

PIANO DELLA PERFORMANCE 2013 - 2015

GIUNTA CAMERALE 7/02/2013



Camera di Commercio
Como



INDICE

	PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag.	2
CAP. 1	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI		3
1.1	Chi siamo		3
1.2	Cosa facciamo		4
1.3	Come operiamo		4
1.4	Sedi e orari		4
1.5	Gli Stakeholder		5
CAP. 2	L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE		6
2.1	Il personale in servizio e la struttura amministrativa		6
2.2	Gli oneri della gestione corrente relativi al personale e alle spese di funzionamento		7
2.3	Partecipazioni		8
2.4			
2.5	Mandato istituzionale e missione		10
CAP. 3	ANALISI DEL CONTESTO		10
3.1	Analisi del contesto esterno		10
3.1.1	Il contesto economico-produttivo della provincia		10
3.1.2	Il contesto sociale e ambientale della provincia		11
3.1.3	Le relazioni istituzionali		12
3.2	Analisi del contesto interno		13
3.2.1	La struttura amministrativa		13
3.2.2	Il contesto economico-finanziario		13
CAP. 4	OBIETTIVI STRATEGICI		21
4.1	Albero della performance e mappa strategica		21
4.2	Obiettivi strategici		24
CAP. 5	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI		
5.1	Quadro operativo		29
5.2	Quadro finanziario		45
5.3	Valutazione della Performance		49
5.3.1	Performance Organizzativa		49
5.3.2	Performance Individuale: obiettivi assegnati al personale dirigenziale		49
CAP. 6	IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE		
6.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano		50
6.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio		50
6.3	Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance		51

PRESENTAZIONE DEL PIANO

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

Il piano, da redigersi annualmente entro il 31 gennaio e da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi e 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.

L'adozione del documento, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150/2009, rappresenta un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio).

CAPITOLO 1 - SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

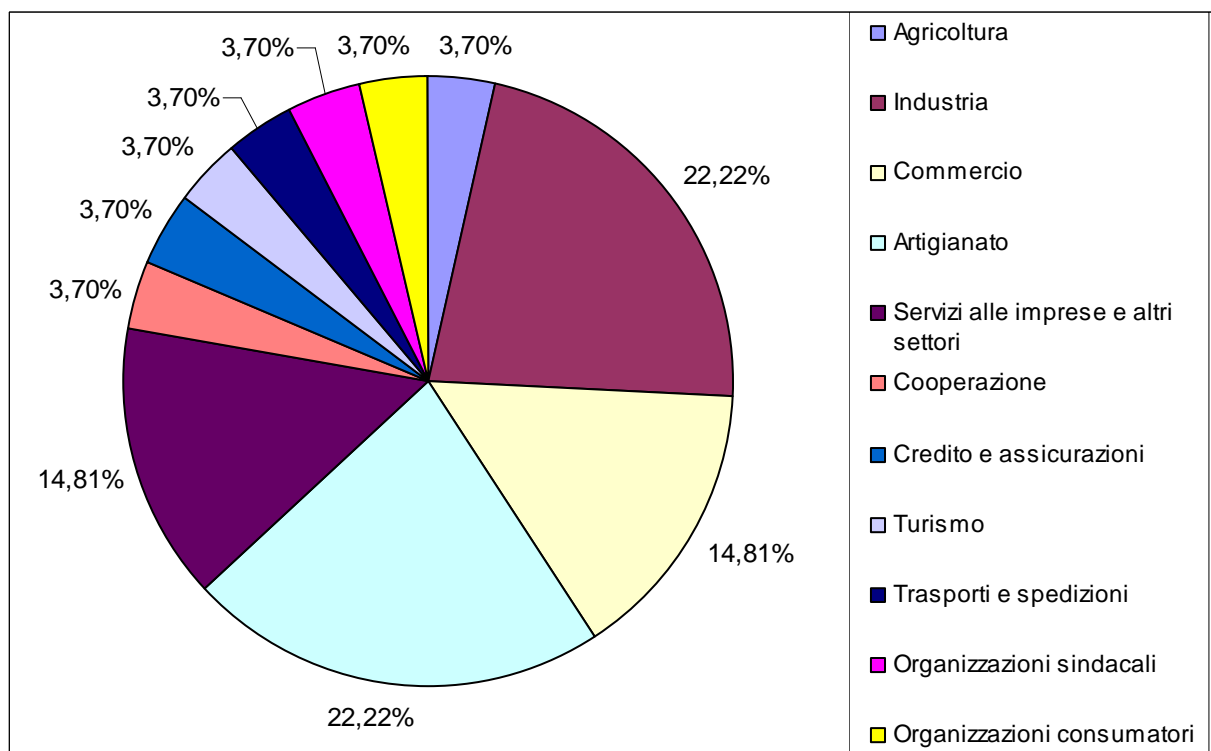
1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Como è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale della provincia di Como, compiti di interesse generale a sostegno dell'economia e del sistema delle imprese locali.

Fondata nel 1786, ha una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dei comparti produttivi e dei servizi del territorio, delle infrastrutture, della cultura e del sistema della formazione.

La Camera di Commercio ha autonomia statutaria, finanziaria e gestionale ed è legittimata a dotarsi di proprie linee programmatiche e politiche.

Il particolare meccanismo rappresentativo che sovrintende alla composizione degli organi statuari rende l'Ente un luogo di "democrazia economica". La CCIAA si autogoverna attraverso un Consiglio, costituito da 27 membri, in cui sono rappresentate tutte le componenti dell'economia locale: le imprese, ma anche i lavoratori ed i consumatori, tramite le loro associazioni. Nel grafico seguente è illustrata la composizione del Consiglio camerale e il grado di rappresentatività di ciascun settore economico.



L'Ente è amministrato da una Giunta eletta dal Consiglio e formata dal Presidente e da 9 componenti.

La Camera ha costituito un'azienda speciale, denominata Sviluppo Impresa, per il conseguimento di taluni dei propri scopi e obiettivi strategici. L'azienda, che non ha fini di lucro, è dotata di autonomia sotto il profilo amministrativo, finanziario e contabile ed opera nei seguenti ambiti:

- formazione
- gestione della Camera arbitrale e servizi di conciliazione
- internazionalizzazione
- innovazione, trasferimento tecnologico e tutela ambientale.

1.2 Cosa facciamo

I principali ambiti di attività dell'Ente riguardano:

- Funzioni di carattere anagrafico e certificativo per le imprese, ispirate ai principi di qualità, economicità ed efficienza
- Attività di analisi, studio e promozione per lo sviluppo del sistema economico locale
- Servizi di regolazione del mercato, al fine di disciplinare i rapporti tra le imprese ed armonizzare gli interessi di imprese, consumatori ed utenti.

1.3 Come operiamo

La Camera di Commercio ispira la propria azione al principio della sussidiarietà, al fine di realizzare una leale cooperazione e collaborazione con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, la Regione, le autonomie locali e, per quanto concerne le funzioni di regolazione, in raccordo con le autorità di garanzia e regolazione dei mercati.

Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, cercando con molto senso pratico e grande spirito di concretezza di svolgere il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese raccordandosi in un cerchio di alleanze e di collaborazioni con le altre istituzioni locali (Regione, Provincia, Comuni) ed il mondo associativo delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.

1.4 Sedi e orari

La Camera di Commercio di Como ha sede nel centro storico del capoluogo, in via Parini 16, in un elegante edificio d'epoca recentemente ristrutturato.

Dal 1988 è operativa nel comune di Cantù una sezione decentrata dell'Ente camerale, attualmente sita in via Carcano 14, che offre all'utenza servizi anagrafici e di sportello.

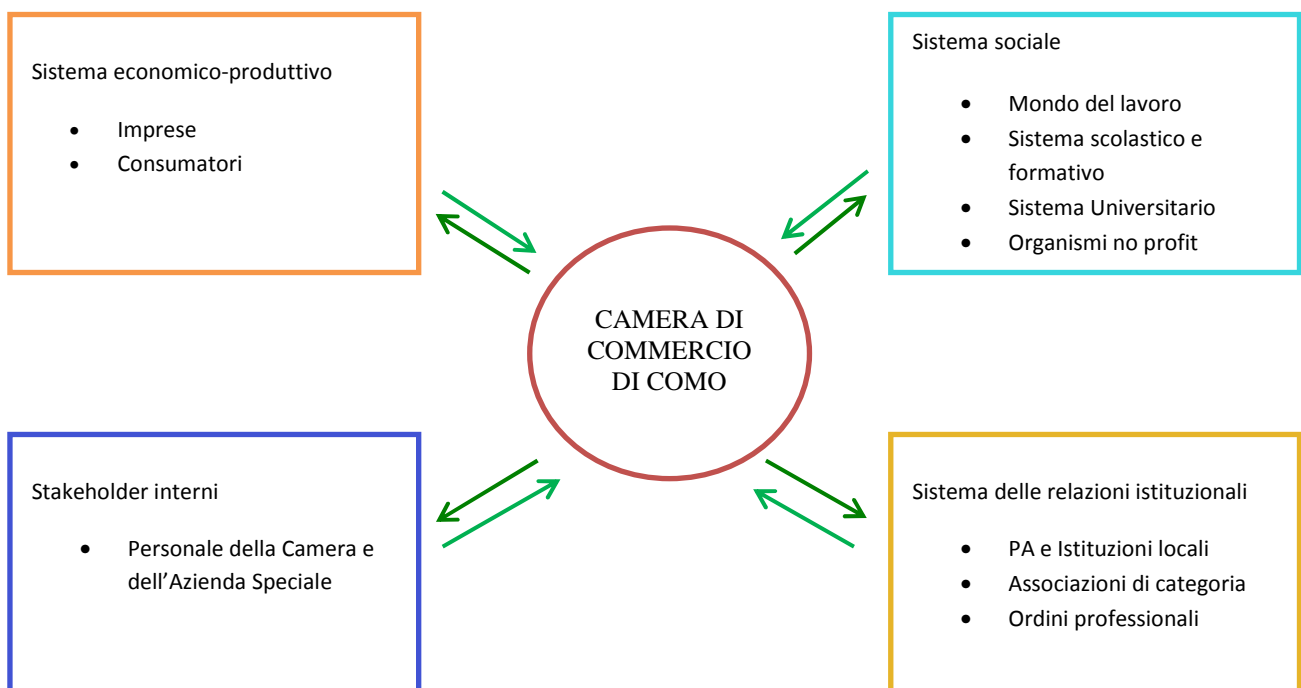
Gli sportelli sono aperti al pubblico tutti i giorni feriali dalle 8:45 alle 12:15. Presso la sede di Como, nelle giornate di mercoledì, alcuni sportelli sono aperti dalle 8:30 alle 15:30 (Giornata del cittadino), per consentire al pubblico una più ampia fruizione dei servizi.

L'Ente eroga taluni servizi informativi e di sportello relativi all'area anagrafico-certificativa anche presso la sede intercamerale situata nel comune di Dubino – frazione Nuova Olonio (SO), sulla base di una apposita convenzione stipulata con le CCIAA di Sondrio e Lecco.

1.5 Gli stakeholder

L'insieme delle attività svolte e delle iniziative assunte dalla Camera di Commercio di Como ha effetti sull'intero sistema economico e sociale, ma i principali ambiti di ricaduta, influenza e relazioni riguardano le seguenti categorie di stakeholder:

- il sistema economico produttivo, rappresentato dalle imprese, dai consumatori e dagli utenti dei servizi camerali
- il sistema del governo locale e dei rapporti istituzionali, costituito dall'insieme delle relazioni con le istituzioni, la pubblica amministrazione locale e le associazioni di categoria
- il sistema sociale, per le iniziative e le attività riguardanti la cultura, la scuola, il mondo del lavoro.



CAPITOLO 2 - L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

2.1 Il personale in servizio e la struttura organizzativa

Presso la Camera di Commercio di Como sono in servizio 70 dipendenti a tempo indeterminato, suddivisi nelle varie categorie contrattuali come indicato nella seguente tabella. Nessuna unità di personale a tempo determinato presta attualmente servizio presso l'Ente.

	DOTAZIONE ORGANICA	SITUAZIONE al 31/12/2012	di cui part-time	+ personale con contratto a tempo determinato
A	2	2	-	-
B	14	12	2 al 78%	-
C	44	41	1 al 50% 1 al 68% 1 al 70% 1 all'85%	-
D	17	12	1 al 67% 1 al 73% 1 al 83% 1 al 90%	-
DIRIGENTI	2	2	-	-
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-
TOTALE	80	70	-	-

59 dipendenti sono di sesso femminile, 11 di sesso maschile.

20 dipendenti sono in possesso di laurea, 37 di diploma di scuola superiore, 4 di diploma di qualifica, 9 di licenza media.

18 dipendenti rientrano nella fascia d'età dai 25 ai 39 anni, 35 nella fascia d'età dai 40 ai 54 anni, 17 nella fascia d'età dai 55 ai 65 anni.

La macro-struttura organizzativa dell'Ente è articolata in tre aree:

Area servizi alle imprese (ricomprensente l'unità organizzativa Registro Imprese Artigianato Albi e Ruoli ed il servizio polifunzionale di Cantù)

Area risorse finanziarie e strumentali (ricomprensente le unità organizzative Contabilità e Bilancio, Provveditorato gare e appalti, Sistemi informatici e Diritto annuale)

Area promozione delle imprese e sviluppo del territorio (ricomprensente le unità organizzative Promozione economica, Regolazione e tutela del mercato, Studi e Statistica)

Le unità organizzative "Segreteria Generale, Protocollo e Archivi, Comunicazione" e "Risorse Umane" sono collocate in staff al Segretario Generale.

2.2 Gli oneri della gestione corrente relativi al personale e alle spese di funzionamento

Dall'ultimo bilancio approvato, relativo all'esercizio 2011, emerge che il totale degli oneri per il personale, determinati applicando i vigenti contratti del personale e della dirigenza del comparto Regioni e autonomie locali, è complessivamente pari a 2.998.268 euro, in decremento rispetto all'anno precedente di 211.903 euro.

Personale	2011	2010	Δ%
competenze del personale	2.235.021	2.281.635	- 2%
oneri sociali	559.273	568.179	- 2%
accantonamento TFS/TFR	144.458	305.201	- 53%
altri costi	59.516	55.156	8%
TOTALI	2.998.268	3.210.171	- 7%

Per il 2013 è stata formulata la seguente previsione in ordine alle spese complessive per il personale.

Personale	2013
competenze del personale	2.230.000
oneri sociali	570.000
accantonamento TFS/TFR	170.000
altri costi	70.000
TOTALI	3.040.000

Gli oneri di funzionamento risultanti dall'ultimo bilancio approvato sono complessivamente pari a 2.916.532 euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente per un ammontare di 120.377 euro.

Il mastro accoglie una pluralità di voci relative a oneri di diversa natura, dei quali di seguito si fornisce una sintesi.

Funzionamento	2011	2010	Δ%
prestazione servizi	1.265.822	1.062.320	19%
godimento beni di terzi	68.384	80.180	- 15%
oneri diversi di gestione	428.635	390.504	10%
quote associative	922.552	970.226	- 5%
organi istituzionali	231.139	292.926	- 21%
TOTALI	2.916.532	2.796.155	4%

Gli oneri di funzionamento previsti per l'anno 2013, complessivamente pari a 3.062.000 euro, sono composti dalle voci di mastro riepilogate nella seguente tabella.

Funzionamento	
prestazione servizi	1.257.000
godimento beni di terzi	20.000
oneri diversi di gestione	635.000
quote associative	910.000
organi istituzionali	240.000
totale	3.062.000

2.3 Partecipazioni

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si esprime anche attraverso partecipazioni strategiche, sia per la realizzazione/conservazione di infrastrutture, che per l'attuazione di specifici progetti.

Le società partecipate dalla CCIAA di Como sono indicate nei seguenti prospetti. I valori indicati e le quote si riferiscono ai dati accolti nel bilancio camerale dell'esercizio 2011.

Partecipazioni in società \ enti controllati o collegati

SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'	QUOTA C.C.I.A.A. PATRIMONIO NETTO
CENTRO TESSILE SERICO SCPA	541.667	234.812	489.046	212.001
CLAC SRL IN LIQUIDAZIONE	31.000	9.532	185.559	57.058
LARIOFIERE	4.996.407	2.047.915	4.866.080	1.994.497
SVILUPPO COMO SPA	10.000.000	5.000.000	9.942.682	4.971.341
VILLA ERBA SPA	18.981.163	4.505.181	19.710.875	4.678.378
TOTALE	34.550.237	11.797.440	35.194.242	11.913.275

Partecipazioni in società non controllate o collegate

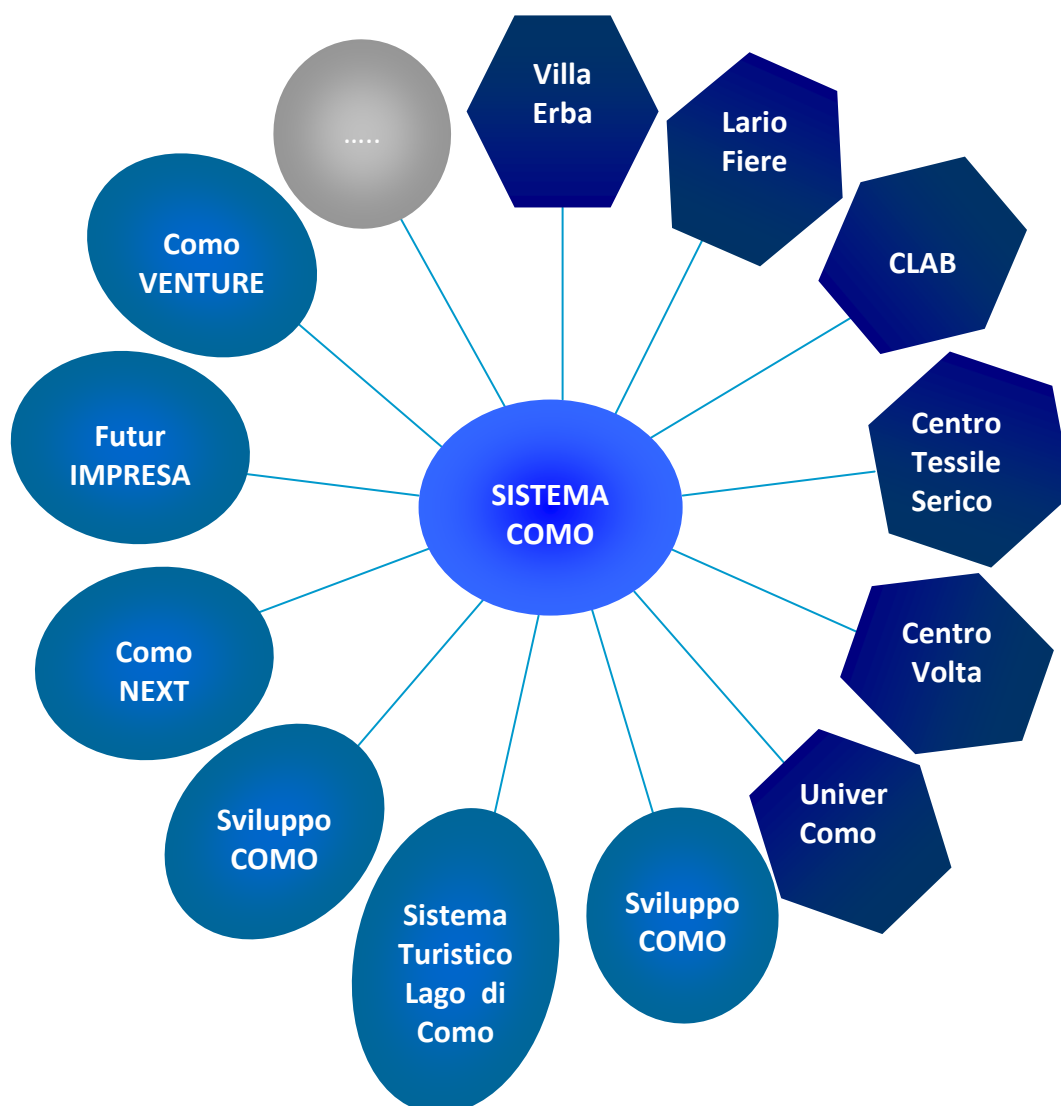
SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'
ALINTEC SCARL IN LIQUIDAZIONE	327.642	5.248	156.528
CASINO' MUNICIPALE DI CAMPIONE D'ITALIA SPA	2.070.000	289.800	3.070.160
CONSORZIO CONFIDI AGRICOLO	128.314	10.329	128.314
COOPERATIVA POLITEC	584.400	250	411.548
DIGICAMERE SCARL	1.000.000	10.000	1.225.802
FUTURIMPRESA SGR SPA	1.500.000	135.000	1.374.589
IC OUTSOURCING SCARL	372.000	60	1.135.065
INFOCAMERE SCPA	17.670.000	4.721	42.143.604
JOB CAMERE SRL	600.000	96	1.421.595
METALC SRL	11.690	1.670	23.564
MILANO SERRAVALLE MILANO TANGENZIALI SPA	93.600.000	119.324	349.391.208
TECNOSERVICECAMERE SCPA	1.318.941	2.115	2.655.032

TECNO HOLDING SPA	25.000.000	32.435	290.968.204
TIRRENO BRENNERO SRL	386.782	637	317.229
TOTALE	144.569.769	611.685	694.422.442

Partecipazioni in enti diversi

ENTE	FONDO DI DOTAZIONE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELL'ENTE
ASSOCIAZIONE VILLA DEL GRUMELLO	2.200.000	1.000.000	2.186.629
CENTRO VOLTA	600.000	150.000	630.977
UNIVERCOMO	1.163.221	461.975	3.040.037
TOTALE	3.963.221	1.611.975	5.857.643

L'insieme delle società partecipate, controllate o collegate dalla Camera di Commercio di Como costituisce un sistema di enti strumentali a disposizione del territorio (SISTEMA COMO), finalizzato al rilancio della competitività delle imprese della provincia attraverso azioni efficaci da realizzare in modo coordinato.



2.4 Mandato istituzionale e missione

La missione della Camera di Commercio di Como è la promozione economica e lo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale, attraverso una sintesi che concilia le esigenze di tutti i settori economici rappresentati nei propri Organi (Consiglio Camerale e Giunta).

Come pubblica amministrazione delle imprese comasche svolge i seguenti compiti istituzionali, avvalendosi di strumenti tecnologici d'avanguardia:

- tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio economico-amministrativo e degli altri registri e albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge
- 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
- 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
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione dell'informazione economica
- cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni
- regolazione del mercato, attraverso la funzione di composizione delle controversie, di vigilanza e controllo sui prodotti e in materia di metrologia legale, di raccolta degli usi e delle consuetudini, di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti etc.

CAPITOLO 3 - ANALISI DEL CONTESTO

3.1 Analisi del contesto esterno

3.1.1 Il contesto economico-produttivo della provincia

A cinque anni dall'inizio della crisi il contesto economico internazionale rimane molto difficile e caratterizzato da forti differenziazioni geografiche.

Per l'Area Euro il 2012 è stato un anno di stagnazione (-0,4%) e il 2013 avvierà solo una timida ripresa (+0,2%). All'interno di questa compagine alcuni Paesi sono comunque cresciuti (Germania in primis); altri, come l'Italia, hanno vissuto una pesante recessione (-2,3%) che si trascinerà anche nel 2013 (-0,7%). L'andamento del ciclo in Italia assume sempre più la fisionomia di una "W", in cui il rimbalzo che ha seguito il crollo del 2009 è stato di entità e durata troppo limitata per poter compensare le perdite, ed è stato seguito da un nuovo avvitamento di cui ancora non si intravedono segni concreti di uscita.

I mercati emergenti risultano in migliore salute ma i tassi di sviluppo non sono più così brillanti come in precedenza e si registrano comunque delle tensioni. Le politiche restrittive e di austerità che hanno guidato le scelte dei governi europei hanno ridotto drasticamente la domanda interna sia sul versante pubblico che privato.

In Italia scendono simultaneamente la spesa dello Stato, i consumi delle famiglie, gli investimenti delle imprese. Riuscire ad entrare nei mercati internazionali che risultano in crescita appare una necessità di vitale importanza per la sopravvivenza delle imprese comasche, che ovviamente patiscono il difficilissimo contesto nazionale.

Tra il 2011 e il 2010 le esportazioni annue nella provincia di Como hanno segnato un forte incremento (+11,5%), che purtroppo non sarà ripetuto nel 2012.

I dati definitivi del 2012 non sono ancora disponibili e occorre fermarsi ai primi nove mesi, che risultano solo stazionari rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente.

Al contempo le importazioni sono diminuite del 6,3%. Nel 2011 incrementi significativi sono stati registrati in quasi tutti i principali mercati di sbocco tradizionalmente attivi eccetto, prevedibilmente, Portogallo, Grecia e Spagna, che condividono i problemi noti in Italia. Il 2012, invece, appare molto più differenziato e mette sotto i riflettori alcuni mercati esterni all'area euro: Emirati Arabi Uniti, Giappone, Canada, Arabia Saudita che brillano per tassi di crescita. Purtroppo non tutte le imprese hanno la capacità e la possibilità di compensare con i mercati esteri la stagnazione locale: il settore delle costruzioni, dei servizi e del commercio sono necessariamente più esposti agli effetti delle politiche restrittive cui si aggiunge la stretta creditizia che frena consumi e investimenti.

L'impatto della crisi si riflette anche sulla nati-mortalità delle imprese: il numero delle imprese iscritte nel registro imprese alla data di fine dicembre 2012 è risultato pari a 50.353, in diminuzione dello 0,5% rispetto ai dati dell'anno precedente, il numero delle imprese attive è risultato pari a 45.149, in flessione dello 0,6%. Le nuove iscrizioni sono 3.138 (in calo), mentre le cessazioni 3.453 (in crescita), di cui 2.991 non di ufficio.

I fallimenti sono stati oltre 140, il 13% in più rispetto all'anno precedente. Anche il registro dei protesti evidenzia le difficoltà menzionate: nel 2012 sono aumentati sia il numero degli effetti protestati (+10,3%), sia il valore degli stessi (+31,7%).

Sul delicatissimo fronte occupazionale l'indagine Excelsior sui fabbisogni occupazionali mette in luce per il 2012 ingressi potenziali per 5.430 unità (principalmente da destinare al settore dei servizi), e uscite per 6.030 unità, con un saldo netto negativo pari a 600. Di queste, la maggior parte proviene dal settore dell'industria, in particolare tessile, del mobile, ma anche delle costruzioni. Il sistema di monitoraggio annuale delle imprese e del lavoro (Smail) per l'anno 2011 (ultimo a disposizione) vede una contrazione degli addetti complessivi delle unità locali presenti sul territorio pari a -0,4%. Per l'istat il tasso di disoccupazione in provincia nel 2011 è risultato del 5,4%, in aumento rispetto al 5,1% del 2010.

Anche la cassaintegrazione risulta in ulteriore crescita, con oltre 20 milioni di ore autorizzate.

3.1.2 Il contesto sociale e ambientale della provincia

La provincia di Como si estende nell'area nord della Lombardia, con una superficie di 1.288 kmq: il 67% è territorio montano, il 26% territorio di collina e solo il restante 7% è costituito da pianura.

La provincia si suddivide in 160 comuni, si tratta prevalentemente di comuni di piccole e piccolissime dimensioni, solo 6 comuni contano oltre 10 mila abitanti.

Per quanto riguarda la qualità della vita, malgrado le precedenti considerazioni, comparativamente la situazione della provincia di Como rispetto alle altre migliora: l'indagine del Sole 24 ore sulla qualità della vita vede il territorio posizionarsi al 36° posto, in miglioramento di 14 posizioni rispetto al 2011, con un piazzamento piuttosto buono per quanto riguarda in particolare le voci di servizi, ambiente, salute e ordine pubblico.

Per la categoria affari e lavoro Como si posiziona al 37° posto, in peggioramento di 8 gradini.

3.1.3 Le relazioni istituzionali

La Camera di Commercio di Como è parte del **sistema camerale italiano**, insieme alle altre CCIAA, all'Unione Italiana delle Camere di Commercio e all'Unione Regionale delle Camere di Commercio della Lombardia. Il sistema costituisce un importante punto di riferimento per i settori produttivi, sia nel panorama nazionale che in quello internazionale: le Camere sono al centro di una fitta rete di organismi che lavorano con Istituzioni, Enti ed Associazioni, garantendo servizi, strategie di sviluppo e progetti, per una crescita equilibrata dell'economia.

L'azione della Camera si inserisce in un contesto programmatico che trova nel **Piano per la Competitività e lo Sviluppo** uno snodo importante. Il Piano, approvato dal Tavolo per la Competitività nella seduta del 19 aprile 2010, rappresenta una guida alle future decisioni per l'incremento della competitività del sistema economico e sociale del territorio comasco. La definizione delle linee strategiche adottate dal Piano è stata determinata attraverso un processo che ha previsto una fase di analisi dello stato attuale del territorio, integrata da una fase di ascolto del territorio, al fine di evidenziarne nello specifico bisogni, idee e progetti. A tale interlocuzione è seguita una fase di mappatura e analisi dei bisogni emersi, che incrociata con quelle che sono le maggiori evidenze locali e globali ha consentito di maturare le indicazioni circa la strategia per la competitività da perseguire e gli strumenti di cui avvalersi. La strategia così definita è stata successivamente sottoposta al vaglio delle diverse istituzioni che hanno preso parte al processo di perfezionamento del documento originario, proponendo osservazioni e specificazioni con cui il documento finale di Piano è stato perfezionato.

La cornice programmatica di indirizzo per la definizione del piano pluriennale e per l'azione della CCIAA tiene anche in considerazione l'**Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST)** per la realizzazione di un programma di attività ed interventi finalizzato all'attuazione delle politiche regionali, concernente l'ambito territoriale della provincia di Como. L'AQST risponde all'esigenza di avviare politiche di "sistema", definite e condivise da Regione Lombardia, Provincia di Como, Comune di Como e Camera di Commercio.

Anche l'**Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo**, stipulato fra la Regione Lombardia e il sistema camerale regionale, costituisce uno strumento di programmazione e attuazione degli interventi a sostegno dell'economia provinciale. Con tale accordo la Regione Lombardia e il sistema camerale lombardo si sono posti l'obiettivo di costruire un quadro strategico programmatico comune, al fine di incrementare le sinergie nonché di realizzare una addizionalità delle risorse messe a disposizione dai rispettivi sistemi, per ottimizzare la capacità di intervento e l'attrazione di risorse esterne a favore dello sviluppo competitivo del sistema economico lombardo.

Nell'ambito del Tavolo Provinciale di Coordinamento per Expo 2015, la CCIAA di Como ha promosso la costituzione di **SistemaComo2015**, vero e proprio modello di collaborazione attiva tra imprese, istituzioni ed enti del territorio comasco e i paesi partecipanti a **Expo 2015**, opportunità a cui raccordare tutte le principali iniziative e attraverso cui accelerare il percorso verso la crescita di competitività del territorio.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 La struttura amministrativa

Nel periodo 2005-2012 il personale in servizio presso l'Ente è sceso da 80 a 70 unità, con riduzione anche di una figura dirigenziale. Lo sforzo compiuto nell'ambito di una rivisitazione complessiva dell'assetto organizzativo, funzionale alla razionalizzazione e semplificazione nello svolgimento delle attività istituzionali, si è concretizzato in un intervento che ha determinato l'eliminazione di 1/3 delle unità organizzative esistenti.

Il personale, ridotto nel numero ed interessato nel periodo di riferimento da un significativo ricambio generazionale, risulta oggi distribuito in un minor numero di uffici aventi competenze complessivamente più ampie ed omogenee.

Alla medesima logica di razionalizzazione risponde anche l'avvenuta unificazione nel 2007 delle due preesistenti aziende speciali (IFAC e EuroSportello). Ad un unico soggetto giuridico, denominato Sviluppo Impresa, risultano oggi demandate attività in tema di formazione, internazionalizzazione, Camera Arbitrale e conciliazione, servizi alla nuova impresa ed ambiente, nonché affidate alcune specifiche progettualità.

La Camera di Commercio ha proseguito con successo sulla strada dello snellimento e della semplificazione degli adempimenti per le imprese e l'utenza in generale.

I tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi si sono mediamente ridotti, sono stati rilasciati nuovi servizi on-line, si sono raggiunti ottimi livelli nella distribuzione degli strumenti di firma digitale, delle carte tachigrafiche e delle caselle di posta elettronica certificata, a conferma che la camera di Commercio persegue con convinzione l'obiettivo di una concreta realizzazione dell'E-government.

3.2.2 Il contesto economico e finanziario

Il momento attuale si caratterizza per un generalizzato clima di incertezza riguardo ai più immediati scenari futuri, tanto dal punto di vista strettamente economico, quanto da quello inerente il complessivo assetto politico-istituzionale.

La crisi economica da tempo in atto non manifesta segnali apprezzabili di prossimo affievolimento, mentre il succedersi dei provvedimenti governativi finalizzati da un lato al forte contenimento della spesa pubblica e dall'altro all'incremento della pressione fiscale, insieme determinano una significativa contrazione delle risorse disponibili a sostenere le imprese e, con esse, lo sviluppo del complessivo sistema.

In tale scenario la Camera di Commercio di Como, pur nella consapevolezza di poter disporre di risorse economiche oggettivamente limitate, è determinata a svolgere un ruolo attivo di concreto supporto e stimolo alla crescita economica e sociale.

In questo senso deve intendersi rinnovata la volontà di definire e mettere in campo iniziative proprie, così come quella di partecipare ad azioni progettate da altri portatori di interesse, qualora ritenute meritevoli di apprezzamento e sostegno in termini di coerenza con la mission istituzionale.

L'esigenza imprescindibile di operare nel rispetto dei suoi equilibri di bilancio e la presa d'atto dell'inevitabile riduzione delle risorse disponibili rafforza la necessità, già peraltro richiamata nei documenti programmatici dello scorso esercizio, di selezionare preventivamente con attenzione e rigore gli interventi che assumono carattere prioritario e, per quanto maggiormente possibile, valenza trasversale ai diversi settori economici.

Ad essi occorre destinare la maggior parte di quanto realmente disponibile, riducendo di contro l'eventuale possibile dispersione delle risorse nel sostegno di progetti aventi portata meno incisiva in termini di impatto ed effetti sull'economia locale.

I proventi previsti

Rispetto alle previsioni contenute nel Programma Pluriennale, già aggiornate in sede di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2012, gli andamenti gestionali registrati nell'esercizio 2011 e nel primo semestre 2012 consentono di affinare le stime dei proventi da diritto annuale e da diritti di segreteria, oltre alle stime dei saldi delle gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria) per gli ulteriori esercizi di mandato. Sono state inoltre riviste le stime degli altri proventi in considerazione della soppressione dell'Albo delle Imprese Artigiane e dei conseguenti rimborsi regionali.

Le risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale sono previste in riduzione rispetto ai dati dell'esercizio 2011 e del preventivo aggiornato 2012. L'ulteriore riduzione rispetto al preventivo aggiornato 2012, che già incorporava gli effetti della variazione negativa che ha interessato il PIL provinciale fra il 2010 e il 2011, deriva dalle previsioni di contrazione del PIL nazionale per il 2012 (-2,4%) contenute nella nota governativa di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza.

Si ricorda in proposito che gli andamenti macroeconomici hanno un influsso diretto sulla dimensione complessiva delle entrate dell'Ente camerale, e in particolare proprio del diritto annuale i cui andamenti recepiscono con un ritardo temporale di un anno le variazioni dei livelli dei fatturati delle imprese.

La stima dei diritti di segreteria è sostanzialmente invariata. La lieve riduzione registrata nelle previsioni deriva dagli effetti della c.d. "decertificazione", peraltro sinora parzialmente compensata da aumenti dei volumi dei servizi erogati.

Gli altri proventi comprendono in particolare contributi e rimborsi diversi e i proventi per servizi di natura commerciale. Non sono invece quantificati puntualmente, in quanto di difficile stima, gli introiti che dovessero manifestarsi, di anno in anno, a seguito della realizzazione di progetti cofinanziati da soggetti apportatori di risorse aggiuntive.

Circa la gestione finanziaria, pur stimando una crescita dei tassi di interesse nel medio termine, il relativo risultato sconta la previsione di impiego di risorse liquide per il finanziamento degli investimenti dell'Ente in immobilizzazioni (in particolare materiali e finanziarie) con conseguente riduzione delle giacenze.

Il saldo positivo della gestione straordinaria, sostanzialmente determinato dalla riscossione coattiva del diritto annuale, dovrebbe tendere a un calo lineare a fronte del progressivo affinamento delle stime degli importi ordinariamente iscritti nei crediti e nei ricavi negli anni di rispettiva competenza.

Non sono immediatamente stimabili le componenti di rivalutazione/svalutazione delle partecipazioni camerali, che potranno apprezzarsi in sede di redazione dei bilanci d'esercizio, in connessione con gli andamenti gestionali delle stesse partecipate.

Gli oneri previsti

La revisione delle stime rispetto ai valori accolti nel Programma Pluriennale e nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2012 ha interessato complessivamente le voci di oneri.

Per quanto riguarda gli oneri per il personale dipendente, la riduzione, pur mantenendo la previsione su livelli prudenziali rispetto agli ultimi dati consuntivi disponibili, sconta il blocco dei rinnovi contrattuali e la riconferma di limiti alle assunzioni, resi peraltro ancora più stringenti rispetto al recente passato, per effetto della c.d. "spending review".

Gli oneri di funzionamento comprendono, oltre alle spese di mantenimento della struttura di governance e di supporto dell'Ente, i costi di gestione degli uffici che prestano la propria attività direttamente a beneficio del sistema imprenditoriale.

Le relative stime evidenziano una sostanziale stabilità nel prossimo anno rispetto ai valori accolti nel preventivo aggiornato 2012. Si tratta comunque di importi relativamente più

elevati rispetto a quelli previsti in sede di Programma Pluriennale e di Relazione Previsionale e Programmatica per il 2012.

La revisione in aumento consegue agli incrementi legati alle variazioni degli indici dei prezzi, all'intervenuto aumento delle aliquote IVA (per la Camera di Commercio costo non recuperabile) e all'assoggettamento a IMU degli immobili camerati.

Si sottolinea inoltre che gran parte delle "economie" di spesa derivanti dalle manovre di finanza pubblica succedutesi negli anni (da ultimo la riduzione delle spese per "consumi intermedi" introdotta dalla c.d. "spending review"), sono nei fatti neutralizzate dalla pressoché generalizzata previsione di riversamento al bilancio dello Stato dei relativi "risparmi". Sono inoltre ancora da quantificare gli effetti della legge di stabilità 2013 circa ulteriori obblighi di contenimento e "conseguente" riversamento.

All'esistenza di vincoli alla gestione, che hanno sinora assunto la forma di "tagli lineari" senza una modulazione applicativa basata su riconoscibili elementi di virtuosità, non si accompagna pertanto la reale percezione di risparmi a vantaggio dell'Ente.

Per quanto riguarda il livello degli ammortamenti e accantonamenti, all'interno della voce è compreso l'accantonamento a rettifica dei proventi per diritto annuale, calcolato in considerazione della presumibile esigibilità dei relativi crediti. La stima degli ammortamenti è stata rivista in aumento, con un riallineamento rispetto ai dati del preventivo aggiornato 2012 e in considerazione della previsione di acquisizione di nuove immobilizzazioni materiali.

Dalla stima dei proventi e degli oneri discende la quantificazione delle risorse annualmente generate dalla gestione (4,4 / 4,3 milioni di euro) e destinabili a interventi economici.

Le proiezioni consentono quindi di ipotizzare un volume medio "fisiologico" di interventi economici collocabile in un intervallo centrato su un valore mediano di circa 4,7 milioni di euro all'anno, del tutto compatibile con il mantenimento degli attuali equilibri economici e finanziari e a fronte di disavanzi annuali di gestione estremamente contenuti.

L'importo è ovviamente al netto del reimpiego di eventuali contributi addizionali, che potranno essere attivati, e dell'eventuale allocazione straordinaria di ulteriori risorse per la realizzazione di progetti di particolare valenza strategica, possibile attraverso un più intenso ricorso all'utilizzo di avanzi patrimonializzati (con erosione del patrimonio netto) nei limiti della parte liquida effettivamente disponibile.

In proposito, in considerazione del quadro economico attuale di particolare complessità, si è ritenuta opportuna l'allocazione di risorse nel preventivo 2013 per 5,5 milioni di euro, accompagnata da una contestuale attenta definizione delle priorità di intervento e delle modalità più idonee ad ottimizzare l'impatto dell'azione camerale sul sistema delle imprese e sull'economia del territorio.

Le proiezioni delineate nelle tabelle seguenti accolgono le ipotesi sopra illustrate, circa l'entità di proventi, oneri e livello degli interventi economici.

PROIEZIONE DATI ECONOMICI – DATI IN MIGLIAIA DI EURO

	2011	2012 stima consuntivo	2013	2014
Diritto annuale	10.166	9.950	9.750	9.750
Diritti di segreteria	2.528	2.480	2.440	2.440
Altri proventi	1.630	1.196	403	170
Gestioni accessorie (finanz., straord., rival., svalut.)	498	245	420	360
A) Totale proventi	14.822	13.871	13.013	12.720
Oneri per il personale	2.998	3.013	3.040	3.100
Oneri di funzionamento	2.917	3.040	3.062	3.100
Ammortamenti e accantonamenti	2.163	2.310	2.270	2.270
B) Totale oneri (tranne interventi economici)	8.078	8.363	8.372	8.470
Disponibilità (A-B)	6.744	5.508	4.641	4.250
Interventi economici	6.084	8.008	5.496	4.700
Avanzo / Disavanzo	660	- 2.500	- 855	- 450
Patrimonio netto iniziale	34.935	35.658	33.158	32.303
+ / - avanzo / disavanzo	660	- 2.500	- 855	- 450
+ / - variazioni riserve patrimonio netto	63	-	-	-
Patrimonio netto finale	35.658	33.158	32.303	31.853

PROIEZIONE FLUSSI DI CASSA – DATI IN MIGLIAIA DI EURO

	2012 stima consuntivo	2013	2014
Disponibilità liquide iniziali	13.250	8.918	6.023
Risultato economico d'esercizio	- 2.500	- 855	- 450
+ Ammortamenti \ accantonamenti	710	710	740
+ Accantonamento netto TFR	94	80	200
Flusso di cassa gestione corrente	- 1.696	- 65	490
- Investimenti	2.636	2.830	1.000
+ Disinvestimenti	-	-	-
Flusso di cassa per investimenti	- 2.636	- 2.830	- 1.000
Flusso di cassa complessivo	- 4.332	- 2.895	- 510
Disponibilità liquide finali	8.918	6.023	5.513

Per quanto riguarda la composizione patrimoniale, i dati di struttura consentono di affermare che gli investimenti previsti per il 2013 possono essere sostenuti con mezzi propri senza alterazioni dell'equilibrio esistente. L'analisi statica dei dati di bilancio al 31 dicembre 2011 evidenzia un "margine di struttura" [definito dalla differenza: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) – Attivo Immobilizzato] positivo per 11,1 milioni di euro e un "quoziente di struttura" [definito dal rapporto: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) / Attivo Immobilizzato] pari a 1,40.

La situazione patrimoniale alla fine dell'esercizio 2012, in base alla previsione di consuntivo, evidenzia i seguenti valori: margine di struttura positivo per circa 6,7 milioni di euro e quoziente di struttura pari a 1,23. Considerata l'ipotesi di integrale realizzazione delle previsioni economico-patrimoniali accolte nel presente documento, al termine dell'esercizio 2013 il margine di struttura sarà positivo per circa 3,7 milioni di euro e il quoziente di struttura sarà pari a 1,12.

La situazione stimata per fine 2013 consente quindi di affermare che la solidità patrimoniale dell'Ente non subirà alterazioni significative, pur a fronte di sensibili riduzioni del margine e del quoziente considerati, con il passivo permanente che finanzia completamente le immobilizzazioni e, in parte, anche l'attivo circolante.

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2012	PREVENTIVO ANNO 2013	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
<u>A) Proventi correnti</u>							
1) <i>Diritto annuale</i>	9.950.000	9.750.000	-	9.750.000	-	-	9.750.000
2) <i>Diritti di segreteria</i>	2.480.000	2.440.000	-	-	2.440.000	-	2.440.000
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	1.014.780	212.932	-	60.000	13.632	139.300	212.932
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	181.307	190.000	-	-	89.000	101.000	190.000
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	-	-	-	-	-	-	-
Totale Proventi correnti (A)	13.626.087	12.592.932	-	9.810.000	2.542.632	240.300	12.592.932
<u>B) Oneri correnti</u>							
6) <i>Personale</i>	3.013.000	3.040.000	477.039	844.549	1.150.742	567.670	3.040.000
7) <i>Funzionamento</i>	3.040.105	3.062.000	1.090.087	937.421	792.147	242.345	3.062.000
8) <i>Interventi economici</i>	8.007.788	5.496.470	-	-	126.040	5.370.430	5.496.470
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	2.310.000	2.270.000	138.213	1.730.738	326.332	74.717	2.270.000
Totale Oneri correnti (B)	16.370.893	13.868.470	1.705.339	3.512.708	2.395.262	6.255.161	13.868.470
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 2.744.806	- 1.275.538	- 1.705.339	6.297.292	147.370	- 6.014.861	- 1.275.538
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10) <i>Proventi finanziari</i>	350.000	400.000	23.000	377.000	-	-	400.000
11) <i>Oneri finanziari</i>	-	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione finanziaria	350.000	400.000	23.000	377.000	-	-	400.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12) <i>Proventi straordinari</i>	95.000	40.000	-	40.000	-	-	40.000
13) <i>Oneri straordinari</i>	200.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
Risultato della gestione straordinaria	- 105.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 2.499.806	- 855.538	- 1.682.339	6.694.292	147.370	- 6.014.861	- 855.538
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E) <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	4.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
F) <i>Immobilizzazioni materiali</i>	39.714	460.000	-	460.000	-	-	460.000
G) <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	2.592.000	2.350.000	2.350.000	-	-	-	2.350.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	2.635.714	2.830.000	2.350.000	480.000	-	-	2.830.000

Le voci di provento/ricavo, onere/costo e investimento relative al 2013 sono distinte per destinazione in favore delle quattro funzioni istituzionali individuate dal regolamento di contabilità:

- A. organi istituzionali e segreteria generale (comprende le attività della segreteria generale, degli organi, le relazioni con il pubblico, la gestione dei rapporti con la stampa, la comunicazione e la gestione del sito Internet);
- B. servizi di supporto (comprende le attività dei servizi del personale, del provveditorato – acquisti, la gestione del patrimonio, la contabilità e il diritto annuale, la gestione dei sistemi informatici e i servizi di protocollo-archivio);
- C. anagrafe e servizi di regolazione del mercato (comprende le attività del Registro delle Imprese, del servizio di regolazione del mercato, dell'ufficio metrico, le attività ispettive e sanzionatorie, le attività in materia di marchi e brevetti);
- D. studio, formazione, informazione e promozione economica (comprende le attività di internazionalizzazione, promozione economica, studi e statistica).

Per quanto riguarda l'allocazione dei valori, il Regolamento di contabilità prevede l'imputazione alle singole funzioni dei proventi e degli oneri direttamente riferibili all'espletamento delle attività e dei progetti connessi alle stesse funzioni istituzionali. Gli oneri comuni a più funzioni sono ripartiti in base a parametri specifici (c.d. "driver"), indicativi dell'assorbimento di risorse. Nel budget direzionale, documento di maggior dettaglio rispetto al preventivo annuale, tali componenti comuni di reddito sono assegnati alla responsabilità del dirigente dell'area economico-finanziaria.

I valori relativi agli investimenti sono attribuiti alle singole funzioni qualora direttamente riferibili alle attività e ai progetti connessi alle stesse funzioni istituzionali. I restanti investimenti sono imputati alla funzione servizi di supporto.

Preventivo annuale: raffronto dati 2012- 2013

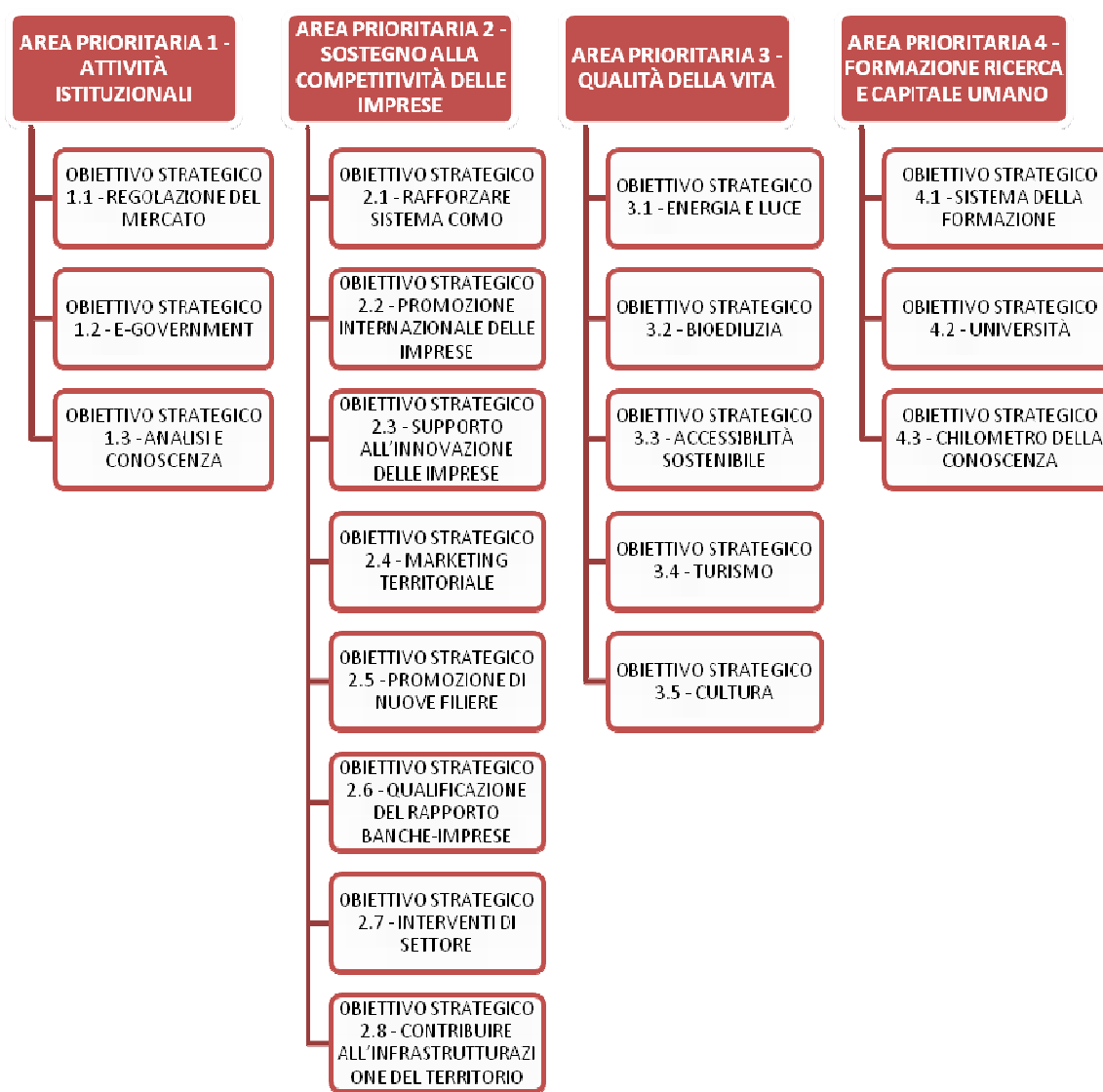
VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2013 (A)	(A) %	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2012 (B)	PREVENTIVO AGGIORNATO ANNO 2012 (C)	(A - B) Δ %	(A - C) Δ %
GESTIONE CORRENTE						
<u>A) Proventi correnti</u>						
1) Diritto annuale	9.750.000	77%	9.950.000	9.950.000	- 2%	- 2%
2) Diritti di segreteria	2.440.000	19%	2.480.000	2.480.000	- 2%	- 2%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	212.932	2%	1.014.780	1.172.386	- 79%	- 82%
4) Proventi da gestione di beni e servizi	190.000	2%	181.307	185.000	+ 5%	+ 3%
5) Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	-	0%	0%
Totale Proventi correnti (A)	12.592.932	100%	13.626.087	13.787.386	- 8%	- 9%
<u>B) Oneri correnti</u>						
6) Personale	3.040.000	22%	3.013.000	3.030.000	+ 1%	0%
7) Funzionamento	3.062.000	22%	3.040.105	3.135.000	+ 1%	- 2%
8) Interventi economici	5.496.470	40%	8.007.788	8.756.780	- 31%	- 37%
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.270.000	16%	2.310.000	2.270.000	- 2%	0%
Totale Oneri correnti (B)	13.868.470	100%	16.370.893	17.191.780	- 15%	- 19%
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 1.275.538	100%	- 2.744.806	- 3.404.394	- 54%	- 63%
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) Proventi finanziari	400.000	100%	350.000	350.000	+ 14%	+ 14%
11) Oneri finanziari	-	0%	-	-	0%	0%
Risultato della gestione finanziaria	400.000	100%	350.000	350.000	+ 14%	+ 14%
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) Proventi straordinari	40.000	200%	95.000	115.000	- 58%	- 65%
13) Oneri straordinari	20.000	100%	200.000	115.000	- 90%	- 83%
Risultato della gestione straordinaria	20.000	100%	- 105.000	-	- 119%	-
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 855.538	100%	- 2.499.806	- 3.054.394	- 66%	- 72%
PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
E) Immobilizzazioni immateriali	20.000	1%	4.000	20.000	+ 400%	0%
F) Immobilizzazioni materiali	460.000	16%	39.714	350.000	+ 1.058%	+ 31%
G) Immobilizzazioni finanziarie	2.350.000	83%	2.592.000	3.050.000	- 9%	- 23%
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	2.830.000	100%	2.635.714	3.420.000	+ 7%	- 17%

CAPITOLO 4 - OBIETTIVI STRATEGICI

4.1 Albero della performance e mappa strategica

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi e fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

La Camera di Commercio ha individuato, con il programma pluriennale 2010-2014, quattro aree prioritarie di intervento articolate in specifici obiettivi strategici:

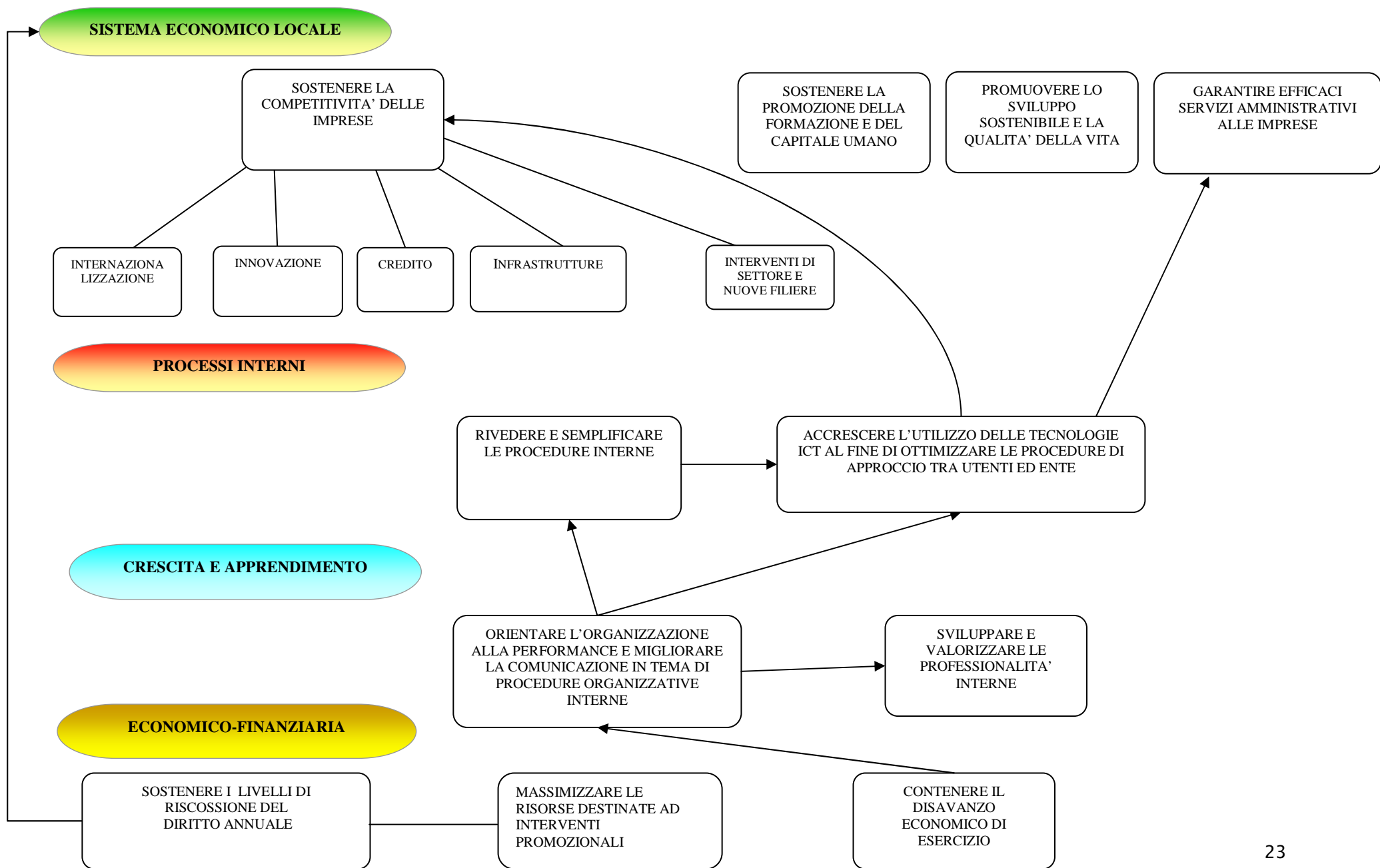


A partire dalla programmazione relativa all'anno 2012 l'Ente ha deciso di adottare il modello della Balanced Scorecard (BSC) per la descrizione e successiva misurazione della propria performance.

L'articolazione dell'albero della performance è dunque effettuata secondo le quattro prospettive indicate dalla metodologia BSC:

- prospettiva dello **Sviluppo del tessuto economico locale**: definisce la strategia generale che l'Ente vuole attuare a favore degli stakeholders, per dare risposte efficaci ai bisogni reali del territorio;
- prospettiva dei **Processi interni**: individua obiettivi di miglioramento ed innovazione dei processi interni dell'Ente, attraverso i quali poter meglio conseguire gli obiettivi delle altre prospettive;
- prospettiva dell'**Apprendimento e della crescita**: descrive le azioni che l'Ente si propone di realizzare per incrementare le competenze all'interno della struttura al fine di perseguire il raggiungimento degli obiettivi strategici;
- prospettiva **Economico-finanziaria**: misura la capacità di gestire le risorse economiche orientandole verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

In linea con l'approccio metodologico BSC sopra descritto la strategia d'azione complessiva definita dalla CCIAA di Como può essere rappresentata graficamente attraverso la seguente Mappa Strategica, che raccoglie l'insieme degli obiettivi strategici dell'Ente:



4.2 Obiettivi strategici

La Camera di Commercio di Como identifica per il prossimo triennio i seguenti obiettivi strategici prioritari di intervento riconducibili alla prospettiva BSC “Sistema economico locale”:

OBIETTIVO STRATEGICO 1 SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

L'obiettivo intende rispondere ai bisogni e alle criticità che il tessuto imprenditoriale comasco esprime, con riferimento in particolare,

- all'elevata frammentazione del tessuto imprenditoriale locale che si manifesta in un'evidente difficoltà ad operare in rete.
- alla dimensione mediamente piccola delle imprese comasche (spesso anche sottocapitalizzate), che risulta inadeguata per affrontare iniziative di penetrazione dei mercati stranieri ed operare in modo strutturato ed efficace sui mercati internazionali.

La dimensione influenza anche la capacità innovativa delle imprese stesse, che in quanto medio-piccole possono incontrare evidenti difficoltà a puntare sull'innovazione non solo di prodotto e di processo, ma anche organizzativa e gestionale.

Accanto a queste caratteristiche strutturali delle imprese comasche, appare un elemento di criticità anche la specializzazione manifatturiera della base economica del territorio (tipicamente, il tessile e il legno-arredo), che negli anni più recenti ha dovuto portare avanti un processo di rinnovamento e di reinterpretazione in senso meno tradizionale delle produzioni dei settori maturi e maggiormente esposti alla competizione internazionale.

L'obiettivo è dunque quello di supportare la promozione della competitività di tutte le imprese del territorio comasco con specifico riferimento al tessuto esistente delle micro, piccole e medie imprese, struttura portante dell'economia comasca, attraverso il sostegno al sistema imprenditoriale locale,

- sia lavorando per rilanciare le filiere esistenti e rafforzare la costruzione e la promozione di reti efficaci tra le imprese.
- sia promuovendo la nascita di nuove produzioni e nuove filiere che siano al contempo in grado di offrire opportunità interessanti per le giovani generazioni ed essere momento di ulteriore crescita per le aziende dei settori forti della manifattura comasca (tessile, legno-arredo, metalmeccanico ecc.).

In questa cornice, è evidente l'esigenza di intervenire per completare e rafforzare quello che abbiamo già definito come “Sistema Como” (vd. par. 2.3), evidenziando competenze e specializzazioni di ogni attore coinvolto, al fine di garantire l'efficacia e l'efficienza degli interventi a supporto della competitività delle imprese.

L'obiettivo può essere considerato asse strategico, in quanto si sostanzia nel perseguimento di ulteriori 5 obiettivi strategici:

OB. STRATEGICO 1.1. INTERNAZIONALIZZAZIONE

OB. STRATEGICO 1.2. INNOVAZIONE

OB. STRATEGICO 1.3. CREDITO

OB. STRATEGICO 1.4. INFRASTRUTTURE

OB. STRATEGICO 1.5. INTERVENTI DI SETTORE E NUOVE FILIERE.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE

E' intento della Camera di Commercio garantire per il 2013 alle imprese il medesimo livello di intervento realizzato nel 2012 in tema di internazionalizzazione, attesa la fortissima esigenza al riguardo raccolta e manifestata dal Tavolo per l'internazionalizzazione, al quale assicurano contributi costruttivi i rappresentanti delle associazioni e degli enti che operano sullo specifico fronte.

Secondo formule sperimentate con soddisfazione negli anni scorsi, obiettivi operativi in tema di internazionalizzazione saranno la realizzazione di missioni all'estero, l'organizzazione di incoming di buyers, la proposta di incontri paese, il sostegno ad iniziative di matching ed incontri B2B.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 INNOVAZIONE

Non v'è dubbio che il rilancio della competitività del sistema delle imprese veda nella capacità di fare innovazione un pilastro. Anche nel 2013 la Camera si darà pertanto un Programma Annuale per l'Innovazione, i cui punti qualificanti saranno ancora una volta essenzialmente:

- il bando incubatore, recentemente rivisitato in un'articolazione semestrale, ormai prossimo al traguardo delle 20 nuove imprese complessivamente coinvolte;
- il bando Idealimpresa rivolto agli studenti delle scuole secondarie, preceduto da un percorso di tutoraggio e formazione e culminante nella Giornata dell'Innovazione, anche per la prossima edizione costruita sulle tematiche EXPO.

A rafforzamento di un'azione già considerevole, sarà messa in cantiere per il 2013 una nuova iniziativa di incubazione legata al tema ICT, a seguito di un accordo di partenariato in corso di definizione tra ComonexT e H Farm.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 CREDITO

Il 2012 è stato caratterizzato dal più significativo impegno camerale degli ultimi anni sul versante del credito, in accoglimento delle richieste unanimemente espresse dagli esponenti delle associazioni di categoria nonché in adesione alle iniziative di sistema.

Com'è noto, è stata recentemente valutata dal Consiglio camerale l'esigenza di modificare il bilancio di previsione 2012 (per circa 900.000 euro, in aggiunta al milione già stanziato), allo scopo di garantire le eventuali insolvenze future sull'iniziativa Confiducia e consentire l'adesione a progetti specifici sul microcredito e sul fondo rischi Federfidi FEI.

In considerazione di quanto precede, nel 2013 saranno attivabili nuove iniziative complessivamente più contenute dal punto di vista della dotazione economica, fermo restando il rispetto degli impegni già assunti per effetto dell'adesione a quelle di carattere regionale.

Non mancherà tuttavia di essere tenuta in considerazione, nella progettazione delle attività future, la particolare importanza che il sostegno al credito riveste per le imprese nell'attuale momento congiunturale.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.4 INFRASTRUTTURE

L'iniziativa alla quale l'Ente camerale dedicherà maggiore attenzione nel corso del 2013 è certamente ancora quella avente ad oggetto la progettazione e la realizzazione della

Variante alla Tremezzina sulla S.S. 340 "Regina", stante la valenza prioritaria che l'infrastruttura assume per l'intero territorio.

Si è da pochi mesi conclusa la fase della progettazione preliminare e sta per aver avvio quella della progettazione definitiva, per la quale sono stati previsti 15 mesi di attività in sede tecnica.

La Camera di Commercio sostiene come noto con proprie risorse anche tale fase, peraltro già avendole totalmente individuate nel bilancio dell'esercizio 2012.

In ragione di quanto precede il ruolo dell'Ente nel corso della prossima annualità sarà principalmente destinato al costante stimolo e al puntuale monitoraggio, a garanzia dello sviluppo della progettazione nei termini previsti, senza doversi in questo senso prevedere risorsa finanziaria alcuna.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.5 INTERVENTI DI SETTORE E NUOVE FILIERE

La programmazione 2011, riconfermata nel 2012, era stata caratterizzata dall'intento di "introdurre negli interventi di settore logiche di coordinamento, a valenza emblematica e con effetti trasversali"; per quanto riguarda le nuove filiere, di "supportare il consolidamento di filiere da considerare nuove e/o di distretti emergenti".

Trattandosi di obiettivi conseguibili, come già riconosciuto, in tempi eccedenti la singola annualità, ma ferma l'esigenza di procedere ad una razionalizzazione degli interventi e dei relativi oneri, si ritiene per il 2013 di dover mettere a disposizione una somma complessiva da destinare, in via principale, al conseguimento degli obiettivi dei progetti nautica e florovivaismo, nonché al sostegno delle iniziative già avviate nei diversi settori, ed in via residuale all'approvazione di nuove progettualità a particolare connotazione - come si è detto - emblematica e trasversale.

Da ribadire, infine, che a beneficio di tutti indistintamente i settori produttivi sarà da intendere la forte azione di marketing territoriale già avviata nel 2012 con SISTEMACOMO2015, che nell'esercizio finanziario 2013 vedrà nuovamente l'attribuzione di adeguate risorse.

OBIETTIVO STRATEGICO 2 SOSTENERE LA PROMOZIONE DELLA FORMAZIONE E DEL CAPITALE UMANO

Nella necessità di dover ridimensionare la portata dell'intervento camerale rispetto all'obiettivo strategico relativo alla formazione e al capitale umano, si ritiene tuttavia di doverne ribadire il fondamento: *"La competitività di un territorio trova uno snodo cruciale nella capacità di formare le giovani generazioni attraverso percorsi molteplici e coerenti con le diverse aspirazioni professionali e nella possibilità di offrire al sistema economico locale i profili con le competenze necessarie per sostenerlo e favorirne lo sviluppo. Per questo motivo l'azione camerale identifica nel tema Formazione, Ricerca e Capitale umano una propria priorità d'azione e, coerentemente, si propone di*

- *porre attenzione alla crescita della qualità del capitale umano, prefigurando opportunità formative eccellenti in tutta la filiera del sistema della formazione e dell'istruzione,*
- *definire un modello di territorio per l'università comasca,*
- *realizzare un'infrastruttura fisica e culturale di eccellenza, leader accreditato nell'organizzazione e nell'offerta di eventi e manifestazioni scientifiche e culturali".*

Tenendo pertanto conto di quanto ora richiamato, in sede di programmazione 2013:

- si ribadisce l'estrema attualità dell'esigenza a suo tempo espressa nonché il carattere prioritario da riconoscere all'azione camerale relativa alla formazione e al capitale umano
- si rinnova la riflessione sull'esigenza di lavorare sullo specifico risultato di individuare e formare in vista del 2015 una *Expo Generation*
- si concentrano gli interventi da sostenere secondo le principali direttrici di seguito trattate.

Interventi sul sistema Università, si opererà attraverso la costruzione di un progetto territoriale per un'Università comasca in grado di rispondere a fabbisogni specifici, avviata nel 2010 a partire dagli Stati Generali sull'Università, e che potrebbe assumere nel corso del 2013 una più definita configurazione. Azioni complementari, nella medesima ottica di sistema, sono da considerare il programma "Formare ingegneri stranieri in Italia" del Politecnico di Milano – Polo Regionale di Como, finanziato dal sistema camerale e, finora, dall'ICE, nonché la proposta di ospitare a Como le *Summer School* del Politecnico di Milano, nell'ambito di un progetto che ha visto proprio a partire dal 2012 la fase di start up, e per il quale la Camera di Commercio può essere interessata a svolgere un ruolo di attiva compartecipazione.

Il Chilometro della Conoscenza, nel corso del 2013 e compiutamente negli anni a seguire troverà realizzazione quella infrastruttura logistica e culturale di eccellenza in cui si sostanzia l'idea del Chilometro, luogo identitario per l'intera collettività comasca, in grado di accrescerne in modo decisivo la visibilità e il richiamo internazionale, particolarmente in prospettiva EXPO.

OBBIETTIVO STRATEGICO 3 PROMUOVERE LO SVILUPPO SOSTENIBILE E LA QUALITÀ DELLA VITA

Si riafferma quanto già enunciato in sede di programmazione 2012: pur essendo il territorio comasco potenzialmente idoneo a garantire un elevato livello di qualità della vita, è incontestabile la necessità di interventi di miglioramento sia sotto il profilo estetico che sotto il profilo funzionale. Un uso più accorto delle risorse, una maggiore attenzione all'ambiente, interventi orientati ad uno sviluppo sostenibile in tema di energia, edilizia, mobilità, turismo, sono obiettivi da perseguire anche sotto il profilo della stretta convenienza economica, non solo dal punto di vista dell'innalzamento del livello di qualità della vita e, conseguentemente, dell'attrattività del territorio. Ciò anche – evidentemente - in prospettiva EXPO.

Un'allocatione di risorse più ridotta rispetto ai precedenti esercizi non sarà indice di minore attenzione al tema, ma al contrario l'obiettivo sarà perseguito anche con significative azioni di divulgazione, di corretta informazione, di formazione specialistica, di coinvolgimento delle scuole.

OBBIETTIVO STRATEGICO 4 GARANTIRE EFFICACI SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE

L'elevato livello qualitativo dei propri servizi amministrativi rappresenta da tempo un valore generalmente apprezzato e riconosciuto dell'Ente.

Pur tuttavia l'impegno al miglioramento continuo permane inalterato, nella consapevolezza che la propria utenza di riferimento, e dunque principalmente il sistema delle imprese, deve sempre trovare nella Camera di Commercio un esempio concreto di Pubblica

Amministrazione che ne agevola l'attività, erogando servizi utili, con modalità semplici, in tempi rapidi e certi.

Quanto precede costituisce la ragione giustificatrice dello sforzo che sarà compiuto anche nel corso del prossimo esercizio per contribuire ulteriormente alla più ampia realizzazione nel territorio dell'e-government.

Nella prospettiva inerente i "Processi interni" vengono identificati dalla Camera di Commercio di Como i seguenti 2 obiettivi strategici:

OBIETTIVO STRATEGICO 5 ACCRESCERE L'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE ICT AL FINE DI OTTIMIZZARE LE PROCEDURE DI APPROCCIO TRA UTENTI ED ENTE

OBIETTIVO STRATEGICO 6 RIVEDERE E SEMPLIFICARE LE PROCEDURE INTERNE

La Camera di Commercio si prefigge di conseguire i seguenti 2 obiettivi strategici nella prospettiva "Crescita ed apprendimento":

OBIETTIVO STRATEGICO 7 ORIENTARE L'ORGANIZZAZIONE ALLA PERFORMANCE E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE IN TEMA DI PROCEDURE ORGANIZZATIVE INTERNE

OBIETTIVO STRATEGICO 8 SVILUPPARE E VALORIZZARE LE PROFESSIONALITÀ INTERNE

Infine, la prospettiva "Economico-finanziaria" si articola nel perseguimento dei seguenti 3 obiettivi strategici:

OBIETTIVO STRATEGICO 9 SOSTENERE IL LIVELLO DI RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUALE

OBIETTIVO STRATEGICO 10 MASSIMIZZARE LE RISORSE DESTINATE AD INTERVENTI PROMOZIONALI

OBIETTIVO STRATEGICO 11 CONTENERE IL DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO

CAPITOLO 5 - DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

5.1 Quadro operativo

Gli obiettivi strategici illustrati nel precedente capitolo, relativi al prossimo triennio, sono articolati in obiettivi operativi elaborati con specifico riferimento al primo esercizio del triennio di programmazione.

Per ogni obiettivo operativo sono individuati uno o più indicatori di risultato (KPI), che serviranno a monitorarne il grado di raggiungimento. Ad ogni indicatore è attribuito un target, che indica il valore programmato o atteso per l'anno 2013.

Nel caso siano presenti due o più KPI per la misurazione del livello di conseguimento di un obiettivo, ciascuno di essi partecipa alla definizione del risultato finale con un peso percentuale predefinito.

Il quadro operativo è analiticamente espresso nella seguente tabella.

NOME OBIETTIVO	KPI	DESCRIZIONE OBIETTIVO e KPI	TARGET annuale	Peso	AREA dirigenziale
Asse strategico 1		Sostenere la competitività alle imprese			
	KPI strategico	Media pesata dei risultati dei sotto-obiettivi strategici	70%		
Obiettivo Operativo 1.0		Progettare, realizzare e promuovere la divulgazione di report di informazione economica			Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 1.0.a	Realizzare il Rapporto Annuale dell'Economia Comasca entro il termine prefissato	30.06.2013	40%	
	KPI 1.0.b	N°report trimestrali sull'andamento congiunturale realizzati nell'anno	4	40%	
	KPI 1.0.c	Creare un data-base di indirizzi mail per la divulgazione dei report, entro il termine prefissato	30.11.2013	20%	

Obiettivo Operativo 1.0.1		Realizzazione del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit			Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 1.0.1.a	Concludere le attività di validazione, accertamento e avvio procedimenti sanzionatori entro il termine prefissato dall'ISTAT	27.02.2013		
Obiettivo Strategico 1.1		Internazionalizzazione			
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto in bilancio per l'Internazionalizzazione	70%	20%	
Obiettivo Operativo 1.1.1		Monitorare la realizzazione del piano unitario d'intervento anno 2013 e predisporre il piano d'intervento anno 2014, attraverso il lavoro del Tavolo per l'Internazionalizzazione			Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 1.1.1.a	n° riunioni per aggiornamento e verifica piano 2013	5	50%	
	KPI 1.1.1.b	Predisporre il Piano unitario d'intervento anno 2014 entro il termine prefissato	31.10.2013	50%	
Obiettivo Operativo 1.1.2		Incrementare la capacità delle imprese di operare in modo efficace sui mercati internazionali, attraverso la realizzazione di eventi che favoriscano contatti con mercati esteri			Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Azienda Speciale Sviluppo Impresa
	KPI 1.1.2.a	Numero eventi di contatto con mercati esteri realizzati (incoming, missioni commerciali, incontri paese, matching ed incontri B2B)	5		
Obiettivo Operativo 1.1.3		Garantire la tempestiva liquidazione dei voucher alle imprese partecipanti al Bando Internazionalizzazione	-		Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 1.1.3.a	Percentuale di voucher liquidati entro il termine di 2 mesi dalla rendicontazione da parte delle imprese	90%		

Obiettivo Operativo 1.1.4		Supportare l'attività del Tavolo per l'Internazionalizzazione attraverso la realizzazione di approfondimenti tematici sulle esportazioni			
	KPI 1.1.4.a	n° di approfondimenti tematici sulle esportazioni realizzati	2		
Obiettivo Strategico 1.2		Innovazione	-	-	
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per l'Innovazione	70%	25%	
Obiettivo Operativo 1.2.1		Selezionare soggetti imprenditoriali in grado di sviluppare un'idea innovativa, che possano trovare allocazione fisica presso il Parco Scientifico e Tecnologico ComoNEXT	-		Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 1.2.1.a	Emanazione del Bando Incubatore d'Impresa entro il termine prefissato	31.10.2013	20%	
	KPI 1.2.1.b	n° imprese incubate nel quadriennio 2010/2013	16	80%	
Obiettivo Operativo 1.2.2		Formare gli studenti delle scuole secondarie sui temi dell'innovazione e della cultura d'impresa attraverso il Bando Idealimpresa nel contesto della Giornata dell'innovazione	-		
	KPI 1.2.2.a	Percentuale di squadre di studenti iscritte al bando Idealimpresa che presentano il progetto	70%	50%	
	KPI 1.2.2.b	Percentuale di squadre di studenti che coinvolgono almeno 1 impresa nella costruzione del progetto	100%	50%	
Obiettivo Operativo 1.2.3		Promuovere iniziative di diffusione della cultura brevettuale mediante bandi, sportelli assistiti e formazione specialistica - Progetto PIP	-		
	KPI 1.2.3.a	Realizzare un evento formativo/informativo in tema di Brevetti e Marchi entro il termine prefissato	30.11.2013	50%	

	KPI 1.2.3.b	Realizzare un evento formativo/informativo in tema di rafforzamento delle azioni di ITALIANOAUTENTICOSICURO (Protocollo Made In)	30.11.2013	50%	
Obiettivo Strategico 1.3		Credito	-	-	
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per il Credito	70%	25%	
Obiettivo Operativo 1.3.1		Favorire l'accesso al credito per le imprese neo-costituite	-		
	KPI 1.3.1.a	Costituire apposito Fondo di Garanzia da destinare a imprese neo costituite da lavoratori espulsi dai processi produttivi e/o da imprenditori individuali che hanno chiuso la propria attività a seguito della crisi	30.06.2013		Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
Obiettivo Strategico 1.4		Infrastrutture	-	-	
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per le Infrastrutture	70%	10%	
Obiettivo Operativo 1.4.1		Sostenere la progettazione definitiva della variante della Tremezzina			
	KPI 1.4.1.a	Erogare la prima quota di co-finanziamento (20%) entro il termine stabilito dal 2° atto aggiuntivo alla Convenzione del 30.07.2007	60gg.dalla comunicaz. formale di avvio della progettaz. definitiva da parte dell'AP di Como	50%	Segretario Generale
	KPI 1.4.1.b	Erogare la seconda quota di co-finanziamento (30%) entro il termine stabilito dal 2° atto aggiuntivo alla Convenzione del 30.07.2007	60gg.dalla richiesta documentata dell'AP di Como	50%	

Obiettivo Strategico 1.5		Interventi di settore e nuove filiere	-	-	
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per Interventi di settore e nuove filiere	70%	20%	
Obiettivo Operativo 1.5.1		Revisione e aggiornamento del Patto per la Nautica			Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 1.5.1.a	Aggiornare il Patto per la Nautica entro il termine prefissato	30.11.2013		
Obiettivo Operativo 1.5.2		Sostenere gli obiettivi di sviluppo del Distretto Florovivaistico Alto Lombardo, costituitosi nel 2011, garantendo in particolare sostegno economico ad alcuni tra i sub-obiettivi specifici individuati dal Piano di Distretto - Progr. Triennale 2011-2014	-		
	KPI 1.5.2.a	Assegnazione contributo entro i termini prefissati	30.09.2013		
Obiettivo Operativo 1.5.3		Garantire il sostegno ai vari settori produttivi	-		
	KPI 1.5.3.a	Numero di iniziative /attività promozionali realizzate a favore dei vari settori economici (agricoltura, artigianato, commercio, tessile, turismo, cooperazione...)	25		
Obiettivo Strategico 2		Sostenere la promozione e la formazione del capitale umano	-	-	
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per promozione e formazione del capitale umano	70%		
Obiettivo Operativo 2.1		Realizzare un progetto finalizzato all'utilizzo delle tecnologie digitali nel sistema scolastico provinciale (Generazione Web)	-		Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 2.1.a	Avvio del progetto entro il termine prefissato	30.06.2013		
Obiettivo Operativo 2.2		Garantire l'assegnazione di borse di studio agli studenti stranieri del Politecnico (Progetto "Formare ingegneri stranieri in Italia")	-		

	KPI 2.2.a	Percentuale di utilizzo del budget previsto in Bilancio	85%		
Obiettivo Operativo 2.3		Contribuire ai lavori di avanzamento nella creazione della infrastruttura logistica e del collegamento immateriale del Chilometro della Conoscenza (collegamento fisico tra il Parco di Villa Olmo e le Serre, ristrutturazione delle ex Scuderie e recupero delle Serre del Grumello)	-		
	KPI 2.3.a	Predisposizione di un piano di coordinamento degli interventi e delle attività relativi al Chilometro della Conoscenza in collaborazione con i soggetti/Enti coinvolti	31.12.2013		
Obiettivo Operativo 2.4		Sostenere la neo-imprenditorialità attraverso attività di supporto informativo personalizzato e formazione in aula di tipo specialistico (Punto Nuova Impresa)	-		
	KPI 2.4.a	% di appuntamenti ad aspiranti neo-imprenditori fissati entro 10 gg. dalla richiesta	90%	50%	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
	KPI 2.4.b	Numero eventi formativi realizzati a sostegno della nuova imprenditorialità	7	50%	
Obiettivo Operativo 2.5		Promuovere e realizzare moduli formativi con il sistema scolastico, anche in collaborazione con l'Amministrazione Provinciale - Settore Agricoltura			Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 2.5.a	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per realizzare i percorsi formativi richiesti dagli istituti scolastici	90%		
Obiettivo Strategico 3		Promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita	-	-	
	KPI strategico	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio per promozione sviluppo sostenibile e la qualità della vita	70%		
Obiettivo Operativo 3.1		Approvazione di un intervento emblematico sul tema dell'agricoltura sostenibile	-		Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 3.1.a	Rispetto del termine prefissato	30.09.2013		

Obiettivo Operativo 3.2		Finanziare investimenti effettuati da aziende comasche in materia di energie rinnovabili, attraverso emanazione di apposito Bando	-		
	KPI 3.2.a	Percentuale di utilizzo del budget previsto in Bilancio per Bando Energia	80%	80%	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
	KPI 3.2.b	Numero di imprese beneficiarie del Bando Energia	15	20%	
Obiettivo Strategico 4		Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese	-	-	
	KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	85%		
Obiettivo Operativo 4.1		Miglioramento (o mantenimento) degli standard qualitativi relativi all'evasione delle pratiche del R.I. (N.B.: in caso di eventi straordinari connessi a scadenze normative, le pratiche ad essi attinenti non verranno conteggiate)	-	40%	
	KPI 4.1.a	Percentuale di pratiche evase nei termini di legge	80%		
Obiettivo Operativo 4.2		Miglioramento qualità dati R.I./AIA attraverso le procedure di cancellazione d'ufficio delle posizioni inattive e la cancellazione delle società in liquidazione ai sensi dell'art. 2490	-	10%	Servizi alle imprese
	KPI 4.2.a	Trasmissione al Giudice del Registro delle Imprese dell'elenco delle posizioni da cancellare ai sensi del Dpr 247/2004 e successiva iscrizione delle cancellazioni ordinate dal giudice, entro il termine prefissato	31.12.2013	50%	
	KPI 4.2.b	Percentuale di cancellazioni di società in liquidazione ai sensi dell'art. 2490, effettuate nel corso dell'anno	95%	50%	

Obiettivo Operativo 4.3		Garantire servizi tempestivi all'utenza in materia di diritto annuale	-	5%	Risorse Finanziarie e Strumentali
	KPI 4.3.a	Evasione richieste di sgravio entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse	90%	50%	
	KPI 4.3.b	Evasione richieste di rimborso entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse	90%	30%	
	KPI 4.3.c	Evasione richieste di chiarimenti (sanzioni, calcolo interessi ecc.) pervenute via e-mail, entro 10 giorni	90%	20%	
Obiettivo Operativo 4.4		Garantire i pagamenti ai fornitori entro 30 gg. dalla verifica della sussistenza delle condizioni per poter procedere al pagamento con particolare riferimento alla verifica di conformità del servizio/fornitura e alla regolarità fiscale/contributiva	-	10%	
	KPI 4.4.a	Percentuale di fatture pagate entro i termini	95%	70%	
	KPI 4.4.b	Garantire il caricamento delle fatture nel software di contabilizzazione entro la media di giorni indicati	12	30%	
Obiettivo Operativo 4.5		Incrementare l'attività ispettiva ordinaria e predisporre un Piano di Vigilanza e Controllo in tema di metrologia legale e sicurezza prodotti	-	10%	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
	KPI 4.5.a	Incremento percentuale del n° di ispezioni i metriche ordinarie rispetto all'anno 2012	10%	50%	
	KPI 4.5.b	n° accessi effettuati nel termine assegnato nell'ambito del Piano di Vigilanza	10	25%	

	KPI 4.5.c	n°prodotti sottoposti a controllo nel termine assegnato nell'ambito del Piano di Vigilanza	100	25%	
Obiettivo Operativo 4.6		Garantire la pubblicazione degli atti deliberativi entro il termine regolamentare prefissato (10 gg)	-	5%	Tutti i dirigenti
	KPI 4.6.a	% atti pubblicati entro il termine regolamentare	95%		
Obiettivo Operativo 4.7		Realizzare eventi di sensibilizzazione sull'utilizzo dello strumento della mediazione per la risoluzione delle controversie	-	10%	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
	KPI 4.7.a	n°eventi di sensibilizzazione realizzati nel corso dell'anno 2013	2		
Obiettivo Operativo 4.8		Miglioramento qualità dati R.I. attraverso lo svolgimento di adempimenti amministrativi previsti dai Decreti Ministeriali 26 ottobre 2011 riguardanti la soppressione dei ruoli camerali		10%	Servizi alle imprese
	KPI 4.8.a	Realizzazione di momenti informativi rivolti ad associazioni di categoria e dottori commercialisti	2		
Obiettivo Strategico 5		Accrescere l'utilizzo delle tecnologie ICT al fine di ottimizzare le procedure di approccio tra utenti ed Ente	-	-	
	KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	85%		
Obiettivo Operativo 5.1		Aumentare l'utilizzo della posta elettronica certificata per le comunicazioni esterne	-	20%	Tutti i dirigenti
	KPI 5.1.a	Incremento dei messaggi spediti con PEC rispetto all'anno precedente (al netto degli invii relativi al 9°Censimento Industria e Servizi)	25%		
Obiettivo Operativo 5.2		Revisione/implementazione delle banche dati CRM	-	5%	Segretario Generale
	KPI 5.2.a	Rispetto del termine per effettuare la revisione	30.09.2013	30%	
	KPI 5.2.b	n°nuove iscrizioni alle banche-dati CRM	4000	70%	

Obiettivo Operativo 5.3		Favorire la possibilità che le domande di partecipazione a bandi siano firmate digitalmente	-	5%	Promozione delle Imprese e sviluppo del territorio+ Sviluppo Impresa
	KPI 5.3.a	Percentuale di bandi che prevedono la possibilità della firma digitale	100%		
Obiettivo Operativo 5.4		Promuovere l'utilizzo del portale internet per l'iscrizione a seminari/convegni/corsi	-	20%	Promozione delle Imprese e sviluppo del territorio+ Sviluppo Impresa
	KPI 5.4.a	n° iscrizioni effettuate attraverso il sito web	400		
Obiettivo Operativo 5.5		Favorire il rilascio dei dispositivi di firma digitale	-	20%	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Servizi alle Imprese
	KPI 5.5.a	Percentuale di rilasci effettuati entro 10 gg dalla domanda	95%		
Obiettivo Operativo 5.6		Revisione dei contenuti del sito internet camerale		10%	Tutti i dirigenti
	KPI 5.6.a	Completare la procedura di revisione e aggiornamento entro il termine prefissato	30.11.2013		
Obiettivo Operativo 5.7		Diffusione informazioni all'utenza sull'utilizzo dei file con firma digitale e definizione delle specifiche dei tipi di file utilizzabili		5%	Risorse Finanziarie e Strumentali + Segretario Generale
	KPI 5.7.a	Pubblicazione su sito camerale di idonee linee guida, entro il termine prefissato	30.06.2013		
Obiettivo Operativo 5.8		Assistenza agli utenti interni per problematiche varie relative a dotazioni hardware / software		5%	Risorse Finanziarie e strumentali
	KPI 5.8.a	Percentuale di evasione delle richieste di assistenza entro 3 giorni lavorativi	50%		

Obiettivo Operativo 5.9		Consolidare modalità di invio dell'informativa circa il pagamento del diritto annuale alle imprese (individuali e società) che hanno comunicato l'indirizzo PEC		5%	
	KPI 5.9.a	Richiesta a Infocamere di elenco delle imprese dotate di PEC attiva e verifica dello stesso, entro il termine prefissato	30.04.2013	90%	
	KPI 5.9.b	Predisposizione informativa in formato compatibile per invio con PEC (file, firma, ecc.), pubblicità modalità di invio su sito Internet camerale, entro il termine prefissato	30.04.2013	10%	
Obiettivo Operativo 5.10		Implementare lo sportello prem@nline per l'assistenza agli utenti nelle procedure inerenti i concorsi a premio e redazione di apposito regolamento		5%	
	KPI 5.10.a	Percentuale di richieste di assistenza evase entro 10 gg.	80%	60%	Promozione delle imprese
	KPI 5.10.b	Predisposizione Regolamento in materia di concorsi a premio entro il termine prefissato	30.11.2013	40%	
Obiettivo Strategico 6		Rivedere e semplificare le procedure interne	-	-	
	KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	85%		
Obiettivo Operativo 6.1		Rivedere e riorganizzare il sistema di gestione documentale dell'Ente	-	40%	
	KPI 6.1.a	N° di repertori di fascicoli predisposti dalle u.o. e trasmessi nel corso dell'anno all'archivio camerale (con periodicità trimestrale)	44	60%	Tutti i dirigenti
	KPI 6.2.b	n° versamenti di fascicoli effettuati dalle u.o. all'archivio camerale (almeno 1 per ciascuna u.o.), utilizzando la nuova procedura codificata	12	40%	

Obiettivo Operativo 6.2		Consolidare le procedure di gestione informatizzata delle domande e dei relativi pagamenti ai soggetti beneficiari di contributi per iniziative promozionali	-	30%	Promozione delle Imprese + Risorse Finanziarie e Strumentali
	KPI 6.2.a	Percentuale di domande a bandi e contributi gestiti con programma CERC	85%		
Obiettivo Operativo 6.3		Utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia		5%	Tutti i dirigenti
	KPI 6.3.a	Diffusione informazioni, abilitazione alla ricerca/verifica e prima assistenza agli uffici in fase di avvio nuove procedure	28.02.2013	30%	
	KPI 6.3.b	Percentuale di utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia	80%	70%	
Obiettivo Operativo 6.4		Implementazione trasmissione ordinativi di incasso e pagamento in modalità telematica con nuovo Istituto cassiere		5%	Risorse Finanziarie e Strumentali
	KPI 6.4.a	Utilizzo esclusivo procedura OBI Infocamere entro il termine prefissato	31.07.2013		
Obiettivo Operativo 6.5		Consolidamento integrazione gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa / CCIAA		5%	Risorse Finanziarie e Strumentali + Azienda Speciale
	KPI 6.5.a	Completa supervisione gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa in capo U.O. Contabilità e Bilancio - conclusione I fase sperimentale entro il termine prefissato	30.06.2013		
	KPI 6.5.b	Completa supervisione gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa in capo U.O. Contabilità e Bilancio, entro il termine prefissato	31.12.2013		
Obiettivo Operativo 6.6		Consolidamento integrazione gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa / CCIAA		5%	Risorse Finanziarie e Strumentali
	KPI 6.6.a	Completa supervisione gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa in capo a U.O. Provveditorato, Gare e Appalti	31.12.2013		

Obiettivo Operativo 6.7		Consolidamento integrazione gestione personale Sviluppo Impresa / CCIAA		5%	
	KPI 6.7.a	Entrata a regime delle attività connesse alla gestione degli stipendi del personale di Sviluppo Impresa: percentuale di rispetto delle scadenze concordate con InfoCamere per la predisposizione delle retribuzioni, 13ma, 14ma	100%	70%	Segretario Generale
	KPI 6.7.b	Verifica della correttezza delle procedure svolte e delle elaborazioni fornite ogni mese da InfoCamere e produzione di relazione finale	31.12.2013	30%	
Obiettivo Operativo 6.8		Ottimizzare le procedure per l'incasso dei ruoli		5%	
	KPI 6.8.a	Percentuale di regolarizzazione degli incassi dei ruoli da Equitalia entro 30 giorni dalla segnalazione dell'Istituto cassiere	80%		Risorse Finanziarie e Strumentali
Obiettivo Strategico 7		Orientare l'organizzazione alla performance e migliorare la comunicazione in tema di procedure organizzative interne	-	-	
	KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	85%		
Obiettivo Operativo 7.1		Organizzare momenti di formazione/informazione sul tema della Performance rivolti al personale interno	-	20%	
	KPI 7.1.a	n° incontri realizzati	2	50%	Segretario Generale
	KPI 7.1.b	% di personale coinvolto	90%	50%	
Obiettivo Operativo 7.2		Elaborare la relazione sulla Performance anno 2012	-	20%	
	KPI 7.2.a	Rispetto del termine entro cui predisporre il documento	30.06.2013		Tutti i dirigenti
Obiettivo Operativo 7.3		Migliorare la comunicazione in tema di procedure organizzative interne	-	60%	
	KPI 7.3.a	n° incontri interni per favorire lo scambio di informazioni	4		

Obiettivo Strategico 8		Sviluppare e valorizzare le professionalità interne	-	-	
	KPI strategico	% di personale a tempo indeterminato partecipante ad iniziative di formazione	70%		
Obiettivo Operativo 8.1		Realizzazione di giornate di autoformazione sulle funzioni camerali (partecipazione ai gruppi di lavoro Unioncamere)	-		Tutti i dirigenti
	KPI 8.1.a	N° giornate di autoformazione effettuate	25		
Obiettivo Operativo 8.2		Realizzazione di iniziative di formazione specialistica con ricorso al sistema camerale e altri enti specializzati	-		
	KPI 8.2.a	N° iniziative di formazione specialistica realizzate	55	50%	
	KPI 8.2.b	N° di dipendenti coinvolti	40	50%	
Obiettivo Operativo 8.3		Realizzazione di giornate di formazione per l'utilizzo della nuova release del software Prodigy	-		Risorse Finanziarie e Strumentali+ Segretario Generale
	KPI 8.3.a	Verifica utenti ed inserimento abilitazioni - corso di formazione, entro il termine prefissato	30.11.2013		
Obiettivo Operativo 8.4		Miglioramento conoscenze informatiche del personale interno			Risorse Finanziarie e Strumentali
	KPI 8.4.a	Realizzare attività informativa sull'utilizzo di fogli elettronici (attraverso la redazione di apposito documento illustrativo oppure breve formazione in aula), entro il termine prefissato	30.11.2013		
Obiettivo Strategico 9		Sostenere il livello di riscossione del Diritto Annuale	-	-	
	KPI strategico	% di riscossione del DA nel biennio successivo a quello di riferimento	80%		Risorse Finanziarie e Strumentali
Obiettivo Operativo 9.1		Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2013: emissione del ruolo 2011	-		
	KPI 9.1.a	Termine per emissione ruolo	31.10.2013		

Obiettivo Operativo 9.2		Garantire il mantenimento degli standard relativi alle procedure di insinuazione fallimentare sino a verifica complessiva economicità procedure			
	KPI 9.2.a	Verifica economicità procedure in modo omogeneo rispetto a altre Camere di Commercio lombarde con coordinamento con Unioncamere Lombardia entro il termine prefissato	30.06.2013	10%	
	KPI 9.2.b	Percentuale di insinuazioni effettuate entro 15 giorni dalla ricezione della comunicazione da parte del curatore	90%	90%	
Obiettivo Strategico 10		Massimizzare le risorse destinate ad interventi promozionali	-	-	
	KPI strategico	% minima di interventi promozionali rispetto agli oneri correnti	35%		
Obiettivo Operativo 10.1		Massimizzare l'impiego delle risorse previste per gli interventi economici	-		
	KPI 10.1.a	% minima di oneri contabilizzati a consuntivo per interventi economici sulle previsioni annuali aggiornate	70%		
Obiettivo Operativo 10.2		Gestione recupero crediti commerciali con cadenza quadrimestrale e monitoraggio esiti			Risorse Finanziarie e Strumentali
	KPI 10.2.a	Spedire lettere di sollecito entro il mese di marzo (ottobre, novembre, dicembre, gennaio), luglio (febbraio, marzo, aprile, maggio), novembre (giugno, luglio, agosto, settembre)	100%		
Obiettivo Operativo 10.3		Monitoraggio mensile liquidità e situazione tesoreria	-		
	KPI 10.3.a	Percentuale di aggiornamenti mensili del prospetto situazione tesoreria, effettuati entro 5 giorni dal ricevimento dei dati (estratto conto, movimenti) da parte dell'Istituto cassiere	100%		

Obiettivo Strategico 11		Contenere il disavanzo economico di esercizio	-	-	
	KPI strategico	% massima di disavanzo rispetto al patrimonio netto dell'Ente	5%		
Obiettivo Operativo 11.1		Contenere gli oneri di funzionamento	-		
	KPI 11.1.a	% massima di oneri di funzionamento sugli oneri correnti	23%		

5.2 Quadro finanziario

Il budget direzionale, redatto secondo lo schema di cui all'allegato B al "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" (D.P.R. 254/2005) è lo strumento tecnico contabile che individua l'attribuzione delle risorse del preventivo economico ai dirigenti responsabili della spesa, con la contestuale assegnazione degli obiettivi gestionali.

Il criterio guida nella predisposizione del budget è rappresentato dalla "responsabilità", sotto il duplice profilo della responsabilità nell'utilizzo delle risorse e della responsabilità per i risultati direttamente conseguiti e derivanti dall'impiego delle risorse medesime.

Il documento presenta dunque un diverso approccio logico funzionale rispetto al preventivo economico, con una conseguenziale differente allocazione dei valori di provento/ricavo, onere/costo e investimento nell'ambito delle quattro funzioni istituzionali individuate dal regolamento di contabilità.

Analogamente al preventivo, ancorché con un maggior livello di dettaglio, lo schema di budget accoglie un conto economico e un piano degli investimenti che riclassificano per natura (righe della tabella) le voci di provento, onere e investimento oggetto di assegnazione.

Nel preventivo oneri, proventi e investimenti sono attribuiti alle funzioni istituzionali (colonne della tabella) in base alla destinazione (componenti "dirette") o in base a specifici "driver" di ripartizione in grado di riflettere la capacità delle stesse funzioni istituzionali di assorbire o di generare risorse (componenti "comuni").

Nel budget direzionale l'attribuzione dei valori segue una logica differente, incentrata sull'individuazione delle responsabilità dei dirigenti che, attraverso le decisioni relative alla gestione delle risorse, dovranno poi rispondere dei risultati conseguiti.

In tale prospettiva, in particolare, le componenti comuni di reddito sono assegnate alla responsabilità del dirigente dell'area economico-finanziaria.

La struttura del documento si basa quindi sulla configurazione dei centri di responsabilità individuati dall'assetto organizzativo dell'Ente, dei quali viene evidenziato il contributo rispetto alle funzioni istituzionali individuate dal Regolamento di contabilità.

La necessità di riferire i differenti centri di responsabilità alle funzioni istituzionali, al fine dell'attribuzione alle medesime dei rispettivi risultati, in adesione allo schema regolamentare, ha reso necessaria una riclassificazione dei medesimi rispetto alla collocazione organizzativa "reale" (aree dirigenziali).

La tabella seguente evidenzia la coerenza complessiva dell'impostazione e il rispetto di criteri di univocità nell'attribuzione di responsabilità e risorse.

Centri di responsabilità

codici		CDR/CDC PER RESPONSABILITA'	
IA01	Segretario Generale - Segreteria e Comunicazione	SEGRETARIO GENERALE Giuliano Caramella	1
IA07	Dirigente Area 1		
IB01	Protocollo e Archivi		
IB02	Risorse Umane		
LC01	Registro Imprese		
MC01	Regolazione e Tutela del Mercato	DIRIGENTE AREA 2 Pina Sergio	2
MD01	Promozione Economica		
MD02	Studi e Statistica		
MD03	Promozione Economica - Ufficio Regolazione e Tutela del Mercato		
MD07	Dirigente Area 2	DIRIGENTE AREA 3 Stefano Robiati	3
NB01	Contabilità e Bilancio		
NB02	Diritto Annuale		
NB03	Provveditorato Gare e Appalti		
NB04	Sistemi Informatici		
NB05	Oneri Comuni - Area Economica e Finanziaria		
NB07	Dirigente Area 3		
codici		AREE ORGANIZZATIVE PER FUNZIONI ISTITUZIONALI D.P.R. 254/2005	
IA01	Segretario Generale - Segreteria e Comunicazione	A	1/A
IA07	Dirigente Area 1		
IB01	Protocollo e Archivi	B	1/B
IB02	Risorse Umane		
NB01	Contabilità e Bilancio		
NB02	Diritto Annuale		
NB03	Provveditorato Gare e Appalti		
NB04	Sistemi Informatici		
NB05	Oneri Comuni - Area Economica e Finanziaria		
NB07	Dirigente Area 3		
LC01	Registro Imprese	C	1/C
MC01	Regolazione e Tutela del Mercato		2/C
MD01	Promozione Economica	D	2/D
MD02	Studi e Statistica		
MD03	Promozione Economica - Ufficio Regolazione e Tutela del Mercato		
MD07	Dirigente Area 2		

I proventi e gli oneri assegnati ai singoli centri di risultato sono quelli direttamente riferibili all'espletamento delle attività e dei progetti agli stessi connessi.

In particolare:

- proventi: sono assegnati ai centri di risultato finali solo i ricavi di diretta imputazione (es. diritti di segreteria). Il diritto annuale è convenzionalmente assegnato al centro di responsabilità "Diritto annuale", all'interno della funzione "Servizi di supporto";
- oneri del personale: le quote fisse e ricorrenti sono attribuite in modo analitico ai centri di risultato, sulla base del personale assegnato, tenendo conto dei relativi livelli retributivi individuali; le quote non attribuibili in modo analitico (accantonamenti I.F.S. / T.F.R., una limitata parte degli oneri sociali, ecc.) sono attribuite al centro di responsabilità "Oneri comuni – Area economica e finanziaria", all'interno della funzione "Servizi di supporto";
- le quote associative alle Unioni regionale e nazionale delle Camere di Commercio e le spese per organi (tranne le commissioni previste da discipline di settore) sono attribuite

al centro di responsabilità “Segretario Generale – Segreteria e comunicazione”, all’interno della funzione “Organi istituzionali e segreteria generale”;

- la quota di adesione al Fondo perequativo è assegnata al centro di responsabilità “Diritto annuale”, all’interno della funzione “Servizi di supporto”, in coerenza con l’assegnazione di proventi e oneri connessi al diritto annuale;
- gli ammortamenti sono integralmente assegnati a centri di responsabilità all’interno della funzione “Servizi di supporto” (in particolare “Provveditorato, gare e appalti” e “Oneri comuni – Area economica e finanziaria”);
- gli oneri di funzionamento sono assegnati - laddove immediatamente connessi a particolari attività, localizzazioni o processi - ai centri di risultato di pertinenza, altrimenti sono assegnati ai centri di responsabilità della funzione “Servizi di supporto”.

Gli oneri comuni a più funzioni, ripartiti in sede di preventivo in base a idonei driver, sono assegnati alla responsabilità del dirigente dell’area economico-finanziaria e allocati, in particolare, al centro di responsabilità “Oneri comuni – Area economica e finanziaria”.

Gli investimenti in immobilizzazioni finanziarie sono attribuiti al centro di responsabilità “Segretario Generale – Segreteria e comunicazione”, all’interno della funzione “Organi istituzionali e segreteria generale”.

Gli altri interventi iscritti nel piano degli investimenti sono attribuiti ai centri di responsabilità della funzione “Servizi di supporto” (in particolare “Provveditorato, gare e appalti” e “Sistemi informatici”).

5.3 Valutazione della Performance

La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'ente camerale. Poiché i risultati conseguiti dall'organizzazione risultano determinati non solo da elementi strutturali, ma anche dall'apporto quali-quantitativo delle singole risorse che operano in essa, è possibile distinguere tra:

- valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative;
- valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE, che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative.

5.3.1 Performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Como è impostata tenendo conto di quanto disposto dalla delibera 104 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), che prevede l'analisi di un set di indicatori di performance (Key Performance Indicator) definiti all'interno di cinque macro-ambiti:

- Grado di attuazione della strategia;
- Portafogli delle attività e dei servizi;
- Stato di salute dell'amministrazione;
- Impatto dell'azione amministrativa (outcome);
- Confronto con altre amministrazioni (benchmarking).

Allo scopo di consentire al sistema camerale di effettuare valutazioni quanto più oggettive, basate su criteri condivisi, e confrontabili, è stato definito un sistema di indicatori adottato a livello nazionale: il Sistema Pareto.

Data l'estensione della base dati di Pareto (oltre 150 indicatori), la Camera di Commercio di Como, coadiuvata dal proprio Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ha individuato un subset di indicatori da utilizzare al fine di monitorare e quindi valutare la Performance Organizzativa dell'Ente (all. 1).

5.3.2 Performance individuale: obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Ai fini della misurazione e valutazione della Performance individuale, perseguendo la logica di integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa e di bilancio, gli obiettivi assegnati ai dirigenti vengono fatti discendere dagli obiettivi strategici dell'Ente. Al Segretario Generale vengono assegnati tutti gli obiettivi del Piano.

I dirigenti ricevono l'assegnazione degli obiettivi di propria competenza da parte del Segretario Generale e provvedono in via successiva ad assegnare a loro volta obiettivi operativi/azioni coerenti e conseguenti al personale delle unità organizzative poste sotto la propria responsabilità. Il collegamento degli obiettivi alle varie aree dirigenziali è esplicitato nella colonna "Area dirigenziale" della tabella inserita nel paragrafo 5.1.

CAPITOLO 6 - IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

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

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più complessivo processo di pianificazione strategica e programmazione operativa dell'Ente.

Il punto di partenza del processo, a livello strategico, è il Programma Pluriennale. Tale Programma, ai sensi del Regolamento di contabilità delle Camere di Commercio (DPR 254/05), è adottato dal Consiglio all'atto del suo insediamento e ha come orizzonte di pianificazione il mandato dell'organo politico-amministrativo. Con esso il Consiglio definisce il proprio mandato istituzionale, la mission e la vision dell'Ente e le priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del quinquennio.

Partendo dalle priorità strategiche definite nel programma pluriennale, annualmente il Segretario Generale predispose il Piano della Performance, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo il management dell'Ente Camerale.

Il Piano della Performance, approvato dalla Giunta, viene pubblicato e pubblicizzato sul sito internet camerale.

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La definizione dei documenti previsti dal ciclo di gestione della performance deve essere integrata nel processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio della Camera di Commercio.

L'integrazione e il collegamento logico vanno garantiti a livello di contenuti, tempistica di sviluppo, coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative coinvolte, strumentazione e sistemi informativi a supporto del processo, assicurando la congruità tra le risorse disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi.

Nello specifico della Camera di Commercio Como, il ciclo di gestione della performance costituisce un'innovazione incrementale di miglioramento del processo di pianificazione, programmazione e controllo esistente, piuttosto che una radicale novità. Con l'entrata in vigore del "nuovo" regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio (DPR n. 254/2005 – nel seguito "regolamento"), già a partire dall'esercizio 2007, l'Ente camerale ha adottato processi e strumenti di pianificazione, programmazione e controllo sostanzialmente coerenti con le previsioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il regolamento ha infatti introdotto un set articolato di strumenti di pianificazione e programmazione con una precisa collocazione logica e temporale di definizione, derivazione e implementazione.

In particolare:

- a inizio mandato il Consiglio camerale determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale per il periodo corrispondente alla durata del mandato (cinque anni), tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, delle risorse necessarie e dei risultati strategici che si intendono conseguire;
- annualmente
 - entro il 31 ottobre, il Consiglio camerale approva la relazione previsionale e programmatica che aggiorna il programma pluriennale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli

organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate;

- entro il 31 dicembre il Consiglio camerale approva il preventivo annuale redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica; il documento è corredato da una relazione della Giunta camerale che determina le assegnazioni delle risorse complessive ai programmi individuati in sede di relazione previsionale e programmatica, in riferimento ai risultati che si intendono raggiungere;
- entro il 31 dicembre, la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo, approva il budget direzionale attribuendo le risorse alle differenti aree organizzative/centri di responsabilità individuati all'interno dell'Ente;
- entro il 31 dicembre (termine non espressamente riportato nel regolamento, ma opportuno), il Segretario generale assegna ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale, onde garantire effettività di gestione sin dal 1° gennaio successivo;
- entro il 30 aprile il Consiglio camerale approva il bilancio d'esercizio corredato dalla relazione della Giunta sull'andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la relazione previsionale e programmatica.

La redazione del piano della performance si inserisce dunque in un quadro di partenza strutturato e ispirato ai medesimi principi di programmazione, misurazione e valutazione.

In coerenza con le priorità strategiche fissate dal programma pluriennale viene definita la componente strategica del piano, mentre la componente operativa matura in concomitanza con l'elaborazione e la definizione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale.

In tale logica, il termine del 31 gennaio, fissato dall'articolo 10 del decreto legislativo n. 150/2009 come termine ultimo per l'adozione formale e la pubblicazione del piano, potrebbe essere nei fatti anticipato al 31 dicembre, con approvazione contestuale al preventivo economico e al budget direzionale.

6.3 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Nel corso dell'anno 2011 è stata avviata e sperimentata una prima versione semplificata del ciclo di gestione della performance.

A partire dalla programmazione per l'anno 2012 sono state inserite significative novità e fatti considerevoli passi avanti per giungere al completo adeguamento alle previsioni normative.

In primo luogo è stata fatta la scelta di adottare la metodologia della Balanced ScoreCard per la rappresentazione della pianificazione strategica ed operativa dell'Ente. La BSC, come già evidenziato nel paragrafo 4.1, è un sistema di misurazione e valutazione delle performance che utilizza in modo integrato informazioni relative a quattro distinte prospettive di analisi (Clienti, Processi Interni, Apprendimento e Crescita, Finanziaria) e fa da ponte fra strategia e organizzazione, traducendo la strategia in un insieme coerente di obiettivi ed indicatori. L'utilizzo della metodologia ha pertanto favorito la costruzione, in modo maggiormente consapevole e maturo, di indicatori specifici per la misurazione della performance di ciascun obiettivo strategico e operativo.

Parallelamente, si è lavorato nella direzione di assicurare uno stretto collegamento tra gli obiettivi del Piano della Performance e il Sistema di Misurazione e Valutazione del personale dirigente e non dirigente in servizio presso la Camera di Commercio di Como.

E' stata al proposito sviluppata una nuova metodologia di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, descritta nel documento "Sistema di Misurazione

e Valutazione della Performance”, che garantisce piena conformità ai requisiti sanciti dal D.Lgs. 150/2009.

Su segnalazione dell’Organismo Indipendente di Valutazione è stato completato, a partire dal Piano Performance 2013, il quadro informativo sulla Camera di Commercio di Como attraverso l’aggiunta della Mappa degli Stakeholder.

A cura dell’OIV è stata inoltre realizzata un’indagine sul personale dipendente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo e di clima interno.

Un ulteriore ambito di miglioramento del ciclo di gestione della performance, che potrà essere oggetto di futuri interventi e programmi di azione, è la realizzazione della Carta dei Servizi dell’Ente, con individuazione degli standard di qualità.

INDICATORI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1) GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

COSA MISURA: Indica la percentuale di realizzazione degli obiettivi previsti nell'ambito del Piano della Performance dell'anno

KPI: Grado di attuazione del Piano della Performance

NUMERATORE: Somma del grado di realizzazione di tutti gli obiettivi del Piano della Performance

DENOMINATORE: Numero di obiettivi del Piano della Performance

FONTE: Sistema di monitoraggio del Piano della Performance

TARGET: 85%

2) QUALITA' DEI SERVIZI: REGISTRO IMPRESE

COSA MISURA: Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento

KPI: Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese

NUMERATORE: Numero di pratiche del Registro Imprese ricevute nell'anno "n" ed evase entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)

DENOMINATORE: Numero di pratiche del Registro Imprese ricevute nell'anno "n"

FONTE: Priamo

TARGET: 80%

3) QUALITA' DEI SERVIZI: PROTESTI

COSA MISURA: Indica il numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nei termini rispetto al numero di richieste ricevute (protocollate)

KPI: Tasso di evasione nei termini delle istanze di cancellazione/sospensione protesti

NUMERATORE: Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nei termini nell'anno "n"

DENOMINATORE: Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti ricevute (protocollate) nell'anno "n"

FONTE: Repr. Intra. Infocamere

TARGET: 98%

4) QUALITA' DEI SERVIZI: INTERNAZIONALIZZAZIONE

COSA MISURA: Indica il trend delle imprese coinvolte dalle politiche di internazionalizzazione della Camera di Commercio. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento all'anno precedente "n-1" ed è espresso in valore percentuale

KPI: Sviluppo temporale del numero delle imprese coinvolte nei programmi camerali di promozione per l'internazionalizzazione nell'anno "n" rispetto all'anno "n-1"

NUMERATORE: Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di internazionalizzazione promosse dalla Camera di Commercio nell'anno "n"

DENOMINATORE: Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di internazionalizzazione nell'anno "n-1"

FONTE: Rilevazioni interne della Camera di Commercio

TARGET: 100%

5) QUALITA' DEI SERVIZI: INNOVAZIONE TECNOLOGICA

COSA MISURA: Indica il trend delle imprese coinvolte dalle politiche di innovazione tecnologica della Camera di Commercio. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento all'anno precedente "n-1" ed è espresso in valore percentuale

KPI: Sviluppo temporale del numero delle imprese coinvolte nei programmi camerali di promozione per l'innovazione tecnologica nell'anno "n" rispetto all'anno "n-1"

NUMERATORE: Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di innovazione tecnologica promosse dalla Camera di Commercio nell'anno "n"

DENOMINATORE: Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di innovazione tecnologica nell'anno "n-1"

FONTE: Rilevazioni interne della Camera di Commercio

TARGET: 100%

6) QUALITA' DEI SERVIZI: CREDITO

COSA MISURA: Indica il trend delle imprese coinvolte dalle politiche di sostegno al credito della Camera di Commercio. Il trend nell'anno "n" è valutato con riferimento all'anno precedente "n-1" ed è espresso in valore percentuale

KPI: Sviluppo temporale del numero delle imprese coinvolte nei programmi camerali di sostegno al credito nell'anno "n" rispetto all'anno "n-1"

NUMERATORE: Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di sostegno al credito promosse dalla Camera di Commercio nell'anno "n"

DENOMINATORE: Numero di imprese che hanno partecipato alle iniziative di sostegno al credito nell'anno "n-1"

FONTE: Rilevazioni interne della Camera di Commercio

TARGET: 100%

7) QUALITA' DEI SERVIZI: TRASPARENZA

COSA MISURA: Indica il tempo medio necessario per la pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio a partire dalla data di assunzione

KPI: Tempi medi di pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio

NUMERATORE: Sommatoria dei giorni che intercorrono tra la data di assunzione di ciascuna delibera di Giunta e Consiglio nell'anno "n" e la data di inizio della pubblicazione

DENOMINATORE: N° di delibere di Giunta e Consiglio pubblicate nell'anno "n"

FONTE: Rilevazione interna della Camera di Commercio

TARGET: 8 gg.

8) QUALITA' DEI SERVIZI: PAGAMENTO FORNITORI

COSA MISURA: Indica la percentuale di fatture passive pagate entro i termini di legge nell'anno "n"

KPI: Grado di rispetto del termine vigente per il pagamento delle fatture passive

NUMERATORE: Numero di fatture passive ricevute e pagate entro il termine normativo vigente nell'anno "n"

DENOMINATORE: Numero di fatture passive ricevute e pagate nell'anno "n"

FONTE: Rilevazione interna della Camera di Commercio

TARGET: 90%

9) STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: DIMENSIONAMENTO PERSONALE

COSA MISURA: Indica la dimensione del personale che ha svolto attività nella Camera di Commercio dal 1 gennaio al 31 dicembre dell'anno "n" su 1.000 imprese iscritte

NUMERATORE: N° di personale che ha svolto attività nella Camera di Commercio dal 1 gennaio al 31 dicembre dell'anno "n" * 1.000 (Tempo Indeterminato+Dirigenti+Segretario Generale+Forme di lavoro flessibile). Il personale è espresso in unità equivalenti (1FTE= 220 gg. lavorativi per 7,2 ore al giorno).

DENOMINATORE: Numero di imprese (sedi e unità locali) iscritte al 31 dicembre dell'anno "n"
(Fonte: Stockview - InfoCamere)

10) STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO ECONOMICO

COSA MISURA: Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti

NUMERATORE: Oneri correnti

Voci di Conto Economico: B = Oneri correnti

DENOMINATORE: Proventi correnti. Voci di Conto Economico: A = Proventi correnti

11) STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO FINANZIARIO

COSA MISURA: Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve

NUMERATORE: Attivo circolante

Voci di Stato Patrimoniale: B = Attivo circolante (attivo)

C = Ratei e risconti attivi

DENOMINATORE: Passivo a breve

Voci di Stato Patrimoniale: D entro 12 mesi = "Debiti di funzionamento" (Passivo)

E = "Fondi per rischi ed oneri" (Passivo)

F = "Ratei e risconti passivi" (Passivo)

TARGET: 100%

12) STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: VALORE AGGIUNTO PER LE IMPRESE

COSA MISURA: Misura la capacità dell'Ente camerale di trasformare proventi camerali in costi per i servizi alle imprese. Tali costi contemplano, oltre ai costi per interventi economici, anche la quota dei costi di personale e funzionamento relativi alle funzioni istituzionali C e D

NUMERATORE: Totale oneri correnti della Funzione Istituzionale C + Totale oneri correnti della Funzione Istituzionale D

DENOMINATORE: Totale dei proventi correnti (l'importo del diritto annuale di competenza è considerato al netto dell'accantonamento al fondo svalutazione crediti)

TARGET: 65%