

PIANO DELLA PERFORMANCE 2016 - 2018

GIUNTA CAMERALE 10/02/2016



Camera di Commercio
Como



SOMMARIO

Presentazione del Piano	3
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder	4
Chi siamo	4
Cosa facciamo	5
Come operiamo.....	5
Sedi e orari.....	5
Gli stakeholder	6
L'amministrazione in cifre.....	7
Il personale in servizio e la struttura amministrativa	7
Oneri della gestione corrente relativi al personale e alle spese di funzionamento	8
Partecipazioni	9
Mandato istituzionale e missione.....	11
Analisi del contesto.....	12
Analisi del contesto esterno.....	12
Il contesto economico-produttivo della provincia	12
Analisi del contesto interno	13
La struttura amministrativa.....	13
Il contesto economico e finanziario	14
I proventi previsti	14
Gli oneri previsti	15
Obiettivi strategici	22
Albero della performance e mappa strategica	22
Obiettivi strategici.....	23
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	28
Quadro operativo	28
Quadro finanziario.....	28
Valutazione della Performance.....	32
Performance organizzativa	32
Performance individuale: obiettivi assegnati al personale dirigenziale	32
Il processo di redazione del Piano della performance	33
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	33
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	33
Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	35

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 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.

Si sottolinea che anche per il 2016 il piano è predisposto, analogamente a quanto avvenuto per il Preventivo economico, in necessaria continuità strategica e gestionale con il precedente, anche mutuando obiettivi strategici e operativi già accolti nei documenti di programmazione pluriennale e annuale.

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).

SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

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.

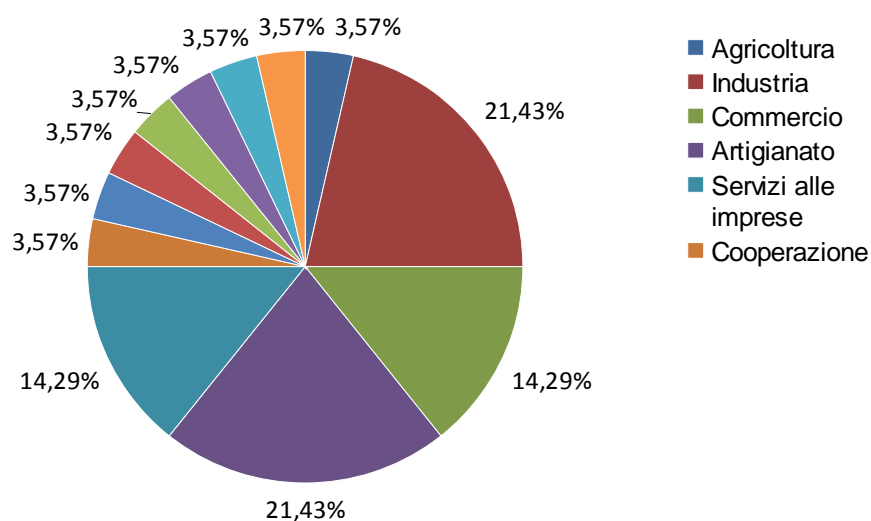
Fondata nel 1786, ha una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dei comparti produttivi e dei servizi del territorio, delle infrastrutture, della cultura e del sistema della formazione.

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 Camera di Commercio si autogoverna attraverso un Consiglio, costituito da 28 membri, in cui sono rappresentate tutte le componenti dell'economia locale: le imprese, i lavoratori e i consumatori - tramite le loro associazioni - ed i liberi professionisti, riuniti in apposita Consulta.

L'Ente è amministrato da una Giunta eletta dal Consiglio e formata dal Presidente e da 6 componenti.

Il grafico seguente illustra la composizione del Consiglio camerale e il grado di rappresentatività di ciascun settore economico.



La Camera persegue le sue finalità istituzionali anche attraverso l'attività della propria Azienda speciale Sviluppo Impresa.

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 dell'ambiente.

COSA FACCIAMO

I principali ambiti di attività dell'Ente riguardano:

- funzioni di carattere anagrafico e certificativo per le imprese, ispirate al principio della trasparenza, particolarmente qualificato dalla completezza e dalla tempestività dell'informazione diffusa;
- 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 e armonizzare gli interessi di imprese, consumatori e utenti.

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, svolgendo il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese, raccordando la propria azione nell'ambito di alleanze e collaborazione con le altre istituzioni locali (Regione, Provincia, Comuni) ed il mondo associativo delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.

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.

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 relazione riguardano le seguenti categorie di stakeholder:

- il sistema economico produttivo, rappresentato dalle imprese, dai consumatori e dagli utenti dei servizi camerali;
- il sistema di 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.



L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

IL PERSONALE IN SERVIZIO E LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA

Presso la Camera di Commercio di Como risultano attualmente in servizio 59 dipendenti a tempo indeterminato, suddivisi nelle varie categorie contrattuali come indicato nella tabella di seguito riportata.

	DOTAZIONE ORGANICA	SITUAZIONE al 1/01/2016	di cui part-time	+ personale con contratto a tempo determinato
A	2	2	-	-
B	11	10	2	-
C	45	35	3	-
D	15	9	2	-
DIRIGENTI	2	2	-	-
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-
TOTALE	76	59	7	-

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

20 dipendenti sono in possesso di laurea, 33 di diploma di scuola superiore, 2 di diploma di qualifica, 4 di licenza media.

10 dipendenti rientrano nella fascia d'età dai 25 ai 39 anni, 41 nella fascia d'età dai 40 ai 54 anni, 8 nella fascia d'età dai 55 ai 65 anni.

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

Area Servizi alle imprese

- u.o. Registro Imprese, artigianato, albi e ruoli
- u.o. Servizio polifunzionale di Cantù

Area Risorse finanziarie e strumentali

- u.o. Contabilità e bilancio
- u.o. Provveditorato, gare e appalti
- u.o. Sistemi informatici
- u.o. Diritto annuale

Area Promozione delle imprese

- u.o. Promozione economica
- u.o. Regolazione e tutela del mercato
- u.o. Studi e Statistica

Le u.o. Segreteria, protocollo e archivi, comunicazione – Controllo e qualità dei servizi - Risorse umane sono collocate in staff al Segretario Generale.

GLI ONERI DELLA GESTIONE CORRENTE RELATIVI AL PERSONALE E ALLE SPESE DI FUNZIONAMENTO

Dall'ultimo bilancio di esercizio approvato, relativo all'annualità 2014, si evince che il totale degli oneri per il personale, determinati applicando i vigenti contratti del comparto Regioni e autonomie locali, è complessivamente pari a 2.803.694 euro e quindi emerge un decremento rispetto all'anno precedente di 116.446 euro.

personale	2014	2013	Δ%
competenze al personale	2.098.364	2.188.037	- 4%
oneri sociali	510.860	527.929	- 3%
accantonamento IFS/TFR	138.479	147.672	- 6%
altri costi	55.992	56.502	- 1%
TOTALI	2.803.694	2.920.140	- 4%

Per il 2016 si prevede un ulteriore contenimento degli oneri per il personale, per un totale di 2.690.000 euro; la voce comprende le competenze, gli oneri sociali e assistenziali, l'accantonamento per indennità di fine servizio e trattamento di fine rapporto e altri costi residuali.

Gli oneri di funzionamento per il 2014 ammontano complessivamente a 2.879.531 euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente per un ammontare di 32.056 euro, a principale ragione di quanto segue.

La voce ha risentito di alcune nuove componenti di costo, a natura obbligatoria e vincolata, costituite in particolare dall'aumento nel livello di imposizione fiscale sulle rendite finanziarie, dall'ulteriore incremento dei versamenti all'entrata del bilancio dello Stato dei risparmi di spesa relativi ai c.d. "consumi intermedi" e dall'effetto, sull'intera annualità, dell'aumento dell'aliquota IVA ordinaria disposto nel terzo trimestre 2013.

funzionamento	2014	2013	Δ%
prestazione servizi	1.055.568	1.061.133	- 1%
godimento beni di terzi	13.654	15.961	- 14%
oneri diversi di gestione	807.021	748.088	8%
quote associative	865.711	888.493	- 3%
organi istituzionali	137.576	133.800	3%
TOTALI	2.879.531	2.847.475	1%

Gli oneri di funzionamento previsti per l'anno 2016, complessivamente pari a 2.570.000 euro, sono composti dalle voci di mastro riepilogate nella tabella seguente.

funzionamento	
prestazione servizi	1.139.000
godimento beni di terzi	7.000
oneri diversi di gestione	739.000
quote associative	545.000
organi istituzionali	140.000
totale	2.570.000

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 Camera di Commercio di Como sono indicate nei seguenti prospetti aggiornati: i dati a fianco di ciascun soggetto riportati sono quelli accolti nel bilancio d'esercizio 2014 dell'Ente camerale.

Partecipazioni in società \ enti controllati o collegati

SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'	VALORE AL 31/12/2014
CENTRO TESSILE SERICO SCPA	541.667	240.355	390.136	173.116
LARIOFIERE	5.496.407	2.297.915	4.964.370	2.075.483
SVILUPPO COMO SPA	10.000.000	5.000.000	5.506.143	2.753.072
VILLA ERBA SPA	21.757.662	5.480.161	20.480.922	5.158.585
TOTALE	37.795.736	13.018.431	31.341.571	10.160.255

Partecipazioni in società \ enti non controllati o collegati

SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'	VALORE AL 31/12/2014
COOPERATIVA POLITEC	585.300	250	229.862	250
DIGICAMERE SCARL	1.000.000	10.000	1.637.075	10.000
FUTURIMPRESA SGR SPA	1.500.000	135.000	1.554.751	135.000
IC OUTSOURCING SCARL	372.000	60	2.277.382	60
INFOCAMERE SCPA	17.670.000	4.721	45.767.857	14.627
JOB CAMERE SRL	600.000	96	3.016.803	96
MILANO SERRAVALLE MILANO TANGENZIALI SPA	93.600.000	119.324	386.310.924	423.865
TECNOSERVICECAMERE SCPA	1.318.941	2.115	3.475.200	3.431
TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE	386.782	637	239.395	-
TOTALE	117.033.023	272.204	444.509.249	587.329

Partecipazioni in enti diversi

ENTE	FONDO DI DOTAZIONE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELL'ENTE	VALORE AL 31/12/2014
ASSOCIAZIONE VILLA DEL GRUMELLO	1.950.000	1.150.000	1.802.664	1.150.000
CENTRO VOLTA	600.000	150.000	- 51.103	150.000
UNIVERCOMO	1.163.221	461.975	2.864.068	461.975
TOTALE	3.713.221	1.761.975	4.615.629	1.761.975

MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

La missione della Camera di Commercio di Como è fondamentalmente riconducibile alla promozione economica e allo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale, attraverso una sintesi che concilia le esigenze di tutti i settori economici rappresentati nel proprio Consiglio.

Quale pubblica amministrazione di riferimento 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..

Deve opportunamente evidenziarsi in questo contesto come talune intervenute disposizioni normative e altri provvedimenti legislativi di iniziativa governativa attualmente in itinere delineano uno scenario difficile per gli Enti camerali, alimentando dubbi sulla loro futura concreta possibilità di perseguimento del mandato istituzionale.

Il taglio delle risorse proprie derivanti dal diritto annuale previsto dal D.L. n. 90/2014, come modificato dalla legge di conversione 144/2014, passando dal 35% per il 2015 al 40% per il 2016, comporta una ulteriore compressione della capacità di intervento promozionale della Camera di Commercio ed è chiara espressione di quanto ora affermato.

ANALISI DEL CONTESTO

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

IL CONTESTO ECONOMICO-PRODUTTIVO DELLA PROVINCIA

Il 2015 è stato caratterizzato da una riduzione del differenziale di crescita tra le economie avanzate e quelle emergenti: stando alle stime del Fondo Monetario Internazionale, le prime hanno accelerato il ritmo di crescita, portandosi al +2,0% (contro il +1,8% del 2014), le seconde lo hanno ridotto, portandosi a +4,0% (contro il +4,6% del 2013). La forbice si è quindi ristretta.

Complessivamente l'economia mondiale chiude il 2015 con una crescita del +3,1%, in rallentamento rispetto al 2014 (+3,4%). Le proiezioni per l'anno appena iniziato registrano un +3,6%, prodotto dal miglioramento generale di entrambi gli aggregati.

Nel 2015 gli Stati Uniti hanno trainato le economie di antica industrializzazione con un +2,6% (che potrebbe diventare +2,8 nel 2016) mentre l'Area Euro si è fermata al +1,5% (+1,6% nel 2016). Tra gli Stati che hanno adottato la moneta unica non mancano gli esempi di forte dinamismo (per esempio Spagna, Irlanda e Slovacchia), mentre l'unico risultato con segno negativo è riferito alla Grecia.

L'Italia ha concluso il 2015 in crescita (+0,8% secondo le stime FMI), segnando finalmente il superamento del punto minimo e l'inizio della tanto agognata ripresa. Malgrado questo, il Paese appartiene sempre al gruppo di Stati con una performance sotto la media, e anche il 2016 non farà eccezione, anche se con un differenziale minore.

Rispetto all'anno appena concluso, che ha visto un contesto economico globale favorevole, grazie alla riduzione del costo delle materie prime (in primis si è ridotto il costo dell'approvvigionamento energetico), alla svalutazione dell'Euro rispetto ad altre valute (caso emblematico quello del franco svizzero, con la conseguente spinta alle esportazioni), alla riduzione del costo del denaro, lo scenario 2016 presenta molte incognite. La riduzione del costo del petrolio, per esempio, ha avuto una portata così rilevante da mettere in crisi l'economia di alcuni paesi produttori e questo, a cascata, non potrà che determinare una riduzione delle esportazioni italiane. Il tema è di vitale importanza, considerato il peso che queste hanno per il rilancio del Paese. Anche il rallentamento dell'economia cinese è fonte di tensioni sui mercati.

Como, provincia fortemente votata all'export, ha beneficiato nel 2015 del contesto internazionale favorevole: nei primi nove mesi dell'anno si è concretizzato un incremento dei flussi verso l'estero del +3,9% rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente, in accelerazione rispetto ai dati 2014 e superiore a quelli medi regionali (+2,1%). Solo a livello nazionale si registrano dati migliori: +4,2%. Difficilmente i dati definitivi del quarto trimestre, non ancora disponibili al momento della stesura del presente documento, potranno modificare in senso negativo l'intero consuntivo del 2015.

La rivalutazione del franco svizzero datata inizio 2015 ha sicuramente favorito le vendite di supermercati e dei negozi del capoluogo. I consumatori elvetici che settimanalmente passano la frontiera per fare shopping in Italia sono ancora più incentivati a farlo.

Como ha potuto certamente beneficiare della prossimità con la sede di EXPO 2015. Sono stati molti i turisti che hanno deciso di soggiornare a Como in concomitanza con la visita all'evento espositivo internazionale: i pernottamenti registrati nel periodo sono cresciuti del +8,1% e gli arrivi del +10,2%. L'incremento ha riguardato non solo gli stranieri, da sempre e ininterrottamente affascinati dal Lario, ma anche gli italiani.

La sfida del 2016 è quella di consolidare questi risultati.

L'insieme di questi fattori ha portato ad una riduzione del tasso di disoccupazione nei primi nove mesi del 2015: è del 7,5%, contro il 9,1% del corrispondente periodo del 2014. Questo dato è al di sotto di quello regionale (7,7%) e notevolmente inferiore a quello nazionale.

Per quanto riguarda le ore di cassa integrazione chieste e autorizzate nel 2015, si registrano dati decisamente positivi, tenuto conto che ne risulta il calo del 39,2% rispetto a fine 2014.

Il lavoro frontaliero sembra aver di contro registrato una battuta d'arresto nel corso del 2015, considerato che nei primi 9 mesi i frontalieri totali presenti in Ticino sono diminuiti del -0,3%.

In ogni caso, malgrado le specificità dell'economia comasca abbiano agito da "ammortizzatori", gli effetti della crisi economica generale si sono fatti sentire anche nel 2015, determinando una nuova contrazione del numero delle imprese registrate all'anagrafe camerale.

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA

La struttura organizzativa dell'Ente, già oggetto di una complessiva rivisitazione nel 2008, è caratterizzata da alcuni anni da un significativo ricambio generazionale. Entro il 2016 inoltre ulteriori 3 dipendenti matureranno i requisiti di anzianità utili per il pensionamento.

Pur nella consapevolezza che il sistema camerale si troverà ad affrontare nel prossimo futuro una profonda rivisitazione del proprio ruolo e dei compiti istituzionali ad esso affidati, l'attuale effettiva dotazione di personale risulta effettivamente sotto dimensionata rispetto agli obiettivi strategici e alle relative specifiche linee di azione che la Camera di Commercio ha assunto quale proprio percorso di attività.

Rafforza con apporto fondamentale la struttura esistente l'organico dell'Azienda speciale Sviluppo Impresa, alla quale sono demandate attività in tema di formazione, internazionalizzazione, Camera Arbitrale e conciliazione, servizi alla nuova impresa e ambiente, nonché affidate alcune specifiche progettualità.

IL CONTESTO ECONOMICO E FINANZIARIO

Il quadro programmatico della Camera di Commercio di Como per il 2016 deve tenere conto del profondo processo di riforma istituzionale voluto dal legislatore che contempla una razionalizzazione complessiva del sistema camerale, interessante le circoscrizioni territoriali, le funzioni, il sistema di finanziamento e gli attuali modelli di governance.

Il testo della legge delega prevede la ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60, mediante accorpamento sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali, con garanzia della presenza di almeno una Camera di Commercio in ogni regione.

La delega comprende la ridefinizione dei compiti e delle funzioni - con particolare riguardo a quelle di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa e di tutela del mercato - e la riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte con il riordino della relativa disciplina.

Sono indicate inoltre, tra i principi e i criteri direttivi, la limitazione e l'individuazione degli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale e l'ulteriore rafforzamento della limitazione delle partecipazioni societarie alle sole necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali, con la previsione di eliminazione progressiva di quelle non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati.

D'altra parte la riduzione lineare e progressiva del diritto annuale (articolo 28, comma 1, D.L. n. 90/2014) comporta, a parità di condizioni, una conseguente sostanziale compressione della capacità di incidere a favore dell'economia locale e di sostenere investimenti da parte delle Camere di Commercio.

In questo quadro, ancorché coinvolta da un processo di profonda riforma che la riguarda direttamente, la Camera di Commercio intende interpretare al meglio delle sue oggettive possibilità il ruolo di sostegno allo sviluppo economico locale che ne costituisce la principale finalità istituzionale.

Immutate restano la convinzione di costituire il punto di riferimento delle imprese e la volontà di operare per rappresentarne le esigenze attraverso azioni ed interventi in grado di fornire loro un contributo concreto.

L'ulteriore riduzione delle risorse a disposizione costituisce peraltro un fattore importante in negativo del quale tenere conto, unitamente all'esigenza di operare in sede programmatica scelte sostenibili in ottica prospettica.

I PROVENTI PREVISTI

Rispetto alle previsioni per il 2015, le recenti novità normative impongono una revisione complessiva dei principali proventi.

Si confermano in particolare gli incisivi effetti del taglio delle risorse proprie derivanti dal diritto annuale (già effettuato nella misura del 35% nel 2015, pari al 40% nel 2016 e

al 50% dal 2017) che comporterà, a parità di condizioni, una evidente compressione delle capacità di intervento promozionale rispetto all'esercizio 2014.

La stima dei diritti di segreteria risulta per ora confermata nelle cifre consolidate. Il dato accolto nelle proiezioni è basato sugli importi unitari attualmente in vigore. Gli impatti di eventuali provvedimenti di adeguamento degli importi verranno valutati non appena noti in ossequio al principio della prudenza.

Gli altri proventi comprendono in particolare contributi e rimborsi diversi e i ricavi per servizi di natura commerciale. Sono previste le sole componenti ricorrenti e stabili, oltre a introiti connessi alla realizzazione di progetti promozionali già deliberati cofinanziati da soggetti apportatori di risorse addizionali. Non sono state considerate le contribuzioni strettamente consequenziali alla definizione analitica delle progettualità.

La stima degli altri proventi, per la parte che non dipende dalla realizzazione di iniziative di promozione economica, è stata rivista al ribasso alla luce degli andamenti gestionali registrati nell'esercizio 2014 e nei primi tre trimestri del 2015.

Circa i saldi delle gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria), complessivamente in calo rispetto alle ultime previsioni, è necessario fornire alcune precisazioni.

Per quanto riguarda la gestione finanziaria, la previsione sconta gli effetti dell'assoggettamento delle Camere di Commercio al regime di tesoreria unica e della ridotta remunerazione riconosciuta sul c.d. "sottoconto fruttifero". Tale disposizione normativa, unitamente a altre sul fronte degli oneri, riduce fortemente le leve gestionali attivabili per la compensazione del calo dei proventi da diritto annuale.

Per quel che riguarda il saldo della gestione straordinaria, in conseguenza delle recenti novità normative in materia di predisposizione dei bilanci di esercizio (D. Lgs. n. 139/2015 di recepimento della direttiva europea n. 34/2013), le previsioni relative a plusvalenze, minusvalenze e sopravvenienze sono accolte per natura all'interno della gestione corrente (essenzialmente alla voce diritto annuale).

Non sono in questa sede immediatamente stimabili le componenti di rivalutazione/svalutazione delle partecipazioni camerali, che potranno apprezzarsi solo al momento della redazione dei bilanci d'esercizio, in connessione con gli andamenti gestionali effettivamente registrati dai soggetti partecipati.

GLI ONERI PREVISTI

La revisione delle stime rispetto ai valori accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2015 ha interessato tutte le voci di oneri.

Per quanto riguarda i costi per il personale, la previsione si attesta apparentemente su valori superiori agli ultimi dati accolti nel preventivo aggiornato per il 2015 (+2%), ma l'incremento è da imputare a poste contabili un tempo rilevate fra gli accantonamenti (retribuzioni di risultato dei dirigenti) che, a partire dal prossimo anno, saranno da collocare fra i costi di personale per effetto delle sopra citate norme di derivazione comunitaria. Al netto della differente allocazione contabile, la variazione dei costi di personale fra le annualità 2015 e 2016 risulta nulla.

Occorre precisare che nel preventivo per il 2016, l'effetto dei risparmi attesi per la cessazione dal servizio di alcuni dipendenti a causa di pensionamento con blocco del turnover sarà di fatto neutralizzato dall'incremento degli emolumenti dovuti al personale dipendente a seguito dell'atteso rinnovo del C.C.N.L..

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 un calo nel prossimo anno rispetto ai valori accolti nel preventivo aggiornato 2015 (- 2%). Oltre a una confermata attenzione al contenimento degli oneri per l'acquisizione di beni e servizi, con azioni già da tempo guidate da criteri di sobrietà e rigore che verranno ulteriormente implementate a fronte del significativo calo dei proventi, si segnala l'ulteriore riduzione della consistenza delle voci la cui quantificazione è direttamente correlata all'entità del diritto annuale.

Circa gli oneri relativi alle acquisizioni di beni e servizi e agli organi istituzionali, occorre peraltro ricordare che si tratta di spese già da tempo oggetto di interventi di contenimento. L'Ente si trova pertanto a confrontarsi con rilevanti vincoli alla gestione, che hanno sinora assunto la forma di "tagli lineari", senza una modulazione applicativa basata su riconoscibili elementi di virtuosità. Ne consegue che le leve gestionali attivabili e i margini di manovra per ulteriori riduzioni, a parità di servizi erogati e di assetto istituzionale, logistico e operativo, sono estremamente contenuti.

E' necessario sottolineare che gran parte delle "economie" derivanti dalle manovre di finanza pubblica succedutesi negli anni, sono neutralizzate dalla pressoché generalizzata previsione di riversamento al bilancio dello Stato dei relativi "risparmi". Si tenga presente che l'importo dei riversamenti in questione assomma, nelle stime, a oltre 360.000 euro annui.

La voce ammortamenti e accantonamenti comprende la posta contabile relativa alla svalutazione dei crediti per diritto annuale in funzione della loro presumibile esigibilità. La quantificazione di detto importo è stata rivista al ribasso, con un riallineamento rispetto alle nuove previsioni relative all'entità del diritto annuale. La previsione riguardante ammortamenti e accantonamenti di altra natura si attesta su valori di molto inferiori a quelli già accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2015 per effetto dei nuovi principi di redazione dei bilanci d'esercizio introdotti dal già citato D. Lgs n. 139/2015.

Dalla stima dei proventi e degli oneri discende la quantificazione delle risorse annualmente generate dalla gestione e immediatamente destinabili a interventi economici.

A fronte di uno "storico" volume medio fisiologico di interventi economici collocabile su un valore di circa 4,5 milioni di euro all'anno, stimato in occasione dell'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014, già nel 2015 si è reso necessario procedere a un drastico ridimensionamento degli impieghi nell'ottica della sostenibilità a medio termine degli equilibri economici e finanziari di bilancio. Il quadro evolutivo rappresentato nelle proiezioni aggiornate per il prossimo triennio conferma la necessità di mantenere le già adottate azioni di contenimento.

Le proiezioni delineate nelle tabelle proposte a seguire accolgono le ipotesi sopra illustrate circa l'entità di proventi e oneri, fra i quali quelli da riferire agli interventi economici.

PROIEZIONE DATI ECONOMICI – DATI IN MIGLIAIA DI EURO

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 aggiornato	2016	2017	2018
Diritto annuale	10.311	9.974	10.166	10.272	9.840	9.755	6.255	5.800	4.750	4.750
Diritti di segreteria	2.429	2.542	2.528	2.461	2.462	2.350	2.350	2.350	2.300	2.260
Altri proventi	2.468	1.922	1.630	1.228	864	459	333	185	112	112
Gestioni accessorie (finanz., straord., rival., svalut.)	460	464	498	492	-539	62	100	43	41	39
A) Totale proventi	15.668	14.902	14.822	14.453	12.627	12.626	9.038	8.378	7.203	7.161
Oneri per il personale	3.298	3.210	2.998	3.027	2.920	2.804	2.703	2.765	2.690	2.604
Oneri di funzionamento	2.734	2.796	2.917	2.800	2.847	2.880	2.607	2.563	2.498	2.498
Ammortamenti e accantonamenti	2.095	2.137	2.163	2.549	2.365	2.486	1.792	1.590	1.367	1.370
B) Totale oneri (tranne interventi economici)	8.127	8.143	8.078	8.376	8.132	8.170	7.102	6.918	6.555	6.472
Disponibilità (A-B)	7.541	6.759	6.744	6.077	4.495	4.456	1.936	1.460	648	689
Interventi economici	7.744	6.351	6.084	7.695	5.506	4.935	2.026	2.000	648	689
Avanzo / Disavanzo	-203	408	660	-1.618	-1.011	-479	-90	-540	-	-
Patrimonio netto iniziale	34.953	34.750	34.935	35.658	34.112	33.101	32.331	32.241	31.701	31.701
+ / - avanzo / disavanzo	-203	408	660	-1.618	-1.011	-479	-90	-540	-	-
+ / - variazioni riserve patrimonio netto	-	-223	63	72	-	-291	-	-	-	-
Patrimonio netto finale	34.750	34.935	35.658	34.112	33.101	32.331	32.241	31.701	31.701	31.701

PROIEZIONE FLUSSI DI CASSA – DATI IN MIGLIAIA DI EURO

	2015 aggiornato	2016	2017	2018
Disponibilità liquide iniziali	10.353	8.053	5.813	5.813
Risultato economico d'esercizio	SIOPE	-540	-	-
+ Ammortamenti \ accantonamenti		575	577	580
+ Accantonamento netto TFR		145	140	135
Flusso di cassa gestione reddituale	-1.393	180	717	715
- Investimenti	907	2.420	717	715
+ Disinvestimenti	-	-	-	-
Flusso di cassa per investimenti	-907	-2.420	-717	-715
Flusso di cassa complessivo	-2.300	-2.240	-	-
Disponibilità liquide finali	8.053	5.813	5.813	5.813

Per quanto riguarda la composizione patrimoniale, i dati di struttura consentono di affermare che gli investimenti previsti per il 2016 possono essere sostenuti con mezzi propri. L'analisi statica dei dati di bilancio al 31 dicembre 2014 evidenzia un margine di struttura [definito dalla differenza: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) – Attivo Immobilizzato] positivo per 7,9 milioni di euro e un quoziente di struttura [definito dal rapporto: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) / Attivo Immobilizzato] pari a 1,29. La situazione patrimoniale alla fine dell'esercizio 2015, in base alla previsione di consuntivo, evidenzia i seguenti valori: margine di struttura positivo per circa 7,3 milioni di euro e quoziente di struttura pari a 1,27. Considerata l'ipotesi di integrale realizzazione delle previsioni economico-patrimoniali accolte nel presente documento, al termine dell'esercizio 2016 il margine di struttura sarà positivo per circa 4,9 milioni di euro e il quoziente di struttura sarà pari a 1,17.

La situazione stimata per fine 2016 consente quindi di formulare un giudizio positivo circa la solidità patrimoniale dell'Ente che, pur a fronte di riduzioni del margine e del quoziente considerati rispetto ai valori 2014, presenterà una struttura di bilancio tale per cui il passivo permanente finanzia completamente le immobilizzazioni e, in parte, anche l'attivo circolante.

Le voci di provento/ricavo, onere/costo e investimento relative al 2016 sono distinte per destinazione in favore delle quattro funzioni istituzionali individuate dal Regolamento: organi istituzionali e segreteria generale (comprende le attività della segreteria generale, di controllo e presidio della qualità dei servizi, degli organi istituzionali, le relazioni con il pubblico, la gestione dei rapporti con la stampa, la comunicazione e la gestione del sito Internet); servizi di supporto (comprende le attività dei servizi del personale, del provveditorato con la gestione degli acquisti e la gestione del patrimonio, la contabilità e il diritto annuale, la gestione dei sistemi informatici e i servizi di gestione documentale, protocollo e archivio);

anagrafe e servizi di regolazione del mercato (comprende le attività del Registro delle Imprese, del servizio di regolazione del mercato e dell'ufficio metrico, quelle ispettivo-sanzionatorie e quelle in materia di marchi e brevetti);

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 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 sono assegnate alla responsabilità del dirigente dell'area economico-finanziaria.

Per l'esercizio 2016 i driver di ripartizione sono individuati nel numero dei dipendenti (per gli oneri indiretti comunque connessi alla presenza di personale), nei metri quadrati (per gli oneri riferiti agli immobili, quali quelli di riscaldamento e gli ammortamenti) e nel numero di personal computer (per gli oneri connessi all'impiego e alla manutenzione delle dotazioni informatiche) riferiti a ciascun centro di risultato.

Gli importi degli interventi 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 2016 (All. A D.P.R. 254/2005)

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2015	PREVENTIVO ANNO 2016	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>	6.220.000	5.800.000	-	5.800.000	-	-	5.800.000
2) <i>Diritti di segreteria</i>	2.350.000	2.350.000	-	-	2.350.000	-	2.350.000
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	232.000	126.000	-	43.417	41.155	41.428	126.000
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	70.000	74.000	-	-	72.000	2.000	74.000
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	-	-	-	-	-	-	-
Totale Proventi correnti (A)	8.872.000	8.350.000	-	5.843.417	2.463.155	43.428	8.350.000
<u>B) Oneri correnti</u>							
6) <i>Personale</i>	2.670.000	2.690.000	453.419	726.297	889.917	620.368	2.690.000
7) <i>Funzionamento</i>	2.566.000	2.570.000	663.215	890.380	680.525	335.879	2.570.000
8) <i>Interventi economici</i>	1.910.000	2.000.000	-	-	109.360	1.890.640	2.000.000
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	1.740.000	1.590.000	78.700	1.183.270	247.759	80.271	1.590.000
Totale Oneri correnti (B)	8.886.000	8.850.000	1.195.334	2.799.946	1.927.562	2.927.158	8.850.000
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 14.000	- 500.000	- 1.195.334	3.043.471	535.594	- 2.883.731	- 500.000
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10) <i>Proventi finanziari</i>	75.000	43.000	-	43.000	-	-	43.000
11) <i>Oneri finanziari</i>	-	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione finanziaria	75.000	43.000	-	43.000	-	-	43.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12) <i>Proventi straordinari</i>	85.000	-	-	-	-	-	-
13) <i>Oneri straordinari</i>	146.000	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione straordinaria	- 61.000	-	-	-	-	-	-
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	-	- 457.000	- 1.195.334	3.086.471	535.594	- 2.883.731	- 457.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E) <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	7.000	10.000	-	10.000	-	-	10.000
F) <i>Immobilizzazioni materiali</i>	40.000	140.000	-	140.000	-	-	140.000
G) <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	830.000	2.270.000	2.270.000	-	-	-	2.270.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	877.000	2.420.000	2.270.000	150.000	-	-	2.420.000

Preventivo annuale: raffronto dati 2015-2016

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2016 (A)	(A) %	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2015 (B)	PREVENTIVO AGGIORNATO ANNO 2015 (C)	(A - B) Δ %	(A - C) Δ %
GESTIONE CORRENTE						
A) Proventi correnti						
1) <i>Diritto annuale</i>	5.800.000	69%	6.220.000	6.255.000	- 7%	- 7%
2) <i>Diritti di segreteria</i>	2.350.000	28%	2.350.000	2.350.000	0%	0%
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	126.000	2%	232.000	232.897	- 46%	- 46%
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	74.000	1%	70.000	100.000	6%	- 26%
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	-	0%	-	-	0%	0%
Totale Proventi correnti (A)	8.350.000	100%	8.872.000	8.937.897	- 6%	- 7%
B) Oneri correnti						
6) <i>Personale</i>	2.690.000	30%	2.670.000	2.703.000	1%	0%
7) <i>Funzionamento</i>	2.570.000	29%	2.566.000	2.607.000	0%	- 1%
8) <i>Interventi economici</i>	2.000.000	23%	1.910.000	2.025.897	5%	- 1%
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	1.590.000	18%	1.740.000	1.792.000	- 9%	- 11%
Totale Oneri correnti (B)	8.850.000	100%	8.886.000	9.127.897	0%	- 3%
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 500.000	100%	- 14.000	- 190.000	- 3.471%	- 163%
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) <i>Proventi finanziari</i>	43.000	100%	75.000	80.000	- 43%	- 46%
11) <i>Oneri finanziari</i>	-	0%	-	-	0%	0%
Risultato della gestione finanziaria	43.000	100%	75.000	80.000	- 43%	- 46%
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) <i>Proventi straordinari</i>	-	-	85.000	40.000	- 100%	- 100%
13) <i>Oneri straordinari</i>	-	-	146.000	20.000	-100%	- 100%
Risultato della gestione straordinaria	-	-	- 61.000	20.000	100%	- 100%
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 457.000	100%	-	- 90.000	-	-408%
PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
E) <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	10.000	1%	7.000	10.000	43%	0%
F) <i>Immobilizzazioni materiali</i>	140.000	5%	40.000	130.000	250%	8%
G) <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	2.270.000	94%	830.000	2.150.000	173%	6%
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	2.420.000	100%	877.000	2.290.000	176%	6%

OBIETTIVI STRATEGICI

ALBERO DELLA PERFORMANCE E MAPPA STRATEGICA

L'albero della performance è un 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 e integrata della performance dell'amministrazione.

Come già accennato, per il 2016 sono state individuate, in necessaria continuità strategica e gestionale con il precedente, quattro aree prioritarie di intervento:

- Sostenere la competitività delle imprese
 - internazionalizzazione
 - innovazione
 - sostegno alla nuova imprenditorialità
- Sostenere la formazione e il capitale umano
- Promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita
- Garantire alle imprese servizi amministrativi efficienti

Rispetto alle precedenti annualità, è stata operata la scelta, in funzione del contenimento del volume complessivo degli interventi economici, di concentrare l'azione promozionale su un minor numero di filoni di intervento.

Analogamente a quanto già avvenuto nella precedente annualità, 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 stakeholder, 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.

OBIETTIVI STRATEGICI

La Camera di Commercio identifica i seguenti obiettivi strategici prioritari di intervento riconducibili alla prospettiva BSC "Sistema economico locale":

OBIETTIVO STRATEGICO 1 - SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ 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, pare 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.).

L'obiettivo può essere considerato asse strategico, in quanto si sostanzia nel perseguimento di ulteriori 3 obiettivi strategici:

Ob. Strategico 1.1 Internazionalizzazione

Ob. Strategico 1.2 Innovazione

Ob. Strategico 1.3 Interventi di settore e nuove filiere

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 – INTERNAZIONALIZZAZIONE – Missione 016 _ Programma 005

I processi e le attività di internazionalizzazione nel 2016 disporranno di risorse del bilancio camerale per complessivi 201.000 euro. In collaborazione come di consueto con Sviluppo Impresa, saranno programmate missioni, incoming, incontri B2B, incontri paese. Per le predette attività si attingerà dal ricco database di contatti, informazioni, report, feedback, ecc., stratificatosi a partire dal 2011 e aggiornato continuamente, con particolare riguardo a quanto avvenuto nel semestre Expo. Questo patrimonio costituirà anche oggetto di condivisione ed analisi al Tavolo Internazionalizzazione, proprio con l'obiettivo di impostare un programma coordinato di interventi, possibilmente su scala territoriale più ampia di quella attuale e nella prospettiva delle imminenti aggregazioni.

In questo quadro viene riconfermata quale ulteriore elemento di sostegno, in partnership con la Camera di Commercio di Monza e Brianza, la collaborazione con Promos nell'ambito della Convenzione CLAB.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 – INNOVAZIONE – Missione 011 Programma 005

Alle attività ed iniziative in tema di innovazione si prevede di destinare risorse per un ammontare di 269.000 euro, destinate ad uno dei più qualificanti progetti dell'azione camerale, l'Incubatore d'impresa presso ComoNEXt.

La proposta per il 2016 si articolerà essenzialmente:

sul mantenimento degli impegni assunti con le edizioni del bando incubatore finora realizzate (compresa l'edizione 2015, in corso);

sullo sviluppo di partenariati e collaborazioni per iniziative di prossimo svolgimento;

sulla realizzazione di iniziative di sensibilizzazione e informazione, in particolare con un ulteriore ciclo di Innoviamocidai, implementazione delle attività di prima informazione e assistenza nell'ambito del Patent Information Point, assistenza e sostegno economico alle imprese comasche per la partecipazione ai bandi di Regione Lombardia nell'ambito dell'Accordo di programma con il sistema camerale.

In sintesi: nel 2016, in un contesto di minori disponibilità di risorse ed incertezza istituzionale derivante dai processi aggregativi camerali, tanto più intensa dovrà essere l'azione di consolidamento della dote che il vivaio di Como, per usare la terminologia Expo, è in grado di portare all'ecosistema dell'innovazione lombardo, a partire da un posizionamento attuale di tutto rispetto sia in termini numerici (PST e incubatore certificato, poli universitari, centri di ricerca, start up innovative) che in termini di qualità e iniziative (bando incubatore, bando Ideaimpresa, sistema integrato di relazione scuola/impresa, ecc).

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 – SOSTEGNO ALL’IMPRENDITORIALITA’ (credito, infrastrutture, interventi di settore e nuove filiere)

Per le risorse disponibili, al netto delle somme a destinazione vincolata, è necessaria una definizione delle priorità strategiche di intervento, una razionalizzazione delle iniziative, con eliminazione di quelle con “peso specifico” più limitato, e di precisi criteri di selezione allo scopo di ottimizzarne l’impatto sul sistema delle imprese e sull’economia del territorio.

L’attenzione per la “quantità” della spesa deve certamente accompagnarsi con altrettanta determinazione a quella per la “qualità” degli interventi da realizzare e/o sostenere, in attuazione concreta di una politica coraggiosa e consapevolmente selettiva nell’individuazione delle progettualità migliori e maggiormente condivise tra i diversi ambiti economici, in linea con la strategia e sotto il pieno e puntuale controllo della Giunta camerale.

OBIETTIVO STRATEGICO 2 - SOSTENERE LA PROMOZIONE DELLA FORMAZIONE E DEL CAPITALE UMANO – Missione 011 Programma 005

L’intervento economico camerale sull’obiettivo strategico Promozione della formazione e del capitale umano, che nel 2016 avrà complessivamente a disposizione risorse per 118.560 euro, potrà essere misurato dal punto di vista della sua efficacia non solo in termini economici, ma anche e forse soprattutto in termini di valore immateriale. In sede di programmazione è stato infatti ancora una volta ribadito il carattere prioritario dell’obiettivo strategico in esame, che avrà i suoi punti di forza nel sostegno alla nuova imprenditorialità e nell’attività con il sistema della formazione.

OBIETTIVO STRATEGICO 3 - PROMUOVERE LO SVILUPPO SOSTENIBILE E LA QUALITÀ DELLA VITA – Missione 011 Programma 005

Le risorse del bilancio camerale 2016 per promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita (complessivamente pari a 82.960 euro) renderanno evidente quanto anticipato a questo proposito nella Relazione Previsionale e Programmatica. E’ ormai entrato nel patrimonio comune che un uso più accorto delle risorse, una maggiore attenzione all’ambiente, interventi orientati ad uno sviluppo sostenibile in tema di energia, edilizia, mobilità, turismo, costituiscono 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 di un territorio.

Como non sfugge a questo orientamento. Per il prossimo esercizio finanziario, ci si propone quindi di destinare le risorse disponibili agli obiettivi concreti che si possono ipotizzare quasi esclusivamente sotto il profilo della sensibilizzazione e dell’informazione ad operatori ed utenti.

Sul fronte dei servizi amministrativi offerti all'utenza, sarà prestata anche nel 2016 forte attenzione.

I confortanti dati di monitoraggio, valutati tramite il costante benchmarking con le altre realtà camerali regionali e nazionali, consentono di confermare il raggiungimento di ottimi standard di performance. I procedimenti amministrativi gestiti, con largo impiego di modalità telematiche e informatizzate, si concludono infatti in tempi certi e rapidi.

L'obiettivo è dunque quello di mantenere gli apprezzabili livelli registrati, individuando nel contempo possibili margini di ulteriore miglioramento.

La Regolazione del mercato (complessivamente 109.360 euro, Missione 012 – Programma 004) nel 2016 farà registrare azioni di rafforzamento in tema di mediazione ed arbitrato e ordinarie attività di vigilanza e trasparenza del mercato (analisi, listino prezzi opere edili, ecc.).

I temi del Lavoro e delle Politiche Sociali (12.200 euro, Missione 011 – Programma 005) saranno affrontati essenzialmente mediante il sostegno ad attività consolidate quali l'alternanza scuola-lavoro.

E' infine inserito nell'ambito delle previsioni promozionali il contributo alle spese di funzionamento della struttura dell'Azienda speciale Sviluppo Impresa (114.000 euro, Missione 011 – Programma 005). Le somme a remunerazione delle attività aziendali relative alle diverse aree di intervento e i contributi per progettualità specifiche sono allocati nell'ambito degli stanziamenti relativi alle differenti linee di azione promozionale.

OBIETTIVO STRATEGICO 4 - GARANTIRE EFFICACI SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE

Il mantenimento ed il possibile ulteriore miglioramento dell'elevato livello qualitativo dei servizi amministrativi proposti all'utenza si impone quale obiettivo costantemente perseguito.

La Camera di Commercio di Como intende continuare a proporsi verso il sistema delle imprese come Pubblica Amministrazione di servizio e supporto, efficiente nelle risposte, rapida e certa nei tempi delle proprie attività.

Sulla base di quanto precede, in linea di coerente continuità sarà mantenuto lo sforzo per lo sviluppo ed il rafforzamento 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 e 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 3 seguenti obiettivi:

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

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

QUADRO OPERATIVO

Gli obiettivi strategici illustrati nel precedente capitolo 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 2016.

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 indicato nel documento allegato (all. 1).

Alcuni obiettivi sono stati già definiti in occasione dell'approvazione, da parte del Consiglio (delibera n. 7 del 16.12.2015), del P.I.R.A. - Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, allegato al Preventivo per l'esercizio 2016.

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 consequenziale 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) le voci di provento, onere e investimento oggetto di assegnazione. Mentre nel preventivo oneri, proventi e investimenti sono attribuiti alle funzioni istituzionali (colonne) in base alla destinazione (componenti "dirette") o in base a driver di ripartizione basati sulla capacità delle stesse funzioni istituzionali di assorbire o di generare risorse (componenti comuni), con il budget direzionale vengono individuate le responsabilità di coloro 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 segue la configurazione dei centri di responsabilità individuati dall'assetto organizzativo dell'Ente, qualificandone comunque il contributo rispetto alle funzioni istituzionali individuate dal Regolamento.

La tabella seguente riporta l'alberatura aggiornata con i riferimenti alle aree organizzative (centri di responsabilità), alle funzioni istituzionali, evidenziando la coerenza complessiva dell'impostazione e il rispetto di criteri di univocità nell'attribuzione di responsabilità e risorse.

codici	CDR/CDC PER RESPONSABILITA'		
IA01	Segretario Generale, Segreteria e Comunicazione - Controllo e qualità dei servizi	SEGRETARIO GENERALE Giuliano Caramella	1
IA07	Dirigente Area 1		
IB01	Protocollo e Archivi		
IB02	Risorse Umane		
IB03	Accantonamenti fondi rischi e oneri		
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		
MD04	Internazionalizzazione		
MD07	Dirigente Area 2		
NB01	Contabilità e Bilancio	DIRIGENTE AREA 3 Stefano Robiati	3
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 - Controllo e qualità dei servizi	A	1/A
IA07	Dirigente Area 1		
IB01	Protocollo e Archivi	B	1/B
IB02	Risorse Umane		
IB03	Accantonamenti fondi rischi e oneri		
NB01	Contabilità e Bilancio		3
NB02	Diritto Annuale		
NB03	Provveditorato Gare e Appalti		
NB04	Sistemi Informatici		
NB05	Oneri Comuni - Area Economica e Finanziaria (nota: in sede di preventivo assegnazione pro quota mediante riparto a differenti missioni/programmi)		
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		
MD04	Internazionalizzazione		
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.

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").

Budget (allegato B – DPR n. 254/2005)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO 2016	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)					TOTALE (A+B+C+D)	
		Area 1/A		Area 1/B		Area 3						Area 1/C	Area 2/C	Area 2/D						
		Segretario Generale - Segreteria e Comunicazione (AO1)	Dirigente Area 1 (AO7)	Protocollo e Archivi (BO1)	Risorse Umane (BO2)	Accantonamenti fondi rischi e oneri (BO3)	Contabilità e bilancio (NB01)	Diritto Annuale (NB02)	Provveditorato Gara e Appalti (NB03)	Sistemi Informatici (NB04)	Oneri Comuni - Area Economica e Finanziaria (NB05)	Dirigente Area 3 (NB07)	Registro Imprese (LC01)	Regolazione e Tutela del Mercato (MC01)	Promozione Economica (MD01)	Studi e Statistica (MD02)	Promozione Economica - Ufficio Regolazione e Tutela del Mercato (MD03)	Internazionalizzazione (MD04)		Dirigente Area 2 (MD07)
GESTIONE CORRENTE																				
A) Proventi correnti																				
1) Diritto annuale	5.800.000	-	-	-	-	5.800.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.800.000	
2) Diritti di segreteria	2.350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.330.000	20.000	-	-	-	-	-	2.350.000	
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	126.000	-	-	10.000	-	-	-	33.417	-	-	-	-	-	41.155	41.428	-	-	-	126.000	
4) Proventi da gestione di beni e servizi	74.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.000	59.000	2.000	-	-	-	-	74.000	
5) Variazioni delle rimanenze	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale Proventi correnti (A)	6.350.000	-	-	10.000	-	5.800.000	-	33.417	-	-	-	2.343.000	120.155	43.428	-	-	-	-	6.350.000	
B) Oneri correnti																				
6) Personale	2.690.000	233.700	199.668	33.000	116.800	149.400	68.800	102.100	74.700	169.000	135.666	708.900	118.000	247.900	71.900	104.500	33.300	122.666	2.690.000	
a) competenze al personale	2.016.000	187.700	160.668	26.000	86.800	120.400	54.800	82.100	59.700	108.666	569.900	95.000	198.900	56.900	83.500	26.300	98.666	2.016.000		
b) oneri sociali	504.000	46.000	39.000	7.000	21.000	29.000	14.000	20.000	15.000	8.000	27.000	139.000	23.000	49.000	15.000	21.000	7.000	24.000	504.000	
c) accantonamenti al T.F.R.	141.000	-	-	-	-	-	-	-	-	141.000	-	-	-	-	-	-	-	-	141.000	
d) altri costi	29.000	-	-	-	9.000	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	29.000	
7) Funzionamento	2.570.000	553.767	13.700	13.300	56.432	64.496	248.800	350.262	5.700	666.727	9.300	354.035	23.180	180.300	5.000	7.300	9.300	8.400	2.570.000	
a) prestazione servizi	1.139.000	48.961	-	11.000	18.500	16.623	38.000	25.000	500	531.715	-	280.800	13.880	154.000	-	-	-	-	1.139.000	
b) godimento di beni di terzi	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	7.000	-	-	-	-	-	-	-	-	7.000	
c) oneri diversi di gestione	739.000	33.386	13.700	2.300	37.932	47.873	4.800	325.262	5.200	128.012	9.300	72.635	9.300	26.300	5.000	7.300	2.300	8.400	739.000	
d) quote associative	545.000	332.000	-	-	-	208.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.000	-	-	545.000	
e) organi istituzionali	140.000	139.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	140.000	
8) Interventi economici	2.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	109.360	1.689.640	-	-	-	201.000	-	2.000.000	
9) Ammortamenti e accantonamenti	1.590.000	-	-	-	8.000	-	1.015.000	70.600	-	496.400	-	-	-	-	-	-	-	-	1.590.000	
a) immobilizzazioni immateriali	8.000	-	-	-	-	-	-	-	-	8.000	-	-	-	-	-	-	-	-	8.000	
b) immobilizzazioni materiali	559.000	-	-	-	-	-	-	70.600	-	488.400	-	-	-	-	-	-	-	-	559.000	
c) svalutazione crediti	1.015.000	-	-	-	-	-	1.015.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.015.000	
d) fondi spesa future	8.000	-	-	-	8.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.000	
Totale Oneri correnti (B)	8.850.000	787.467	213.368	46.300	173.232	213.896	1.332.600	522.962	80.400	1.332.127	144.966	1.062.935	250.540	2.117.840	76.900	111.800	243.600	131.066	8.850.000	
Risultato della gestione corrente (A-B)	-500.000	-787.467	-213.368	-46.300	-163.232	-213.896	4.467.400	-489.545	-80.400	-1.332.127	-144.966	1.280.065	-130.385	-2.074.412	-76.900	-111.800	-243.600	-131.066	500.000	
C) GESTIONE FINANZIARIA																				
a) Proventi finanziari	43.000	-	-	-	-	43.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43.000	
b) Oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Risultato della gestione finanziaria	43.000	-	-	-	-	43.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43.000	
D) GESTIONE STRAORDINARIA																				
a) Proventi straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
b) Oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Risultato della gestione straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B+C+D)	-457.000	-787.467	-213.368	-46.300	-163.232	-8.000	-170.896	4.467.400	-489.545	-80.400	-1.332.127	-144.966	1.280.065	-130.385	-2.074.412	-76.900	-111.800	-243.600	-131.066	457.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI																				
E) Immobilizzazioni immateriali																				
1) Software	10.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000	
2) Licenze d'uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3) Diritti d'autore	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4) Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale immobilizzazioni immateriali (E)	10.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000	
F) Immobilizzazioni materiali																				
5) Immobili	80.000	-	-	-	-	-	-	80.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80.000	
6) Opere di manutenzione straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7) Impianti	10.000	-	-	-	-	-	-	-	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000	
8) Attrezzature informatiche	15.000	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	
9) Attrezzature non informatiche	20.000	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	
10) Arredi e mobili	15.000	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	
11) Automezzi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12) Biblioteca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13) Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale immobilizzazioni materiali (F)	140.000	-	-	-	-	-	-	125.000	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	140.000	
G) Immobilizzazioni finanziarie																				
14) Partecipazioni e quote	1.700.000	1.700.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.700.000	
15) Altri investimenti mobiliari	570.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	570.000	
Totale immobilizzazioni finanziarie (G)	2.270.000	2.270.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.270.000	
Totale generale investimenti (E+F+G)	2.420.000	2.270.000	-	-	-	-	-	125.000	25.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.420.000	

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 i contributi forniti individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative di appartenenza.

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. 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 riportata nell'allegato 1.

IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il processo di redazione del Piano della Performance si inserisce nell'ambito del più generale 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.

Si sottolinea che per il 2016 il piano è predisposto, analogamente a quanto avvenuto per il Preventivo economico, in necessaria continuità strategica e gestionale con il precedente, anche mutuando obiettivi strategici e operativi già accolti nei documenti di programmazione pluriennale e annuale.

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

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 di 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 e dal "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" che, in coerenza con il Piano della Performance di cui costituisce una parziale anticipazione, illustra il contenuto dei programmi di spesa, espone i principali obiettivi da realizzare e riporta gli indicatori individuati per quantificarli;
 - 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.

Il punto di partenza a livello strategico rimane il programma pluriennale, con il quale il Consiglio definisce il proprio mandato istituzionale, la mission, la vision dell'Ente e le

priorità strategiche che intende perseguire, attualizzato per l'anno di riferimento dalla relazione previsionale e programmatica.

In coerenza con tali contenuti, 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.

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 sopra, 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.

Nel corso dell'anno 2013 è stata realizzata, grazie all'impulso e al contributo dell'OIV, un'indagine interna per la rilevazione della soddisfazione sul lavoro e dell'efficacia dei processi di comunicazione (Indagine di Clima), rivolta a tutto il personale in servizio.

Successivamente, su segnalazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, è stato disposto, quale ulteriore ambito di miglioramento del ciclo di gestione della performance, l'avvio di un sistema di Customer Satisfaction, finalizzato alla rilevazione del livello di gradimento dei servizi forniti. Progettata e definita nei suoi elementi di dettaglio nel corso del 2014, l'iniziativa è stata concretamente realizzata nel corso del 2015.

Piano Performance 2016

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE	TARGET annuale	AREA dirigenziale
		1.0		Progettare, realizzare e promuovere la divulgazione di report di informazione economica		KPI 1.0.a	50%	Realizzare il Rapporto Annuale dell'Economia Comasca entro il termine prefissato, implementando una versione a fascicoli	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.0.b	50%	N° report trimestrali sull'andamento congiunturale realizzati nell'anno	4 (+ Valutaz. qualitativa)	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	1.1	40%			Internazionalizzazione	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto in bilancio (competenza economica) per l'Internazionalizzazione	90%	
			1.1.1		Coordinare le iniziative di internazionalizzazione anno 2016 attraverso il lavoro del Tavolo		<i>KPI 1.1.1.a</i>		<i>Numero di riunioni</i>	3 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			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		<i>KPI 1.1.2.a</i>		<i>Numero di incoming di operatori provenienti da mercati esteri realizzati a Como</i>	2 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Azienda Speciale Sviluppo Impresa

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE	TARGET annuale	AREA dirigenziale
		1.2.1		Assicurare la tempestiva erogazione dei voucher a valere sul/i Bando/i Incubatore alle imprese incubate presso il Parco Scientifico e Tecnologico ComoNEXT		<i>KPI 1.2.1.a</i>		<i>Erogazione voucher entro 30 gg dalla ricezione delle fatture</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
		1.2.2		Formare gli studenti delle scuole secondarie sui temi dell'innovazione		<i>KPI 1.2.2.a</i>		<i>N. di studenti partecipanti a iniziative sui temi dell'Innovazione</i>	100 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
		1.2.3		Promuovere iniziative di diffusione della cultura brevettuale mediante sportelli assistiti e formazione specialistica - Progetto PIP (Patent Information Point)	P	<i>KPI 1.2.3.a</i>		<i>Realizzare un evento formativo/informativo in tema di Brevetti e Marchi entro il termine prefissato</i>	30.11.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
1.3	40%			Interventi a sostegno di vari settori economici		KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per iniziative settoriali di rilevante importanza	90%	
		1.3		Garantire il sostegno ai vari settori economici		<i>KPI 1.3.a</i>		<i>N. di iniziative promozionali realizzate direttamente o sostenute mediante contributo</i>	20 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	2	100%			Sostenere la promozione della formazione e del capitale umano	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per promozione della formazione e del capitale umano	90%	
			2.1		Sostenere la neo-imprenditorialità attraverso attività di supporto informativo personalizzato e formazione in aula di tipo specialistico (Punto Nuova Impresa)	P	KPI 2.1.a		Numero eventi formativi realizzati a sostegno della nuova imprenditorialità	10 (+ Valutaz. qualitativa)	Azienda Speciale Sviluppo Impresa

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE	TARGET annuale	AREA dirigenziale
		3.1		Offrire servizi mirati alle imprese su tematiche ambientali		<i>KPI 3.1.a</i>		<i>Numero di corsi ed altri eventi organizzati su tematiche ambientali</i>	8 (+ Valutaz. qualitativa)	Azienda Speciale Sviluppo Impresa

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	4	100%			Garantire efficaci servizi amministrativi alle imprese		KPI strategico		Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	90%	
			4.1	40%	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)	P	KPI 4.1.a		<i>Percentuale di pratiche evase nei termini di legge</i>	95% (+ Valutaz. qualitativa)	Servizi alle imprese
			4.2	15%	Miglioramento qualità dati R.I. attraverso le procedure di cancellazione d'ufficio delle posizioni inattive e la cancellazione delle società in liquidazione ai sensi dell'art. 2490	P	KPI 4.2.a	50%	<i>Percentuale di cancellazioni ordinate dal Giudice del Registro ai sensi del Dpr 247/2004, iscritte nel Registro Imprese entro il 31.12.2016</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Servizi alle imprese
						P	KPI 4.2.b	50%	<i>Percentuale di cancellazioni di società in liquidazione ai sensi dell'art. 2490, effettuate nel corso dell'anno</i>	95% (+ Valutaz. qualitativa)	
		4.3	10%	Garantire servizi tempestivi all'utenza in materia di diritto annuale	P	KPI 4.3.a		<i>Evasione richieste di sgravio entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali	
		4.4	15%	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	P	KPI 4.4.a	70%	<i>Percentuale di fatture pagate entro i termini</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali	
						KPI 4.4.b	30%	<i>Garantire il caricamento delle fatture nel software di contabilizzazione entro la media di giorni indicati</i>	8 (+ Valutaz. qualitativa)		

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale				
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE					
		4.5	10%	Incrementare l'attività ispettiva in tema di metrologia legale e sicurezza prodotti		KPI 4.5.a	50%	Comunicazione istituzionale sulle attività di regolazione e tutela	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio			
					P	KPI 4.5.b	25%	Incremento percentuale dell'attività di vigilanza rispetto all'anno 2015 nell'ambito del Piano di Vigilanza e Controllo	10% (+ Valutaz. qualitativa)				
					P	KPI 4.5.c	25%	Esecuzione delle richieste di verifica in tema di metrologia legale pervenute nell'anno entro il termine regolamentare (90 gg.)	80% (+ Valutaz. qualitativa)				
		4.6	5%	Garantire la pubblicazione degli atti deliberativi entro il termine regolamentare prefissato (10 gg)	P	KPI 4.6.a		Percentuale atti pubblicati entro il termine regolamentare	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale			
		4.7	5%	Implementare e consolidare il sistema di monitoraggio del rispetto dei termini di conclusione dei principali procedimenti amministrativi		KPI 4.7.a		Svolgimento dell'attività entro il termine prefissato	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree			

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	OB. Operat.	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE	TARGET annuale	AREA dirigenziale	
	5	100%			Accrescere l'utilizzo delle tecnologie ICT al fine di ottimizzare le procedure di approccio tra utenti ed Ente		<i>KPI strategico</i>		<i>Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi</i>	100%	
			5.1	20%	Assistenza agli utenti interni per problematiche varie relative a dotazioni hardware / software		<i>KPI 5.1.a</i>		<i>Percentuale di evasione delle richieste di assistenza entro 3 giorni lavorativi</i>	85% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e strumentali
			5.2	80%	Favorire il rilascio dei dispositivi di firma digitale		<i>KPI 5.2.a</i>		<i>Percentuale di rilasci effettuati entro 7 gg dalla domanda</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Servizi alle imprese

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE	TARGET annuale	AREA dirigenziale
		6.1	10%	Consolidare il sistema di gestione documentale anche in riferimento all'introduzione della fascicolazione elettronica		KPI 6.1.a	50%	<i>Predisporre e trasmettere all'u.o. Segreteria, con cadenza trimestrale, i repertori dei fascicoli creati da parte di ciascuna u.o. nel corso dell'anno</i>	4 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
						KPI 6.1.b	30%	<i>N° di versamenti di fascicoli all'archivio camerale, effettuati nell'anno 2016, da parte di ciascuna u.o., utilizzando la nuova procedura codificata</i>	1 (+ Valutaz. qualitativa)	
						KPI 6.1.c	20%	<i>Implementazione del sistema di fascicolazione elettronica avviato a fine 2015</i>	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	
		6.2	15%	Utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia	P	KPI 6.2.a		<i>Percentuale di utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia (dato disaggregato per area)</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
		6.3	5%	Anticipo revisione decennale inventario beni mobili quale attività propedeutica per accorpamento con altra/e Camera/e di Commercio		KPI 6.3.a		<i>Ricognizione beni mobili e aggiornamento schede inventariali entro il termine previsto</i>	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE	TARGET annuale	AREA dirigenziale
		6.4	10%	Consolidamento integrazione gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa / CCIAA		KPI 6.4.a	30%	<i>N° mensilità stipendiali della Camera di Commercio contabilizzate in autonomia da personale Sviluppo Impresa e viceversa (intercambiabilità ruoli)</i>	4 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali + Azienda Speciale
						KPI 6.4.b	70%	<i>Mantenimento della completa supervisione della gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa in capo U.O. Contabilità e Bilancio</i>	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	
		6.5	10%	Consolidamento integrazione gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa / CCIAA		KPI 6.5.a		<i>Gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa in capo U.O. Provveditorato, Gare e Appalti</i>	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
		6.6	10%	Verifica e eventuale adeguamento dell'entità dei fondi di trattamento di fine servizio e dei crediti/debiti ad essi riferiti, con particolare riferimento al personale trasferito a seguito di procedure di mobilità, quale attività propedeutica per accorpamento con altra/e Camera/e di Commercio		KPI 6.6.a		<i>Ricalcolo dell'entità delle singole poste passive e quantificazione delle poste attive correlate entro il termine previsto</i>	31.03.2016 + (Valutazione qualitativa)	Segretario Generale + Risorse Finanziarie e Strumentali
		6.7	10%	Consolidamento presidio procedure per l'incasso dei ruoli		KPI 6.7.a		<i>Percentuale di regolarizzazione degli incassi dei ruoli da Equitalia entro 30 giorni dalla disponibilità del prospetto di riversamento per ruolo/articolo sul portale di "Equitalia - rendicontazioni on line"</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
		6.8	10%	Verifica preliminare, elaborazione e prima implementazione piano di operatività architettura informatica nuovo ente, in ottica accorpamento con altra/e Camera/e di Commercio		KPI 6.8.a		<i>Predisposizione piano di operatività entro il termine previsto</i>	30.11.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
		6.9	10%	Verifica ed eventuale intervento di revisione sulle singole posizioni retributive dei dipendenti camerale nella banca dati INPS che raccoglie i dati di anzianità contributiva dei dipendenti pubblici (Passweb)		KPI 6.9.a		<i>Verifica nel termine prefissato delle posizioni retributive complete e rese definitive dall'Inps</i>	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale
		6.10	10%	Migrazione alla nuova piattaforma CMS delle pagine con contenuto statico della intranet camerale, profilazione utenti e controllo e aggiornamento dell'integrità dei contenuti		KPI 6.10.a		<i>Rispetto del termine per il completamento della revisione</i>	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale e Risorse Finanziarie e Strumentali

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	7	100%			Orientare l'organizzazione alla performance e migliorare la comunicazione in tema di procedure organizzative interne		KPI strategico		Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	95%	
			7.1	25%	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal Piano Triennale per la TRASPARENZA e l'integrità		<i>KPI 7.1.a</i>		<i>Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la prevista tempistica</i>	95% (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
			7.2	25%	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal Piano Triennale di prevenzione della CORRUZIONE		<i>KPI 7.2.a</i>		<i>Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la prevista tempistica</i>	95% (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
		7.3	50%	Realizzare il report di rilevazione dei Costi dei Processi camerali 2015 , per la coerente definizione del fabbisogno ottimale di risorse da assegnare a ciascun processo		<i>KPI 7.3.a</i>		<i>Predisporre il prospetto, adottando lo schema proposto da Unioncamere e utilizzando il software Kronos, e pubblicarlo entro il termine prefissato</i>	30.09.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Staff	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE		
		8.1		Partecipazione ad iniziative di formazione specialistica con ricorso al sistema camerale e altri enti specializzati		KPI 8.1.a	50%	N° iniziative di formazione specialistica	45 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
						KPI 8.1.b	50%	N° di dipendenti coinvolti	30 (+ Valutaz. qualitativa)	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. O p e r a t i v o	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P	CODICE	P	DESCRIZIONE		
					I	R	E			
*		K	P	I						
9	100%			Sostenere il livello di riscossione del Diritto Annuale	P	KPI strategico		% di riscossione del DA nell'anno di riferimento e nel biennio successivo	80%	
		9.1		Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2016: emissione del ruolo 2014	P	KPI 9.1.a		Termine per emissione ruolo	31.12.2016 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	10	100%			Massimizzare le risorse destinate ad interventi promozionali	P	KPI strategico		% minima di interventi promozionali rispetto agli oneri correnti	23%	
			10.1		Massimizzare l'impiego delle risorse previste per gli interventi economici		<i>KPI 10.1.a</i>		<i>% minima di oneri contabilizzati a consuntivo per interventi economici sulle previsioni annuali aggiornate</i>	90% (+ Valutaz. qualitativa)	
			10.2		Gestione recupero crediti commerciali Camera di Commercio e Sviluppo Impresa con cadenza quadrimestrale e contabilizzazione eventuali perdite su crediti		<i>KPI 10.2.a</i>		<i>Percentuale lettere di sollecito spedite entro il mese di marzo (ottobre/novembre/dicembre/gennaio) luglio (febbraio, marzo, aprile, maggio) novembre (giugno, luglio, agosto, settembre)</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
			10.3		Monitoraggio mensile liquidità e situazione tesoreria		<i>KPI 10.3.a</i>		<i>Percentuale di aggiornamenti mensili del prospetto situazione tesoreria, effettuati entro 5 giorni dal ricevimento dei dati (estratto conto, movimenti) da parte dell'Istituto cassiere</i>	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
	11	100%			Contenere il disavanzo economico di esercizio		KPI strategico		% massima di disavanzo rispetto al patrimonio netto dell'Ente	0%	
			11.1		Contenere gli oneri di funzionamento		<i>KPI 11.1.a</i>		<i>% massima di oneri di funzionamento sugli oneri correnti</i>	29% **	

* PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2016

** dato coerente con il Bilancio Preventivo 2016

Indicatori di Performance Organizzativa

DESCRIZIONE	P I R A *	Obiettivo	INDICATORE	COSA MISURA	KPI	
GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 1	Indica la percentuale di realizzazione degli obiettivi previsti nell'ambito del Piano della Performance dell'anno	Grado di attuazione del Piano della Performance	90%
QUALITA' DEI SERVIZI: REGISTRO IMPRESE	P (vedi 4.1)		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 2	Indica la percentuale di pratiche del Registro Imprese evase entro 5 giorni dal ricevimento	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	95%
QUALITA' DEI SERVIZI: PROTESTI			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 3	Indica il numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nei termini rispetto al numero di richieste ricevute (protocollate)	Tasso di evasione nei termini delle istanze di cancellazione/sospensione protesti	100%
QUALITA' DEI SERVIZI: INIZIATIVE PROMOZIONALI MERITEVOLI DI SOSTEGNO AI SETTORI ECONOMICI		vedi 1.3	INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 4	Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per iniziative settoriali di rilevante importanza	Percentuale di utilizzo	90%
QUALITA' DEI SERVIZI: IMPIEGO DI RISORSE PROMOZIONALI		vedi 10.1	INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 5	Indica la percentuale minima di oneri promozionali contabilizzati a consuntivo rispetto alle previsioni annuali aggiornate	Tasso di utilizzo delle risorse deliberate	90%
QUALITA' DEI SERVIZI: TRASPARENZA		vedi 4.6	INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 6	Indica il tempo medio necessario per la pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio a partire dalla data di assunzione	Tempi medi di pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio	8 gg.
QUALITA' DEI SERVIZI: PAGAMENTO FORNITORI	P (vedi 4.4 a)		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 7	Indica la percentuale di fatture passive pagate entro i termini di legge nell'anno "n"	Grado di rispetto del termine vigente per il pagamento delle fatture passive	100%
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO ECONOMICO			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 8	Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti		Valutaz. Qualitativa del trend

DESCRIZIONE	P I R A *	Obiettivo	INDICATORE	COSA MISURA	KPI	
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: DIMENSIONAMENTO PERSONALE	P		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 9	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		< 1,33
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: VALORE AGGIUNTO PER LE IMPRESE			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 10	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		66%
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO FINANZIARIO	P		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 11	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		100%

* PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2016