**

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

**BUDGET 2014**

	COSTI DEL PERSONALE		COSTI DI FUNZIONAMENTO		INTERVENTI ECONOMICI	PROVENTI CORRENTI
	DIRETTI	QUOTA COSTI COMUNI	DIRETTI	QUOTA COSTI COMUNI		
<b>Centri di costo</b>						
<b>FA01</b>	399.445,00	4.844,73	159.395,65	69.581,19	21.500,00	1.395,00
<b>FA02</b>	531.649,00	11.304,36	109.750,00	152.832,26	0,00	1.331.774,19
<b>FA03</b>	352.927,00	7.267,09	29.062,00	97.386,00	2.563.600,00	134.707,55
<b>TOTALI</b>	<b>1.284.021,00</b>	<b>23.416,18</b>	<b>298.207,65</b>	<b>319.799,45</b>	<b>2.585.100,00</b>	<b>1.467.876,74</b>

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

**BUDGET 2014**

	COSTI DEL PERSONALE		COSTI DI FUNZIONAMENTO		INTERVENTI ECONOMICI	PROVENTI CORRENTI
	DIRETTI	QUOTA COSTI COMUNI	DIRETTI	QUOTA COSTI COMUNI		
<b>Centri di costo</b>						
<b>GA01</b>	480.659,71	7.267,09	785.069,26	92.335,94	0,00	5.573.977,75
<b>GA02</b>	288.311,00	6.459,64	2.091,88	197.510,68	0,00	27.050,00
<b>GA04</b>	361.910,00	7.267,09	119.704,00	96.589,92	12.600,00	191.158,00
<b>TOTALI</b>	<b>1.130.880,71</b>	<b>20.993,82</b>	<b>906.865,14</b>	<b>386.436,54</b>	<b>12.600,00</b>	<b>5.792.185,75</b>
<b>TOTALE ENTE (AREA 1+ AREA 2)</b>	<b>2.414.901,71</b>	<b>44.410,00</b>	<b>1.205.072,79</b>	<b>706.235,99</b>	<b>2.597.700,00</b>	<b>7.260.062,49</b>

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

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

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

	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Definizione identità dell'Organizzazione	Dirigenza e Responsabili Unità Organizzative ed operative	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, come in precedenza, 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 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.

## **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, consentirà una sempre maggiore integrazione tra i vari ambiti strategici ed operativi.

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

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

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

Tab. 1 - Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	50
Età media dei dirigenti (anni)	55
Tasso di crescita unità di personale nel quinquennio 2009-2013	- 1,81%
% di dipendenti in possesso di laurea	40%
% di dirigenti in possesso di laurea	100%
Ore di formazione 2013 (media per dipendente)	12
Turn over di personale (tasso di sostituzione del personale cessato dal servizio 2009-2013)	89%
Costi di formazione/spese di personale (preventivo agg)	0,50%

Tab. 2 - Analisi benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenza (tutte le assenze retribuite e non retribuite) anno 2013	19,42%
Tasso di dimissioni premature nel quinquennio 2009-2013	44,44%
Tasso medio annuo di richieste di trasferimento nel quinquennio 2009-2013 rispetto alla media del personale in servizio	3,64%
Tasso di infortuni	0%
Stipendio medio annuo onnicomprensivo lordo percepito dai dipendenti (compresi i Dirigenti)	€ 31.600,00

% di personale assunto a tempo indeterminato sul totale personale assunto nell'anno	20%
---	-----

Tab. 3 - Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	50%
% di donne rispetto al totale del personale	85%
Stipendio medio annuo omnicomprendivo lordo percepito dal personale donna: dirigente	€ 105.000,00
non dirigente	€ 28.400,00
% di personale donna assunto a tempo indeterminato sul totale personale assunto nell'anno	100%
Età media del personale femminile: dirigente	56
non dirigente	50
% di personale donna laureato rispetto al totale femminile	38%
Ore di formazione media per dipendente di sesso femminile	12

Il Segretario Generale

F.to Dr. Alessandro Saguatti

Il Presidente

F.to Ing. Giuseppe Parenti