

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014 - 2016

GIUNTA CAMERALE 30/01/2014



Camera di Commercio
Como



INDICE

	PRESENTAZIONE DEL PIANO	pag.	2
CAP. 1	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI		2
1.1	Chi siamo		3
1.2	Cosa facciamo		3
1.3	Come operiamo		3
1.4	Sedi e orari		4
1.5	Gli Stakeholder		4
CAP. 2	L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE		5
2.1	Il personale in servizio e la struttura amministrativa		5
2.2	Gli oneri della gestione corrente relativi al personale e alle spese di funzionamento		6
2.3	Partecipazioni		7
2.4	Mandato istituzionale e missione		9
CAP. 3	ANALISI DEL CONTESTO		9
3.1	Analisi del contesto esterno		9
3.1.1	Il contesto economico-produttivo della provincia		9
3.2	Analisi del contesto interno		11
3.2.1	La struttura amministrativa		11
3.2.2	Il contesto economico-finanziario		11
CAP. 4	OBIETTIVI STRATEGICI		18
4.1	Albero della performance e mappa strategica		18
4.2	Obiettivi strategici		21
CAP. 5	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI		26
5.1	Quadro operativo		26
5.2	Quadro finanziario		26
5.3	Valutazione della Performance		30
5.3.1	Performance Organizzativa		30
5.3.2	Performance Individuale: obiettivi assegnati al personale dirigenziale		30
CAP. 6	IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE		
6.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano		31
6.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio		31
6.3	Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance		33

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 come strumento per assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance delle pubbliche amministrazioni. Il piano, da redigersi annualmente entro il 31 gennaio e da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. L'adozione del documento, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150/2009, rappresenta un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio).

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

1.1 Chi siamo

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

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

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

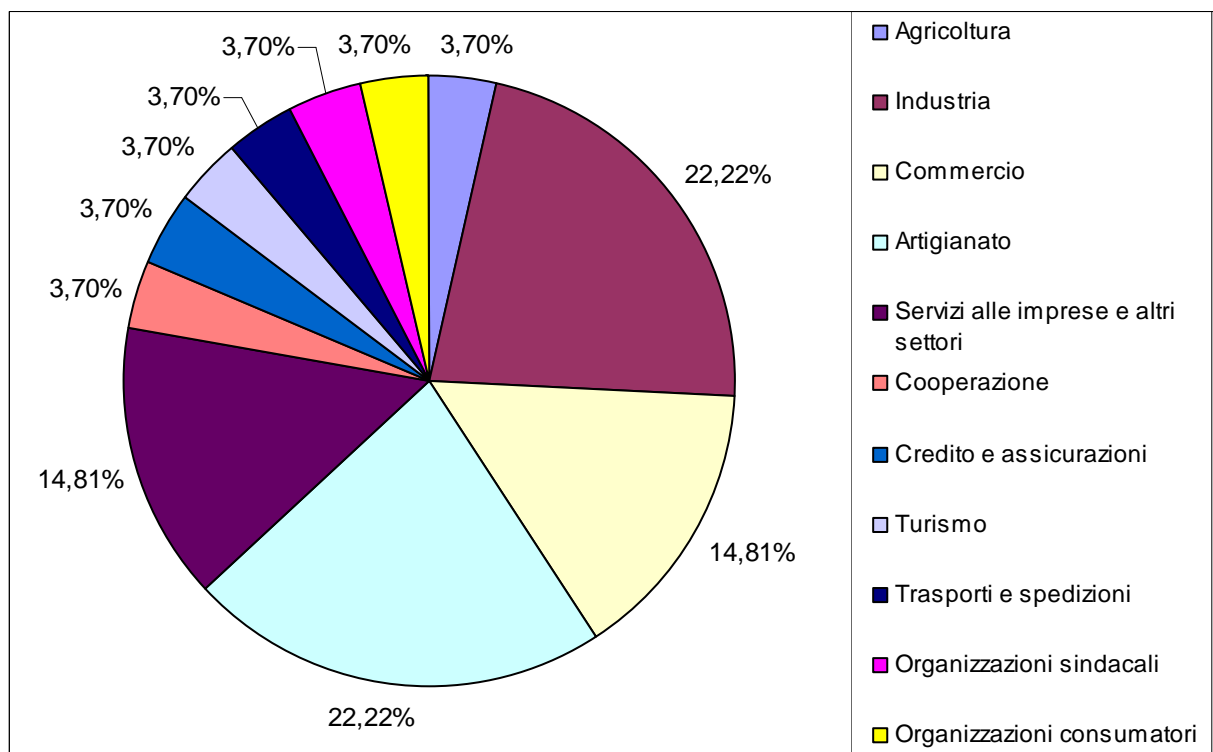
Il particolare meccanismo rappresentativo che sovrintende alla composizione degli organi statuari rende l'Ente un luogo di "democrazia economica". La CCIAA si autogoverna attraverso un Consiglio, costituito da 27 membri, in cui sono rappresentate tutte le componenti dell'economia locale: le imprese, ma anche i lavoratori ed i consumatori, tramite le loro associazioni.

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

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

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

Nel seguente grafico è illustrata la composizione del Consiglio camerale e il grado di rappresentatività di ciascun settore economico.



1.2 Cosa facciamo

I principali ambiti di attività dell'Ente riguardano:

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

1.3 Come operiamo

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

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

1.4 Sedi e orari

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

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

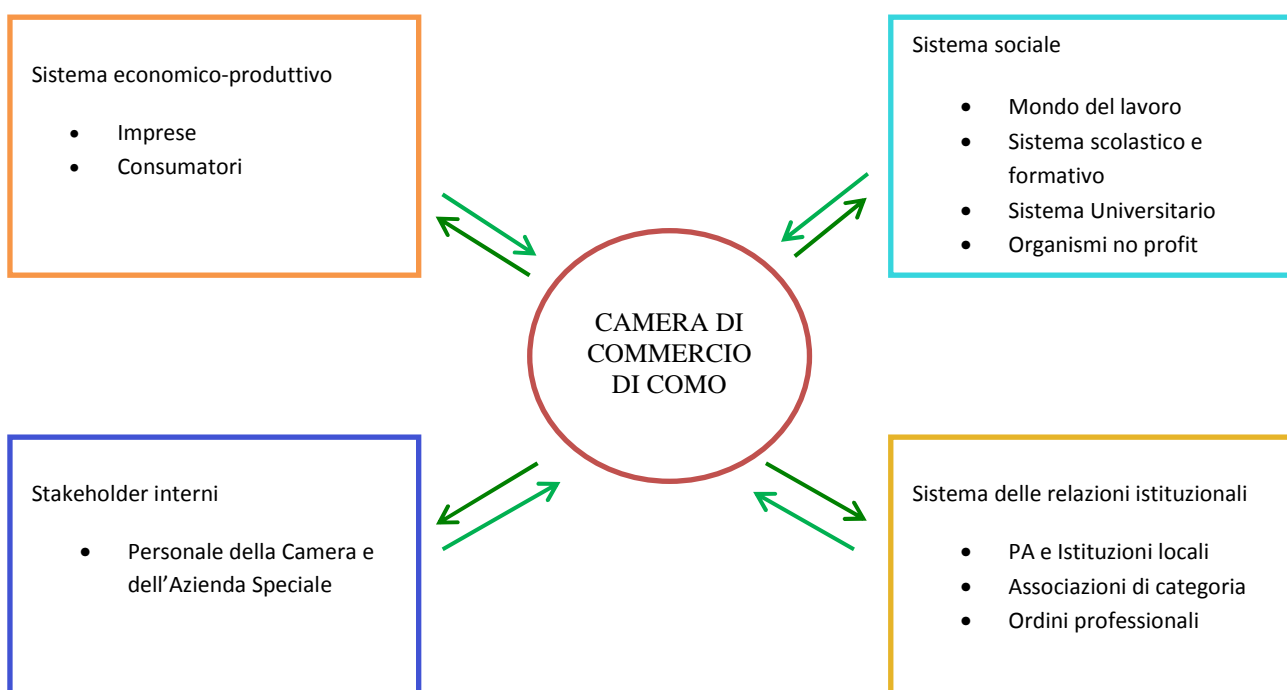
Gli sportelli sono aperti al pubblico tutti i giorni feriali dalle 8:45 alle 12:15. Presso la sede di Como, nelle giornate di mercoledì, alcuni sportelli sono aperti dalle 8:30 alle 15:30 (Giornata del cittadino), per consentire al pubblico una più ampia fruizione dei servizi.

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

1.5 Gli stakeholder

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

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



CAPITOLO 2 - L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

2.1 Il personale in servizio e la struttura amministrativa

Presso la Camera di Commercio di Como sono in servizio 66 dipendenti a tempo indeterminato, suddivisi nelle varie categorie contrattuali come indicato nella seguente tabella. E' inoltre attualmente in servizio n. 1 unità di personale a tempo determinato di categoria C, assunta in sostituzione di dipendente assente per maternità.

	DOTAZIONE ORGANICA	SITUAZIONE al 1/01/2014	di cui part-time	+ personale con contratto a tempo determinato
A	2	2	-	-
B	14	11	2	-
C	44	38	2	-
D	17	12	4	-
DIRIGENTI	2	2	-	-
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-
TOTALE	80	66	-	-

56 dipendenti sono di sesso femminile, 10 di sesso maschile.

20 dipendenti sono in possesso di laurea, 36 di diploma di scuola superiore, 4 di diploma di qualifica, 6 di licenza media.

16 dipendenti rientrano nella fascia d'età dai 25 ai 39 anni, 36 nella fascia d'età dai 40 ai 54 anni, 14 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 e 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 e Diritto annuale)

Area promozione delle imprese e sviluppo del territorio (u.o. Promozione economica, u.o. Regolazione e tutela del mercato, u.o. Studi e Statistica)

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

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

Dall'ultimo bilancio approvato, relativo all'esercizio 2012, emerge che il totale degli oneri per il personale, determinati applicando i vigenti contratti del personale e della dirigenza del comparto Regioni e autonomie locali, è complessivamente pari a 3.027.240 euro, in leggero incremento rispetto all'anno precedente di 28.972 euro.

Personale	2012	2011	Δ%
competenze del personale	2.234.438	2.235.021	0%
oneri sociali	568.518	559.273	2%
accantonamento TFS/TFR	175.953	144.458	22%
altri costi	48.332	59.516	- 19%
TOTALI	3.027.240	2.998.268	1%

Per il 2014 è possibile prevedere oneri per il personale per un totale di 3.015.000 euro; la voce comprende le competenze al personale, gli oneri sociali e assistenziali, l'accantonamento per indennità di fine servizio e trattamento di fine rapporto e gli altri costi del personale.

Gli oneri di funzionamento sono complessivamente pari a 2.800.241 euro, in diminuzione rispetto all'esercizio precedente per un ammontare di 116.291 euro. I risparmi derivanti dall'applicazione delle misure di contenimento della spesa sono stati determinati nell'importo di 105.474,63 euro.

Funzionamento	2012	2011	Δ%
prestazione servizi	1.183.770	1.265.822	- 6%
godimento beni di terzi	13.700	68.384	- 80%
oneri diversi di gestione	497.916	428.635	16%
quote associative	912.132	922.552	- 1%
organi istituzionali	192.724	231.139	- 17%
TOTALI	2.800.241	2.916.532	- 4%

Gli oneri di funzionamento previsti per l'anno 2014, complessivamente pari a 3.110.000 euro, sono composti dalle voci di mastro riepilogate nella seguente tabella.

funzionamento	
prestazione servizi	1.258.000
godimento beni di terzi	20.000
oneri diversi di gestione	767.000
quote associative	890.000
organi istituzionali	175.000
totale	3.110.000

2.3 Partecipazioni

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

Le società partecipate dalla CCIAA di Como sono indicate nei seguenti prospetti. I valori indicati e le quote si riferiscono ai dati accolti nel bilancio camerale dell'esercizio 2012.

Partecipazioni in società/enti controllati o collegati

SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'	QUOTA C.C.I.A.A. PATRIMONIO NETTO
CENTRO TESSILE SERICO SCPA	541.667	240.355	489.046	217.005
CLAC SRL IN LIQUIDAZIONE	31.000	9.532	185.559	57.058
LARIOFIERE	4.996.407	2.047.915	4.866.080	1.994.497
SVILUPPO COMO SPA	10.000.000	5.000.000	9.942.682	4.971.341
VILLA ERBA SPA	21.757.662	5.480.161	22.710.876	5.720.250
TOTALE	37.326.736	12.777.963	38.194.243	12.960.150

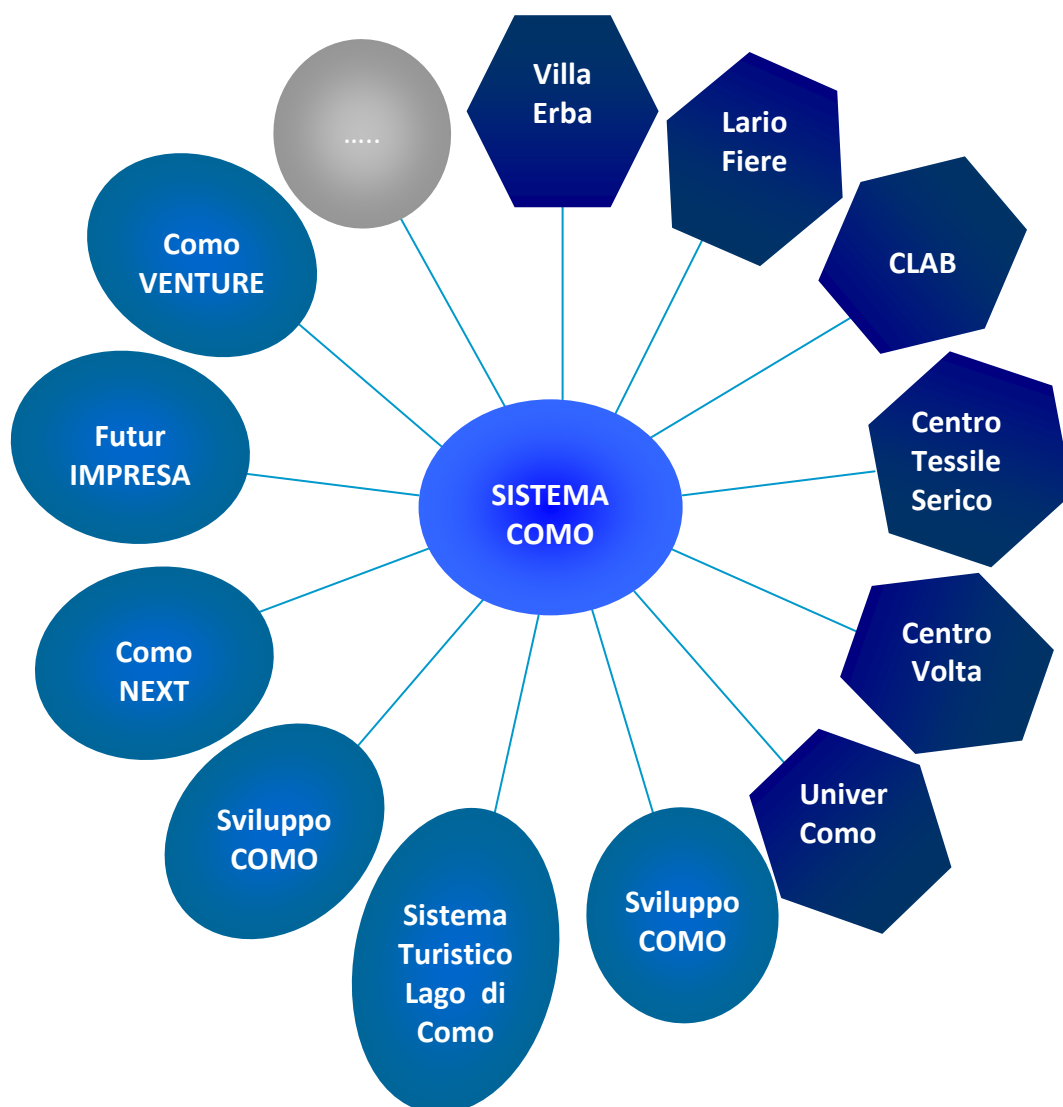
Partecipazioni in società/enti non controllati o collegati

SOCIETA' \ ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETA'
ALINTEC SCARL IN LIQUIDAZIONE	327.642	5.248	- 597.961
CASINO' MUNICIPALE DI CAMPIONE D'ITALIA SPA	2.070.000	289.800	52.743.833
CONSORZIO CONFIDI AGRICOLO	134.262	10.329	134.262
COOPERATIVA POLITEC	584.750	250	219.161
DIGICAMERE SCARL	1.000.000	10.000	1.444.802
FUTURIMPRESA SGR SPA	1.500.000	135.000	1.429.257
IC OUTSOURCING SCARL	372.000	60	1.600.738
INFOCAMERE SCPA	17.670.000	4.721	42.900.395
JOB CAMERE SRL	600.000	96	2.193.990
MILANO SERRAVALLE MILANO TANGENZIALI SPA	93.600.000	119.324	353.097.613
TECNOSERVICECAMERE SCPA	1.318.941	2.115	2.799.621
TECNO HOLDING SPA	25.000.000	32.435	297.087.885
TIRRENO BRENNERO SRL	386.782	637	294.427
TOTALE	144.564.377	610.015	755.348.023

Partecipazioni in enti diversi

ENTE	FONDO DI DOTAZIONE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELL'ENTE
ASSOCIAZIONE VILLA DEL GRUMELLO	1.800.000	1.000.000	1.825.422
CENTRO VOLTA	600.000	150.000	20.709
UNIVERCOMO	1.163.221	461.975	2.919.371
TOTALE	3.563.221	1.611.975	4.765.503

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



2.4 Mandato istituzionale e missione

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

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

- tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio economico-amministrativo e degli altri registri e albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge
- supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche
- promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche
- promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione dell'informazione economica
- cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni
- regolazione del mercato, attraverso la funzione di composizione delle controversie, di vigilanza e controllo sui prodotti e in materia di metrologia legale, di raccolta degli usi e delle consuetudini, di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti etc.

CAPITOLO 3 - ANALISI DEL CONTESTO

3.1 Analisi del contesto esterno

3.1.1 Il contesto economico-produttivo della provincia

A sei anni dall'inizio della crisi il contesto economico internazionale si presenta ancora complesso e molto differenziato.

Per l'insieme dell'Area Euro il 2013, come il 2012, è stato un anno di stagnazione (-0,4%) e occorrerà aspettare il 2014 per avere un segno positivo (+1,1%). Una forte criticità deriva dalla disomogeneità delle performance dei singoli Paesi che hanno aderito alla moneta unica. Alcuni si sono lasciati alle spalle la crisi, altri non ne sono mai usciti. L'Italia purtroppo appartiene a quest'ultimo gruppo: il 2013 si è concluso con una contrazione ulteriore del prodotto interno lordo stimata intorno al -1,8%, tra le peggiori, preceduta solo da Cipro, Grecia, Slovenia. La ripresa ipotizzata per il 2014 sarà modesta (+0,7%), del tutto insufficiente a ridurre il gap di crescita che anno dopo anno è stato accumulato. I fattori in gioco sono molteplici, alcuni ineludibili, come le politiche restrittive e di austerità che hanno guidato le scelte dei governi europei. Altri invece sono

strutturali e riguardano le mancate riforme cui si aggiungono l'instabilità politica e la stretta creditizia, creando un mix deleterio che frena i consumi pubblici e privati e gli investimenti di famiglie e imprese.

Certamente un punto di forza dell'economia italiana è rappresentato dalle esportazioni, ma questo driver non basta a trainare l'intero Paese fuori dalla crisi.

Como ovviamente risente del difficile contesto nazionale ma, rispetto ad altre province italiane, può contare su alcune specificità che giocano a favore, in primis la forte propensione all'export: nei primi nove mesi del 2013 l'export è cresciuto del 2,1%, in controtendenza rispetto al dato nazionale (-0,9%). Purtroppo non tutte le imprese hanno la capacità e possibilità di compensare con i mercati esteri la stagnazione locale: il settore delle costruzioni, dei servizi e del commercio sono necessariamente più esposti ai cali dei consumi interni. Anche in questo caso, però, le specificità di Como aiutano: il posizionamento nell'area di confine consente al settore del commercio di beneficiare del flusso di consumatori svizzeri che entrano nei negozi comaschi attirati dai prezzi inferiori. Il problema è che non tutti i comuni riescono ad entrare in questi percorsi commerciali, determinati in prima battuta dalla accessibilità e viabilità.

Anche il turismo apporta alla provincia comasca nuove risorse, agendo da stabilizzatore e portando l'"estero a casa propria". Il bilancio dei primi nove mesi del 2013 tuttavia non è stato positivo. Certamente la primavera decisamente piovosa non ha aiutato ma non basta questo fattore a spiegare il calo di arrivi e le presenze (rispettivamente -2,0% e del -2,7%), determinato in larga misura dalla flessione del turismo italiano (-8,8% gli arrivi e -6,9% le presenze). Occorre comunque ricordare che non tutti i comuni della provincia sono ugualmente attrattivi agli occhi dei visitatori che prediligono alcune specifiche località e disertano altre.

Nel complesso, malgrado questi "ammortizzatori", l'impatto della crisi perdurante si è riflesso in modo marcato sulla nati-mortalità delle imprese: il numero delle aziende iscritte nel registro imprese alla data di fine settembre 2013 è sceso sotto le 50.000 unità, in calo di 789 unità rispetto al dato di dodici mesi prima. Anche il numero delle imprese attive è calato, portandosi a 44.543 imprese (-851). Queste flessioni sono imputabili al calo delle nuove iscrizioni e al simultaneo aumento delle cessazioni, ai massimi storici. In particolare, l'insieme più colpito è quello delle artigiane, specie quelle del settore delle costruzioni e del manifatturiero.

I fallimenti dichiarati nei primi tre trimestri dell'anno hanno già superato le 100 unità, malgrado i cambiamenti normativi che hanno ridotto la pleora delle imprese che possono essere coinvolte in questa procedura. Per contro si assiste ad un calo degli effetti protestati: le cambiali per esempio diminuiscono del 15,5% in numero e del 48,3% in valore (dati gennaio-settembre). Questo fenomeno apparentemente positivo potrebbe tuttavia portare a considerazioni di tutt'altro genere, dovute ad un calo della fiducia tra venditore e compratore o ad una diminuzione delle transazioni.

Sul delicatissimo fronte occupazionale, si segnala che il dato parziale dei disoccupati nel 2013 è fortemente aumentato rispetto alle 17.000 unità del 2012, a sua volta in peggioramento rispetto alle 15.000 del 2011. Il tasso di disoccupazione è cresciuto dal 5,4% al 6,1%, innalzandosi poi ulteriormente nel 2013. Il dato resta comunque al di sotto della media regionale e nazionale. Parallelamente è aumentata la forza lavoro, cioè il numero di chi lavora o è disponibile a farlo: si tratta di 283.00 persone, 6.000 in più rispetto a fine 2011. Tra i fenomeni economici rilevanti, infatti vi è l'aumento del numero di chi decide di rimettersi in gioco cercando un lavoro, uscendo quindi dalla condizione di voluta inattività, per fare fronte a un temuto o previsto peggioramento della situazione economica provinciale. Non a caso sono molti quelli che hanno cercato lavoro oltre confine: ben 21.800 persone, in costante crescita.

Per quanto riguarda i fabbisogni occupazionali rilevati grazie all'indagine Excelsior, nel 2013 gli imprenditori locali hanno previsto ingressi potenziali per 5.450 unità (principalmente da destinare al

settore dei servizi), e uscite per 6.980 unità, con un saldo netto pari a -1.530 unità, che si aggiunge ad una serie storica negativa iniziata nel 2009.

Infine, spostando lo sguardo alla cassaintegrazione, nei primi nove mesi del 2013 si registra una diminuzione delle ore autorizzate totali, determinata dal calo della componente ordinaria e in deroga. Dietro a questo apparente miglioramento si possono tuttavia nascondere delle motivazioni che non derivano da una distensione della situazione economica, ma da problemi di rifinanziamento del fondo.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 La struttura amministrativa

Nel periodo 2005-2013 il personale in servizio presso l'Ente è sceso da 80 a 66 unità, con riduzione anche di una figura dirigenziale. Lo sforzo compiuto nell'ambito di una rivisitazione complessiva dell'assetto organizzativo, funzionale alla razionalizzazione e semplificazione nello svolgimento delle attività istituzionali, si è concretizzato in un intervento che ha determinato l'eliminazione di 1/3 delle unità organizzative esistenti.

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

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

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

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

3.2.2 Il contesto economico e finanziario

Il momento attuale appare ancora dominato da una notevole incertezza a livello economico e politico, da un quadro di perdurante crisi economica e da una severa stretta sulle risorse a disposizione della pubblica amministrazione.

In questo generale contesto l'Ente camerale avverte ancora con maggiore evidenza la necessità di operare e proporsi quale soggetto di riferimento affidabile e proattivo a sostegno delle imprese e a supporto delle istituzioni territoriali.

Nel contesto delineatosi, la posizione della Camera di Commercio di Como assume una connotazione sempre più strategica, in quanto l'Ente camerale è oggi un organismo affidabile, quanto a progettualità messe in campo, e solido dal punto di vista degli equilibri di bilancio, al quale imprese, associazioni ed Enti locali si trovano a guardare con rinnovata attenzione, fiducia e aspettative. La sua solidità patrimoniale può consentire, laddove necessario, anche la

prosecuzione, in una linea di continuità con quanto svolto negli ultimi anni, di sforzi particolarmente significativi a sostegno del sistema locale alle prese con la crisi.

Le risorse economiche a disposizione restano tuttavia oggettivamente limitate ed il loro utilizzo comunque condizionato all'esigenza ineludibile di muoversi in senso compatibile con gli equilibri di bilancio.

I proventi previsti

Rispetto alle previsioni contenute nel Programma Pluriennale, già aggiornate in sede di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2013, gli andamenti gestionali registrati nell'esercizio 2012 e nel primo semestre 2013 consentono di affinare le stime dei proventi da diritto annuale e da diritti di segreteria per il prossimo triennio. Si possono inoltre confermare le stime degli altri proventi e dei saldi delle gestioni accessorie (finanziaria e straordinaria).

Le risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale sono previste in riduzione rispetto ai dati dell'esercizio 2012 e del preventivo aggiornato 2013. La riduzione interessa in particolare le annualità 2014 e 2015, con una lieve previsione di ripresa già in tale esercizio e di definitivo recupero rispetto ai valori del 2013 nell'esercizio 2016.

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

La stima dei diritti di segreteria, sconta una lieve riduzione rispetto alle ultime previsioni, ma si mantiene su valori assoluti sostanzialmente invariati.

Gli altri proventi comprendono in particolare contributi e rimborsi diversi e i proventi per servizi di natura commerciale. Sono previste le componenti con caratteristiche di relativa ricorrenza e stabilità.

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

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

Gli oneri previsti

La revisione delle stime rispetto ai valori accolti nel Programma Pluriennale e nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2013 ha interessato complessivamente le voci di oneri.

Per quanto riguarda gli oneri per il personale dipendente, la previsione, pur scontando un lieve margine prudenziale, si attesta su valori compatibili con gli ultimi dati consuntivi disponibili e con i dati accolti nel preventivo aggiornato per il 2013, alla luce della conferma dei limiti alle assunzioni.

Per quanto riguarda il blocco dei rinnovi contrattuali si sconta una riconferma per il 2014 e una ripresa, con impatti peraltro modesti, delle retribuzioni a decorrere già dal 2015.

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

Le relative stime evidenziano una sostanziale stabilità nel prossimo anno rispetto ai valori accolti nel preventivo aggiornato 2013. Si tratta comunque di importi relativamente più elevati rispetto a

quelli previsti in sede di Programma Pluriennale, ma peraltro in linea con quelli già accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2013.

Si sottolinea che gran parte delle “economie” di spesa derivanti dalle manovre di finanza pubblica succedutesi negli anni (da ultimo la riduzione delle spese per acquisto di mobili e arredi introdotta dalla legge di stabilità per il 2013, ancorché con effetti, allo stato delle norme, ancora solo per il 2014), sono nei fatti 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 per il 2014 a oltre 300.000 euro.

In proposito va evidenziato che l'Ente si confronta con rilevanti vincoli alla gestione, che hanno sinora assunto la forma di “tagli lineari” senza una modulazione applicativa basata su riconoscibili elementi di virtuosità, con possibile pregiudizio per l'attivazione di nuovi servizi (si pensi al contingentamento degli oneri rientranti nell'aggregato definito “consumi intermedi) e ai quali non si accompagna la reale percezione di risparmi a vantaggio dell'Ente.

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

Le proiezioni consentono quindi di ipotizzare un volume medio “fisiologico” di interventi economici collocabile in un intervallo centrato su un valore mediano di circa 4,5 milioni di euro all'anno, del tutto compatibile con il mantenimento degli attuali equilibri economici e finanziari e a fronte di disavanzi annuali di gestione estremamente contenuti e con credibili prospettive di riassorbimento negli anni successivi.

L'importo è ovviamente al netto del reimpiego di eventuali contributi addizionali di soggetti terzi, che potranno essere attivati in relazione alle varie progettualità, e dell'eventuale allocazione straordinaria di ulteriori risorse in momenti di particolare difficoltà congiunturale per il locale sistema delle imprese, possibile attraverso un più intenso ricorso all'utilizzo di avanzi patrimonializzati e con conseguenziale erosione del patrimonio netto nei limiti della parte liquida effettivamente disponibile, per la realizzazione di progetti di particolare valenza strategica.

In considerazione del quadro economico attuale, che a fronte di anni di particolare complessità mostra i primi tiepidi segnali di ripresa, si è ritenuto opportuno prevedere, in linea di continuità con gli impegni straordinari assunti a sostegno del sistema economico provinciale dalla camera di Commercio nel bilancio 2012 e nel preventivo aggiornato 2013, l'allocazione di risorse nel preventivo 2014 per circa 5,4 milioni di euro.

Tale impegno sul piano delle politiche dell'Ente, che comporta una prima previsione di disavanzo allineata a quella per il 2013 comunque compatibile con gli equilibri di medio periodo, è accompagnato dall'indicazione strategica di una contestuale attenta definizione delle priorità di intervento e delle modalità più idonee ad ottimizzare l'impatto dell'azione camerale sul sistema delle imprese e sull'economia del territorio.

Le proiezioni delineate nelle tabelle seguenti indicano l'entità di proventi, oneri e livello degli interventi economici.

PROIEZIONE DATI ECONOMICI - DATI IN MIGLIAIA DI EURO

	2012	2013 stima consuntivo	2014	2015	2016
Diritto annuale	10.272	9.670	9.565	9.600	9.650
Diritti di segreteria	2.461	2.445	2.440	2.440	2.440
Altri proventi	1.228	840	504	170	170
Gestioni accessorie (finanz., straord., rival., svalut.)	492	858	390	340	340
A) Totale proventi	14.453	13.813	12.899	12.550	12.600
Oneri per il personale	3.027	3.005	3.015	3.070	3.080
Oneri di funzionamento	2.800	3.032	3.110	3.015	3.015
Ammortamenti e accantonamenti	2.549	2.410	2.220	2.250	2.255
B) Totale oneri (tranne interventi economici)	8.376	8.447	8.345	8.335	8.350
Disponibilità (A-B)	6.077	5.366	4.554	4.215	4.250
Interventi economici	7.695	5.744	5.423	4.215	4.250
Avanzo / Disavanzo	- 1.618	- 378	- 869	-	-
Patrimonio netto iniziale	35.658	34.112	33.734	32.865	32.865
+ / - avanzo / disavanzo	- 1.618	- 378	- 869	-	-
+ / - variazioni riserve patrimonio netto	72	-	-	-	-
Patrimonio netto finale	34.112	33.734	32.865	32.865	32.865

PROIEZIONE FLUSSI DI CASSA – DATI IN MIGLIAIA DI EURO

	2014	2015	2016
Disponibilità liquide iniziali	10.250	6.716	6.716
Risultato economico d'esercizio		-	-
+ Ammortamenti \ accantonamenti	*SIOPE*	740	740
+ Accantonamento netto TFR		180	180
Flusso di cassa gestione corrente	- 1.364	920	920
- Investimenti	2.170	920	920
+ Disinvestimenti	-	-	-
Flusso di cassa per investimenti	- 2.170	- 920	- 920
Flusso di cassa complessivo	- 3.534	-	-
Disponibilità liquide finali	6.716	6.716	6.716

Per quanto riguarda la composizione patrimoniale, i dati di struttura consentono di affermare che gli investimenti previsti per il 2014 possono essere sostenuti con mezzi propri senza alterazioni dell'equilibrio esistente. L'analisi statica dei dati di bilancio al 31 dicembre 2012 evidenzia un "margine di struttura" [definito dalla differenza: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) – Attivo Immobilizzato] positivo per 7,6 milioni di euro e un "quoziente di struttura" [definito dal rapporto: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) / Attivo Immobilizzato] pari a 1,26.

La situazione patrimoniale alla fine dell'esercizio 2013, in base alla previsione di consuntivo, evidenzia i seguenti valori: margine di struttura positivo per circa 6 milioni di euro e quoziente di struttura pari a 1,20. Considerata l'ipotesi di integrale realizzazione delle previsioni economico-patrimoniali accolte nel presente documento, al termine dell'esercizio 2014 il margine di struttura sarà positivo per circa 3,7 milioni di euro e il quoziente di struttura sarà pari a 1,12.

La situazione stimata per fine 2014 consente quindi di formulare un giudizio positivo circa la solidità patrimoniale dell'Ente che, pur a fronte di sensibili riduzioni del margine e del quoziente considerati rispetto ai valori 2012, presenterà una struttura 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 2014 sono distinte per destinazione in favore delle quattro funzioni istituzionali individuate dal Regolamento:

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

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

Per l'esercizio 2014 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 gli oneri di riscaldamento e gli ammortamenti) e nel numero di personal computer (per gli oneri connessi all'impiego e alla manutenzione delle dotazioni informatiche).

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 2014 (ALL. A DPR 254/2005)

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2013	PREVENTIVO ANNO 2014	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) Diritto annuale	9.670.000	9.565.000	-	9.565.000	-	-	9.565.000
2) Diritti di segreteria	2.445.000	2.440.000	-	-	2.440.000	-	2.440.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	690.000	304.000	-	60.096	8.904	235.000	304.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	150.000	200.000	-	-	99.000	101.000	200.000
5) Variazioni delle rimanenze	-	-	-	-	-	-	-
Totale Proventi correnti (A)	12.955.000	12.509.000	-	9.625.096	2.547.904	336.000	12.509.000
<u>B) Oneri correnti</u>							
6) Personale	3.005.000	3.015.000	475.821	807.580	1.147.338	584.261	3.015.000
7) Funzionamento	3.032.000	3.110.000	916.695	1.190.068	724.585	278.652	3.110.000
8) Interventi economici	5.744.000	5.423.000	-	-	153.304	5.269.696	5.423.000
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.410.000	2.220.000	88.857	1.758.744	281.170	91.228	2.220.000
Totale Oneri correnti (B)	14.191.000	13.768.000	1.481.373	3.756.393	2.306.397	6.223.837	13.768.000
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 1.236.000	- 1.259.000	- 1.481.373	5.868.703	241.507	- 5.887.837	- 1.259.000
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10) Proventi finanziari	425.000	370.000	20.000	350.000	-	-	370.000
11) Oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione finanziaria	425.000	370.000	20.000	350.000	-	-	370.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12) Proventi straordinari	540.000	40.000	-	40.000	-	-	40.000
13) Oneri straordinari	107.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
Risultato della gestione straordinaria	433.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 378.000	- 869.000	- 1.461.373	6.238.703	241.507	- 5.887.837	- 869.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E) Immobilizzazioni immateriali	5.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
F) Immobilizzazioni materiali	165.000	500.000	-	500.000	-	-	500.000
G) Immobilizzazioni finanziarie	1.750.000	1.650.000	1.650.000	-	-	-	1.650.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	1.920.000	2.170.000	1.650.000	520.000	-	-	2.170.000

PREVENTIVO ANNUALE: RAFFRONTO DATI 2013- 2014

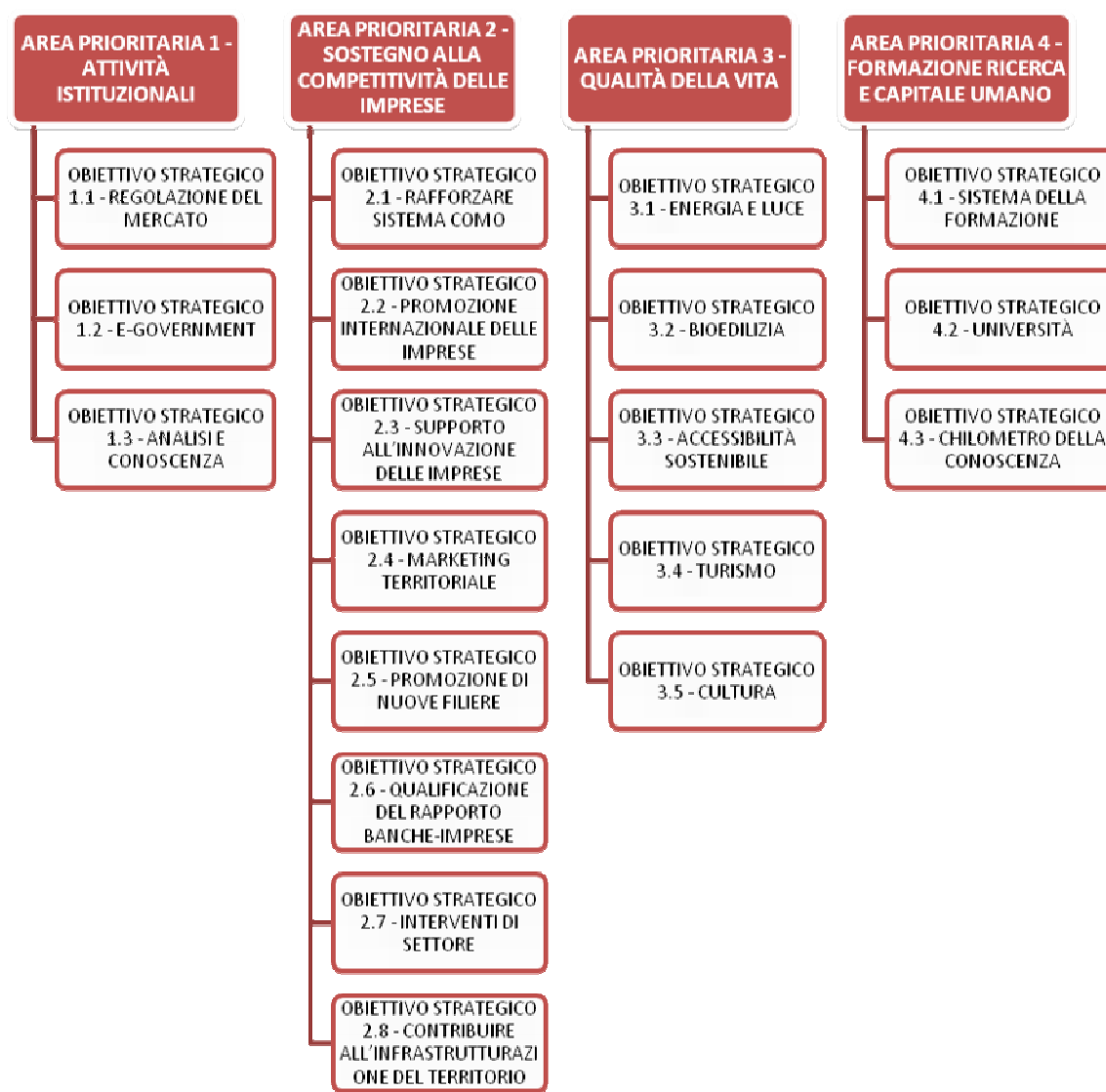
VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2014 (A)	(A) %	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2013 (B)	PREVENTIVO AGGIORNATO ANNO 2013 (C)	(A - B) Δ %	(A - C) Δ %
GESTIONE CORRENTE						
<u>A) Proventi correnti</u>						
1) <i>Diritto annuale</i>	9.565.000	76%	9.670.000	9.640.000	- 1%	- 1%
2) <i>Diritti di segreteria</i>	2.440.000	20%	2.445.000	2.440.000	0%	0%
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	304.000	2%	690.000	610.532	- 56%	- 50%
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	200.000	2%	150.000	190.000	+ 33%	+ 5%
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	-	0%	-	-	0%	0%
Totale Proventi correnti (A)	12.509.000	100%	12.955.000	12.880.532	- 3%	- 3%
<u>B) Oneri correnti</u>						
6) <i>Personale</i>	3.015.000	22%	3.005.000	3.040.000	0%	- 1%
7) <i>Funzionamento</i>	3.110.000	23%	3.032.000	3.102.000	+ 3%	0%
8) <i>Interventi economici</i>	5.423.000	39%	5.744.000	6.109.970	- 6%	- 11%
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	2.220.000	16%	2.410.000	2.360.000	- 8%	- 6%
Totale Oneri correnti (B)	13.768.000	100%	14.191.000	14.611.970	- 3%	- 6%
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 1.259.000	100%	- 1.236.000	- 1.731.438	- 2%	+ 27%
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) <i>Proventi finanziari</i>	370.000	100%	425.000	415.000	- 13%	- 11%
11) <i>Oneri finanziari</i>	-	0%	-	-	0%	0%
Risultato della gestione finanziaria	370.000	100%	425.000	415.000	- 13%	- 11%
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) <i>Proventi straordinari</i>	40.000	200%	540.000	540.000	- 93%	- 93%
13) <i>Oneri straordinari</i>	20.000	100%	107.000	80.000	- 81%	- 75%
Risultato della gestione straordinaria	20.000	100%	433.000	460.000	- 95%	- 96%
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 869.000	100%	- 378.000	- 856.438	- 130%	- 1%
PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
E) <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	20.000	1%	5.000	6.500	+ 300%	+ 208%
F) <i>Immobilizzazioni materiali</i>	500.000	23%	165.000	523.500	+ 203%	- 4%
G) <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	1.650.000	76%	1.750.000	2.350.000	- 6%	- 30%
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	2.170.000	100%	1.920.000	2.880.000	+ 13%	- 25%

CAPITOLO 4 - OBIETTIVI STRATEGICI

4.1 Albero della performance e mappa strategica

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

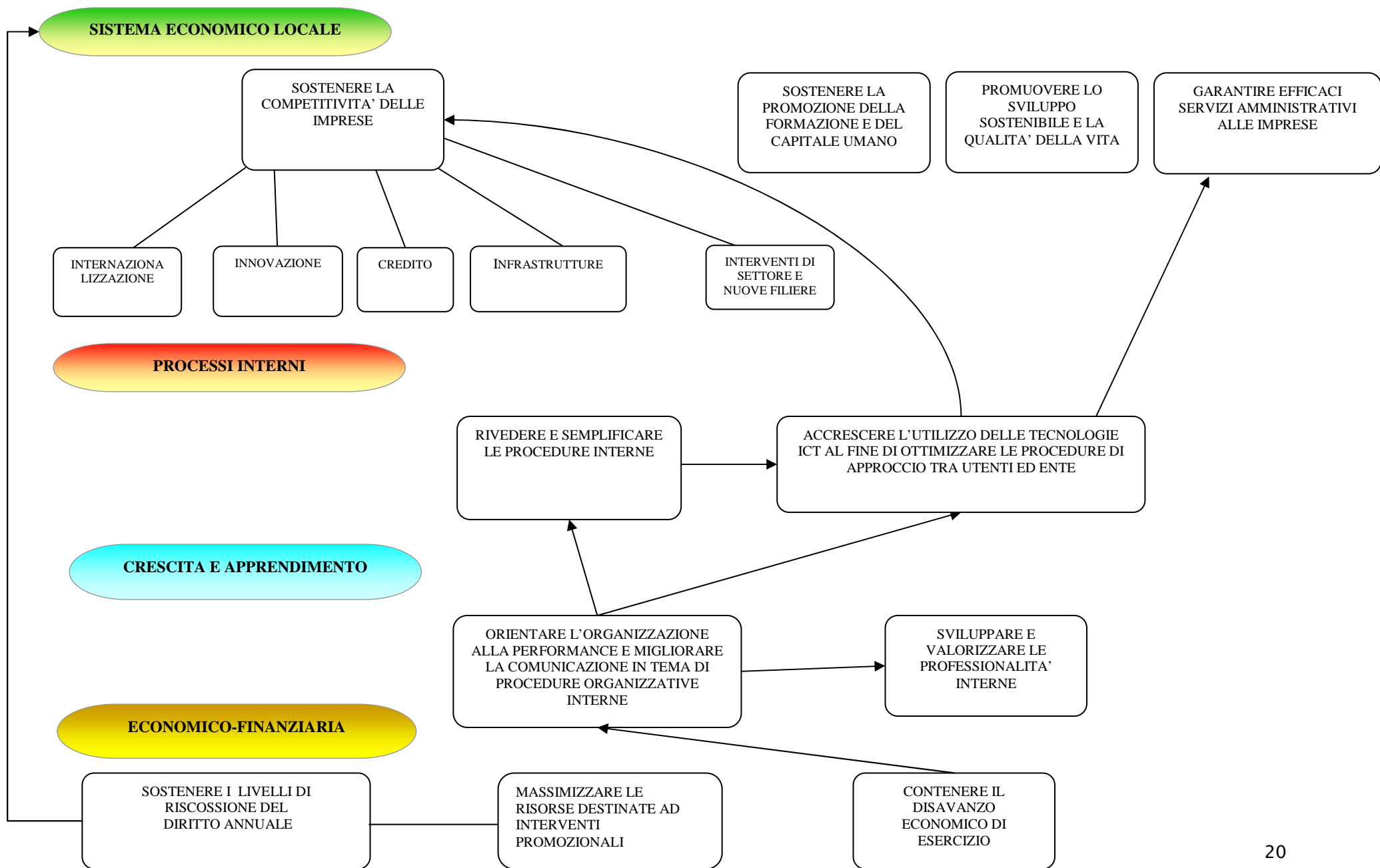
La Camera di Commercio ha individuato, con il programma pluriennale 2010-2014, quattro aree prioritarie di intervento articolate in specifici obiettivi strategici:



A partire dalla programmazione relativa all'anno 2012 l'Ente ha deciso di adottare il modello della Balanced Scorecard (BSC) per la descrizione e successiva misurazione della propria performance. L'articolazione dell'albero della performance è dunque effettuata secondo le quattro prospettive indicate dalla metodologia BSC:

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

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



4.2 Obiettivi strategici

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

OBBIETTIVO STRATEGICO 1 SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE

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

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

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

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

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

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

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

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

OB. STRATEGICO 1.1. INTERNAZIONALIZZAZIONE

OB. STRATEGICO 1.2. INNOVAZIONE

OB. STRATEGICO 1.3. CREDITO

OB. STRATEGICO 1.4. INFRASTRUTTURE

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

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE

I processi e le attività di internazionalizzazione nel 2014 attingeranno risorse dal bilancio camerale per complessivi 693.060 euro, cifra sostanzialmente in linea rispetto a quella del bilancio 2013. In collaborazione come di consueto con Sviluppo Impresa, sono state programmate missioni, incoming, incontri B2B, incontri paese. Le attività che saranno realizzate rispondono alle sollecitazioni e alle esigenze rappresentate al Tavolo per l'Internazionalizzazione, che cura anche che le iniziative dei singoli soggetti partecipanti siano elaborate in un unico piano coordinato ed in un unico calendario. In un contesto generale che risente ancora fortemente della crisi economico-finanziaria, la scelta camerale, come già per il 2013 e gli anni precedenti, vuole essere di forte attenzione ai processi di internazionalizzazione, nell'ambito di un territorio tradizionalmente a forte vocazione export.

In questo quadro viene riconfermata, quale ulteriore elemento di sostegno, la collaborazione con Promos nell'ambito della Convenzione CLAB. Le altre iniziative previste si pongono in linea di sostanziale continuità rispetto a quanto realizzato negli anni precedenti (Comocrea, Matching, Comoexport, ecc.).

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 INNOVAZIONE

Alle attività ed iniziative in tema di innovazione si prevede di destinare risorse per un ammontare di 719.300 euro, la maggior parte delle quali destinate al progetto più qualificante dell'azione camerale, l'Incubatore d'impresa presso ComoNEXT.

Ulteriori risorse sono state previste per la realizzazione del ciclo di incontri 2014 Innoviamocidai, che nell'edizione 2013 ha incontrato il gradimento delle imprese, come dimostra il numero dei partecipanti alle diverse iniziative, tutte realizzate a ComoNEXT, in collaborazione con Sviluppo Impresa.

In questo quadro di riferimento viene riconfermata l'iniziativa della Giornata dell'Innovazione che ormai da qualche anno si celebra a ComoNEXT, luogo eletto a Casa dell'Innovazione. La Giornata 2014 sarà quella della sesta edizione del bando dedicato ai giovani innovatori, i potenziali imprenditori di domani.

Il programma di diffusione della cultura brevettuale prosegue anche nel 2014 con la definizione di iniziative di divulgazione ed informazione, con la promozione di bandi per l'abbattimento dei costi, con l'erogazione di servizi gratuiti di prima informazione a favore delle imprese attraverso il Patent Information Point (PIP), ulteriore qualificato servizio di informazione ed assistenza alle imprese.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 CREDITO

Sul versante del credito lo sforzo economico della Camera di Commercio dovrà essere ancora significativo, essendo l'esigenza delle imprese fortemente sentita e rappresentata. Per questa ragione anche nel 2014 lo sforzo dell'Ente si attesta sul livello 2013 per complessivi 450.000 euro, cifra tuttavia lontana da quella eccezionalmente messa a disposizione nel 2012.

Le iniziative da realizzare saranno individuate, come si è detto, nel corso dell'anno, sia secondo l'esito dei lavori dell'apposita Commissione consiliare che sulla base dell'esame delle varie iniziative di sistema.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.4 INFRASTRUTTURE

La realizzazione della Variante alla Tremezzina sulla S.S. 340 "Regina" costituisce ancora l'ambito prioritario di interesse in ragione dell'importanza che l'infrastruttura assume per l'intero territorio.

A maggio 2014 è previsto il rilascio del progetto definitivo, già idoneo all'appalto dei lavori.

E' pertanto indispensabile proseguire e rafforzare lo sforzo che l'Ente camerale ha già avviato per il reperimento delle risorse economiche necessarie a sostenere i costi di concreta realizzazione dell'opera.

Le risorse economiche connesse agli impegni che si venissero a definire in questo quadro troverebbero peraltro allocazione nel bilancio del successivo esercizio.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.5 INTERVENTI DI SETTORE E NUOVE FILIERE

Nella programmazione 2014 è stato reso ancora più evidente che nel 2013 il valore della scelta camerale di sostenere i vari settori economici e le filiere produttive introducendo logiche di coordinamento, a valenza emblematica e con effetti trasversali, soprattutto in relazione ad interventi realizzabili in tempi maggiori della singola annualità.

Sono state ribadite e rafforzate le scelte di dare attuazione alle linee strategiche del Piano per la competitività in relazione a settori e filiere, sottolineando l'importanza della tematica Expo.

Nautica, creatività e florovivaismo sono, ciascuno per i propri aspetti peculiari, ambiti di sicuro interesse Expo dal punto di vista della ricchezza dell'offerta locale; ma anche i settori più tradizionali, quali agricoltura, tessile, design/arredo e artigianato, senza dimenticare turismo e commercio, sono sicuramente da considerare strategici alla luce della medesima tematica.

Per quanto riguarda più specificamente gli obiettivi c.d. di settore (commercio, turismo, industria, artigianato e agricoltura), spesso conseguibili in tempi eccedenti la singola annualità, per il 2014 si è deciso di mettere a disposizione una somma da destinare, in via principale, a iniziative già avviate ovvero programmate e, in via residuale come per il 2013, al finanziamento di nuove progettualità che dimostrino di possedere caratteristiche qualificanti di emblematicità e/o trasversalità.

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

L'intervento economico camerale sull'obiettivo strategico Promozione della formazione e del capitale umano nel 2014 sarà leggermente rafforzato dal punto di vista della dotazione economica (complessivamente 548.690 euro), di pari passo con quanto avviene per l'apporto progettuale, di presenza e coordinamento, di messa a frutto di tutte le iniziative in corso e di quelle da realizzare. In altri termini, l'intervento camerale su formazione e capitale umano può 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, infatti, è stato ancora una volta ribadito il carattere prioritario dell'obiettivo strategico in esame, sono state avviate le riflessioni sull'importanza di coltivare l'Expo Generation, sono stati sottolineati i temi degli interventi sul sistema Università e sul Chilometro della Conoscenza.

Le iniziative qualificanti inserite come novità nella previsione di bilancio 2014 sono

- il progetto della Scuola di Como, avviato recentemente da Univercomo con la collaborazione e il sostegno della Camera di Commercio;

- il progetto Summer School, già sperimentato con il Politecnico di Milano – Polo di Como, da aprire il prossimo anno a tutte le realtà universitarie, scientifiche e culturali che intendano collocare proprie iniziative all'interno del Chilometro della Conoscenza fruendo del servizio foresteria quale valore aggiunto;
- il progetto Hub Villa Sucota, nuovo polo creativo, di ricerca e creazione d'impresa, pensato come nuovo tassello del disegno complessivo del Chilometro della Conoscenza.

L'ipotesi di bilancio è stata, inoltre, formulata tenendo presenti altre iniziative: lo sviluppo del tema del Capitale di luogo da parte del Centro Studi per l'economia comasca, l'aggiornamento e la qualificazione dell'Offerta formativa per le scuole, l'Expo Generation, l'ex progetto Como for Children rinominato TouchSchool, il progetto Formare ingegneri stranieri in Italia.

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

Le risorse appostate nel bilancio camerale 2014 per promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita ammontano a complessivi 460.800 euro.

Pur essendo il territorio comasco idoneo potenzialmente a garantire un elevato livello di qualità della vita, sono incontestabilmente necessari alcuni interventi di miglioramento sotto il profilo estetico, funzionale, organizzativo. La strategia camerale in tema di promozione dello sviluppo sostenibile e della qualità della vita si baserà anche nel 2014 sui temi:

- dell'ambiente e dell'energia, con previsione di risorse per un ammontare complessivo di 289.800 euro (Sportello Ambiente, Progetto Energia e relativo bando);
- della cultura e dello sport, con risorse pari a 171.000 euro, al cui interno trovano sostegno iniziative ormai ampiamente consolidate e di accertata valenza.

A quest'ultimo riguardo, si ricorda che è stata avviata la realizzazione di un palinsesto Expo 2014, a carattere sperimentale, di prova generale rispetto all'offerta da approntare per il semestre 2015. Nel palinsesto confluiscono le iniziative culturali ed artistiche consolidate nel tempo e quelle di particolare coerenza con le tematiche Expo.

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 ed apprendimento”:

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

OBIETTIVO STRATEGICO 8 SVILUPPARE E VALORIZZARE LE PROFESSIONALITÀ INTERNE

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

OBIETTIVO STRATEGICO 9 SOSTENERE IL LIVELLO DI RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUALE

OBIETTIVO STRATEGICO 10 MASSIMIZZARE LE RISORSE DESTINATE AD INTERVENTI PROMOZIONALI

OBIETTIVO STRATEGICO 11 CONTENERE IL DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO

CAPITOLO 5 - DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

5.1 Quadro operativo

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

Per ogni obiettivo operativo sono individuati uno o più indicatori di risultato (KPI), che serviranno a monitorarne il grado di raggiungimento. Ad ogni indicatore è attribuito un target, che indica il valore programmato o atteso per l'anno 2012.

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. 13 del 19.12.2013), del P.I.R.A. - Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, allegato al Preventivo per l'esercizio 2014.

5.2 Quadro finanziario

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

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

Il documento presenta dunque un diverso approccio logico funzionale rispetto al preventivo economico, con una 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 ricavo, costo e investimento oggetto di assegnazione. Tuttavia, 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, denominata area risorse finanziarie e strumentali nell'organigramma della Camera di Commercio di Como.

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.

Centri di responsabilità

codici	CDR/CDC PER RESPONSABILITA'		
IA01	Segretario Generale - Segreteria e Comunicazione	SEGRETARIO GENERALE Giuliano Caramella	1
IA07	Dirigente Area 1		
IB01	Protocollo e Archivi		
IB02	Risorse Umane		
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	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		
NB02	Diritto Annuale		
NB03	Provveditorato Gare e Appalti		
NB04	Sistemi Informatici		
NB05	Oneri Comuni - Area Economica e Finanziaria (nota: post riparto)	3	
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").

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO 2014	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 (IA01)	Dirigente Area 1 (IA07)	Protocollo e Archivi (IB01)	Risorse Umane (IB02)	Accantonamenti fondi rischi e oneri (IB03)	Contabilità e Bilancio (NB01)	Diritto Annuale (NB02)	Provveditorato Gare 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	9.565.000	-	-	-	-	-	9.565.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.565.000	
2) Diritti di segreteria	2.440.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.440.000	
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	304.000	-	-	18.500	-	-	-	41.596	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	304.000	
4) Proventi da gestione di beni e servizi	200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.000	90.000	1.000	-	-	100.000	-	200.000	
5) Variazioni delle rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale Proventi correnti (A)	12.509.000	-	-	18.500	-	-	9.565.000	41.596	-	-	-	-	2.417.000	130.904	236.000	-	-	100.000	-	12.509.000	
B) Oneri correnti																					
6) Personale	3.015.000	275.321	173.239	78.260	159.558	-	114.096	86.586	124.931	71.039	209.000	121.618	916.148	140.320	218.661	64.168	99.653	51.108	111.294	3.015.000	
a) competenze al personale	2.215.000	221.076	134.359	62.841	97.954	-	91.616	69.526	100.316	57.042	-	94.324	738.795	112.673	175.579	51.525	80.019	41.038	86.317	2.215.000	
b) oneri sociali	560.000	54.245	38.880	15.419	20.604	-	64.823	17.060	24.615	13.997	-	27.294	177.353	27.647	43.082	12.643	19.634	10.070	24.977	560.000	
c) accantonamenti ai T.F.R.	175.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	175.000	-	-	-	-	-	-	175.000	
d) altri costi	65.000	-	-	41.000	-	-	-	-	-	-	-	-	24.000	-	-	-	-	-	-	65.000	
7) Funzionamento	3.110.000	800.256	13.290	6.271	60.875	-	174.265	424.831	362.137	5.284	705.735	9.330	363.238	27.750	133.726	4.321	6.711	3.442	8.538	3.110.000	
a) prestazione servizi	1.258.000	63.197	-	1.000	23.500	-	64.823	67.000	33.765	500	600.735	-	283.180	102.000	-	-	-	-	-	1.258.000	
b) godimento di beni di terzi	20.000	2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	18.000	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	
c) oneri diversi di gestione	767.000	37.659	13.290	5.271	37.375	-	109.442	5.831	328.372	4.784	87.000	9.330	79.458	9.450	16.726	4.321	6.711	3.442	8.538	767.000	
d) quote associative	890.000	523.000	-	-	-	-	-	352.000	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	890.000	
e) organi istituzionali	175.000	174.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	175.000	
8) Interventi economici	5.423.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	153.304	4.474.276	102.360	-	693.060	-	5.423.000	
9) Ammortamenti e accantonamenti	2.220.000	-	-	-	85.000	-	1.500.000	-	70.300	-	564.700	-	-	-	-	-	-	-	-	2.220.000	
a) immobilizzazioni immateriali	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	
b) immobilizzazioni materiali	620.000	-	-	-	-	-	-	-	70.300	-	549.700	-	-	-	-	-	-	-	-	620.000	
c) svalutazione crediti	1.500.000	-	-	-	-	-	1.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.500.000	
d) fondi spese future	85.000	-	-	-	85.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85.000	
Totale Oneri correnti (B)	13.768.000	1.075.577	186.529	84.531	220.433	85.000	288.361	2.011.417	557.368	76.323	1.479.435	130.948	1.279.386	321.374	4.826.663	170.849	106.364	747.610	119.832	13.768.000	
Risultato della gestione corrente (A-B)	-1.259.000	-1.075.577	-186.529	-84.531	-201.933	-85.000	-288.361	7.553.583	-515.772	-76.323	-1.479.435	-130.948	1.137.614	-190.470	-4.590.663	-170.849	-106.364	-647.610	-119.832	-1.259.000	
C) GESTIONE FINANZIARIA																					
a) Proventi finanziari	370.000	20.000	-	-	-	-	350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	370.000	
b) Oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Risultato della gestione finanziaria	370.000	20.000	-	-	-	-	350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	370.000	
D) GESTIONE STRAORDINARIA																					
a) Proventi straordinari	40.000	-	-	-	-	-	-	40.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40.000	
b) Oneri straordinari	20.000	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	
Risultato della gestione straordinaria	20.000	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +C +D)	-869.000	-1.055.577	-186.529	-84.531	-201.933	-85.000	61.639	7.573.583	-515.772	-76.323	-1.479.435	-130.948	1.137.614	-190.470	-4.590.663	-170.849	-106.364	-647.610	-119.832	-869.000	
PIANO DEGLI INVESTIMENTI																					
E) Immobilizzazioni immateriali																					
1) Software	20.000	-	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	
2) Licenze d'uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3) Diritti d'autore	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4) Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale immobilizzazioni immateriali (E)	20.000	-	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000	
F) Immobilizzazioni materiali																					
5) Immobili	380.000	-	-	-	-	-	-	-	380.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	380.000	
6) Opere di manutenzione straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7) Impianti	30.000	-	-	-	-	-	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000	
8) Attrezzature informatiche	25.518	-	-	-	-	-	-	-	-	25.518	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.518	
9) Attrezzature non informatiche	25.000	-	-	-	-	-	-	-	25.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.000	
10) Arredi e mobili	39.482	-	-	-	-	-	-	-	39.482	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39.482	
11) Automezzi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12) Biblioteca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13) Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale immobilizzazioni materiali (F)	500.000	-	-	-	-	-	-	-	474.482	25.518	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000	
G) Immobilizzazioni finanziarie																					
14) Partecipazioni e quote	1.150.000	1.150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.150.000	
15) Altri investimenti mobiliari	500.000	500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.000	
Totale immobilizzazioni finanziarie (G)	1.650.000	1.650.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.650.000	
Totale generale investimenti (E+F+G)	2.170.000	1.650.000	-	-	-	-	-	-	474.482	45.518	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.170.000	

5.3 Valutazione della Performance

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

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

5.3.1 Performance organizzativa

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

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

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

Data l'estensione della base dati di Pareto (oltre 150 indicatori), la Camera di Commercio di Como, coadiuvata dal proprio Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), ha individuato un subset di indicatori da utilizzare al fine di monitorare e quindi valutare la Performance Organizzativa dell'Ente (all. 2).

5.3.2 Performance individuale: obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

I dirigenti ricevono l'assegnazione degli obiettivi di propria competenza da parte del Segretario Generale e provvedono in via successiva ad assegnare a loro volta obiettivi operativi/azioni coerenti e conseguenti al personale delle unità organizzative poste sotto la propria responsabilità. Il collegamento degli obiettivi alle varie aree dirigenziali è esplicitato nella colonna "Area dirigenziale" della tabella riportata nell'allegato 1.

CAPITOLO 6 - IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

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

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

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

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

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

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

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

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

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

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

In particolare:

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

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

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

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

Il punto di partenza a livello strategico rimane il programma pluriennale, con il quale il Consiglio ha definito 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.

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

6.3 Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

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

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

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

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

E' stata al proposito sviluppata una nuova metodologia di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, descritta nel documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance", che garantisce piena conformità ai requisiti sanciti dal D.Lgs. 150/2009.

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.

Su segnalazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione è possibile individuare, quale ulteriore ambito di miglioramento del ciclo di gestione della performance, la progettazione e l'avvio di un sistema di Customer Satisfaction, finalizzato alla rilevazione del livello di gradimento dei servizi forniti; l'iniziativa è stata inserita nel Piano della Performance quale obiettivo operativo da attuare nel corso dell'anno 2014.

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
STRATEGICO	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	PIRA*	CODICE	PESO KPI	DESCRIZIONE		
Asse strategico 1			Sostenere la competitività alle imprese			KPI strategico		Media pesata dei risultati dei sotto-obiettivi strategici (1.1-1.2-1.3-1.4-1.5)	100%	
		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, con il coinvolgimento di altri attori locali nell'interpretazione dei dati	30.06.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.0.b	40%	N° report trimestrali sull'andamento congiunturale realizzati nell'anno	4	
						KPI 1.0.c	10%	Censimento industria e servizi: realizzare un approfondimento sul mondo del non profit in collaborazione con altri attori territoriali, entro il termine prefissato	30.09.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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			
	1.1	20%			Internazionalizzazione	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto in bilancio (competenza economica) per l'Internazionalizzazione	100%	
			1.1.1		Predisporre il piano d'intervento anno 2015, attraverso il lavoro del Tavolo per l'Internazionalizzazione		<i>KPI 1.1.1.a</i>		<i>Predisporre il Piano unitario d'intervento anno 2015 entro il termine prefissato</i>	30.11.2014 (+ 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 eventi di contatto con mercati esteri realizzati (incoming, missioni commerciali, incontri paese, matching ed incontri B2B, etc.)</i>	9	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Azienda Speciale Sviluppo Impresa
			1.1.3		Controllo puntuale delle rendicontazioni dei voucher assegnati alle imprese partecipanti al Bando Internazionalizzazione al fine di rendere limitato il numero dei voucher revocati		<i>KPI 1.1.3.a</i>		<i>Percentuale di voucher controllati</i>	95%	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
		1.1.4		Supportare l'attività del Tavolo per l'Internazionalizzazione attraverso la realizzazione di approfondimenti tematici sulle esportazioni		<i>KPI 1.1.4.a</i>		<i>n° di approfondimenti tematici sulle esportazioni realizzati</i>	2	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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		Selezionare soggetti imprenditoriali in grado di sviluppare un'idea innovativa, che possano trovare allocazione fisica presso il Parco Scientifico e Tecnologico ComoNExT	P	KPI 1.2.1.a	20%	Emanazione del Bando Incubatore d'Impresa entro il termine prefissato	31.10.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
					P	KPI 1.2.1.b	80%	N° imprese incubate nel quinquennio 2010/2014	22	
		1.2.2		Formare gli studenti delle scuole secondarie sui temi dell'innovazione e della cultura d'impresa attraverso il Bando Idealimpresa nel contesto della Giornata dell'innovazione		KPI 1.2.2.a	50%	Numero di incontri formativi diretti e propedeutici agli studenti partecipanti al concorso idealimpresa	3 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.2.2.b	50%	Percentuale di squadre di studenti che coinvolgono almeno 1 impresa nella costruzione del progetto	100%	
		1.2.3		Promuovere iniziative di diffusione della cultura brevettuale mediante bandi, sportelli assistiti e formazione specialistica - Progetto PIP (Patent Information Point)	P	KPI 1.2.3.a	40%	Realizzare un evento formativo/informativo in tema di Brevetti e Marchi entro il termine prefissato	30.11.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.2.3.b	60%	Emanare un Bando per la promozione del deposito di Brevetti e Marchi ed individuazione aggiudicatari entro il termine prefissato	30.11.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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
1.4	10%			Infrastrutture		KPI strategico		Valutazione qualitativa dello stato complessivo di avanzamento del progetto "Variante della Tremezzina", con particolare riferimento all'attività di coordinamento e stimolo svolta dalla CCIAA di Como	70%	Segretario Generale
		1.4.1		Sostenere la progettazione definitiva della variante della Tremezzina		KPI 1.4.1.a	50%	Erogare la seconda quota di co-finanziamento (30%) entro il termine stabilito dal 2° atto aggiuntivo alla Convenzione del 30.07.2007	60gg.dalla richiesta documentata dell'AP di Como	
						KPI 1.4.1.b	50%	Erogare la terza quota di co-finanziamento (30%) entro il termine stabilito dal 2° atto aggiuntivo alla Convenzione del 30.07.2007	60gg.dalla richiesta documentata dell'AP di Como	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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	
	1.5	20%			Interventi di settore e nuove filiere	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per Interventi di settore e nuove filiere	85%	
			1.5.1		Attuazione del Patto per la Nautica		KPI 1.5.1.a		Presentazione prototipo "Barca Lariana": rispetto del termine prefissato	31.07.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			1.5.2		Sostenere gli obiettivi di sviluppo del Distretto Florovivaistico Alto Lombardo, costituitosi nel 2011, garantendo in particolare sostegno economico ad alcuni tra i sub-obiettivi specifici individuati dal Piano di Distretto - Progr. Triennale 2011-2014		KPI 1.5.2.a		N° iniziative sostenute dalla CCIAA e realizzate dal Distretto, anche sulla tematica "EXPO2015"	4 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			1.5.3		Garantire il sostegno ai vari settori produttivi		KPI 1.5.3.a		N° di iniziative/attività promozionali realizzate a sostegno dei vari settori economici (agricoltura, artigianato, commercio, tessile, turismo, cooperazione)	60	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			1.5.4		Progettazione di una rete tra i DUC provinciali e conseguente avvio di progetti di collaborazione, anche in previsione di EXPO 2015		KPI 1.5.4.a	50%	Rispetto del termine previsto	30.06.2014 (+Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.5.4.b	50%	N° di progetti di collaborazione	1		

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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 e la formazione del capitale umano	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per promozione e formazione del capitale umano	90%	
			2.1		Realizzare un progetto finalizzato all'utilizzo delle tecnologie digitali nel sistema scolastico provinciale (Touch Scholl)		<i>KPI 2.1.a</i>		<i>Avvio del segmento di progetto - annualità 2013/2014 entro il termine prefissato</i>	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			2.2		Garantire l'assegnazione di borse di studio agli studenti stranieri del Politecnico (Progetto "Formare ingegneri stranieri in Italia")		<i>KPI 2.2.a</i>		<i>Percentuale di utilizzo del budget previsto in Bilancio</i>	100%	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			2.3		Contribuire ai lavori di avanzamento nella creazione della infrastruttura logistica e del collegamento immateriale del Chilometro della Conoscenza (collegamento fisico tra il Parco di Villa Olmo e le Serre, ristrutturazione delle ex Scuderie e recupero delle Serre del Grumello)		<i>KPI 2.3.a</i>		<i>Predisposizione di un piano di coordinamento degli interventi e delle attività relativi al Chilometro della Conoscenza in collaborazione con i soggetti/Enti coinvolti entro il termine prefissato</i>	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
			2.4		Sostenere la neo-imprenditorialità attraverso attività di supporto informativo personalizzato e formazione in aula di tipo specialistico (Punto Nuova Impresa)		<i>KPI 2.4.a</i>	40%	<i>% di appuntamenti ad aspiranti neo-imprenditori fissati entro 10 gg. dalla richiesta</i>	100%	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
						P	<i>KPI 2.4.b</i>	60%	<i>Numero eventi formativi realizzati a sostegno della nuova imprenditorialità</i>	10	
			2.5		Promuovere e realizzare moduli formativi con il sistema scolastico		<i>KPI 2.5.a</i>		<i>Percentuale di budget speso per realizzare i percorsi formativi richiesti dagli istituti scolastici</i>	100%	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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		Approvazione di un bando di assegnazione contributi su progetti legati ai temi dell'agricoltura		KPI 3.1.a	60%	Rispetto del termine prefissato per emanazione del bando	31.03.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 3.1.b	40%	N° di imprese partecipanti	10	
		3.2		Finanziare investimenti effettuati da aziende comasche in materia di energie rinnovabili, attraverso emanazione di apposito Bando	P	KPI 3.2.a	80%	Percentuale di utilizzo del budget previsto in Bilancio per Bando Energia	100%	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
					P	KPI 3.2.b	20%	Numero di imprese beneficiarie del Bando Energia	25	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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	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		Percentuale di pratiche evase nei termini di legge	95%	Servizi alle imprese
		4.2	10%	Miglioramento qualità dati R.I./AIA attraverso le procedure di cancellazione d'ufficio delle posizioni inattive e la cancellazione delle società in liquidazione ai sensi dell'art. 2490	P	KPI 4.2.a	50%	Percentuale di cancellazioni ordinate dal Giudice del Registro ai sensi del Dpr 247/2004, iscritte nel Registro Imprese entro il 31.12.2014	100%	Servizi alle imprese
					P	KPI 4.2.b	50%	Percentuale di cancellazioni di società in liquidazione ai sensi dell'art. 2490, effettuate nel corso dell'anno	95%	
		4.3	5%	Garantire servizi tempestivi all'utenza in materia di diritto annuale	P	KPI 4.3.a	50%	Evasione richieste di sgravio entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse	100%	Risorse Finanziarie e Strumentali
						KPI 4.3.b	30%	Evasione richieste di rimborso entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse	95%	
					P	KPI 4.3.c	20%	Evasione richieste di chiarimenti (sanzioni, calcolo interessi ecc.) pervenute via e-mail entro 10 giorni	95%	
		4.4	10%	Garantire i pagamenti ai fornitori entro 30 gg. dalla verifica della sussistenza delle condizioni per poter procedere al pagamento con particolare riferimento alla verifica di conformità del servizio/fornitura e alla regolarità fiscale/contributiva	P	KPI 4.4.a	70%	Percentuale di fatture pagate entro i termini	100%	Risorse Finanziarie e Strumentali
						KPI 4.4.b	30%	Garantire il caricamento delle fatture nel software di contabilizzazione entro la media di giorni indicati	12	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale											
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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 ordinaria e predisporre un Piano di Vigilanza e Controllo in tema di metrologia legale e sicurezza prodotti	P	KPI 4.5.a	50%	Predisporre un Piano di Vigilanza e Controllo in materia di metrologia legale e sicurezza prodotti entro il termine prefissato	30.03.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
															P	KPI 4.5.b	25%	Incremento percentuale dell'attività di vigilanza rispetto all'anno 2013 nell'ambito del Piano di Vigilanza e Controllo	50%	
															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%	
												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%	Segretario Generale
												4.7	5%	Realizzare azioni di sensibilizzazione sull'utilizzo dello strumento della mediazione per la risoluzione delle controversie	P	KPI 4.7.a		N° azioni di sensibilizzazione realizzati nel corso dell'anno 2014	3	Segretario Generale + Az. Speciale
												4.8	5%	Inibizione allo svolgimento delle attività di spedizioniere/ agente di commercio/ agente affari in mediazione a seguito del mancato adempimento di aggiornamento di cui al D.M. 26 ottobre 2011		KPI 4.8.a	50%	Rispetto del termine per inviare comunicazione di avvio della procedura di inibizione	31.07.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Servizi alle imprese
																KPI 4.8.b	50%	Rispetto del termine per emissione provvedimento di inibizione (a seguito mancato riscontro alla comunicazione inviata)	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	
												4.9	5%	Progettare ed avviare un sistema di CUSTOMER SATISFACTION per la rilevazione del livello di gradimento dei servizi forniti		KPI 4.9.a		Introdurre la rilevazione entro il termine prefissato	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale
	4.10	5%	Introdurre un sistema di monitoraggio del rispetto dei termini di conclusione dei principali procedimenti amministrativi		KPI 4.10.a		Svolgimento dell'attività entro il termine prefissato	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree											

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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
	5	100%			Accrescere l'utilizzo delle tecnologie ICT al fine di ottimizzare le procedure di approccio tra utenti ed Ente		KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	100%	
			5.1	30%	Aumentare l'utilizzo della posta elettronica certificata per le comunicazioni esterne		KPI 5.1.a	Incremento dei messaggi spediti con PEC rispetto all'anno precedente	5%	Tutte le Aree
			5.2	5%	Assistenza agli utenti interni per problematiche varie relative a dotazioni hardware / software		KPI 5.8.a	Percentuale di evasione delle richieste di assistenza entro 3 giorni lavorativi	80%	Risorse Finanziarie e strumentali
			5.3	15%	Implementazione servizi on-line per la richiesta di sgravi e rimborsi diritto annuale (componente della piattaforma regionale servizi on-line)		KPI 5.9.a	30% Attivazione del servizio entro il termine prefissato	31.05.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e strumentali
							KPI 5.9.b	70% Redazione nota di verifica utilizzo da parte dell'utenza con complessiva valutazione di efficacia del servizio entro termine prefissato	31.12.2014	
			5.4	30%	Promuovere l'utilizzo del portale internet per l'iscrizione a seminari/convegni/corsi	P	KPI 5.4.a	n° iscrizioni effettuate attraverso il sito web	2.000	Promozione delle Imprese e sviluppo del territorio+ Sviluppo Impresa
			5.5	20%	Favorire il rilascio dei dispositivi di firma digitale		KPI 5.5.a	Percentuale di rilasci effettuati entro 10 gg dalla domanda	100%	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 OB. STRAT.	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	100%			Rivedere e semplificare le procedure interne		KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	95%		
			6.1	40%	Rivedere e riorganizzare il sistema di gestione documentale dell'Ente		KPI 6.1.a	60%	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	4	Tutte le Aree
							KPI 6.2.b	40%	N° di versamenti di fascicoli all'archivio camerale, effettuati nell'anno 2014, da parte di ciascuna u.o., utilizzando la nuova procedura codificata	1	
			6.2	30%	Consolidare le procedure di gestione informatizzata delle domande e dei relativi pagamenti ai soggetti beneficiari di contributi per iniziative promozionali	P	KPI 6.2.a		Percentuale di domande a bandi e contributi gestiti con programma AGEF	90%	Promozione delle Imprese
			6.3	5%	Utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici (MEPA/SINTEL) per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia		KPI 6.3.a	30%	Organizzazione corso aggiornamento diretto ai colleghi dei vari uffici camerali e dell'Azienda Speciale su novità normative/procedurali e aggiornamento abilitazioni alla ricerca/verifica	31.03.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
						P	KPI 6.3.b	70%	Percentuale di utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia	85%	Tutte le Aree
			6.4	5%	Implementazione trasmissione ordinativi di incasso e pagamento in modalità telematica con Istituto cassiere		KPI 6.4.a		Risoluzione problematiche riscontrate nel 2013 con Istituto cassiere e utilizzo esclusivo procedura OBI Infocamere entro il termine prefissato	31.03.2014 (+ 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.	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													
													6.5	5%	Consolidamento integrazione gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa / CCIAA		KPI 6.5.a	30%	<i>N° giornate di formazione professionale interna/affiancamento su attività gestionali dedicate in media da ogni unità di personale camerale / aziendale nel primo semestre 2014</i>	12	Risorse Finanziarie e Strumentali + Azienda Speciale
																	KPI 6.5.b	70%	<i>Mantenimento della completa supervisione della gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa in capo U.O. Contabilità e Bilancio</i>	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
													6.6	5%	Consolidamento integrazione gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa / CCIAA		KPI 6.6.a		<i>Mantenimento della completa supervisione della gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa in capo a U.O. Provveditorato, Gare e Appalti</i>	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
													6.7	5%	Introdurre e portare a regime l'utilizzo del nuovo software SIPERT per la gestione degli stipendi del personale		KPI 6.7.a	50%	<i>Pieno utilizzo delle principali funzionalità del software entro il termine prefissato</i>	31.12.2014 + Valutazione qualitativa	Segretario Generale
																KPI 6.7.b	50%	<i>Svolgimento dell'attività propedeutica al trasferimento automatico dei dati stipendiali dal programma SIPERT al programma di contabilità, entro il termine prefissato</i>	30.06.2014 + Valutazione qualitativa	Segretario Generale + Risorse Finanziarie e Strumentali	
													6.8	5%	Ottimizzare le procedure per l'incasso dei ruoli		KPI 6.8.a		<i>Percentuale di regolarizzazione degli incassi dei ruoli da Equitalia entro 30 giorni dalla segnalazione dell'Istituto cassiere</i>	100%	Risorse Finanziarie e Strumentali

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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			
	7	100%			Orientare l'organizzazione alla performance e migliorare la comunicazione in tema di procedure organizzative interne		<i>KPI strategico</i>		<i>Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi</i>	95%	
			7.1	20%	Organizzare momenti di formazione/informazione sul tema della Performance rivolti al personale interno		<i>KPI 7.1.a</i>		<i>N° incontri organizzati dai Dirigenti nel corso dell'anno</i>	4	Tutte le Aree
			7.2	40%	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal Piano Triennale per la TRASPARENZA e l'integrità		<i>KPI 7.3.a</i>		<i>Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la prevista tempistica</i>	95%	Tutte le Aree
		7.3	40%	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal Piano Triennale di prevenzione della CORRUZIONE		<i>KPI 7.4.a</i>		<i>Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la prevista tempistica</i>	95%	Tutte le Aree	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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	100%			Sviluppare e valorizzare le professionalità interne	P	KPI strategico		% di personale a tempo indeterminato partecipante ad iniziative di formazione	100%	
		8.1		Realizzazione di giornate di autoformazione sulle funzioni camerali (partecipazione ai gruppi di lavoro Unioncamere)		KPI 8.1.a		N° giornate di autoformazione effettuate	35	Tutte le Aree
		8.2		Realizzazione di iniziative di formazione specialistica con ricorso al sistema camerale e altri enti specializzati		KPI 8.2.a	50%	N° iniziative di formazione specialistica realizzate	55	Tutte le Aree
						KPI 8.2.b	50%	N° di dipendenti coinvolti	40	
		8.3		Miglioramento conoscenze informatiche del personale interno		KPI 8.3.a	80%	Realizzazione corso di formazione per l'utilizzo della nuova release del software Prodigy entro il termine prefissato	31.12.2014 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali + Segretario Generale
						KPI 8.3.b	20%	Verifica utenti ed inserimento abilitazioni entro il termine prefissato	31.12.2014 (+ 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.	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
		9.1		Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2014: emissione del ruolo 2012	P	KPI 9.1.a	80%	Termine per emissione ruolo	31.12.2014	Risorse Finanziarie e Strumentali
						KPI 9.1.b	20%	Adeguamento normativo del regolamento camerale per la definizione delle sanzioni relative al diritto annuale entro il termine prefissato	30.11.2014	
		9.2		Garantire il mantenimento degli standard relativi alle procedure di insinuazione fallimentare		KPI 9.2.a		Percentuale di insinuazioni effettuate entro 15 giorni dalla ricezione della comunicazione da parte del curatore	100%	Risorse Finanziarie e Strumentali

OBIETTIVO				INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale			
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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	
	10	100%			Massimizzare le risorse destinate ad interventi promozionali	P	KPI strategico		% minima di interventi promozionali rispetto agli oneri correnti	40%	tutte le Aree
			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>	80%	
			10.2		Gestione recupero crediti commerciali Camera di Commercio e Sviluppo Impresa con cadenza quadrimestrale e monitoraggio esiti		<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%	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%	
	11	100%			Contenere il disavanzo economico di esercizio		KPI strategico		% massima di disavanzo rispetto al patrimonio netto dell'Ente	3% **	
			11.1		Contenere gli oneri di funzionamento		<i>KPI 11.1.a</i>		<i>% massima di oneri di funzionamento sugli oneri correnti</i>	23% **	

* PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2014

** dato coerente con il Bilancio Preventivo 2014

Indicatori di Performance Organizzativa

DESCRIZIONE	P I R A *	Obiettivo	INDICATORE	COSA MISURA	KPI	TARGET annuale
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	85%
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: INTERNAZIONALIZZAZIONE	P		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 4	Indica il trend delle imprese coinvolte dalle politiche di internazionalizzazione della CCIAA di Como	Sviluppo temporale del numero delle imprese coinvolte nei programmi camerali di promozione per l'internazionalizzazione nell'anno "2014" rispetto all'anno "2013"	100%
QUALITA' DEI SERVIZI: INNOVAZIONE	P		PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 5	Indica il trend di imprese coinvolte dalle politiche di innovazione della CCIAA di Como	Sviluppo temporale del numero delle imprese coinvolte nei programmi camerali di promozione per l'innovazione nell'anno "2014" rispetto all'anno "2013"	100%
QUALITA' DEI SERVIZI: CREDITO		vedi 1.3	INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 6	Indica la percentuale di utilizzo delle risorse assegnate dalla CCIAA nell'anno, nell'ambito delle politiche di sostegno al credito	Tasso di utilizzo delle risorse	90%
QUALITA' DEI SERVIZI: TRASPARENZA		vedi 4.6	INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 7	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.

DESCRIZIONE	P I R A *	Obiettivo	INDICATORE	COSA MISURA	KPI	TARGET annuale
QUALITA' DEI SERVIZI: PAGAMENTO FORNITORI	<i>P</i> (vedi 4.4)		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 8	Indica la percentuale di fatture passive pagate entro i termini di legge nell'anno "n"	<i>Grado di rispetto del termine vigente per il pagamento delle fatture passive</i>	100%
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: DIMENSIONAMENTO PERSONALE	<i>P</i>		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		< 1,53
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO ECONOMICO			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 10	Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti		Valutaz. Qualitativa del trend
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO FINANZIARIO	<i>P</i>		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%
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: VALORE AGGIUNTO PER LE IMPRESE			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 12	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		75%

* PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2014