

PIANO DELLA PERFORMANCE 2015 - 2017

GIUNTA CAMERALE 06/02/2015



Camera di Commercio
Como



SOMMARIO

Presentazione del Piano	4
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder.....	5
Chi siamo.....	5
Cosa facciamo.....	6
Come operiamo.....	6
Sedi e orari.....	7
Gli stakeholder.....	7
L'amministrazione in cifre.....	8
Il personale in servizio e la struttura amministrativa.....	8
Gli oneri della gestione corrente relativi al personale e alle spese di funzionamento..	9
Partecipazioni.....	10
Mandato istituzionale e missione.....	12
Analisi del contesto.....	14
Analisi del contesto esterno.....	14
Il contesto economico-produttivo della provincia.....	14
Analisi del contesto interno.....	14
La struttura amministrativa.....	14
Il contesto economico e finanziario.....	14
I proventi previsti	15
Gli oneri previsti	16
Obiettivi strategici	20
Albero della performance e mappa strategica.....	20
Obiettivi strategici.....	21
Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	26
Quadro operativo.....	26
Quadro finanziario.....	26
Valutazione della Performance.....	28
Performance organizzativa.....	28
Performance individuale: obiettivi assegnati al personale dirigenziale.....	28
Il processo di redazione del Piano della performance.....	29
Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	29
Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	29
Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	31

PRESENTAZIONE DEL PIANO

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

Il piano, da redigersi annualmente entro il 31 gennaio e da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Si sottolinea che per il 2015, prima annualità del mandato consiliare appena avviatosi, il piano è predisposto, analogamente a quanto avvenuto per il Preventivo economico, in necessaria continuità strategica e gestionale con il precedente, anche mutuando obiettivi strategici e operativi già accolti nei documenti di programmazione pluriennale e annuale.

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

SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

CHI SIAMO

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

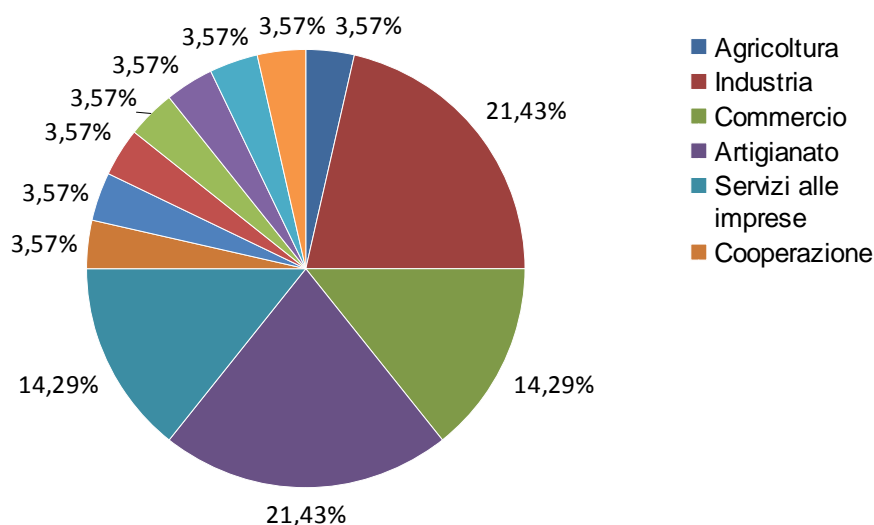
Fondata nel 1786, ha una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dei comparti produttivi e dei servizi del territorio, delle infrastrutture, della cultura e del sistema della formazione.

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

Il particolare meccanismo rappresentativo che sovrintende alla composizione degli organi statuari rende l'Ente un luogo di "democrazia economica". La Camera di Commercio si autogoverna attraverso un Consiglio, costituito da 28 membri, in cui sono rappresentate tutte le componenti dell'economia locale: le imprese, i lavoratori ed i consumatori, tramite le loro associazioni, ed i liberi professionisti, riuniti in apposita Consulta.

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

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



La Camera ha costituito una propria azienda speciale, denominata Sviluppo Impresa, strumentale allo svolgimento delle sua attività istituzionali e al perseguimento delle finalità che la legge le riferisce.

L'azienda, che non ha fini di lucro, è dotata di autonomia sotto il profilo amministrativo, finanziario e contabile ed opera nei seguenti ambiti:

- formazione;
- gestione della Camera arbitrale e servizi di conciliazione;
- internazionalizzazione;
- innovazione, trasferimento tecnologico e tutela dell'ambiente.

COSA FACCIAMO

I principali ambiti di attività dell'Ente riguardano:

- funzioni di carattere anagrafico e certificativo per le imprese, ispirate al principio della trasparenza, particolarmente qualificato dalla completezza e dalla tempestività dell'informazione diffusa;
- attività di analisi, studio e promozione per lo sviluppo del sistema economico locale;
- servizi di regolazione del mercato, al fine di disciplinare i rapporti tra le imprese e armonizzare gli interessi di imprese, consumatori e utenti.

COME OPERIAMO

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

Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, svolgendo il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese, raccordando la propria azione nell'ambito di alleanze e collaborazione con le altre istituzioni locali (Regione, Provincia, Comuni) ed il mondo associativo delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.

SEDI E ORARI

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

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

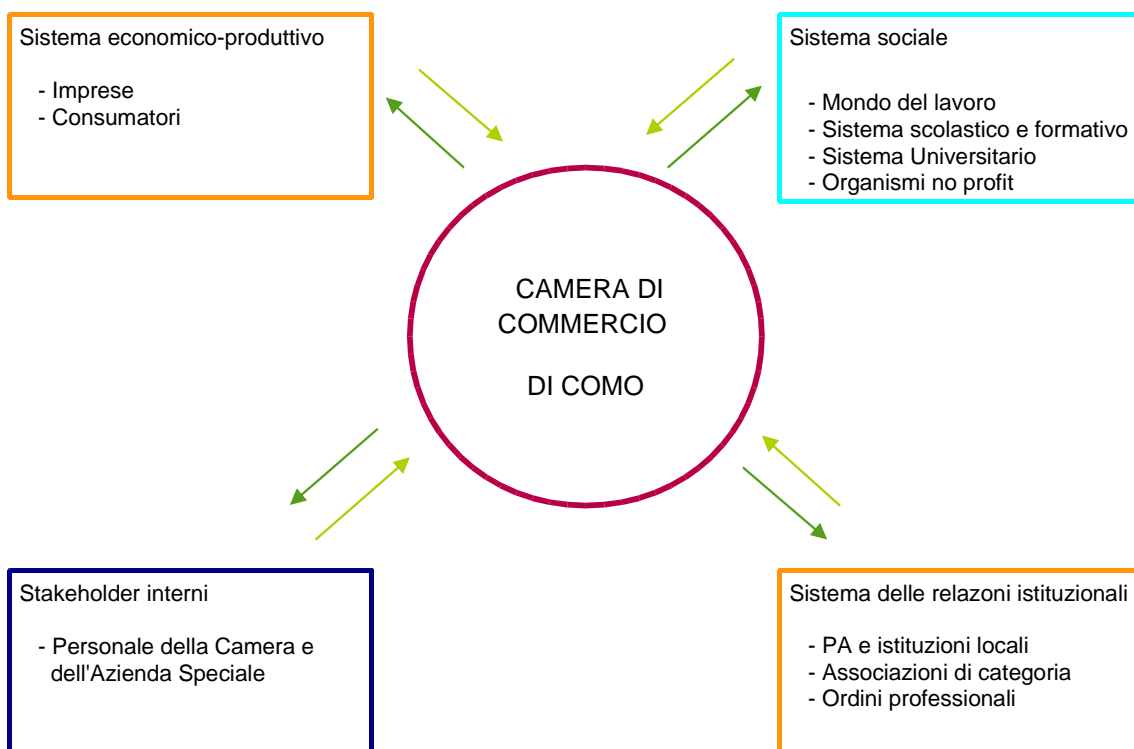
Gli sportelli sono aperti al pubblico tutti i giorni feriali dalle 8:45 alle 12:15. Presso la sede di Como, nelle giornate di mercoledì, alcuni sportelli sono aperti dalle 8:30 alle 15:30 (Giornata del cittadino), per consentire al pubblico una più ampia fruizione dei servizi.

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

GLI STAKEHOLDER

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

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



L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

IL PERSONALE IN SERVIZIO E LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA

Presso la Camera di Commercio di Como risultano attualmente in servizio 64 dipendenti a tempo indeterminato, suddivisi nelle varie categorie contrattuali come indicato nella tabella di seguito riportata. Presta servizio anche n. 1 unità ulteriore di personale di categoria C, assunta con contratto di somministrazione a tempo determinato 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	11	11	2	-
C	45	39	3	-
D	15	9	2	-
DIRIGENTI	2	2	-	-
SEGRETARIO GENERALE	1	1	-	-
TOTALE	76	64	7	-

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

20 dipendenti sono in possesso di laurea, 35 di diploma di scuola superiore, 3 di diploma di qualifica, 6 di licenza media.

11 dipendenti rientrano nella fascia d'età dai 25 ai 39 anni, 40 nella fascia d'età dai 40 ai 54 anni, 13 nella fascia d'età dai 55 ai 65 anni.

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

Area Servizi alle imprese

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

Area Risorse finanziarie e strumentali

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

Area Promozione delle imprese

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

Le u.o. Segreteria, protocollo e archivi, comunicazione e Risorse umane sono collocate in staff al Segretario Generale.

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

Dall'ultimo bilancio di esercizio approvato, relativo all'annualità 2013, emerge che il totale degli oneri per il personale, determinati applicando i vigenti contratti del personale e della dirigenza del comparto Regioni e autonomie locali, è complessivamente pari a 2.920.140 euro ed evidenzia un decremento rispetto all'anno precedente pari a 107.100 euro.

Personale	2013	2012	Δ%
competenze del personale	2.188.037	2.234.438	-2%
oneri sociali	527.929	568.518	-7%
accantonamento TFS/TFR	147.672	175.953	-16%
altri costi	56.502	48.332	17%
TOTALI	2.920.140	3.027.240	-4%

Per il 2015 è possibile prevedere oneri per il personale in misura ancora inferiore, per un totale di 2.795.000 euro; la voce comprende le competenze, gli oneri sociali e assistenziali, l'accantonamento per indennità di fine servizio e trattamento di fine rapporto e altri costi residuali.

Gli oneri di funzionamento per il 2014 ammontano complessivamente a 2.847.475 euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente per un ammontare di 47.234 euro, a principale ragione di quanto segue.

La voce ha risentito di alcune nuove e ulteriori componenti di costo di natura "vincolata", costituite in particolare dal riversamento all'entrata del bilancio dello Stato dei risparmi di spesa relativi ai c.d. "consumi intermedi" (componente che ha già inciso, ancorché in misura ridotta al 50%, sul bilancio 2012) e di un'ulteriore somma parametrata alla spesa storica per acquisto di mobili e arredi. Va inoltre tenuto in

considerazione l'ulteriore incremento dell'aliquota IVA ordinaria, che costituisce costo non recuperabile in relazione all'attività istituzionale dell'Ente.

Funzionamento	2013	2012	Δ%
prestazione servizi	1.061.133	1.183.770	-10%
godimento beni di terzi	15.961	13.700	17%
oneri diversi di gestione	748.088	497.916	50%
quote associative	888.493	912.132	-3%
organi istituzionali	133800	192.724	-31%
TOTALI	2.847.475	2.800.242	2%

Gli oneri di funzionamento previsti per l'anno 2015, complessivamente pari a 2.607.000 euro, sono composti dalle voci di mastro riepilogate nella seguente tabella.

Funzionamento	
prestazione servizi	1.150.000
godimento beni di terzi	18.000
oneri diversi di gestione	591.000
quote associative	698.000
organi istituzionali	150.000
TOTALE	2.607.000

PARTECIPAZIONI

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

Le società partecipate dalla Camera di Commercio di Como sono indicate nei seguenti prospetti aggiornati, che tengono conto delle dismissioni intervenute nel corso del 2014. I dati a fianco di ciascun soggetto riportati sono quelli accolti nel bilancio d'esercizio 2013 dell'Ente camerale.

Partecipazioni in società/enti controllati o collegati

SOCIETÀ/ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETÀ	QUOTA C.C.I.A.A. PATRIMONIO NETTO
CENTRO TESSILE SERICO SCPA	541.667	240.355	489.398	217.161
LARIOFIERE	5.496.407	2.297.915	5.121.117	2.141.015
SVILUPPO COMO SPA	10.000.000	5.000.000	7.807.786	3.903.893
VILLA ERBA SPA	21.757.662	5.480.161	21.420.421	5.395.219
TOTALE	37.795.736	13.018.431	34.838.722	11.657.288

Partecipazioni in società/enti non controllati o collegati

SOCIETÀ/ENTE	CAPITALE SOCIALE	QUOTA C.C.I.A.A. VALORE NOMINALE	PATRIMONIO NETTO DELLA SOCIETÀ
COOPERATIVA POLITEC	585.250	250	223.463
DIGICAMERE SCARL	1.000.000	10.000	1.543.483
FUTURIMPRESA SGR SPA	1.500.000	135.000	1.493.387
IC OUTSOURCING SCARL	372.000	60	2.162.725
INFOCAMERE SCPA	17.670.000	4.721	44.782.109
JOB CAMERE SRL	600.000	96	2.807.359
MILANO SERRAVALLE MILANO TANGENZIALI SPA	93.600.000	119.324	372.865.476
TECNOSERVICECAMERE	1.318.941	2.115	3.216.829
TIRRENO BRENNERO SRL IN LIQUIDAZIONE	386.782	637	276.060
TOTALE	117.032.973	272.203	429.370.891

Partecipazioni in enti diversi

SOCIETÀ/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	1.680.344
CENTRO VOLTA	600.000	150.000	26.835
UNIVERCOMO	1.163.221	461.975	2.976.072
TOTALE	3.563.221	1.611.975	4.683.251

MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

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

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

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

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

Il taglio delle risorse proprie derivanti dal diritto annuale previsto dal D.L. n. 90/2014, che comporta già per il 2015 una sostanziale forte compressione della capacità di intervento promozionale della Camera di Commercio, è chiara espressione di quanto ora affermato.

ANALISI DEL CONTESTO

ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

IL CONTESTO ECONOMICO-PRODUTTIVO DELLA PROVINCIA

Le economie avanzate nel 2014 hanno registrato una variazione stimata del prodotto interno lordo del +1,8% (in accelerazione rispetto all'anno precedente), mentre quelle emergenti del +4,4% (in rallentamento). Il 2015, stando alle previsioni, vedrà un miglioramento di questi dati. Non sono pochi i paesi di antica industrializzazione che hanno registrato dati positivi e si aspettano di consolidarli anche nell'anno appena iniziato. Tra questi ci sono sicuramente gli Stati Uniti. L'Area Euro, invece, non appartiene pienamente al gruppo dei virtuosi: la crescita stimata del 2014 è modesta (+0,8%) e quella attesa sarà poco più elevata (+1,3%). Tra gli stati che hanno adottato la moneta unica non mancano né esempi di forte dinamismo (per esempio l'Irlanda, la Slovacchia e i Paesi baltici), né situazioni di sostanziale stagnazione o di crisi.

L'Italia appartiene al gruppo più critico: ha incassato la quinta flessione in sette anni. La variazione nel 2014 è stimata a -0,2% e si auspica che il 2015 segni il punto di svolta per imboccare il sentiero della crescita, in forte ritardo rispetto agli altri Paesi di riferimento. L'incremento atteso è di entità tale (+0,8%) da non poter incidere in modo significativo sul gap di crescita che anno dopo anno è stato accumulato.

Non sono pochi tuttavia i fattori esogeni che dovrebbero aiutare lo sviluppo: si è abbassato il prezzo del petrolio e l'euro si è svalutato nei confronti delle altre principali valute. Potremo quindi garantire un approvvigionamento energetico a prezzi più contenuti e allo stesso tempo essere avvantaggiati nelle esportazioni, così decisive per il rilancio del Paese.

Anche Como, provincia fortemente votata all'export, godrà di questi vantaggi. Intanto il 2014 si è chiuso bene da questo punto di vista: nei primi nove mesi dell'anno si è concretizzato un aumento dei flussi verso l'estero del +3,4%, superiore ai dati medi regionali e nazionali.

Sul fronte interno la situazione è più critica: non ci sono a livello nazionale i presupposti per una ripresa dei consumi: sfiducia, disoccupazione, austerità e perduranti tensioni nell'accesso al credito frenano gli acquisti, concorrendo (insieme all'abbassamento del prezzo del petrolio) a determinare una situazione di deflazione.

Nei primi nove mesi del 2014 la disoccupazione in provincia di Como ha toccato il 9,2%, contro l'8,6% del 2013 e il 4,2% del 2008, dati preoccupanti e tuttavia notevolmente inferiori a quelli nazionali. Sono sempre di più i comaschi che decidono di varcare la frontiera per lavorare in Svizzera (erano 23.600 nel 2013) contribuendo in questo modo al benessere provinciale.

Anche il turismo, "portando l'estero a casa" contribuisce all'economia locale: Como è la meta di viaggio per vacanze o lavoro di oltre un milione di persone (in gran parte stranieri) che generano oltre 2,6 milioni di pernottamenti nelle strutture del territorio.

Nel complesso, malgrado le specificità dell'economia comasca che hanno agito da "ammortizzatori" rispetto alla crisi che attanaglia il Paese, l'impatto della perdurante

recessione si è riflesso in modo marcato sulla nati-mortalità dei soggetti economici presenti sul territorio: alla data del 30 settembre 2014 la consistenza delle imprese registrate all'anagrafe camerale di Como è risultata pari a 48.830 unità, il valore più basso degli ultimi 10 anni alla medesima data, con un calo di -916 attività rispetto a settembre 2013 e di 1.901 rispetto a settembre 2008 (inizio della crisi). Simile l'andamento del sottoinsieme delle imprese attive, che con 43.727 unità ha toccato il minimo dal 2006 nello stesso periodo, perdendo 816 unità rispetto all'anno precedente. Nei primi nove mesi del 2014 ci sono state 2.186 iscrizioni e ben 2.644 cancellazioni, di cui 2.062 non d'ufficio.

I fallimenti dichiarati nel 2014 sono stati 149, in riduzione rispetto ai 169 del 2013. Si assiste anche ad un calo degli effetti protestati: le cambiali diminuiscono del 19% sia in numero che in valore, ma dietro questo fenomeno apparentemente positivo potrebbero celarsi aspetti più preoccupanti quali il venir meno della fiducia tra venditore e compratore o la diminuzione del numero delle transazioni.

Per quanto riguarda i fabbisogni occupazionali rilevati grazie all'indagine Excelsior, nel 2014 gli imprenditori locali hanno previsto ingressi potenziali per 7.350 unità (di cui 3.740 alle dipendenze e non stagionali) e uscite per 8.830 unità, generando un saldo netto negativo pari a -1.480 unità, che si aggiungono ad una serie storica in contrazione iniziata nel 2009.

Infine, spostando lo sguardo alla cassaintegrazione tra gennaio e novembre 2014 sono state richieste ed autorizzate 16 milioni di ore di cassaintegrazione, in calo del 13,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La gestione in deroga e quella ordinaria risultano in flessione, mentre quella straordinaria in crescita. Stando ai dati della congiuntura promossa da Unioncamere Lombardia, il calo potrebbe essere coerente con l'aumento della produzione industriale nel settore manifatturiero, registrato nei primi tre trimestri dell'anno.

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA

La struttura organizzativa dell'Ente, già oggetto di una complessiva rivisitazione nel 2008, è caratterizzata da alcuni anni da un significativo ricambio generazionale. Entro il 2016 inoltre ulteriori 8 dipendenti matureranno i requisiti di anzianità utili per il pensionamento.

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

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

IL CONTESTO ECONOMICO E FINANZIARIO

Il quadro d'insieme non risulta purtroppo diverso da quello che ha caratterizzato gli ultimi anni. Resta ancora elevato infatti il grado di incertezza sull'immediato futuro del Paese, sia sotto il profilo economico, sia riguardo quello degli assetti politico-istituzionali.

La crisi economica perdurante non manifesta evidenti segnali di inversione di tendenza, acuendo ulteriormente le difficoltà del sistema economico e sociale e alimentando una crescente sfiducia tra le imprese e i cittadini.

La Camera di Commercio di Como, ente funzionale agli interessi delle imprese alla quale l'ordinamento vigente assegna un ruolo pro-attivo finalizzato allo sviluppo economico locale, si sente pertanto maggiormente responsabilizzata nell'impegno di proporsi con interventi concreti a supporto delle aziende.

La consapevolezza di costituire un punto di riferimento fondamentale per le imprese del territorio e la forte conseguente volontà di attivare interventi e azioni a loro supporto risultano tuttavia condizionate in negativo da un'oggettiva limitatezza delle risorse disponibili.

La drastica contrazione delle entrate derivanti dal diritto annuale, conseguente ai più recenti provvedimenti governativi, riduce in maniera determinante la capacità dell'Ente di incidere a favore dell'economia locale.

In tale contesto, nel quale riveste importanza anche la profonda rivisitazione del sistema camerale alla quale già si è fatto accenno, si pone con evidenza ancora maggiore il tema dell'attenzione al merito delle scelte e della selezione degli interventi cui destinare risorse e attività, anche da ultimo considerando l'ineludibile esigenza di rispettare gli equilibri di bilancio.

I PROVENTI PREVISTI

Rispetto alle previsioni aggiornate in sede di approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014, le recenti novità normative hanno imposto una revisione complessiva delle varie componenti di proventi, oneri e investimenti.

Sul fronte dei proventi si registrano nel Preventivo 2015 gli incisivi effetti del taglio delle risorse proprie derivanti dal diritto annuale - confermato al momento in misura pari al 35% nel 2015, al 40% nel 2016 e al 50% nel 2017. Tale riduzione comporta, a parità di condizioni, una sostanziale compressione delle capacità di intervento promozionale. Per quanto riguarda in particolare il 2015, la stima del diritto incorpora inoltre gli effetti della marginale previsione di contrazione del PIL nazionale per il 2014 (- 0,3% - ultimi dati Istat). Gli andamenti macroeconomici hanno infatti 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 risulta per ora confermata nelle cifre consolidate. Il dato accolto nelle proiezioni è basato sugli importi unitari attualmente in vigore. E' peraltro probabile che sopravvenga un intervento di adeguamento degli importi nel corso del 2015, i cui impatti verranno valutati non appena noti, per garantire il mantenimento di un bilancio equilibrato.

Gli altri proventi comprendono in particolare contributi e rimborsi diversi e i ricavi per servizi di natura commerciale.

La previsione per il 2015 comprende i proventi legati alle iniziative promozionali in programma. Nella stima per le annualità 2016 e 2017 sono invece previste le sole componenti con caratteristiche di relativa ricorrenza e stabilità, in quanto la previsione di introiti connessi alla realizzazione di progetti promozionali, cofinanziati da soggetti apportatori di risorse addizionali, è consequenziale alla definizione delle progettualità medesime. La stima di detta componente, per la parte non legata a iniziative di promozione economica, è stata lievemente rivista al ribasso alla luce degli andamenti gestionali registrati nell'esercizio 2013 e nei primi tre trimestri 2014.

Per quanto riguarda la gestione finanziaria, la previsione sconta gli effetti della disposizione, contenuta nella legge di stabilità per il 2015, relativa all'assoggettamento delle Camere di Commercio al regime di tesoreria unica. L'entità estremamente ridotta della remunerazione riconosciuta sul cosiddetto "sottoconto fruttifero" (ulteriormente decurtata con recente decreto ministeriale dall'1% allo 0,24% lordo), penalizzerà ulteriormente il conto economico della Camera di Commercio di Como che era invece riuscita a cogliere, con il contratto attualmente vigente con l'Istituto cassiere, opportunità di mercato in termini di una significativa remunerazione delle proprie liquidità.

La previsione riguardante i saldi della gestione straordinaria è invariata rispetto ai dati accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014. In questa sede, il dato considera prudenzialmente solo un differenziale di entità estremamente contenuta tra sopravvenienze attive e passive legate alla riscossione del diritto annuale.

Questa ultima misura, unitamente ad altre sul fronte degli oneri, riduce ulteriormente le leve gestionali attivabili per la compensazione del calo dei proventi da diritto annuale.

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

GLI ONERI PREVISTI

La revisione delle stime rispetto ai valori accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014 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 inferiori agli ultimi dati accolti nel preventivo aggiornato per il 2014 e ai dati della previsione di consuntivo (rispettivamente - 7% e - 5%).

Si sconta infatti la cessazione dal servizio di alcuni dipendenti, con un pressoché sostanziale blocco del turnover al fine di concorrere al complessivo contenimento degli oneri strutturali. Per quanto riguarda il blocco dei rinnovi contrattuali, la stima incorpora la riconferma prevista dal disegno di legge di stabilità per il 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 un calo marcato nel prossimo anno rispetto ai valori accolti nel preventivo aggiornato 2014 e ai dati della previsione di consuntivo (rispettivamente - 17% e - 14%).

Oltre a una confermata attenzione al contenimento degli oneri per l'acquisizione di beni e servizi, con azioni già da tempo guidate da criteri di sobrietà e rigore che verranno

ulteriormente implementate a fronte del significativo calo dei proventi, si segnala la sostanziale riduzione delle voci la cui determinazione è direttamente correlata all'entità del diritto annuale.

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

Occorre inoltre sottolineare che gran parte delle "economie" di spesa derivanti dalle manovre di finanza pubblica succedutesi negli anni (da ultimo l'incremento del taglio della c.d. "spesa per consumi intermedi" disposto dal decreto legge n. 66/2014), 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 triennio a oltre 200.000 euro annui.

Per quanto riguarda il livello degli ammortamenti e degli accantonamenti, all'interno della voce è compreso l'accantonamento a rettifica dei proventi per diritto annuale, calcolato in considerazione della presumibile esigibilità dei relativi crediti. La stima di detto importo è stata rivista in diminuzione, con un riallineamento rispetto alle nuove previsioni relative all'entità del diritto annuale. La stima degli ammortamenti e degli altri accantonamenti residuali si conferma sui valori leggermente inferiori a quelli già accolti nella Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014.

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

A fronte di un ormai "storico" volume medio fisiologico di interventi economici collocabile su un valore di circa 4,5 milioni di euro all'anno, stimato in occasione dell'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il 2014, le proiezioni aggiornate implicano un drastico ridimensionamento progressivo degli impieghi nell'ottica di una sostenibilità a medio termine degli equilibri economici e finanziari di bilancio.

E' infatti ovvio che, con le riduzioni delle entrate camerali, non potranno essere assicurati livelli di interventi promozionali analoghi a quelli delle precedenti annualità.

In considerazione del quadro economico attuale tuttora complesso, si è ritenuto pertanto opportuno prevedere l'allocazione di risorse nel preventivo 2015 per poco più di 1,8 milioni di euro, con una previsione di pressoché sostanziale pareggio a fronte dell'entità minimale assunta dal disavanzo stimato, determinata in particolare alla luce della valutazione dei disavanzi registrati nei bilanci degli ultimi due esercizi, della previsione di consuntivo 2014 e del quadro di progressivo calo dei proventi previsto per il prossimo triennio.

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

Proiezione dati economici – Dati in migliaia di euro

	2013	2014 stima consuntivo	2015	2016	2017
Diritto annuale	9.840	9.465	6.145	5.665	4.720
Diritti di segreteria	2.462	2.440	2.440	2.440	2.440
Altri proventi	864	449	205	145	145
Gestioni accessorie (finanz., straord., rival., svalut.)	-539	895	82	80	80
A) Totale proventi	12.627	13.249	8.872	8.330	7.385
Oneri per il personale	2.920	2.935	2.795	2.800	2.800
Oneri di funzionamento	2.847	3.020	2.607	2.474	2.423
Ammortamenti e accantonamenti	2.365	2.210	1.695	1.620	1.470
B) Totale oneri (tranne interventi economici)	8.132	8.165	7.097	6.894	6.693
Disponibilità (A-B)	4.495	5.084	1.775	1.436	692
Interventi economici	5.506	5.413	1.865	1.436	692
Avanzo/Disavanzo	-1.011	-329	-90	-	-
Patrimonio netto iniziale	34.112	33.101	32.772	32.682	32.682
+/- avanzo/disavanzo	-1.011	-329	-90	-	-
+/- variazioni riserve patrimonio netto	-	-	-	-	-
Patrimonio netto finale	33.101	32.772	32.682	32.682	32.682

Proiezione flussi di cassa – Dati in migliaia di euro

	2015	2016	2017
Disponibilità liquide iniziali	10.600	7.265	7.265
Risultato economico d'esercizio	SIOPE	-	-
+ Ammortamenti \ accantonamenti		725	725
+ Accantonamento netto TFR		95	125
Flusso di cassa gestione reddituale	-1.520	820	850
- Investimenti	1.815	820	850
+ Disinvestimenti	-	-	-
Flusso di cassa per investimenti	-1.815	820	-850
Flusso di cassa complessivo	-3.335	-	-
Disponibilità liquide finali	7.265	7.265	7.265

Per quanto riguarda la composizione patrimoniale, i dati di struttura consentono di affermare che gli investimenti previsti per il 2015 possono essere sostenuti con mezzi propri. L'analisi statica dei dati di bilancio al 31 dicembre 2013 evidenzia un margine di struttura [definito dalla differenza: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) – Attivo Immobilizzato] positivo per circa 6,9 milioni di euro e un "quoziente di struttura" [definito dal rapporto: (Patrimonio Netto + Passività Consolidate) / Attivo Immobilizzato] pari a 1,24. La situazione patrimoniale alla fine dell'esercizio 2014, in base alla previsione di consuntivo, evidenzia i seguenti valori: margine di struttura positivo per circa 6,2 milioni di euro e quoziente di struttura pari a 1,22. Considerata l'ipotesi di integrale realizzazione delle previsioni economico-patrimoniali accolte nel Preventivo, al termine dell'esercizio 2015 il margine di struttura sarà positivo per circa 4,6 milioni di euro e il quoziente di struttura sarà pari a 1,15.

La situazione stimata per fine 2015 consente quindi di formulare un giudizio positivo circa la solidità patrimoniale dell'Ente che, pur a fronte di riduzioni del margine e del quoziente considerati rispetto ai valori 2013, presenterà una struttura di bilancio tale per cui il passivo permanente finanzia completamente le immobilizzazioni e, in parte, anche l'attivo circolante.

Le voci di provento/ricavo, onere/costo e investimento relative al 2015 sono distinte per destinazione in favore delle quattro funzioni istituzionali individuate dal Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio (D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254):

- A) organi istituzionali e segreteria generale (comprende le attività della segreteria generale, degli organi istituzionali, 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 con la gestione degli acquisti e la gestione del patrimonio, la contabilità e il diritto annuale, la gestione dei sistemi informatici e i servizi di gestione documentale, protocollo e archivio);
- 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 sono assegnati alla responsabilità del dirigente dell'area economico-finanziaria.

Per l'esercizio 2015 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 2015 (All. A D.P.R. 254/2005)

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	VALORI COMPLESSIVI		FUNZIONI ISTITUZIONALI				TOTALE (A+B+C+D)
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2014	PREVENTIVO ANNO 2015	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)	
GESTIONE CORRENTE							
<u>A) Proventi correnti</u>							
1) <i>Diritto annuale</i>	9.465.000	6.145.000	-	6.145.000	-	-	6.145.000
2) <i>Diritti di segreteria</i>	2.440.000	2.440.000	-	-	2.440.000	-	2.440.000
3) <i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	304.100	80.000	-	55.000	-	25.000	80.000
4) <i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	145.000	125.000	-	-	103.000	22.000	125.000
5) <i>Variazioni delle rimanenze</i>	-	-	-	-	-	-	-
Totale Proventi correnti (A)	12.354.100	8.790.000	-	6.200.000	2.543.000	47.000	8.790.000
<u>B) Oneri correnti</u>							
6) <i>Personale</i>	2.935.000	2.795.000	399.955	780.069	1.031.041	583.935	2.795.000
7) <i>Funzionamento</i>	3.020.000	2.607.000	697.349	895.458	728.665	285.528	2.607.000
8) <i>Interventi economici</i>	5.412.955	1.865.000	-	-	102.000	1.763.000	1.865.000
9) <i>Ammortamenti e accantonamenti</i>	2.210.000	1.695.000	88.440	1.230.866	282.063	93.631	1.695.000
Totale Oneri correnti (B)	13.577.955	8.962.000	1.185.744	2.906.393	2.143.769	2.726.094	8.962.000
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 1.223.855	- 172.000	- 1.185.744	3.293.607	399.231	- 2.679.094	- 172.000
C) GESTIONE FINANZIARIA							
10) <i>Proventi finanziari</i>	400.000	62.000	-	62.000	-	-	62.000
11) <i>Oneri finanziari</i>	-	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione finanziaria	400.000	62.000	-	62.000	-	-	62.000
D) GESTIONE STRAORDINARIA							
12) <i>Proventi straordinari</i>	510.280	40.000	-	40.000	-	-	40.000
13) <i>Oneri straordinari</i>	15.000	20.000	-	20.000	-	-	20.000
Risultato della gestione straordinaria	495.280	20.000	-	20.000	-	-	20.000
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 328.575	- 90.000	- 1.185.744	3.375.607	399.231	- 2.679.094	- 90.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI							
E) <i>Immobilizzazioni immateriali</i>	10.000	15.000	-	15.000	-	-	15.000
F) <i>Immobilizzazioni materiali</i>	350.000	150.000	-	150.000	-	-	150.000
G) <i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	205.000	1.650.000	1.650.000	-	-	-	1.650.000
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	565.000	1.815.000	1.650.000	165.000	-	-	14.35.00

Preventivo annuale: raffronto dati 2014- 2015

VOCI DI ONERI / PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO ANNO 2015 (A)	(A) %	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2014 (B)	PREVENTIVO AGGIORNATO ANNO 2014 (C)	(A - B) Δ %	(A - C) Δ %
GESTIONE CORRENTE						
<u>A) Proventi correnti</u>						
1) Diritto annuale	6.145.000	70%	9.465.000	9.565.000	- 35%	- 36%
2) Diritti di segreteria	2.440.000	28%	2.440.000	2.440.000	0%	0%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	80.000	1%	304.100	397.600	- 74%	- 80%
4) Proventi da gestione di beni e servizi	125.000	1%	145.000	200.000	- 14%	- 38%
5) Variazioni delle rimanenze	-	0%	-	-	0%	0%
Totale Proventi correnti (A)	8.790.000	100%	12.354.100	12.602.600	- 29%	- 30%
<u>B) Oneri correnti</u>						
6) Personale	2.795.000	31%	2.935.000	2.990.000	- 5%	- 7%
7) Funzionamento	2.607.000	29%	3.020.000	3.130.000	- 14%	- 17%
8) Interventi economici	1.865.000	21%	5.412.955	5.541.880	- 66%	- 66%
9) Ammortamenti e accantonamenti	1.695.000	19%	2.210.000	2.220.000	- 23%	- 24%
Totale Oneri correnti (B)	8.962.000	100%	13.577.955	13.881.880	- 34%	- 35%
Risultato della gestione corrente (A-B)	- 172.000	100%	- 1.223.855	- 1.279.280	+ 86%	+ 87%
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) Proventi finanziari	62.000	100%	400.000	400.000	- 85%	- 85%
11) Oneri finanziari	-	0%	-	-	0%	0%
Risultato della gestione finanziaria	62.000	100%	400.000	400.000	- 85%	- 85%
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) Proventi straordinari	40.000	200%	510.280	335.280	- 92%	- 88%
13) Oneri straordinari	20.000	100%	15.000	20.000	+ 33%	0%
Risultato della gestione straordinaria	20.000	100%	495.280	315.280	- 96%	- 94%
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	- 90.000	100%	- 328.575	- 564.000	+ 73%	+ 84%
PIANO DEGLI INVESTIMENTI						
E) Immobilizzazioni immateriali	15.000	1%	10.000	20.000	+ 50%	- 25%
F) Immobilizzazioni materiali	150.000	8%	350.000	460.000	- 57%	- 67%
G) Immobilizzazioni finanziarie	1.650.000	91%	205.000	1.650.000	+ 705%	0%
TOTALE INVESTIMENTI (E+F+G)	1.815.000	100%	565.000	2.130.000	+ 221%	- 15%

OBIETTIVI STRATEGICI

ALBERO DELLA PERFORMANCE E MAPPA STRATEGICA

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

Come già accennato, per il 2015, prima annualità del mandato del Consiglio appena insediatosi, sono state individuate, in necessaria continuità strategica e gestionale con il precedente, quattro aree prioritarie di intervento:

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

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

Un'attenzione particolare qualificherà lo sviluppo dell'attività con particolare riferimento a Expo, per consentire alle imprese del territorio di cogliere tutte le opportune legate all'evento a al sistema socio-territoriale di prepararsi adeguatamente in termini di accoglienza e offerta culturale, artistica e scientifica.

Analogamente a quanto già avvenuto nella precedente annualità, l'Ente ha deciso di adottare il modello della Balanced Scorecard (BSC) per la descrizione e successiva misurazione della propria performance.

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

- prospettiva dello Sviluppo del tessuto economico locale: definisce la strategia generale che l'Ente vuole attuare a favore degli 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.

OBIETTIVI STRATEGICI

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

OBIETTIVO STRATEGICO 1 - SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

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

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

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

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

L'obiettivo è dunque quello di supportare la promozione della competitività di tutte le imprese del territorio comasco con specifico riferimento al tessuto esistente delle micro, piccole e medie imprese, struttura portante dell'economia comasca, attraverso il sostegno al sistema imprenditoriale locale, sia lavorando per rilanciare le filiere esistenti e rafforzare la costruzione e la promozione di reti efficaci tra le imprese, sia promuovendo la nascita di nuove produzioni e nuove filiere che siano al contempo in grado di offrire opportunità interessanti per le giovani generazioni ed essere momento di ulteriore crescita per le aziende dei settori forti della manifattura comasca (tessile, legno-arredo, metalmeccanico ecc.).

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

Ob. Strategico 1.1 Internazionalizzazione

Ob. Strategico 1.2 Innovazione

Ob. Strategico 1.3 Interventi di settore e nuove filiere

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

I processi e le attività di internazionalizzazione nel 2015 attingeranno risorse dal bilancio camerale per complessivi 300.000 euro. In collaborazione come di consueto con Sviluppo Impresa, saranno in particolare programmati incoming, incontri B2B, incontri paese. Le attività che saranno realizzate nell'ambito del più generale progetto di partecipazione in Padiglione Italia rispondono alle sollecitazioni e alle esigenze rappresentate al Tavolo per l'Internazionalizzazione, che assicura che le iniziative dei singoli soggetti partecipanti siano elaborate in un unico piano coordinato ed in un solo calendario. In un contesto generale che risente ancora fortemente della crisi economico-finanziaria, la scelta camerale, come già per il 2014 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, in partnership con la Camera di Commercio di Monza e Brianza, la collaborazione con Promos nell'ambito della Convenzione CLAB.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 - INNOVAZIONE

Alle attività ed iniziative in tema di innovazione si prevede di destinare risorse per un ammontare di 300.000 euro, la maggior parte delle quali destinate ad uno dei più qualificanti recenti progetti dell'azione camerale, l'Incubatore d'impresa presso ComoNEXT.

Ulteriori risorse sono state previste per la realizzazione del ciclo di incontri Innoviamocidai, che nell'edizione 2014 ha riscontrato il forte gradimento delle imprese, come dimostrato dal numero dei partecipanti alle diverse iniziative, tutte realizzate a ComoNEXT, in collaborazione con l'Azienda Speciale camerale.

In questo quadro di riferimento l'iniziativa della Giornata dell'Innovazione che ormai da qualche anno si celebra a ComoNEXT, luogo eletto a Casa dell'Innovazione, nel 2015 sarà collocata nell'ambito della progettualità Expo, per la sua particolare coerenza con il tema conduttore del Vivaio di Padiglione Italia.

Il programma di diffusione della cultura brevettuale è destinato a proseguire anche nel 2015 con la definizione di iniziative di divulgazione ed informazione, nonché con l'erogazione di servizi gratuiti di prima informazione a favore delle imprese attraverso il Patent Information Point, ulteriore qualificato contesto di informazione ed assistenza alle imprese.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 - INTERVENTI DI SETTORE E NUOVE FILIERE

Nella programmazione 2015 è stato reso ancora più evidente rispetto al passato 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.

Nella Relazione Previsionale e Programmatica sono state pertanto 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 nel medesimo contesto.

Saranno pertanto individuate le forme più efficaci di rappresentazione delle eccellenze territoriali d'impresa afferenti ai diversi settori economici, globalmente considerate; la presenza in Padiglione Italia per l'intero semestre di svolgimento dell'Esposizione Universale si propone proprio questo obiettivo, quello di sostenere i settori (105.000 euro) e promuovere e valorizzare il territorio.

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*, che nel 2015 avrà complessivamente a disposizione risorse per 140.000 euro, potrà essere misurato dal punto di vista della sua efficacia non solo in termini economici, ma anche e forse soprattutto in termini di valore immateriale. In sede di programmazione è stato infatti ancora una volta ribadito il carattere prioritario dell'obiettivo strategico in esame, che avrà i suoi punti di forza nel sostegno alla nuova imprenditorialità e nell'attività con le scuole.

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

Le risorse del bilancio camerale 2015 per promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita (complessivamente pari a 115.000 euro) rendono evidente quanto anticipato a questo proposito nella Relazione Previsionale e Programmatica. Pur essendo il territorio comasco potenzialmente idoneo 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 nel 2015 esclusivamente sui temi dell'ambiente e dell'energia (Sportello Ambiente e Progetto Energia), atteso che per cultura e sport gli interventi di sostegno in vista di Expo sono stati anticipati al 2014.

OBIETTIVO STRATEGICO 4 - GARANTIRE EFFICACI SERVIZI AMMINISTRATIVI ALLE IMPRESE

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

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

Sulla base di quanto precede, in linea di coerente continuità sarà mantenuto lo sforzo per lo sviluppo ed il rafforzamento dell'e-government.

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

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

OBIETTIVO STRATEGICO 6 – RIVEDERE E SEMPLIFICARE LE PROCEDURE INTERNE

La Camera di Commercio si prefigge di conseguire i seguenti 2 obiettivi strategici nella prospettiva “Crescita e apprendimento”:

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

OBIETTIVO STRATEGICO 6 – SVILUPPARE E VALORIZZARE LE PROFESSIONALITÀ INTERNE

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

OBIETTIVO STRATEGICO 9 – SOSTENERE IL LIVELLO DI RISCOSSIONE DEL DIRITTO ANNUALE

OBIETTIVO STRATEGICO 10 – MASSIMIZZARE LE RISORSE DESTINATE AD INTERVENTI PROMOZIONALI

OBIETTIVO STRATEGICO 11 – CONTENERE IL DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO

DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

QUADRO OPERATIVO

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

Per ogni obiettivo operativo sono individuati uno o più indicatori di risultato (KPI), che serviranno a monitorarne il grado di raggiungimento. Ad ogni indicatore è attribuito un target, che indica il valore programmato o atteso per l'anno 2015.

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. 10 del 22.12.2014), del P.I.R.A. - Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, allegato al Preventivo per l'esercizio 2015.

QUADRO FINANZIARIO

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

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

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

Analogamente al preventivo, ancorché con un maggior livello di dettaglio, lo schema di budget accoglie un conto economico e un piano degli investimenti che riclassificano per natura (righe) 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.

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		3
NB02	Diritto Annuale		
NB03	Provveditorato Gare e Appalti		
NB04	Sistemi Informatici		
NB05	Oneri Comuni - Area Economica e Finanziaria (nota:post riparto)		
NB07	Dirigente Area 3		
LC01	Registro Imprese	C	1/C
MC01	Regolazione e Tutela del Mercato		2/C
MD01	Promozione Economica	D	2/D
MD02	Studi e Statistica		
MD03	Promozione Economica - Ufficio Regolazione e Tutela del Mercato		
MD04	Internazionalizzazione		
MD07	Dirigente Area 2		

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

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

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

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

Budget (allegato B – DPR n. 254/2005)

VOCI DI ONERI/PROVENTI E INVESTIMENTO	PREVENTIVO 2015	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 di 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	6.145.000	-	-	-	-	-	6.145.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.145.000	
2) Diritti di segreteria	2.440.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.418.000	22.000	-	-	-	-	-	2.440.000	
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	80.000	-	-	-	18.500	-	-	-	36.500	-	-	-	-	-	25.000	-	-	-	80.000	
4) Proventi da gestione di beni e servizi	125.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.000	93.000	2.000	-	-	20.000	-	125.000	
5) Variazioni delle rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Totale Proventi correnti (A)	8.790.000	-	-	-	18.500	-	6.145.000	36.500	-	-	-	2.428.000	115.000	27.000	-	-	20.000	-	8.790.000	
B) Oneri correnti																				
6) Personale	2.795.000	207.121	173.037	80.041	152.935	-	146.730	65.958	92.198	72.653	181.000	121.476	846.292	111.218	239.655	65.628	101.919	25.976	111.163	2.795.000
a) competenze al personale	2.080.000	167.428	134.360	64.702	100.439	-	118.611	53.318	74.529	58.730	-	94.324	687.175	89.904	193.728	53.051	82.387	20.998	86.316	2.080.000
b) oneri sociali	510.000	39.693	38.677	15.339	20.496	-	28.119	12.640	17.669	13.923	8.000	27.152	159.117	21.314	45.927	12.577	19.532	4.978	24.847	510.000
c) accantonamenti al T.F.R.	150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000
d) altri costi	55.000	-	-	-	32.000	-	-	-	-	-	23.000	-	-	-	-	-	-	-	-	55.000
7) Funzionamento	2.607.000	585.536	14.176	15.622	56.345	-	74.430	392.633	192.024	5.603	699.815	9.952	372.517	30.812	120.834	4.610	7.159	15.825	9.107	2.607.000
a) prestazione servizi	1.150.000	58.301	-	10.000	18.500	-	22.623	49.000	23.000	500	548.315	-	294.760	23.000	102.000	-	-	-	-	1.150.000
b) godimento di beni di terzi	18.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.000	-	-	-	-	-	-	-	-	18.000
c) oneri diversi di gestione	591.000	32.835	14.176	5.622	37.845	-	51.806	4.633	169.024	5.103	133.500	9.952	77.157	7.812	18.834	4.610	7.159	1.825	9.107	591.000
d) quote associative	-	345.000	-	-	-	-	-	339.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.000	698.000
e) organi istituzionali	150.000	149.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600	-	-	-	-	-	-	150.000
8) Interventi economici	1.865.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	102.000	1.448.000	15.000	-	300.000	-	-	1.865.000
9) Ammortamenti e accantonamenti	1.695.000	-	-	-	-	85.000	-	970.000	70.300	-	569.700	-	-	-	-	-	-	-	-	1.695.000
a)immobilizzazioni immateriali	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
b)immobilizzazioni materiali	625.000	-	-	-	-	-	-	-	70.300	-	554.700	-	-	-	-	-	-	-	-	625.000
c) svalutazione crediti	970.000	-	-	-	-	-	-	970.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	970.000
d) fondi spese future	85.000	-	-	-	85.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85.000
Totale Oneri correnti (B)	8.962.000	792.657	187.213	95.663	209.280	85.000	221.160	1.428.591	354.522	78.256	1.450.515	131.428	1.218.809	244.030	1.808.489	85.238	109.078	341.801	120.270	8.962.000
Risultato della gestione corrente (A-B)	-172.000	-792.657	-187.213	-95.663	-190.780	-85.000	-221.160	4.716.409	-318.022	-78.256	-1.450.515	-131.428	1.209.191	-129.030	-1.781.489	-85.238	-109.078	-321.801	-120.270	-172.000
C) GESTIONE FINANZIARIA																				
a) Proventi finanziari	62.000	-	-	-	-	-	62.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62.000
b) Oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Risultato della gestione finanziaria	62.000	-	-	-	-	-	62.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62.000
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)	-90.000	-792.657	-187.213	-95.663	-190.780	-85.000	-159.160	4.736.409	-318.022	-78.256	-1.450.515	-131.428	1.209.191	-129.030	-1.781.489	-85.238	-109.078	-321.801	-120.270	90.000
PIANO DEGLI INVESTIMENTI																				
E) Immobilizzazioni immateriali																				
1) Software	15.000	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
2) Licenze d'uso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Diritti d'autore	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale immobilizzazioni immateriali (E)	15.000	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
F) Immobilizzazioni materiali																				
5) Immobili	70.000	-	-	-	-	-	-	-	70.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	70.000
6) Opere di manutenzione straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7) Impianti	15.000	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
8) Attrezzature informatiche	20.000	-	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000
9) Attrezzature non informatiche	20.000	-	-	-	-	-	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20.000
10) Arredi e mobili	25.000	-	-	-	-	-	-	-	25.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.000
11) Automezzi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12) Biblioteca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13) Altre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale immobilizzazioni materiali (F)	150.000	-	-	-	-	-	-	-	130.000	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000
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)	1.815.000	1.650.000	-	-	-	-	-	-	130.000	35.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.815.000

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

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

- valutazione della *performance organizzativa*, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative;
- valutazione della *performance individuale*, che prende in considerazione 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.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

- grado di attuazione della strategia;
- portafogli delle attività e dei servizi;
- stato di salute dell'amministrazione;
- impatto dell'azione amministrativa (outcome);
- confronto con altre amministrazioni (benchmarking).

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

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

PERFORMANCE INDIVIDUALE: OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

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

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

IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

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

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

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

Si sottolinea che per il 2015, prima annualità del mandato consiliare appena avviatosi, il piano è predisposto, analogamente a quanto avvenuto per il Preventivo economico, in necessaria continuità strategica e gestionale con il precedente, anche mutuando obiettivi strategici e operativi già accolti nei documenti di programmazione pluriennale e annuale.

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

COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

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

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

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

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

In particolare:

- a inizio mandato il Consiglio camerale determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale per il periodo corrispondente alla durata del mandato (cinque anni), tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, delle risorse necessarie e dei risultati strategici che si intendono conseguire;
- annualmente
 - entro il 31 ottobre, il Consiglio camerale approva la relazione previsionale e programmatica che aggiorna il programma pluriennale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate;
 - entro il 31 dicembre il Consiglio camerale approva il preventivo annuale redatto in coerenza con la relazione previsionale e programmatica; il documento è corredato da una relazione della Giunta camerale che determina le assegnazioni delle risorse complessive ai programmi individuati in sede di relazione previsionale e programmatica, in riferimento ai risultati che si intendono raggiungere e dal "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" che, in coerenza con il Piano della Performance di cui costituisce una parziale anticipazione, illustra il contenuto dei programmi di spesa, espone i principali obiettivi da realizzare e riporta gli indicatori individuati per quantificarli;
 - entro il 31 dicembre, la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo, approva il budget direzionale attribuendo le risorse alle differenti aree organizzative/centri di responsabilità individuati all'interno dell'Ente;
 - entro il 31 dicembre (termine non espressamente riportato nel regolamento, ma opportuno), il Segretario generale assegna ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse previste nel budget direzionale, onde garantire effettività di gestione sin dal 1° gennaio successivo;
 - entro il 30 aprile il Consiglio camerale approva il bilancio d'esercizio corredato dalla relazione della Giunta sull'andamento della gestione, nella quale sono individuati i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi e ai programmi prefissati dal Consiglio con la relazione previsionale e programmatica.

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

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

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

In coerenza con tali contenuti, viene definita la componente strategica del piano, mentre la componente operativa matura in concomitanza con l'elaborazione e la definizione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo economico e del budget direzionale.

LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

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

In primo luogo è stata fatta la scelta di adottare la metodologia della Balanced ScoreCard per la rappresentazione della pianificazione strategica ed operativa dell'Ente. La BSC, come già evidenziato 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.

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

Piano Performance 2015

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
								Asse strategico 1		
		1.0		Progettare, realizzare e promuovere la divulgazione di report di informazione economica		KPI 1.0.a	50%	Realizzare il Rapporto Annuale dell'Economia Comasca entro il termine prefissato, implementando una versione a fascicoli	31.12.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.0.b	50%	N° report trimestrali sull'andamento congiunturale realizzati nell'anno	4 (+ Valutaz. qualitativa)	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	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	40%			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 2016, attraverso il lavoro del Tavolo per l'Internazionalizzazione		KPI 1.1.1.a		Predisporre il Piano unitario d'intervento anno 2015 entro il termine prefissato	30.11.2015 (+ 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		KPI 1.1.2.a		Numero eventi di contatto con mercati esteri realizzati presso il Como Business Center durante l'apertura di Expo2015	2 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Azienda Speciale Sviluppo Impresa

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO 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	20%			Innovazione	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per l'Innovazione	100%	
		1.2.1		Assicurare la tempestiva erogazione dei voucher a valere sul Bando Incubatore alle imprese incubate presso il Parco Scientifico e Tecnologico ComoNEXT		KPI 1.2.1.a		Erogazione voucher entro 30 gg dalla ricezione delle fatture	100% (+ Valutaz. Qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
		1.2.2		Formare gli studenti delle scuole secondarie sui temi dell'innovazione in occasione di Expo2015		KPI 1.2.2.a	50%	N. di studenti partecipanti alla Giornata dell'Innovazione	100 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
						KPI 1.2.2.b	50%	N. di studenti partecipanti al corso start up	20 (+ Valutaz. qualitativa)	
		1.2.3		Promuovere iniziative di diffusione della cultura brevettuale mediante, sportelli assistiti e formazione specialistica - Progetto PIP (Patent Information Point)	P	KPI 1.2.3.a		Realizzare un evento formativo/informativo in tema di Brevetti e Marchi entro il termine prefissato	30.11.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO 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			
	1.3	40%			Interventi di settore e nuove filiere	<i>P</i>	<i>KPI strategico</i>		<i>Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per Interventi di settore e nuove filiere</i>	85%	
			1.3.1		Garantire il sostegno ai vari settori produttivi		<i>KPI 1.3.1.a</i>		<i>N° di iniziative promozionali realizzate finalizzate a presentare alle delegazioni estere presenti a Expo il territorio comasco nei suoi vari aspetti (produttivo, commerciale, turistico, culturale)</i>	2 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	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		Sostenere la neo-imprenditorialità attraverso attività di supporto informativo personalizzato e formazione in aula di tipo specialistico (Punto Nuova Impresa)	P	KPI 2.1.a		Numero eventi formativi realizzati a sostegno della nuova imprenditorialità	10 (+ Valutaz. qualitativa)	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
			2.2		Realizzare un progetto formativo orientato ai temi Expo2015 con il sistema scolastico provinciale		KPI 2.2.a		Percentuale di budget speso per realizzare i percorsi formativi richiesti dagli istituti scolastici	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO 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			
	3	100%			Promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità della vita	P	KPI strategico		Percentuale di utilizzo del budget previsto a Bilancio (competenza economica) per promozione sviluppo sostenibile e la qualità della vita	90%	
			3.1		Offrire servizi mirati alle imprese su tematiche ambientali		KPI 3.1.a	50%	Percentuale di utilizzo del budget previsto	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Azienda Speciale Sviluppo Impresa
						KPI 3.1.b	25%	Numero di corsi effettuati su tematiche ambientali	5 (+ Valutaz. qualitativa)		
						KPI 3.1.c	25%	Numero di imprese coinvolte nell'ambito del Progetto Energia – Exponiamocidài (se deliberato dalla Giunta)	20 (+ 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		
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% (+ Valutaz. qualitativa)	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 31.12.2015	100% (+ Valutaz. qualitativa)	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% (+ Valutaz. qualitativa)	
		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% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
						KPI 4.3.b	30%	Evasione richieste di rimborso entro 30 giorni dal ricevimento delle stesse	95% (+ Valutaz. qualitativa)	
					P	KPI 4.3.c	20%	Evasione richieste di chiarimenti (sanzioni, calcolo interessi ecc.) pervenute via e-mail entro 10 giorni	95% (+ Valutaz. qualitativa)	
		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% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
						KPI 4.4.b	30%	Garantire il caricamento delle fatture nel software di contabilizzazione entro la media di giorni indicati	10 (+ Valutaz. qualitativa)	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
		4.5		10%	Incrementare l'attività ispettiva ordinaria e predisporre un Piano di Vigilanza e Controllo in tema di metrologia legale e sicurezza prodotti		KPI 4.5.a	50%	Predisporre il Piano di Vigilanza e Controllo 2015 in materia di metrologia legale e sicurezza prodotti entro il termine prefissato	31.03.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio
				P		KPI 4.5.b	25%	Incremento percentuale dell'attività di vigilanza rispetto all'anno 2014 nell'ambito del Piano di Vigilanza e Controllo	15% (+ Valutaz. qualitativa)		
				P		KPI 4.5.c	25%	Esecuzione delle richieste di verifica in tema di metrologia legale pervenute nell'anno entro il termine regolamentare (90 gg.)	80% (+ Valutaz. qualitativa)		
		4.6		5%	Garantire la pubblicazione degli atti deliberativi entro il termine regolamentare prefissato (10 gg)	P	KPI 4.6.a		Percentuale atti pubblicati entro il termine regolamentare	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale
		4.7		5%	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 2015	2 (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale + Az. Speciale
		4.8		5%	Revisione del Ruolo Periti ed Esperti		KPI 4.8.a		Rispetto del termine per il completamento della revisione	31.12.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Servizi alle imprese
		4.9		5%	Effettuare un'indagine di CUSTOMER SATISFACTION per la rilevazione del livello di gradimento dei servizi forniti		KPI 4.9.a		Effettuare la rilevazione e sistematizzare i risultati raccolti	31.12.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Segretario Generale
		4.10		5%	Implementare e consolidare il sistema di monitoraggio del rispetto dei termini di conclusione dei principali procedimenti amministrativi		KPI 4.10.a		Svolgimento dell'attività entro il termine prefissato	31.12.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	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	50%	Consolidare l'utilizzo della posta elettronica certificata per le comunicazioni esterne		KPI 5.1.a		Mantenimento del numero complessivo di PEC inviate nell'anno precedente	3500 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
			5.2	10%	Assistenza agli utenti interni per problematiche varie relative a dotazioni hardware / software		KPI 5.2.a		Percentuale di evasione delle richieste di assistenza entro 3 giorni lavorativi	80% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e strumentali
		5.3	40%	Favorire il rilascio dei dispositivi di firma digitale		KPI 5.3.a		Percentuale di rilasci effettuati entro 10 gg dalla domanda	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Promozione delle imprese e sviluppo del territorio + Servizi alle Imprese	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
	6	100%			Rivedere e semplificare le procedure interne		KPI strategico		Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	95%	
			6.1	40%	Consolidare il sistema di gestione documentale anche in riferimento all'introduzione della fascicolazione elettronica		KPI 6.1.a	50%	<i>Predisporre e trasmettere all'u.o. Segreteria, con cadenza trimestrale, i repertori dei fascicoli creati da parte di ciascuna u.o. nel corso dell'anno</i>	4 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
							KPI 6.1.b	30%	<i>N° di versamenti di fascicoli all'archivio camerale, effettuati nell'anno 2014, da parte di ciascuna u.o., utilizzando la nuova procedura codificata</i>	1 (+ Valutaz. qualitativa)	
						KPI 6.1.c	20%	<i>Avvio del sistema di fascicolazione elettronica</i>	31.12.2015 (+ Valutaz. Qualitativa)		
		6.2	10%	Utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici (MEPA/SINTEL) per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia	P	KPI 6.2.a		<i>Percentuale di utilizzo delle procedure di approvvigionamento su mercati elettronici per acquisizioni di beni e servizi sotto soglia (dato disaggregato per area)</i>	90% (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree	
		6.3	10%	Implementazione fatturazione elettronica passiva (CCIAA) e attiva (CCIAA e Sviluppo Impresa)		KPI 6.3.a		<i>Configurazione applicativi gestionali, formazione collaboratori, comunicazione ai fornitori e gestione nuove modalità operative piattaforma certificazione crediti</i>	31.03.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale		
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE			
		6.4		10%	Consolidamento integrazione gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa / CCIAA		KPI 6.4.a	30%	N° giornate di formazione professionale interna/affiancamento su attività gestionali dedicate in media da ogni unità di personale camerale / aziendale nel primo semestre 2015	8 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali + Azienda Speciale
							KPI 6.4.b	70%	Mantenimento della completa supervisione della gestione contabile e fiscale Sviluppo Impresa in capo U.O. Contabilità e Bilancio	31.12.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
		6.5		10%	Consolidamento integrazione gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa / CCIAA		KPI 6.5.a		Mantenimento della completa supervisione della gestione contrattuale servizi/forniture Sviluppo Impresa in capo a U.O. Provveditorato, Gare e Appalti	31.12.2015 (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
		6.6		10%	Introdurre e portare a regime l'utilizzo del nuovo software SIPERT per la gestione dei compensi ai collaboratori		KPI 6.6.a	50%	Svolgimento dell'attività propedeutica al trasferimento automatico dei dati dal programma SIPERT al programma di contabilità, entro il termine prefissato	30.06.2015 + Valutazione qualitativa	Segretario Generale + Risorse Finanziarie e Strumentali
						KPI 6.6.b	50%	Pieno utilizzo delle principali funzionalità del software entro il termine prefissato	31.12.2015 + Valutazione qualitativa	Segretario Generale	
	6.7		10%	Ottimizzare le procedure per l'incasso dei ruoli		KPI 6.7.a		Percentuale di regolarizzazione degli incassi dei ruoli da Equitalia entro 30 giorni dalla segnalazione dell'Istituto cassiere	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali	

OBIETTIVO					INDICATORE			TARGET annuale	AREA dirigenziale	
S T R A T E G I C O	PESO OB. STRAT.	Operativo	PESO OB. Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE		
	7	100%			Orientare l'organizzazione alla performance e migliorare la comunicazione in tema di procedure organizzative interne		KPI strategico	Media pesata dei risultati degli obiettivi operativi	95%	
			7.1	50%	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal Piano Triennale per la TRASPARENZA e l'integrità		KPI 7.1.a	Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la prevista tempistica	95% (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
			7.2	50%	Dare attuazione agli adempimenti previsti dal Piano Triennale di prevenzione della CORRUZIONE		KPI 7.2.a	Percentuale di adempimenti assegnati al personale effettuati entro la prevista tempistica	95% (+ 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
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 iniziative di formazione specialistica con ricorso al sistema camerale e altri enti specializzati		KPI 8.1.a	50%	N° iniziative di formazione specialistica realizzate	30 (+ Valutaz. qualitativa)	Tutte le Aree
						KPI 8.1.b	50%	N° di dipendenti coinvolti	35 (+ 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			
	9	100%			Sostenere il livello di riscossione del Diritto Annuale	P	KPI strategico		% di riscossione del DA nell'anno di riferimento e nel biennio successivo	80%	
			9.1		Emissione dei ruoli esattoriali in epoca il più possibile ravvicinata rispetto all'annualità di riferimento. Obiettivo 2015: emissione del ruolo 2013	P	KPI 9.1.a		Termine per emissione ruolo	31.12.2015 (+ 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		
10	100%			Massimizzare le risorse destinate ad interventi promozionali	<i>P</i>	KPI strategico		% minima di interventi promozionali rispetto agli oneri correnti	21%	Tutte le Aree
		10.1		Massimizzare l'impiego delle risorse previste per gli interventi economici		KPI 10.1.a		% minima di oneri contabilizzati a consuntivo per interventi economici sulle previsioni annuali aggiornate	90% (+ Valutaz. qualitativa)	
		10.2		Gestione recupero crediti commerciali Camera di Commercio e Sviluppo Impresa con cadenza quadrimestrale e monitoraggio esiti		KPI 10.2.a		Percentuale lettere di sollecito spedite entro il mese di marzo (ottobre/novembre/dicembre/gennaio) luglio (febbraio, marzo, aprile, maggio) novembre (giugno, luglio, agosto, settembre)	100% (+ Valutaz. qualitativa)	Risorse Finanziarie e Strumentali
		10.3		Monitoraggio mensile liquidità e situazione tesoreria		KPI 10.3.a		Percentuale di aggiornamenti mensili del prospetto situazione tesoreria, effettuati entro 5 giorni dal ricevimento dei dati (estratto conto, movimenti) da parte dell'Istituto cassiere	100% (+ Valutaz. qualitativa)	
11	100%			Contenere il disavanzo economico di esercizio		KPI strategico		% massima di disavanzo rispetto al patrimonio netto dell'Ente	0%	
		11.1		Contenere gli oneri di funzionamento		KPI 11.1.a		% massima di oneri di funzionamento sugli oneri correnti	29% **	

* PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2015

** dato coerente con il Bilancio Preventivo 2015

OBIETTIVO					INDICATORE				TARGET annuale	AREA dirigenziale
S T R A T E G I C O	PESO STRAT.	OB. Operativo	PESO Operat.	DESCRIZIONE	P I R A *	CODICE	P E S O K P I	DESCRIZIONE		

//////////

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	<i>Grado di attuazione del Piano della Performance</i>	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	<i>Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese</i>	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)	<i>Tasso di evasione nei termini delle istanze di cancellazione/sospensione protesti</i>	100%
QUALITA' DEI SERVIZI: TRASPARENZA		vedi 4.6	INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 4	Indica il tempo medio necessario per la pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio a partire dalla data di assunzione	<i>Tempi medi di pubblicazione delle delibere di Giunta e Consiglio</i>	8 gg.
QUALITA' DEI SERVIZI: PAGAMENTO FORNITORI	P (vedi 4.4)		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 5	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	P		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 6	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		< 1,42
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO ECONOMICO			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 7	Misura l'incidenza degli Oneri correnti rispetto ai Proventi correnti		Valutaz. Qualitativa del trend
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: EQUILIBRIO FINANZIARIO	P		INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 8	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%

DESCRIZIONE	P I R A *	Obiettivo	INDICATORE	COSA MISURA	KPI	TARGET annuale
STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE: VALORE AGGIUNTO PER LE IMPRESE			INDICATORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA n. 9	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		62%

* PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2015