



Camera di Commercio
Reggio Calabria

PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

La Camera per l'economia, le imprese, i giovani

- AGGIORNAMENTO -



1. PRESENTAZIONE DEL PIANO E INDICE

1.1 Presentazione del Piano e indice

Il Piano della Performance 2015-2017 è il documento di programmazione che dà avvio al Ciclo di gestione della performance, come voluto dal decreto legislativo n. 150/2009 (cosiddetto “decreto Brunetta”) e che consente alla Camera di Commercio di Reggio Calabria di orientare la sua azione secondo la strategia fissata dal nuovo Consiglio camerale con il Programma Pluriennale .

Con il presente documento sono stati rielaborati gli obiettivi strategici individuati nel Programma Pluriennale, determinati gli indicatori triennali, declinati attraverso azioni contenute in piani operativi adeguatamente misurati attraverso indicatori, target e risultati attesi.

Questo lavoro complesso è il prodotto finale di un processo decisionale che coinvolge il Consiglio camerale, la Giunta, il Segretario Generale insieme ai Responsabili di Settore, dei Servizi e degli Uffici, al fine di individuare obiettivi di performance finalizzati alla soddisfazione delle attese degli stakeholder, garantendo chiarezza di intenti, ispirati ai principi della trasparenza e della prevenzione della corruzione, in un percorso di dialogo con la collettività e miglioramento continuo e con la verifica da parte dell'Organismo indipendente di valutazione circa il corretto funzionamento del Ciclo di gestione, la valutazione dell'intero processo e l'efficacia del Piano della Performance.

Il predetto piano come d'altronde anche il programma pluriennale è un documento aperto ad integrazioni e modifiche, per consentire alla nuova governance camerale, appena insediatasi, di valutare strategie innovative, in relazione all'intervento normativo del Governo che ha disposto la riduzione del diritto annuale, con una serie di conseguenze economico finanziarie che influiranno enormemente sulle decisioni e sugli orientamenti da assumere, anche in relazione al processo di autoriforma, avviato e sollecitato da Unioncamere per favorire gli accorpamenti tra più Camere di Commercio e, soprattutto, agli esiti della riforma della Pubblica amministrazione .

Il Presidente
Dott. Lucio Dattola



1.2 INDICE

	Pag.
1. Presentazione del Piano e indice	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	4
2.1 Chi siamo	4
2.2 Cosa facciamo	6
2.3 Come operiamo	7
3. Identità	9
3.1 L'amministrazione "in cifre"	9
3.2 Mandato istituzionale e Missione	14
3.3 Albero della performance	15
4. Analisi del contesto	17
4.1 Analisi del contesto esterno	17
4.2 Analisi del contesto interno	29
5. Obiettivi strategici	45
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	46
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	66
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	68
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	68
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	69
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	69
7.4 Miglioramento del processo di pianificazione	70

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 CHI SIAMO

Il 23 ottobre del 1862 con decreto del Re Vittorio Emanuele II è stata istituita la Camera di Commercio di Reggio Calabria .

L'Ente, dunque, è da 152 anni che opera nella provincia di Reggio Calabria per lo sviluppo dell'economia locale.

Nel corso degli anni il sistema e le funzioni delle Camere di Commercio sono state oggetto di un processo di riforma con il D.Lgs 23/2010 che ne ha valorizzato sempre più il ruolo e le competenze quali ente pubblici dotati di autonomia funzionale .

La Camera di Commercio di Reggio Calabria, all'interno del sistema camerale nazionale e sovranazionale, ha operato per rappresentare al meglio il mondo economico del proprio territorio e per fungere da raccordo tra imprese, associazioni di categoria, istituzioni, enti locali, consumatori, operatori economici, ordini professionali, Università e istituzioni scolastiche.

Le Camere di commercio sono enti pubblici che svolgono un ruolo di interfaccia tra il settore pubblico e quello privato ed operano secondo il principio della sussidiarietà e cioè collaborano e utilizzano le professionalità di altri organismi privati, come associazioni imprenditoriali, professionali, dei consumatori e sindacali che, essendo in stretto rapporto con gli utenti della Camera, consentono di operare in sinergia e rendere più efficaci gli interventi.

Uomini, ruoli e funzioni

Gli organi statutari della Camera di commercio di Reggio Calabria sono il Consiglio, la Giunta, il Presidente, e il Collegio dei Revisori dei conti.

Il *Consiglio* è composto da 28 membri, di cui 25 in rappresentanza dei settori economici e gli altri tre rispettivamente delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle Associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e dal rappresentante dei liberi professionisti designato dal Presidente degli ordini professionali costituiti in apposita consulta presso la Camera di Commercio. È l'organo di indirizzo strategico dell'Ente ed esprime gli interessi generali dell'intera comunità economica provinciale; individua gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie per conseguirli e ne controlla l'attuazione. Il Consiglio resta in carica cinque anni.

La *Giunta* è composta dal Presidente della Camera e da 8 membri eletti dal Consiglio, almeno 4 dei quali in rappresentanza dei settori dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura. È l'organo esecutivo: attua gli indirizzi generali adottati dal Consiglio, nei confronti del quale svolge attività di stimolo e proposta.

Il *Presidente* interpreta ed esprime gli indirizzi della politica generale dell'Ente; ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera; convoca e presiede il Consiglio e la Giunta.

Il *Collegio* dei Revisori dei conti dura in carica 4 anni e collabora con il Consiglio nella funzione di controllo e di indirizzo; esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione; attesta la corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione.



L'esercizio delle funzioni camerali risponde al principio della distinzione tra i compiti di indirizzo politico – propri del Consiglio, della Giunta e del Presidente – e i compiti di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria, attribuiti al Segretario Generale e alla dirigenza.

Il *Segretario* Generale è nominato dal Ministero dello Sviluppo Economico su designazione della Giunta, a seguito di selezione pubblica. Provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'Ente; a tal fine sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente perseguendo livelli ottimali di efficacia e di efficienza e garantendo l'unitarietà e il coordinamento dell'azione amministrativa.

Al Segretario Generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'Ente.

I *dirigenti* sono responsabili dell'attività degli uffici cui sono preposti e dell'attuazione dei servizi e dei progetti loro delegati dal Segretario generale. Provvedono alla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali assegnate ai loro uffici e sono responsabili del conseguimento degli obiettivi loro affidati.

L'Organismo indipendente di valutazione svolge una funzione di valutazione e controllo strategico dell'attività, dei servizi e dei progetti della Camera. Opera in autonomia all'interno dell'Ente, rispondendo esclusivamente al Consiglio, alla Giunta e al Presidente. È nominato dalla Giunta, previo parere favorevole dell'ANAC, ed è composto da esperti esterni all'amministrazione camerale.

GLI ORGANI DI GOVERNO DELLA CAMERA

IL PRESIDENTE **Lucio DATTOLA**
IL CONSIGLIO

Componenti		Settore di rappresentanza
ASCIOTI	Dott. Salvatore	Artigianato
CAPPUCCIO	Dott. Alfredo	Turismo
CAPUA	Dott. Fabrizio	Industria
CUZZOCREA	Ing. Andrea	Industria
DE CARLO	Geom. Francesco	Commercio
FEMIA	Dott. Bernardo	Consulta Prov.le Liberi Professionisti
FRANCO	Dott. Giuseppe	Servizi alle Imprese
FRASCATI	Dott. Santo	Turismo
INUSO	Dott. Antonino	Agricoltura
LAGANA'	Sig.. Giovanni	Trasporti e Spedizioni
LENTINI	Dott. Vincenzo	Agricoltura
LEOTTA	Sig.. Rocco	Artigianato
LEUZZI	Dott.ssa Elvira Maria	Agricoltura
MAMMOLITI	Avv. Fabio Vincenzo	Commercio
MARCIANÒ	Dott. Antonino	Commercio
MARTORANO	Dott. Santo Alfonso	Commercio
MINERVINO	Dott. Giuseppe	Credito ed Assicurazioni
MISITANO	Dott. Giovanni	Artigianato
NUCERA	Sig. Serafino	Cooperazione
PARRELLI	Dott. Vincenzo	Commercio
PRATTICO'	Sig. Giuseppe	Industria
PUNTORIERO	Dott. Antonio	Agricoltura
REPACI	Dott. Antonino	Trasporti e Spedizioni
SANTORO	Dott. Giovanni	Commercio



SERRANO'	Sig. Domenico	OO.SS.
SICLARI	Dott. Francesco	Servizi alle Imprese
VESPIA	Dott. Saverio	Associazione Consumatori

LA GIUNTA

Presidente Lucio DATTOLA
Componenti

SANTORO	Dott. Giovanni	Vice presidente
LAGANA'	Sig. Giovanni	Componente
LEUZZI	Dott.ssa Elvira Maria	Componente
MAMMOLITI	Avv. Fabio Vincenzo	Componente
MARCIANO'	Dott. Antonino	Componente
MISITANO	Dott. Giovanni	Componente
PRATTICO'	Sig. Giuseppe	Componente
PUNTORIERO	Dott. Antonio	Componente

IL COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

Componenti effettivi

Paolo BULLERI
Giuseppe IERACE

Componenti Supplenti

Francesco SERGI
Fabrizio Mario CONDEMI
Franca MARCONE

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Componenti

Giuseppe BIACCA
Maria Elisena GATTO
Stefano SOFI

IL SEGRETARIO GENERALE
E CONSERVATORE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE

Natina CREA

2.2 COSA FACCIAMO

Con il D.Lgs. 15 febbraio 2010 n.23 di riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, a distanza di quasi sedici anni dall'ultima riforma organica del 1993 con la legge 580, sono state assegnate alle Camere di Commercio, singolarmente o in forma associata, funzioni e i compiti relativi ai seguenti AMBITI:

- ATTIVITA' ANAGRAFICO CERTIFICATIVA
- PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA
- REGOLAZIONE DEL MERCATO

La riforma della legge n. 580/1993, introdotta dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23, attraverso il quale il legislatore si è prefissato:

- di ammodernare le funzioni delle Camere, garantendo la loro uniformità su tutto il territorio nazionale;
- di rafforzarne l'autonomia;
- di esaltarne la funzione di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni;
- di valorizzare la rappresentatività del sistema economico territoriale;
- di raccordare le Camere in modo innovativo ed efficiente con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle regioni;
- di rendere più forte la loro legittimazione istituzionale nel solco del principio di sussidiarietà
- con un ruolo importante, in chiave di sussidiarietà orizzontale, nel rafforzamento competitivo del tessuto imprenditoriale del territorio in cui esse insistono, elemento necessario per un autentico e duraturo sviluppo economico.

2.3 COME OPERIAMO

La Camera commercio di Reggio Calabria è un sistema aperto, uno snodo di intersezione di più reti, attivate per assumere decisioni e coordinare i vari soggetti, i quali ciascuno con le proprie competenze, concorrono a rispondere ai diversi bisogni espressi dal tessuto economico locale, applicando le soluzioni migliori e creando nuove economie di standardizzazione, di scala e di specializzazione.

La Camera opera con interventi diretti e quindi con contributi diretti a favore delle piccole e medie imprese oltre che offrendo servizi innovativi alle PMI gestiti direttamente dall'Ente, sulla base degli indirizzi programmatici: promozione e valorizzazione delle imprese del territorio, innovazione, sviluppo sostenibile, creazione d'impresa, regolazione del mercato, formazione, turismo, servizi amministrativi alle imprese in ottica di semplificazione e informatizzazione.

La Camera rappresenta dunque un sistema organico, uno snodo di intersezione di più reti, attivate per finalità istituzionali diverse, ed è uno degli attori dello sviluppo che operano sul territorio e l'efficacia della sua azione è fortemente dipendente dalla sua capacità di creare e valorizzare sinergie con tutti gli altri attori territoriali. Si avvale della collaborazione dell'Azienda speciale In.Form.A., per supportare il sistema delle piccole e medie imprese locali, ed accrescerne la competitività e rafforzarne la posizione sui mercati locali, nazionali e internazionali.

Con l'Azienda Speciale "Stazione Sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi", creata a seguito della soppressione di tale ente pubblico economico e il trasferimento delle competenze alla Camera di Commercio (art. 7 comma 20 del D.L. 78 del 2010 convertito nella Legge 122/2010), si intenderebbe promuovere, con un tavolo tecnico aperto al Mise ed a Unioncamere, il suo rilancio, previa condivisione con le organizzazioni imprenditoriali delle imprese contribuenti, per favorire il progresso tecnico e tecnologico delle industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi, attraverso la ricerca scientifica, l'analisi dei prodotti, e la consulenza su problematiche analitico-composizionali e normative nel campo degli Oli Essenziali e dei Succhi e Derivati Agrumari.

La Camera di Commercio di Reggio Calabria è uno degli attori dello sviluppo che operano sul territorio e l'efficacia della sua azione è fortemente dipendente dalla sua capacità di creare e valorizzare sinergie con tutti gli altri attori territoriali. In tal senso, ricerca costantemente soluzioni operative che orientino i servizi, i progetti e le attività verso l'interazione e la collaborazione con altri soggetti.

Si ritiene di importanza strategica per lo sviluppo locale, la rete di collaborazioni e convenzioni pluriennali programmatiche che la Camera di Commercio di Reggio Calabria ha attivato ed intende potenziare con la Regione Calabria, l'Università Mediterranea di Reggio Calabria, l'Università della Calabria, l'Università di

Messina, l'Università D. Alighieri, la Provincia di Reggio Calabria, i 97 Comuni, le Comunità Montane, la Prefettura, l'Autorità Portuale di Gioia Tauro, Associazionismo e Cooperazione, ABI, OO.SS., Confidi.

Sul piano dei servizi ai clienti, la rete della Camera di Commercio risulta essere connessa con i sistemi delle: Imprese, Associazioni imprenditoriali di categoria, Organizzazioni sindacali dei lavoratori, ABI, Associazioni dei consumatori, Terzo Settore, Cooperazione, Consorzi Fidi, Ordini professionali, P.A., Agenzie del sistema camerale, Associazioni e società partecipate, Camere di Commercio italiane e italiane all'estero, Associazione delle Camere di Commercio del Mediterraneo (ASCAME), Eurochambres.

Sul piano della semplificazione amministrativa, la rete di collaborazioni della Camera di Commercio di Reggio Calabria si estende a: i tre Tribunali di Reggio Calabria-Locri-Palmi, Agenzia delle Entrate, Inps, Inail, i 97 Comuni, la Provincia, la Regione, la Sovrintendenza Archivistica della Calabria.

Sul piano della legalità del mercato, la rete di collaborazioni della Camera di Commercio di Reggio Calabria comprende: Tribunali (Reggio Calabria, Palmi e Locri), Forze dell'Ordine (Arma dei Carabinieri, Polizia di stato e Guardia di finanza), Procura della repubblica, Direzione Investigativa Antimafia e le Associazioni antiracket e anti usura .

La Camera di commercio di Reggio Calabria rappresenta dunque un sistema organico composto da più soggetti:

- ☒ l'Azienda speciale **IN.FORM.A.**, incaricata di gestire alcuni servizi e attività specifiche. Costituita nel 1994 per supportare il sistema delle piccole e medie imprese locali, per accrescerne la competitività e rafforzarne la posizione sui mercati locali, nazionali e internazionali, l'Azienda è stata potenziata nel corso dell'ultimo mandato, e trasformata in un vero e proprio *polo di servizio* operante in tre macroambiti:
 - ☒ servizi qualificati a favore delle micro imprese erogati in regime di mercato;
 - ☒ affiancamento progettuale e operativo alla Camera;
 - ☒ esternalizzazione di alcuni servizi o progetti camerali strumentali alle attività dell'Ente stesso.
- ☒ **l'Azienda Speciale "Stazione Sperimentale per le industria delle essenze e dei derivati degli agrumi"**, a seguito della soppressione di tale ente pubblico economico e il trasferimento delle competenze alla Camera di Commercio (art. 7 comma 20 del D.L. 78 del 2010 convertito nella Legge 122/2010), promuove il progresso tecnico e tecnologico delle industrie delle essenze e dei derivati dagli agrumi. Effettua ai sensi di legge, il controllo di qualità degli oli essenziali agrumari ed il rilascio dei certificati di purezza per quelli destinati all'esportazione, e, allo scopo, sviluppa studi ed analisi inerenti i derivati agrumari ed i prodotti alimentari nel loro complesso. I Servizi che eroga includono: la ricerca scientifica, l'analisi dei prodotti, la consulenza su problematiche analitico-composizionali e normative nel campo degli Oli Essenziali e dei Succhi e Derivati Agrumari.

La Camera i suoi stakeholder

Proprio nella sua articolazione a rete la Camera si trova al centro di sistema di rapporti con istituzioni, formazioni sociali e soggetti privati, che si ritiene di poter così articolare:

LE ISTITUZIONI

- ☒ Uffici periferici delle Amministrazioni Pubbliche Centrali;
- ☒ Le istituzioni di governo del territorio: Regione, enti locali e relativi enti strumentali
- ☒ Istituti di previdenza ed assistenza: INPS, INAIL
- ☒ Agenzie fiscali



IL MONDO ECONOMICO

- ☒ Imprese
- ☒ Associazioni di rappresentanza, che costituiscono gli interlocutori privilegiati
- ☒ Ordini professionali
- ☒ Sistema bancario e finanziario
- ☒ Consumatori

IL SISTEMA CULTURALE, LE FORMAZIONI SOCIALI, L'OPINIONE PUBBLICA

- ☒ Sistema della formazione e cioè tutti i destinatari dei progetti per la conoscenza approfondita del mercato del lavoro e lo sviluppo del capitale umano nelle imprese e nelle istituzioni
- ☒ Università, Enti di ricerca, Centri studi
- ☒ Terzo settore
- ☒ Media: rappresentano i canali tradizionali e innovativi attraverso i quali e con i quali la Camera dialoga quotidianamente

GLI STAKEHOLDERS INTERNI E STRUMENTALI

- ☒ Organi collegiali: sono incaricati di assumere le decisioni fondamentali per la vita dell'Ente e risultano destinatari di specifiche attività di servizio;
- ☒ Personale interno: è costituito dalle risorse umane che operano entro la struttura organizzativa dell'Ente;
- ☒ Fornitori: rappresentano i soggetti che offrono a Unioncamere beni e servizi di mercato.

3. IDENTITA'

3.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

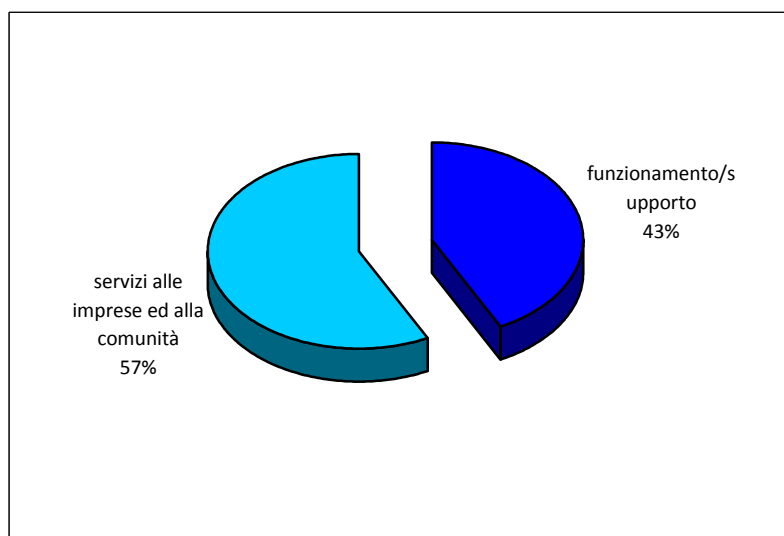
Di seguito si presentano in estrema sintesi alcuni dati significativi in ordine al profilo dell'Amministrazione:

Le Risorse Umane

La Camera di Commercio offre i suoi servizi con il contributo di 49 persone oltre al Segretario Generale, il dimensionamento del personale della Camera di Commercio di Reggio Calabria rispetto alle imprese attive sul territorio è il seguente:

1 unità ogni 882,25 imprese attive.

La distribuzione del personale tra le attività di funzionamento/supporto e quelle destinate ai servizi alle imprese ed alla comunità è il seguente:



Le risorse finanziarie complessivamente assegnate

Entrate

Anno	Dir. annuale	Dir. Segreteria	Contributi	Altre entrate	Totale
2002	2.986.721	941.801	259.695	110.573	4.298.790
2006	5.237.298	1.131.000	829.792	127.405	7.325.495
2010	7.673.533	1.334.403	1.824.713	43.866	10.876.515
2012	7.960.566	1.259.252	1.198.509	42.086	10.460.413
2013	7.911.387	1.187.300	502.672	29.752	9.631.111

Spese

Anno	Organi	Funzionamento	Personale	Totale
2002	289.104	1.168.432	2.674.519	4.132.055
2006	253.720	1.421.301	2.749.197	4.424.218
2010	254.074	1.317.449	2.341.084	3.912.607
2012	208.502	1.554.641	2.104.189	3.867.332
2013	203.638	1.622.098	2.059.534	3.885.270



Strutture territoriali

La Camera di Commercio di Reggio Calabria opera attraverso una sede sita in Reggio Calabria, Via Tommaso Campanella 12.

In questi ultimi anni si è puntato tuttavia alla telematizzazione dei servizi camerali strutturando un sistema di erogazione via web composto dai già citati telematici istituiti presso le Associazioni di categoria e



gli studi professionali, lo sportello decentrato per la mediazione, le società e gli organismi che, a vario titolo, contribuiscono allo sviluppo del territorio, e di cui la Camera detiene una partecipazione.

Nella tabella successiva sono riportati i dati rilevanti delle partecipazioni detenute dalla Camera all'ultima rilevazione (31/12/2013).

Settore	Denominazione Società	Capitale sociale al 31/12/2013	% partecipazione al 31/12/2013
Mercati agroalimentari	COMARC Srl *	1.379.344,00	54,63
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Consorzio OKEANOS *	134.278,78	20,00
Partecipazione di rete del sistema camerale - Informatica	INFOCAMERE S.c.p.a.	17.670.000,00	0,11
Partecipazione di rete del sistema camerale - Turismo	ISNART S.c.p.a.	1.046.500,00	0,49
Partecipazione di rete del sistema camerale - Mercato telematico	Borsa Merci Telematica s.c.p.a.	2.387.372,16	0,35
Enti di sviluppo territoriale	Patto territoriale dello Stretto SpA **	108.340,72	7,15
Credito	PROMEM Sud-Est SpA	302.432,00	1,23
Infrastrutture	SOGAS SpA	3.100.000,26	0,006
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Sviluppo Italia Calabria Scpa *	1.458.165,00	0,02
Partecipazione di rete del sistema camerale - Servizi finanziari	TECNOHOLDING SpA	25.000.000,00	0,15
Partecipazione di rete del sistema camerale - Servizi di ingegneria	TECNOSERVICECAMERE Scpa	1.318.941,00	0,11
Servizi tecnico-informatici	CSA Consorzio Serv.Av.Scpa **	1.100.000,00	0,72
Tutela e valorizzazione produzioni locali	GAL Alta Locride S.c.r.l.	34.605,50	2,99
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Centro di competenza ICT-SUD s.c.r.l. **	1.002.095,00	0,008
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	CERTA s.c.r.l.	100.000,00	1,1
Enti di sviluppo territoriale	Consorzio per lo sviluppo ind. della provincia di RC (ex ASI)	300.874,96	3,57
Formazione	Innovareggio S.c.r.l. **	29.954,00	13,79
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Meridionale Innovazione Trasporti - M.I.T. s.c.r.l. **	120.000,00	1,67
Assistenza e diffusione dell'innovazione tecnologica	Promedia S.c.r.l. **	38.300,00	1,83
Partecipazione di rete del sistema camerale	Retecamere S.c.r.l.*	242.356,34	0,09
Formazione	Scuola Medit. di design Srl **	38.760,00	13,16
Tutela e valorizzazione produzioni locali	GAL V.A.T.E. S.r.l.	62.920,00	4,13
Partecipazione di rete del sistema camerale - Sviluppo dei trasporti	Uniontrasporti S.c. a r.l.	772.867,22	0,47
Servizi di outsourcing	IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	0,07



Partecipazione di rete del sistema camerale - Innovazione	Dintec - Consorzio per l'innovazione tecnologica Srl	551.473,09	0,30
Partecipazione di rete del sistema camerale - Lavoro	JOB CAMERE S.r.l.	600.000,00	0,07
Partecipazione di rete del sistema camerale - Formazione	Camcom Universitas Mercatorum S.c.r.l.	348.864,29	0,72

* In liquidazione

** deliberata e avviata procedura di dismissione

Le Aziende speciali della Camera

nome	Dipendenti al 31/12/2014	Contributo previsto	Contributo effettivo
In.Form.a	3	300.650,00	300.650,00
Stazione sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi	7	0	0

nome	Dipendenti al 31/12/2014	Contributo previsto	Contributo effettivo
In.Form.a	3	300.650,00	300.650,00
Stazione sperimentale per le industrie delle essenze e dei derivati degli agrumi	7	0	0

Gli utenti serviti

L'ammontare complessivo delle imprese registrate in provincia di Reggio Calabria alla fine del terzo trimestre 2014 ammonta a 50.339 imprese, il 61,1% delle quali appartiene ai tre settori principali dell'economia locale: commercio (17.856 unità, pari al 35% del totale), agricoltura, silvicoltura e pesca (7.411 imprese, cioè il 15% dello stock) e costruzioni (5.494 unità, corrispondenti al 11%).



Servizi internazionalizzazione (comprese missioni) (Tra cui: Informazione ed assistenza per l'export, Iniziative per il supporto all'internazionalizzazione, Seminari e corsi e giornate paese....)	158
Servizi finanza e credito (Tra cui: Bandi, Progetto SMI ed imprenditori in difficoltà, assistenza e informazione,	510
Servizi ambiente ed energia (Tra cui: Informazione ed assistenza, Check up ambientali, Seminari ed iniziative formative, ...)	22
Servizi lavoro/imprese (Tra cui : Iniziative per l'alternanza scuola -lavoro)	1.017
TOTALE	12.442

([^]) Non sono computati nella precedente tabella gli utenti dei servizi anagrafici e certificativi (es. iscrizioni, modifiche e cessazioni di imprese, rilascio visure e certificati ecc...) mentre sono computati gli utenti di corsi e seminari.

Rapporto n. utenti/ imprese attive al 31 dicembre 2013 (12.442/ 43.111) = 28,86%

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

E' l'art. 1 comma 1 della riformata legge n. 580/1993 ad affidare alle Camere un preciso mandato istituzionale": sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese", per rappresentare il perno istituzionale della crescita competitiva del proprio territorio e delle imprese che ne fanno parte.

Il predetto mandato istituzionale, ossia il perimetro nell'ambito del quale la Camera può e deve operare è il seguente:

- tenuta del Registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- semplificazione per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero;
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti; vigilanza e controllo sui prodotti e sulla metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- raccolta degli usi e delle consuetudini;

- cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni.

La missione

La missione identifica l'ambito in cui l'Ente camerale opera in termini di politiche e azioni perseguite. Essa rappresenta l'esplicitazione degli obiettivi strategici che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato.

La Camera di Commercio di Reggio Calabria, nella definizione delle linee politiche di mandato che hanno preso corpo all'interno della programmazione pluriennale 2015-2019, approvata dal Consiglio in data 2.12.2014, ha impostato la propria programmazione tenendo conto della natura, delle competenze istituzionali e dell'identità dell'Ente, del contesto esterno e delle attività svolte negli anni precedenti, con senso di responsabilità ed attenzione alle dinamiche evolutive causate dalla crisi congiunturale e nel quadro di una riorganizzazione complessiva della PA che sia orientata a migliorare e potenziare la risposta degli enti pubblici alle esigenze di cittadini e imprese, il sostegno alla competitività di un simile tessuto produttivo può essere assicurato esclusivamente dalle Camere di commercio, quali istituzioni funzionalmente più "prossime" alle imprese,

La delicatezza della sfida imposta dal predetto riordino ed in attesa delle evoluzioni normative, la Camera di Commercio, con le risorse fortemente ridotte a seguito del taglio del diritto annuale, dovrà necessariamente rivedere la propria azione, in un proficuo confronto con le forze politiche ed economiche locali, operando scelte ritenute più opportune e strategiche, consolidando azioni che maggiormente insistono e producono effetti positivi sul territorio e sulle imprese per sacrificarne altre, non più sostenibili.

3.3 ALBERO DELLE PERFORMANCE

Di seguito si presenta l'albero delle Performance della Camera di Commercio che, partendo dal mandato esposto nel precedente paragrafo, identifica le aree strategiche di intervento, gli obiettivi strategici ed i relativi piani operativi:

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO		PIANO OPERATIVO	
Area strategica I LA CAMERA DI COMMERCIO CHE, NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA	I.1	MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITA' E DELLA QUALITA' DEI SERVIZI, VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA	I.1.1	QUALITA' E TECNOLOGIA PER EFFICIENTARE I SERVIZI
			I.1.2	LA COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA RELAZIONALITA' CON L'UTENTE/CLIENTE ED INCENTIVARE LA PARTECIPAZIONE



PERCEPITA COME UN "VALORE" PER LE IMPRESE	I.2	AUMENTARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZIONE CURANDONE LO SVILUPPO PROFESSIONALE, LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA DELL'ENTE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	I.2.1	CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
Area strategica II BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE	II.1	BUROCRAZIA ZERO	II.1.1	LA GOVERNANCE COOPERATIVA
Area strategica III LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E IL CONSOLIDAMENTO DELLE IMPRESE	III.1	RAFFORZARE IL MERCATO	III.1.1	LE ASIMMETRIE DELLA CONOSCENZA
			III.1.2	IL DIGITAL DIVIDE
	III.2	FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO	III.2.1	LA TRASPARENZA DEL MERCATO
			III.2.2	LA VIGILANZA DEL MERCATO
	III.3	UN CONTESTO FAVOREVOLE	III.3.1	PROGETTO LEGALITA'
			III.3.2	LA SOSTENIBILITA'
			III.3.3	LE INFRASTRUTTURE
	III.4	RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE	III.4.1	INNOVAZIONE
			III.4.2	INTERNAZIONALIZZAZIONE
			III.4.3	CREDITO E FINANZIARIZZAZIONE
III.4.4			IL CAPITALE UMANO E L'IMPRENDITORIALITA'	
III.4.5			QUALITA' DELLE IMPRESE E DEI PRODOTTI	
IV	IV.1	FARE SISTEMA	IV.1.1	CONSOLIDARE LE RELAZIONI ALL'INTERNO DEL SISTEMA CAMERALE REGIONALE E I PARTENARIATI A LIVELLO TERRITORIALE
LA CAMERA ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE				

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Contesto esterno di riferimento

L'atteso radicale cambio di rotta nell'economia internazionale, con l'uscita definitiva dalla congiuntura negativa che da anni oramai coinvolge pressoché tutte le economie dell'Unione Europea, sembra in realtà non essersi ancora manifestato con chiarezza e in modo univoco: solo alcuni Paesi europei in effetti, hanno dato nel 2013 timidi segnali di ripresa, mentre altri vedono ancora permanere il PIL, principale indicatore della ricchezza e della crescita economica di un territorio, in un'alea negativa. Così è anche per l'economia italiana che tra il 2012 e il 2013 ha registrato un calo del -1,9% del PIL in controtendenza rispetto al lieve incremento registrato nell'Unione Europea presa nel suo complesso (+0,1%).

Anche i dati rilevati da Unioncamere nazionale per il 2014 nell'ambito dell'Eurochambres Economic Survey 2015², non sono incoraggianti: la differenza tra attese di aumento e di diminuzione del giro d'affari registrata dalle imprese per il 2014 è pari a -12,8 punti percentuali. Per le imprese Italiane il 2015 dovrebbe essere invece l'anno della svolta con un segnale positivo nella differenza tra attese di aumento e di diminuzione del giro d'affari pari a 3,3 punti percentuali, dato tuttavia al di sotto dei 10,6 punti di saldo registrati come media tra tutti i Paesi che hanno partecipato all'indagine.

A trainare, dicono le nostre imprese, sarà soprattutto il mercato estero: +40,9 punti percentuali il saldo tra attese di incremento e di diminuzione delle esportazioni, mentre risultano ancora decisamente modeste le attese riguardanti una ripresa del mercato interno.

Un'occasione sarà senz'altro rappresentata da Expò 2015, una straordinaria vetrina che proietterà l'immagine del nostro Paese nel mondo e che potrà avere importanti riflessi anche per rilanciare il mercato interno, che mostra ancora grandi segni di sofferenza.

Nel contesto nazionale di per sé poco incoraggiante, le molteplici informazioni statistiche testimoniano le complessive difficoltà incontrate dall'economia reggina nell'affrontare il necessario riassetto del sistema economico locale.

Il contesto provinciale

I dati congiunturali

Per una approfondita analisi congiunturale della situazione economica della provincia è possibile far riferimento all'attività di monitoraggio basata su indagini dirette sul sistema imprenditoriale che, con cadenza trimestrale, il sistema camerale calabrese produce. Appare importate, infatti, conoscere le percezioni di chi più di ogni altro risente delle variazioni congiunturali, con riflessi spesso immediati sull'andamento della propria attività aziendale, nonché indagare sulle attese che la classe imprenditoriale

² L'indagine Eurochambres Economic Survey è un'indagine qualitativa condotta annualmente per analizzare le aspettative delle imprese europee, sulla base di un questionario condiviso tra tutti i Paesi aderenti. Per l'edizione EES2015, l'indagine è stata condotta su oltre 60 mila imprese. I risultati per la media dei Paesi EES sono ottenuti riaggregando i risultati nazionali secondo il relativo Pil 2013. L'indagine è stata effettuata dai Sistemi camerali di: Austria, Belgio, Bulgaria, Croazia, Cipro, Estonia, Finlandia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Montenegro, Olanda Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Turchia e Ungheria.

ha su una ripresa o meno, a breve termine, della propria attività economica e dell'economia locale più in generale.

Le risultanze dell'ultima indagine condotta, in particolare, sulle imprese calabresi, relativa al III trimestre 2014 appaiono univoche sull'affermare un significativo peggioramento dei vari indicatori, presi a riferimento (andamento della produzione, ordinativi e del fatturato interno), rispetto al trimestre precedente; anche alcuni dati positivi rilevati nel II trimestre e riferiti ad una dinamicità delle imprese che esportano, non trovano riscontro nel III trimestre: le esportazioni del manifatturiero calabrese risultano essenzialmente stagnanti (+0,1%). Dal punto di vista territoriale, le imprese del reggino si confermano comunque dotate di una migliore capacità di penetrazione nei mercati internazionali (+0,8%) rispetto alle altre aree calabresi.

Dati strutturali

L'evoluzione della struttura imprenditoriale

Nonostante i principali indicatori congiunturali abbiano evidenziato rilevanti criticità, la base imprenditoriale continua a mostrare segnali di crescita.

Nel terzo trimestre del 2014 in provincia di Reggio Calabria si registra un bilancio attivo tra iscrizioni cessazioni di imprese che consolida il trend positivo della nati-mortalità aziendale emerso nella prima metà dell'anno. Le iscrizioni di nuove imprese superano infatti le cessazioni non d'ufficio di quasi il 10%, dando origine, complessivamente, ad un saldo positivo di 74 unità, corrispondente ad un tasso di crescita trimestrale dello 0,15%.

In termini tendenziali si rileva un elevato dinamismo sia in entrata sia in uscita: rispetto al terzo trimestre del 2013, le iscrizioni passano da 460 a 836, mentre le cessazioni da 309 a 762. La crescita più pronunciata che ha interessato la mortalità di impresa rispetto alla natalità implica un calo del tasso di crescita trimestrale rispetto al terzo trimestre dell'anno precedente (da 0,30 a 0,15). Tuttavia, lo stock di imprese registrate mostra un incremento tendenziale di circa 500 unità, attestandosi a 50.339 imprese, ovvero sia l'1% in più di quanto rilevato al 30 settembre del 2013.

A mostrare una complessiva tenuta è anche il segmento artigiano del tessuto imprenditoriale della provincia, costituito alla fine del terzo trimestre di quest'anno da 9.775 imprese. Con 97 iscrizioni e 87 cessazioni, le imprese artigiane mostrano un saldo che, seppur di lieve entità (10 imprese) si mantiene in campo positivo. Ad un tasso di crescita trimestrale del +0,10% si associa, tuttavia, una contrazione tendenziale dello stock, diminuito, tra settembre 2013 e settembre 2014, di quasi 100 unità (pari all'1%).

Serie storica delle iscrizioni, delle cessazioni(*) e dei relativi tassi nel III trimestre di ogni anno

Totale imprese e imprese artigiane - Valori assoluti e percentuali

ANNO	Imprese registrate (1)	Iscrizioni	Cessazioni (2)	Saldi	Tasso di crescita (3)	Variazione tendenziale imprese registrate
Totale imprese						
III Trimestre 2011	50.464	677	515	162	0,32	-
III Trimestre 2012	50.303	666	493	173	0,35	-0,3
III Trimestre 2013	49.836	460	309	151	0,30	-0,9
III Trimestre	50.339	836	762	74	0,15	1,0



2014	di cui imprese artigiane					
III Trimestre 2011	10.123	117	100	17	0,17	-
III Trimestre 2012	10.113	118	84	34	0,34	-0,1
III Trimestre 2013	9.872	93	88	5	0,05	-2,4
III Trimestre 2014	9.775	97	87	10	0,10	-1,0

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

La dinamica rilevata nel terzo trimestre 2014 a Reggio Calabria risulta sostanzialmente allineata a quelle registrate nel Mezzogiorno e nel complesso del nostro Paese (dove si registrano tassi di crescita trimestrali rispettivamente pari allo 0,13% e allo 0,15%). La comparazione con le altre province calabresi mostra, però, che tra luglio e settembre di quest'anno la regione di appartenenza ha registrato una *performance* migliore rispetto alla provincia reggina (con un tasso di crescita che si attesta allo 0,29%). Ad ogni modo, spostando l'analisi sul confronto con lo stesso periodo del 2013, emerge che l'aumento tendenziale dello stock di imprese registrate in provincia è più marcato di quello rilevato in media in Calabria (+1% contro +0,5%), mentre il Mezzogiorno e l'Italia, rispetto al terzo trimestre dello scorso anno, vedono addirittura delle lievi contrazioni dell'ammontare di imprese registrate (rispettivamente, -0,2% e -0,3%).

Dalla disaggregazione dei dati per forma giuridica, emerge che, nel terzo trimestre 2014, il bilancio positivo tra iscrizioni e cessazioni non d'ufficio ha interessato tutte le tipologie di imprese ad eccezione delle ditte imprenditoriali. Tuttavia, spicca il dato relativo alle società di capitali, che registrano un tasso di crescita trimestrale sensibilmente superiore rispetto alla media provinciale (1,27% contro 0,15%) confermando la tendenza degli ultimi anni (anche nello stesso periodo del 2013, infatti, le società di capitali avevano mostrato una dinamica più favorevole delle altre forme giuridiche, con un tasso di crescita dello 0,87% a fronte dello 0,30% medio).

Ad eccezione delle società di persone, che mostrano uno stock invariato in termini tendenziali, tutte le tipologie di imprese hanno visto aumentare la propria consistenza rispetto a settembre 2013 (+5,9% le società di capitali, +0,3% le ditte individuali e +1,7% le altre forme giuridiche).

Riepilogo della nati-mortalità per forme giuridiche – III trimestre 2014

Totale imprese e imprese artigiane, valori assoluti

Forme giuridiche	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo III trim 2014	Stock al 30.09.2014	Variazione tendenziale	Tasso di crescita 3T 2014	Tasso di crescita 3T 2013
Società di capitali	111	26	85	6.762	5,9	1,27	0,87
Società di persone	41	30	11	6.465	0,0	0,17	0,15
Ditte individuali	670	705	-35	35.095	0,3	-0,10	0,20
Altre forme	14	1	13	2.017	1,7	0,65	0,76
TOTALE	836	762	74	50.339	1,0	0,15	0,30

Fonte: Unioncamere-InfoCamere, Movimprese

Dal punto di vista settoriale, emerge che il saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni rilevato in provincia è dovuto al segmento delle imprese non classificate (+209 unità), perché in tutti gli altri comparti la



consistenza imprenditoriale si mantiene stabile oppure risulta in lieve calo. In particolare, con riferimento ai tre settori principali dell'economia locale, mentre la dinamica rilevata tra le imprese agricole ed edilizie è sostanzialmente stagnante (la differenza tra iscrizioni e cessazioni è, rispettivamente, -2 e -3 unità) il commercio mostra un saldo negativo che si attesta a 68 imprese, associato ad una lieve contrazione dello stock (-0,06%). Anche il settore manifatturiero, che assorbe circa l'8% del tessuto produttivo reggino, registra un saldo lievemente negativo (-14 imprese, pari ad una variazione trimestrale dello stock del -0,23%).

Totale imprese per settore di attività economica – III trimestre 2014

Valori assoluti e variazioni percentuali sull'anno precedente

SETTORI	Stock al 30.09.2014	Quota % del settore sul totale	Saldo trimestrale dello stock	Var % trimestrale dello stock	Tasso di crescita trimestrale
Agricoltura, silvicoltura pesca	7.411	14,7	-2	0,18	-0,03
Estrazione di minerali da cave e miniere	86	0,2	0	0,00	0,00
Attività manifatturiere	3.959	7,9	-14	-0,23	-0,35
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	20	0,04	0	5,26	0,00
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione di rifiuti	91	0,2	1	5,81	1,16
Costruzioni	5.494	10,9	-3	0,16	-0,05
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	17.856	35,5	-68	-0,06	-0,38
Trasporto e magazzinaggio	1.530	3,0	-6	-0,13	-0,39
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.900	5,8	-14	0,80	-0,49
Servizi di informazione e comunicazione	714	1,4	-6	0,14	-0,84
Attività finanziarie e assicurative	849	1,7	-2	-0,35	-0,23
Attività immobiliari	339	0,7	1	2,73	0,30
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.007	2,0	-9	0,00	-0,89
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	942	1,9	-6	0,86	-0,64
Amministrazione pubblica, difesa e assicurazione sociale	2	0,004	0	0,00	0,00
Istruzione	283	0,6	-2	0,71	-0,71
Sanità e assistenza sociale	312	0,6	0	0,65	0,00
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	468	0,9	-9	-0,64	-1,91
Altre attività di servizi	1.754	3,5	4	0,63	0,23
Imprese non classificate	4.322	8,6	209	0,39	4,85
TOTALE	50.339	100,0	74	0,15	0,15

Nei primi nove mesi del 2014, ben il 42,7% delle nuove imprese iscritte in provincia di Reggio Calabria sono imprese "giovani", il 30,1% è rappresentato da imprese "femminili", mentre per il 18,5% si tratta di imprese "straniere". In termini tendenziali, le iscrizioni aumentano fortemente in tutte le tre tipologie di imprese considerate: la crescita è molto sostenuta nel caso delle "straniere" (da 45 a 155, +244,4%), ma risultano rilevanti anche gli incrementi di iscrizioni di imprese "femminili" (+59,5%) e "giovani" (+77,6%) È interessante osservare l'incidenza delle aziende giovani sul totale delle nuove imprese registrate nei primi 9 mesi del 2014. Ebbene, scorrendo la graduatoria delle province italiane, troviamo sul primo gradino

proprio Reggio Calabria, con oltre mille imprese avviate da under 35 a fronte delle 2.297 iscrizioni totali: un segnale positivo per un potenziale clima di fiducia da parte dei giovani imprenditori reggini.

L'apertura di fallimenti, scioglimenti e liquidazioni

Nel terzo trimestre 2014, sono 17 le imprese della provincia di Reggio Calabria che sono state soggette ad apertura della procedura fallimentare. Si tratta principalmente di società di capitali (8 unità) e imprese individuali (5 unità), mentre 3 fallimenti riguardano società di persone, a cui si aggiunge il fallimento di un'impresa di altra forma giuridica.

Complessivamente, dall'inizio del 2014 i fallimenti registrati in provincia ammontano a 58, di cui 35 aperture per le società di capitale, 12 per le ditte individuali, 9 per le società di persone e 2 per le altre forme. Più numerose sono le imprese che hanno avviato procedure di scioglimento e liquidazione, con 56 casi nel terzo trimestre di quest'anno e 284 totali dall'inizio del 2014. Nella distribuzione tra le diverse forme giuridiche, emerge che metà delle procedure avviate nei primi nove mesi del 2014 sono riferibili a società di persone (145), a cui si aggiungono le 117 riferibili alle società di capitali e le 22 che hanno riguardato altre forme.

Disaggregando gli eventi fallimentari e le procedure concorsuali per settore di attività economica, emerge che al commercio, comparto che assorbe il 35,5% dello stock di imprese presenti in provincia, è ascrivibile circa un quarto dei fallimenti (15) e un quinto degli scioglimenti e liquidazioni (54) verificatisi da inizio anno. Anche l'edilizia, a seguito della crisi strutturale da cui è investita, mostra evidenti criticità, segnando 7 fallimenti e 30 scioglimenti e liquidazioni.

L'industria manifatturiera, infine, penalizzata dalla stagnante domanda interna e da uno scarso accesso ai mercati esteri, mostra, nella prima metà del 2014, 10 fallimenti e 22 scioglimenti e liquidazioni.

Reddito, consumi, ricchezza e povertà

Il calcolo della ricchezza prodotta a livello provinciale, ormai puntualmente stimato da diversi anni, deve essere corredato anche da un'analisi sulle condizioni economiche della popolazione e in particolare delle famiglie, mantenendo gli stessi criteri di misurazione utilizzati negli scorsi anni per un concetto così vario come quello del "benessere" (secondo l'accezione più ampia del termine).

Restringendo l'analisi quindi ai classici indicatori di reddito, consumi e accumulo del risparmio delle famiglie, emerge un quadro ancora con poche luci e molte ombre nel panorama reggino, con i vari dati presi in esame che mostrano valori contenuti per la provincia, e per di più spesso al ribasso durante l'ultimo anno di cui è stato possibile produrre i dati, ossia il 2012.

Partendo dall'esame del reddito disponibile delle famiglie reggine, nell'anno in questione, esso ammontava ad oltre 6,8 miliardi di euro, ovvero circa il 27% di quello regionale e lo 0,7% di quello nazionale.

Allargando l'analisi a tutte le province italiane, emerge con chiara evidenza il netto divario esistente tra Reggio Calabria e gran parte delle realtà del Centro-Nord, che mostrano in alcuni casi valori di reddito pro capite per famiglia quasi doppi rispetto al dato reggino. Nel dettaglio, le famiglie reggine possono contare su un reddito medio di 12.386€, pari al 71,6% della media italiana, e a meno della metà di quanto osservabile a Milano, prima tra le province per tale indicatore.

La diminuzione del reddito pro capite va ad intaccare il patrimonio delle famiglie, costrette a utilizzare i propri risparmi accumulati per mantenere i medesimi standard di vita. L'ormai nota crisi che da anni frena l'economia nazionale e reggina si riflette inevitabilmente anche su questo indicatore: esaminando nello specifico i dati della provincia reggina, si ha conferma di un sensibile calo, in termini assoluti, del patrimonio

complessivo delle famiglie, diminuito tra 2011 e 2012, di oltre 2 miliardi di euro, anche per una continua revisione al ribasso dei valori immobiliari.

In ogni caso, il patrimonio delle famiglie reggine preso nel suo complesso, pari nel 2012 a 43.446 milioni di euro, rappresenta ancora circa $\frac{1}{4}$ del totale regionale, dato comunque inferiore al peso raggiunto da Reggio Calabria in termini di reddito disponibile. Un patrimonio, come si può osservare dalla scomposizione settoriale tra le varie voci che lo compongono, concentrato nelle attività reali (ossia beni fisici, quali immobili, terreni, beni di consumo durevoli ecc.) e, in particolare, nelle proprietà di abitazioni (come del resto accade in ogni provincia italiana), che da sole rappresentano oltre i due terzi del totale posseduto.

Osservando poi i dati sull'aggregato del patrimonio medio delle famiglie, il divario appare quasi incolmabile, essendo il valore reggino (196.749 €) pari a quasi la metà della media italiana, e a poco meno del 40% del pari valore registrato nella prima provincia (Sondrio) della relativa classifica nazionale. Ciò pone Reggio Calabria al 105° posto della graduatoria, dietro cui rimangono ormai solamente Crotone e Vibo Valentia fra tutte le province italiane.

Oltre a capire com'è composto il patrimonio delle famiglie reggine, occorre anche individuare i relativi livelli di consumo, anche al fine di capire se la contrazione del reddito sopra esposta abbia portato ad una conseguente minore spesa da parte dei cittadini reggini nel lasso temporale preso in esame. Prendendo il dato dei consumi delle famiglie nel suo complesso, il valore pro capite per la provincia reggina ammonta in totale, per l'ultimo anno di riferimento (2012), a 13.099 €, ovvero meno di quanto sperimentato nel 2011. Se si guarda alla graduatoria tra tutte le province italiane, emerge comunque un dato positivo, ossia il fatto che, a differenza dei precedenti indicatori, in termini di valori assoluti, Reggio Calabria risulta essere la provincia calabrese con il miglior posizionamento (80°), superando anche numerose altre realtà del Mezzogiorno che per altri indicatori invece mostrano valori più virtuosi rispetto a quelli reggini.

In virtù di una dimensione ormai metropolitana del capoluogo reggino, la spesa si concentra ancora in maniera evidente sui servizi: il peso dei consumi alimentari, ad esempio, pur conservando nella provincia un valore (21,0%) ben più elevato rispetto alla media nazionale (16,9%), appare comunque il più basso nel contesto regionale, così come per l'abbigliamento. In generale, la spesa in beni materiali a Reggio Calabria nel 2012 supera solo di poco il 52%, tre punti percentuali in meno rispetto alla media regionale, cui fa da contraltare invece un ormai consolidato trend che vede costantemente aumentare la spesa per i servizi, specie per quelli non rientranti nella voce di spesa degli affitti.

Tutti i risultati finora emersi - che testimoniano indubbiamente un benessere poco diffuso nella società reggina, almeno rispetto ai parametri nazionali - paiono essere confermati anche dai dati sulla povertà relativa. Nel 2012 infatti si è assistito ad un incremento non indifferente delle famiglie in condizioni di povertà, incremento che ha comunque interessato non la sola provincia reggina ma anche tutti gli altri contesti territoriali presi a riferimento. Nel caso specifico di Reggio Calabria, l'incidenza percentuale di tale tipologia di famiglie sul totale (circa 221 mila) ha raggiunto ben il 29,7%, con un aumento di quasi 2 punti percentuali rispetto all'anno precedente, e di quattro punti rispetto al 2010. In termini numerici, ciò si è tradotto in oltre 4.000 famiglie in più che sono passate a questa condizione, per un totale di oltre 65.000 famiglie povere nella sola provincia reggina, rappresentanti più di $\frac{1}{4}$ del totale regionale.

Il mercato del lavoro

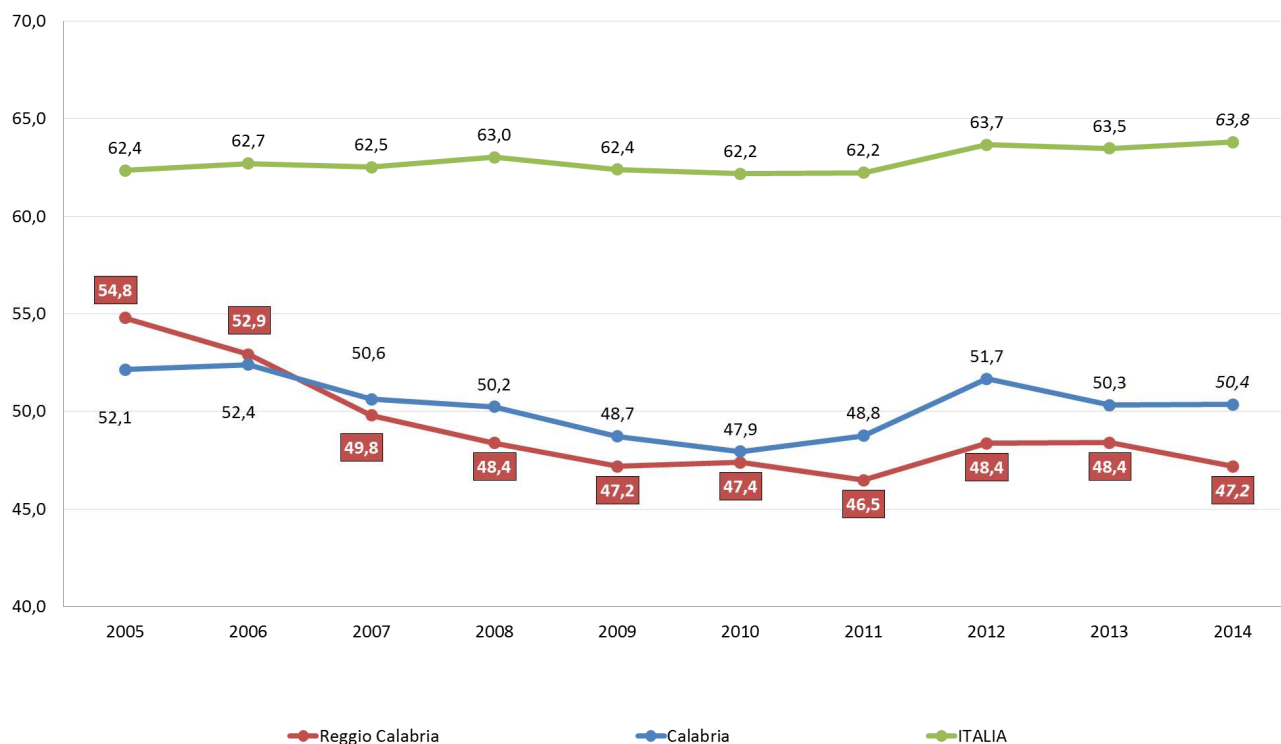


I dati sull'andamento dell'occupazione reggina durante il primo semestre del 2014 non lasciano intravedere segnali di ottimismo: dall'indagine sulle forze di lavoro di fonte Istat³, infatti, emerge una nuova contrazione dei posti di lavoro che si affianca a un incremento della disoccupazione, con dinamiche più accentuate rispetto alla media nazionale.

Si rileva, innanzitutto, un calo delle forze di lavoro, che si attestano a poco meno di 178mila unità (-2,5% rispetto alla media del 2013). La flessione è interamente ascrivibile alla componente rosa del mercato del lavoro, che torna sui livelli del 2009, perdendo circa cinquemila e cinquecento posti in soli sei mesi, a causa, come vedremo, di un decremento sia delle donne occupate che di quelle in cerca di occupazione. Viceversa, la componente maschile, lo scorso giugno pari a quasi 113mila unità, registra un lieve aumento (+0,8%), pur da imputare a maggiori disoccupati e non ad una ripresa dell'occupazione.

La contrazione delle forze di lavoro si ripercuote sul **tasso di attività** provinciale, che diminuisce di ben 1,2 punti in soli due trimestri, attestandosi al 47,2%: nell'ultimo decennio, un valore più basso si è registrato soltanto nel 2011 (46,5%). Peraltro, nello stesso periodo, in Calabria, il tasso di attività si mantiene pressoché costante (dal 50,3% del 2013 al 50,4% del primo semestre 2014), mentre la media nazionale vede un lieve miglioramento dell'indicatore (dal 63,5% al 63,8%). Ne consegue un ulteriore peggioramento del ritardo strutturale della provincia rispetto al resto della Penisola, con il gap tra i rispettivi tassi di attività che raggiunge un nuovo record, attestandosi a quasi 17 punti.

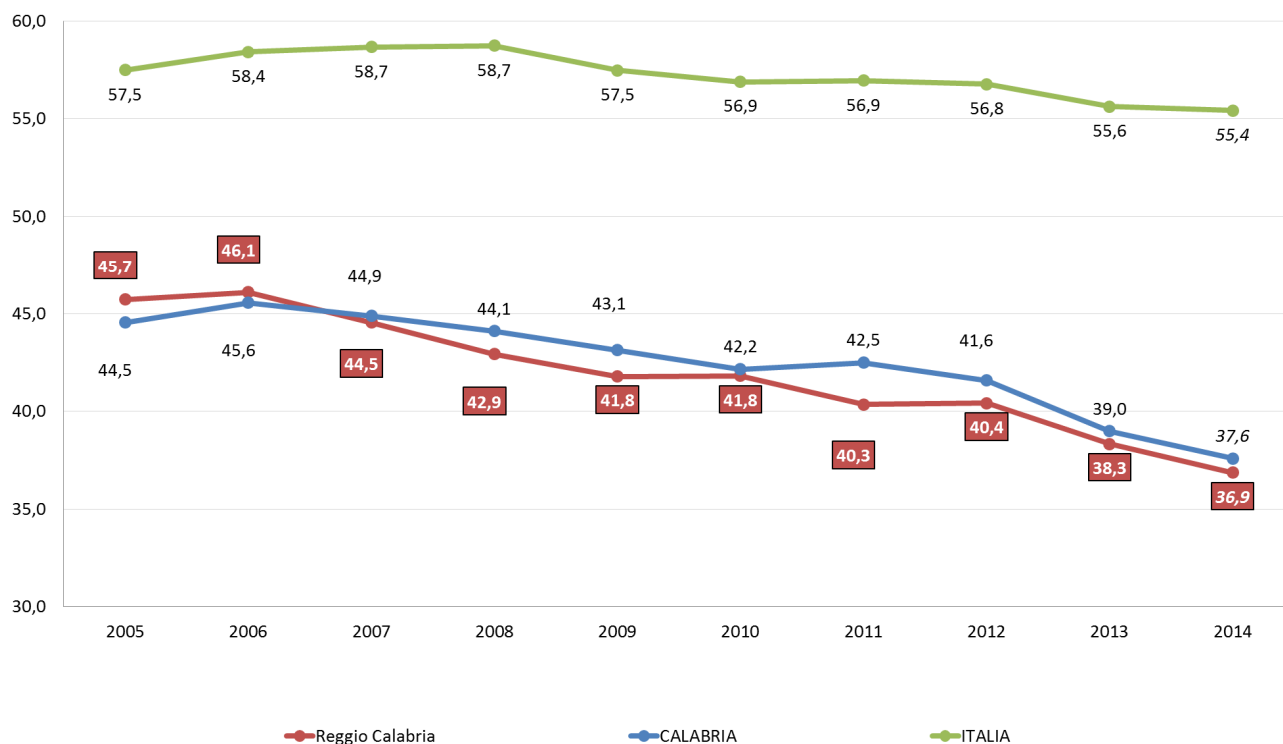
³ La Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro è un'indagine campionaria condotta dall'Istat sulla popolazione residente (circa 600mila individui l'anno) al fine di comprendere le dinamiche occupazionali, su base trimestrale e annuale. Accanto alla pubblicazione dei dati annuali dell'Istat, la Camera di Commercio di Reggio Calabria, in quanto soggetto SISTAN, produce elaborazioni *ad hoc* trimestrali a partire dall'utilizzo dei microdati disponibili.



Il numero di posti di lavoro rilevati in provincia mostra, nei primi sei mesi del 2014, una nuova flessione, con l'ammontare che torna al di sotto delle 140mila unità, stante una contrazione, dall'inizio della serie storica, che sfiora le 34mila unità, cioè quasi il 20%. Occorre però, anche in questo caso, distinguere tra le due componenti dell'occupazione provinciale. Infatti, è quella femminile a registrare una dinamica particolarmente preoccupante: dopo la crescita rilevata tra il 2010 e il 2012, il numero di posti di lavoro occupati da donne è diminuito, nell'arco di un anno e mezzo, di ben 12mila unità, raggiungendo, nella media del primo semestre di quest'anno, un nuovo minimo (50mila occupate). Ben più contenuta, sebbene comunque di segno negativo, è invece la variazione degli occupati di sesso maschile, che con un calo di quasi un punto percentuale in sei mesi si attesta poco sotto le 90mila unità.

A fronte dell'andamento discendente del numero degli occupati, più accentuato del calo delle forze di lavoro, è inevitabile riscontrare una flessione del tasso di occupazione provinciale, che si attesta, nella media dei primi due trimestri del 2014, al 36,9%.

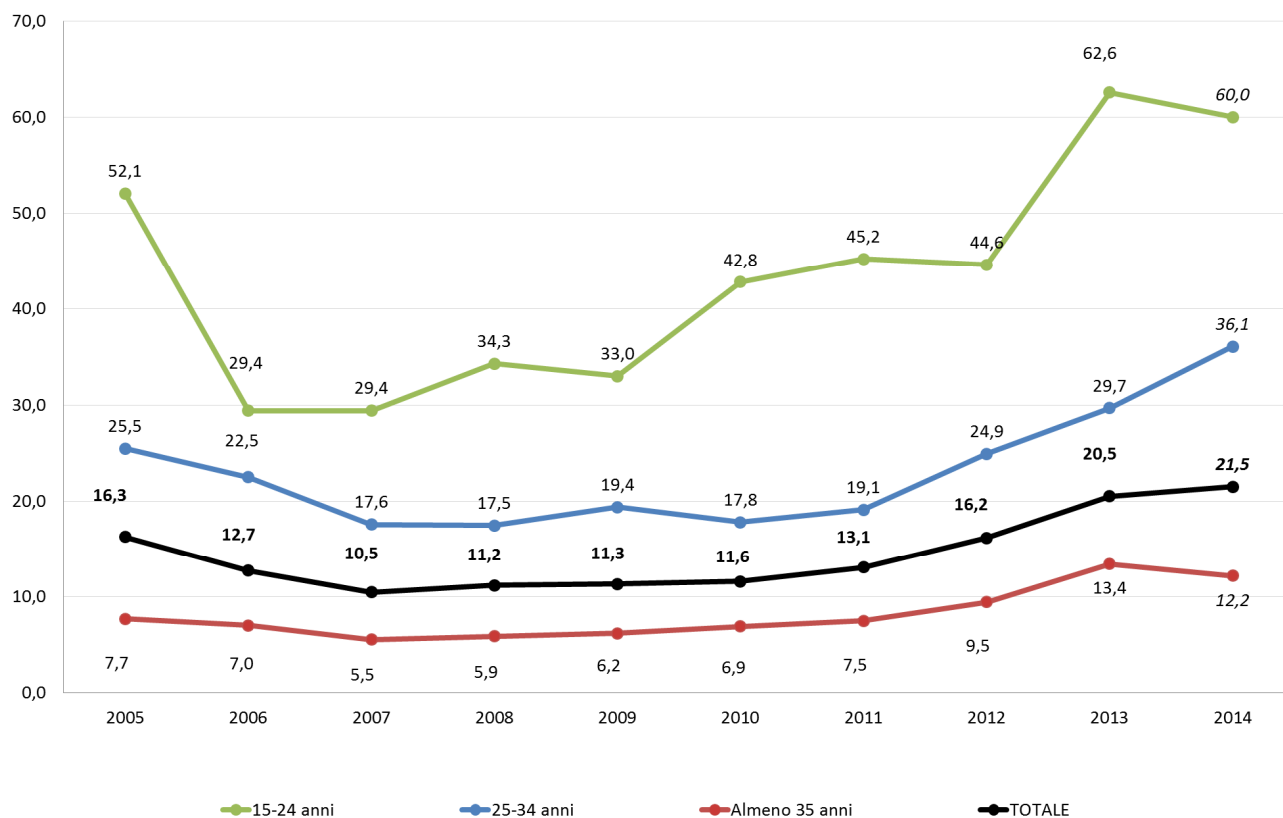
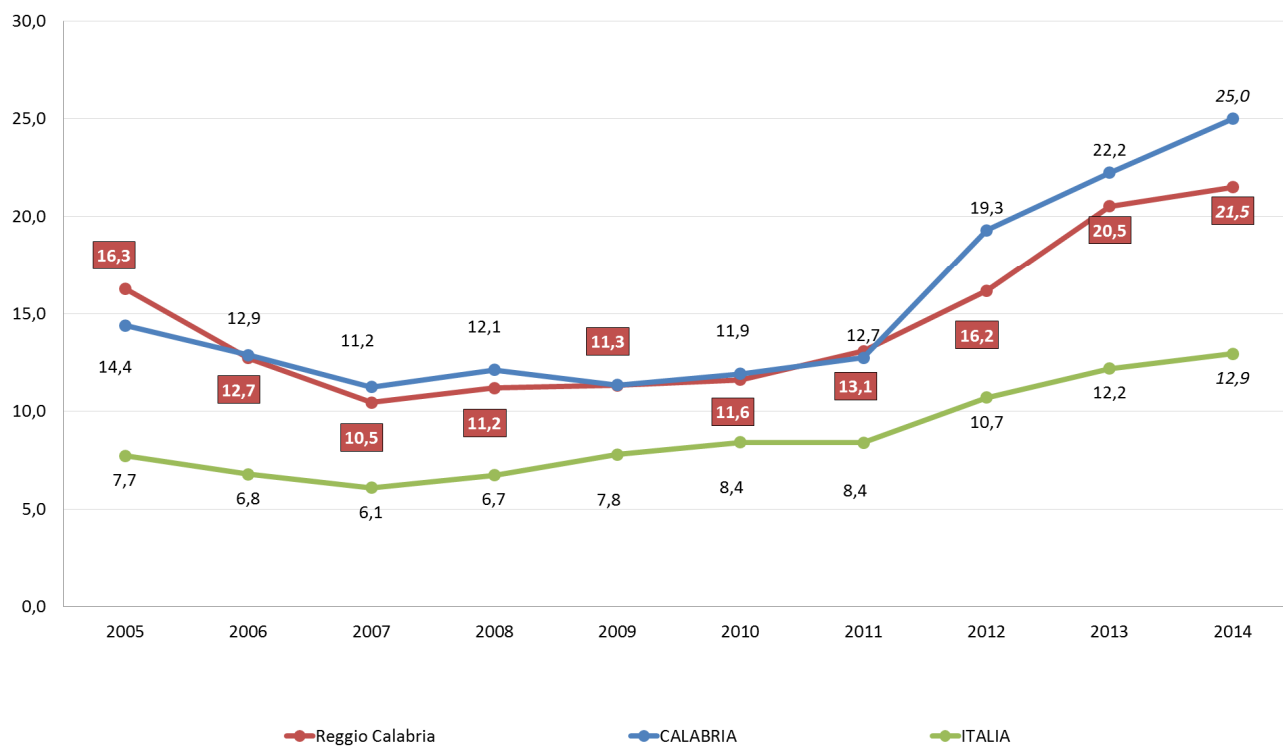
La contrazione, pari a un punto e mezzo, è in linea con quella riscontrata a livello regionale, dove l'indicatore si mantiene quindi al di sopra di quello reggino (37,6%). Al contrario, la media italiana, nello stesso arco di tempo, mostra una *performance* migliore, attestandosi al 55,4%, appena due decimi di punto al di sotto della media del 2013. Il distacco tra la situazione provinciale e quella nazionale si fa sempre più pronunciato, raggiungendo ormai i 18,6 punti percentuali.



Anche con riferimento alle dinamiche della disoccupazione provinciale è imprescindibile analizzare separatamente il segmento maschile da quello femminile. Tuttavia, in questo caso, le considerazioni vanno ribaltate rispetto a quanto messo in evidenza relativamente al numero degli occupati. Infatti, sono gli uomini in cerca di occupazione che generano un aumento dello stock complessivo, a fronte di un simultaneo calo delle disoccupate. Queste ultime, pari 2014 a 14mila e ottocento nel primo semestre, registrano un calo del 5,5% in sei mesi. La flessione, di circa 900 unità, fa seguito al picco rilevato nel 2013, quando la perdita di posti di lavoro femminili era stata particolarmente pronunciata (oltre 6mila persone). Per quanto riguarda gli uomini, si assiste ad un ulteriore incremento (il quarto consecutivo dopo la lieve ripresa del 2010) che porta il numero dei disoccupati di sesso maschile a 23mila e quattrocento.

Le dinamiche messe in evidenza danno inevitabilmente luogo a un incremento del rapporto tra disoccupati e forze di lavoro (tasso di disoccupazione). In termini percentuali, infatti, si assiste ad una crescita di oltre un punto che conduce il tasso generalizzato al 21,5%. D'altra parte, la media calabrese mostra *performance* ancora peggiori, sia in termini assoluti (il tasso di disoccupazione regionale è pari al 25%), sia in termini dinamici (la crescita è di 2,8 punti percentuali in soli due trimestri). Anche a livello nazionale il primo semestre dell'anno segna un peggioramento del tasso di disoccupazione, sebbene più contenuto (+0,7 punti), con l'indicatore che si attesta al 12,9%, ben 8,6 punti al di sotto della media reggina.

Analizzando più nel dettaglio il tasso di disoccupazione provinciale, disaggregando per classi d'età l'indicatore, emergono dicotomie molto marcate all'interno del mercato del lavoro reggino. Il tasso di disoccupazione del 21,5% rilevato, infatti, scaturisce dalla media tra il 12,2% relativo alle forze di lavoro con almeno 35 anni, il 36,1% della fascia di età tra i 25 e i 34 anni e il 60% dei più giovani.



Non lasciano ben sperare neppure i dati sui *fabbisogni professionali delle imprese*: l'indagine del Sistema Informativo Excelsior⁴ evidenzia come, per l'anno 2014, le imprese reggine abbiano previsto 2.300 assunzioni complessive, a fronte di ben 3.780 uscite.

Le dinamiche di domanda ed offerta di lavoro messe fino ad ora in evidenza evidenziano il ruolo cruciale svolto dagli ammortizzatori sociali, primo fra tutti lo strumento della Cassa Integrazione Guadagni⁵, da sempre necessario, in provincia come in Italia, a mitigare le ripercussioni della recessione sulle famiglie.

Con riferimento al secondo trimestre di quest'anno, il ricorso allo strumento di integrazione salariale si mantiene su livelli piuttosto elevati in provincia, pur mostrando una flessione sia in termini tendenziali che trimestrali, per lo più ascrivibile al calo degli interventi in deroga.

Il numero di ore di Cassa Integrazione Guadagni complessivamente autorizzate nel secondo trimestre del 2014 è stato pari a 1.034.992, ovvero il 10,5% in meno di quanto registrato nel trimestre precedente (1.157mila), quando si era già verificata una contrazione (-20,2%) rispetto alla fine del 2013.

L'erogazione di credito

Il lungo periodo di recessione economica che coinvolge l'intero sistema produttivo italiano ha avuto, ed ha tuttora, una causa/effetto anche nelle evidenti difficoltà incontrate dall'intero sistema creditizio a concedere prestiti a famiglie e imprese, che a loro volta spesso non sono in grado di restituire quanto dovuto. Ne emerge un corto circuito che vede nel rallentamento dei consumi e nella mancanza di investimenti i suoi effetti più allarmanti. Tutti i vari indicatori presi tradizionalmente a riferimento (in particolare livello dei depositi e degli impieghi bancari, così come lo stato delle sofferenze e il valore dei tassi di interesse applicati) confermano anche nel 2013 questa tendenza.

Partendo dall'esame dei depositi presso le banche reggine, si osservano volumi di denaro veicolati ancora modesti, seppur in aumento rispetto all'anno precedente (+3,2%): il totale dei depositi, nel 2013, riconducibili a imprese, famiglie e settori della P.A. reggine, ammonta a circa 7 miliardi di euro, pari a circa il 28% dei depositi bancari di tutta la Regione.

⁴ L'indagine Excelsior è un progetto realizzato da Unioncamere di concerto con il Ministero del Lavoro sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente. La rilevazione campionaria si basa su oltre centomila interviste annue su base annua e prevede, con cadenza trimestrale, la possibilità di elaborare risultati su scala provinciale.

⁵ La Cassa Integrazione Guadagni è una prestazione finalizzata a sostituire o integrare la retribuzione ed è destinata ai lavoratori sospesi dal lavoro o che operano con orario ridotto a causa di difficoltà produttive dell'azienda.

La CIGO (Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria) è rivolta alle aziende industriali non edili e alle aziende industriali ed artigiane dell'edilizia e del settore lapideo che sospendono o riducono l'attività aziendale a causa di eventi temporanei e transitori quali ad esempio la mancanza di commesse o le avversità atmosferiche.

L'intervento di CIGS (Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria) può essere richiesto per ristrutturazione, riorganizzazione e riconversione aziendale, per crisi aziendale di particolare rilevanza sociale e in caso di procedure concorsuali. La CIGS è destinata ad aziende con, in media, più di 15 dipendenti nel semestre precedente la richiesta di intervento; le aziende sono quelle dei settori industriali ed edili, dell'artigianato dell'indotto (cioè con un solo committente destinatario di CIGS), dei servizi di mensa e ristorazione dell'indotto, delle cooperative agricole; ed inoltre ad imprese commerciali con più di 200 dipendenti, ad imprese editrici di giornali per i quali si prescinde dal limite dei 15 dipendenti, imprese di spedizioni e trasporto del terziario e ad agenzie di viaggi e turismo, ciascuna con più di 50 dipendenti.

Infine, sono definiti "in deroga" i trattamenti di integrazione salariale (CIGD), destinati ai lavoratori di imprese escluse dalla Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria. La CIG in deroga alla vigente normativa è concessa nei casi in cui alcuni settori (tessile, abbigliamento, calzaturiero, orafa, ecc.) versino in grave crisi occupazionale e permette, senza modificare la normativa che regola la CIG, di concedere i trattamenti di integrazione salariale anche a tipologie di aziende e lavoratori che ne sono esclusi.

Diversamente dai depositi, risultano invece in diminuzione gli impieghi bancari (-2,4% rispetto al 2012), assestandosi a un importo totale di circa 4 miliardi e mezzo di euro. E' particolarmente interessante osservare, nel dettaglio, le variazioni degli impieghi. Mentre quelli a favore delle P.A. reggine sono aumentati (+4,8%), sono diminuiti gli impieghi concessi alle famiglie, con una percentuale pari a -1,1%. Sono soprattutto gli impieghi a favore delle imprese a subire la contrazione maggiore, addirittura pari a -5,5%.

Altro elemento determinante è il livello di rischiosità del credito. Le situazioni di insolvenza non temporanea da parte dei clienti costituiscono uno dei maggiori problemi del sistema bancario locale, con la conseguenza spesso di una contrazione nell'elargizione del credito.

Dati alla mano, a Reggio Calabria nel 2013 il valore in euro degli impieghi in sofferenza, è aumentato nel corso di dodici mesi circa dell'11%, con un peso perlopiù concentrato tra le imprese, le prime notoriamente a risentire delle difficoltà economiche. Il rapporto tra sofferenze e impieghi concessi alle aziende locali sfiora addirittura il 30% (In Italia 13%).

L'unico dato positivo è che l'ammontare totale degli impieghi in sofferenza, è cresciuto meno a Reggio Calabria rispetto al contesto nazionale (+11,4% rispetto al 18,8% italiano).

L'evidente peggioramento della qualità del credito, infine, non può non riflettersi sui tassi di interesse: il costo di una linea di credito in provincia di Reggio Calabria è, infatti, significativamente superiore rispetto al livello nazionale (9,5% contro 6,8%).

L'interscambio commerciale con l'estero

In un contesto economico come quello attuale, caratterizzato da profonde difficoltà ed incertezze, appare sempre più chiaro come il commercio con l'estero e la capacità delle imprese di aprirsi ai mercati internazionali costituiscano il *driver* fondamentale per la ripresa delle attività economiche.

Se, nel quarto trimestre 2013, il Prodotto Interno Lordo nazionale interrompe la lunga fase recessiva che perdurava dal 2011 - segnando un lieve incremento congiunturale (+0,1%) - è grazie proprio all'impulso della domanda estera⁶. Questo perché un'economia aperta, soprattutto dal lato delle esportazioni, ha la capacità di assorbire, almeno parzialmente, un'eventuale recessione dei consumi interni.

Gli ultimi dati disponibili riferiti al II trimestre 2014 evidenziano invece per la provincia di Reggio Calabria un nuovo deficit della bilancia commerciale, con un valore complessivamente esportato pari a 33,8 milioni di euro, inferiore rispetto al valore importato, pari a 38,7 milioni. È ormai da cinque anni che il saldo commerciale reggino è costantemente negativo. Tuttavia, la differenza tra export e import mostra un modesto miglioramento rispetto al primo trimestre 2014 (da -5,3 a -4,9 milioni di euro), grazie ad un aumento delle vendite oltreconfine (+11,9%), più pronunciato rispetto alla crescita degli acquisti dall'estero (+9,1%).

La dinamica reggina è in buona misura allineata a quella osservata a livello nazionale ma in controtendenza con il dato regionale: la Calabria tra giugno 2013 e giugno 2014 registra una dinamica negativa con un calo delle esportazioni (-3,6%) e un contestuale incremento delle importazioni (+1,2)

L'export è rappresentato principalmente da prodotti chimici e alimentari: con un giro di affari di 14,3 milioni di euro, nel secondo trimestre 2014 l'industria chimica incide per il 43,8% sul totale delle esportazioni manifatturiere provinciali, mentre l'industria alimentare, che esporta merci per un valore di

⁶ Secondo le stime di Banca d'Italia, contenute all'interno del Bollettino Economico di aprile 2014, la domanda estera netta fornisce il maggior contributo alla crescita de PIL, pari a 0,3 punti percentuali.

11,5 milioni, assorbe un altro 35,4%. Rispetto al secondo trimestre del 2013, la chimica registra un +16,6% mentre nel comparto alimentare si riscontra una flessione non trascurabile (-15,6%).

Poco meno di metà delle vendite all'estero della provincia trova sbocco nell'Unione Europea (43,4%). Significativa è poi la quota di esportazioni diretta nel Nord America (18,3%), come quella destinata al Nord Africa (18,4%). Le merci importate, invece, provengono principalmente dall'Unione Europea (57,7%), dall'America Settentrionale (15,3%) e dall'Asia Orientale (13%).

I principali referenti istituzionali con i quali la Camera si rapporta costantemente nell'ambito del suo operare e la rete del sistema camerale sono stati precedentemente descritti nel paragrafo 2.3 "Come operiamo".

Nella seconda metà del 2014, la Camera, in occasione della Giornata della Trasparenza e della presentazione dei risultati del 2013, ha richiesto proposte, suggerimenti, idee progettuali agli stakeholders sul territorio, al fine di aumentare la condivisione del processo di pianificazione che si concretizza nel presente Piano Performance.

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

4.2.1 La struttura organizzativa e funzionale

La *macrostruttura* della Camera di Commercio di Reggio Calabria è articolata su due livelli (Art. 5 del Regolamento di direzione approvato con delibera n. 78 del 6 agosto 2010):

➔ *la macrostruttura di primo livello*, deliberata con atto n.24 del 24 marzo 2010 che ha definito gli ambiti organizzativi di massimo livello in armonia con le scelte strategiche dell'Amministrazione, denominati "Aree":

- ⇒ Area dei servizi amministrativi ed economico-finanziari
- ⇒ Area dei servizi anagrafici, di regolazione del mercato e tutela del consumatore
- ⇒ Area dei servizi economico-statistici e promozionali

◀ *la macrostruttura di secondo livello* - che definisce le linee portanti di divisione del lavoro all'interno degli ambiti organizzativi di primo livello di cui al punto precedente, costituisce un elemento relativamente stabile della struttura organizzativa ed è definita dal Segretario Generale, in osservanza ai principi di progettazione organizzativa delineati all'interno del regolamento.

Le unità organizzative corrispondenti alla macrostruttura di secondo livello vengono denominate Settori e Servizi.

La *microstruttura* è considerata in stretto rapporto con le decisioni assunte nell'ambito del processo di programmazione (Art.5 del Regolamento di direzione approvato con delibera n.78 del 6 agosto 2010).

La sua articolazione è di natura non rigida e non definitiva, ma ridefinibile in ragione dell'evoluzione delle esigenze di intervento e delle risorse disponibili e quindi:

- ➔ in osservanza degli indirizzi del "Programma pluriennale" e dei principi di progettazione organizzativa;
- ◀ in modo concertato tra il Segretario Generale e i Responsabili di servizio;

Le unità organizzative corrispondenti alla microstruttura sono denominate Servizi e Uffici e Unità di staff: unità organizzative dotate di elevato grado di autonomia, con compiti di supporto operativo, di consulenza e di assistenza agli organi istituzionali e alla direzione, poste alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

Si sviluppa così in 6 Servizi, 18 Uffici di linea e 4 in staff alla Segreteria Generale:

- ⇒ Unità di supporto ai sistemi di qualità, misurazione e valutazione, controllo di gestione
- ⇒ Unità di coordinamento comunicazione interna/esterna e customer satisfaction
- ⇒ Ufficio Legale
- ⇒ Segreteria Comitato di Direzione

Il governo dell'ordinamento funzionale della Camera di Reggio Calabria è così strutturato:

- un Segretario generale (dirigente con funzioni di vertice), chiamato anche ad assumere ad interim la direzione delle tre Aree (Area dei servizi amministrativi ed economico-finanziari, Area dei servizi anagrafici, di regolazione del mercato e tutela del consumatore e Area dei servizi economico-statistici e promozionali);
- 2 Alte professionalità di cui n.1 "anagrafica e di regolazione del mercato" anche Responsabile dei Servizi (Anagrafico e Regolazione del mercato) e n.1 "economico statistica" anche Responsabile del Servizio (Sviluppo delle imprese),
- 3 posizioni organizzative e Responsabili dei Servizi (Affari Generali, Organizzazione e Risorse umane, Finanza e Controllo, Studi e promozione),
- 24 posizioni di particolare responsabilità.

La struttura gestisce i rapporti con i soggetti terzi derivanti dall'esternalizzazione di alcuni servizi strumentali (ad esempio: la gestione delle buste paga, la gestione dell'archivio deposito e il centralino telefonico).

I principali benefici attesi sono stati individuati in:

- riduzione dei costi;
- superamento di alcune rigidità dovute al "blocco delle assunzioni" attraverso il reimpiego e la riqualificazione del personale;
- concentrazione delle risorse (sia umane sia finanziarie) su specifiche funzioni e attività di rilevanza strategica, tralasciando quelle meno rilevanti e secondarie.

Ciò ha consentito di cogliere l'obiettivo: passare da un'organizzazione basata sui ruoli e sulle gerarchie a una incentrata sulla logica di rete all'interno e verso l'esterno, su team multiprofessionali e interfunzionali, sul decentramento delle decisioni, sulla responsabilizzazione per processi e obiettivi, sul controllo dei risultati.

Questi i risultati concreti ottenuti dopo la messa in atto di tale processo:

- Semplificazione: la struttura camerale è oggi in grado di adempiere alle funzioni di progettazione, proposta e sperimentazione; capace di interpretare il clima economico e politico-istituzionale in cui le imprese del territorio operano; idonea a pianificare gli obiettivi e governare le risorse in una logica di insieme. La Camera ha realizzato un percorso di reingegnerizzazione dei processi e ha riconosciuto la centralità della risorsa umana quale capitale intangibile e strumento di creazione di valore. L'incremento dell'efficienza e il miglioramento dei risultati dipendono infatti dalle competenze, dalla capacità professionale, dalla produttività e dalla motivazione delle persone che in essa operano. Per questo mira a innalzare il livello di soddisfazione delle persone e il grado di identificazione nella Camera.
- Comunicazione interna: la circolazione delle informazioni all'interno ha saputo coinvolgere tutte le risorse umane ed è divenuta un veicolo per condividere i valori, rafforzare il senso di appartenenza e generare coesione. A questo fine l'Ente ha introdotto strumenti tecnologici innovativi e ha definito un nuovo ordinamento logistico e funzionale.
- Interattività: il passaggio dall'informazione alla comunicazione, alla interoperabilità e alla interattività è stato fondamentale. Comunicando ai clienti il senso del proprio ruolo; diffondendo presso l'utenza la consapevolezza del valore prodotto dall'Ente; ascoltando le imprese locali per coglierne i bisogni, la Camera di commercio va dritta al cuore delle



imprese, diventa integratore di sistema e si interfaccia costantemente con soggetti pubblici e privati per generare e consolidare la fidelizzazione;

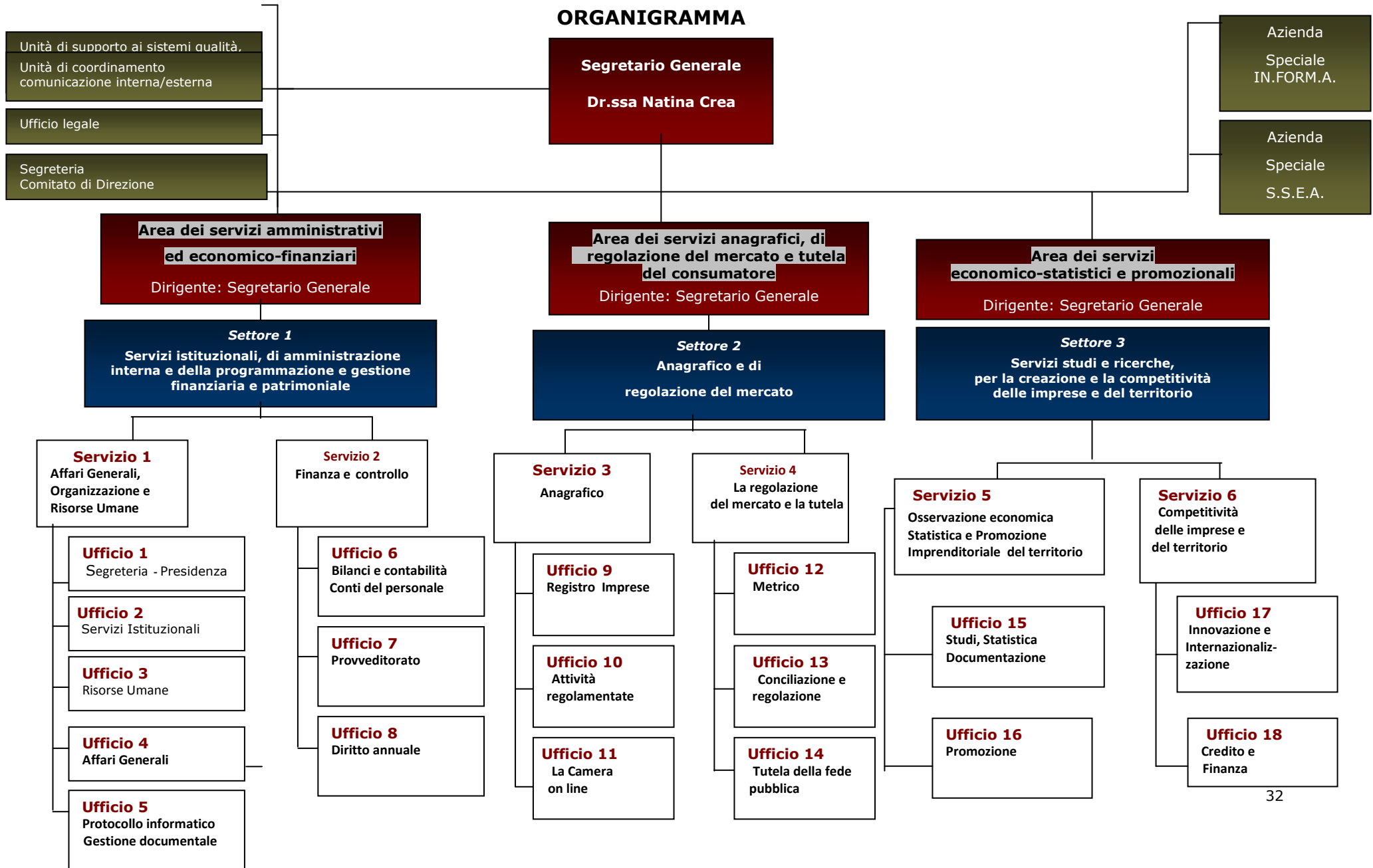
- Verifica: marcare la differenza tra un Ente autoreferenziale e uno che mette continuamente in verifica il proprio posizionamento, è stata una scelta significativa: in questo modo, il tessuto imprenditoriale può riconoscere più facilmente legittimazione alla Camera, grazie alla sua capacità di generare valore riconoscibile e misurabile piuttosto che per la sua natura "istituzionale".

Questo processo ha richiesto l'attivazione di un network di sistemi integrati di misurazione e valutazione, che rappresentano un supporto per la programmazione strategica su due fronti:

- all'interno, per valutare lo stato attuale dell'organizzazione e le sue potenzialità, orientare le scelte del management e sviluppare una cultura professionale orientata al miglioramento continuo;
- all'esterno, per verificare il posizionamento rispetto ai clienti e orientare le scelte strategiche verso le loro richieste, aspettative ed esigenze.



ORGANIGRAMMA





4.2.2 Le risorse umane

RIPARTIZIONE DEL PERSONALE IN SERVIZIO PER AREE								
AREE	CATEGORIE DI PERSONALE							TOTALE
	A1	B1	B3	C1	D1	D3	DIRIGENTI	
AREA DEI SERVIZI ANAGRAFICI, DI REGOLAZIONE DEL MERCATO E TUTELA DEL CONSUMATORE SETTORE ANAGRAFICO E DI REGOLAZIONE DEL MERCATO							Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO ANAGRAFICO			3	9		1		13
SERVIZIO LA REGOLAZIONE MERCATO E LA TUTELA DEL CONSUMATORE		1	1	2	2	0		6
TOTALE AREA		1	4	11	2	1		19

AREA DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI ED ECONOMICO FINANZIARI SETTORE DEI SERVIZI ISTITUZIONALI, DI AMMINISTRAZIONE INTERNA E DELLA PROGRAMMAZIONE E GESTIONE FINANZIARIA E PATRIMONIALE							Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO AFFARI GENERALI, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE	0	2	1	6	1			10
SERVIZIO FINANZA E CONTROLLO			2	5	3			10
TOTALE AREA	0	2	3	11	4			20

AREA DEI SERVIZI ECONOMICO-STATISTICI E PROMOZIONALI - SETTORE DEI SERVIZI STUDI E RICERCHE, PER LA CREAZIONE E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							Segretario Generale ad interim	
SERVIZIO OSSERVAZIONE ECONOMICA, STATISTICA E PROMOZIONE IMPRENDITORIALE E DEL TERRITORIO				1	3			4
SERVIZI COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO			1	2	2	1		6
TOTALE AREA			1	3	5	1		10
TOTALE GENERALE	0	3	8	25	11	2	1	50

AZIENDA SPECIALE INFORMAZIONE FORMAZIONE ASSISTENZA ALLE IMPRESE (IN.FORM.A)

Direttore - Segretario Generale della Camera di Commercio di Reggio Calabria
Personale dipendente dell' In.FORM.A.:

Impiegato di I° livello 2
Impiegato di II° livello 1

AZIENDA SPECIALE STAZIONE SPERIMENTALE PER LE INDUSTRIE DELLE ESSENZE E DEI DERIVATI AGRUMARI



(Stazione Sperimentale)

Direttore – Segretario Generale della Camera di Commercio di Reggio Calabria

Personale dei ruoli del Ministero Sviluppo Economico

Dirigente 1

Personale dipendente della STAZIONE SPERIMENTALE

Collaboratore Tecnico VI liv. 2

Collaboratore Amministrativo VI liv. 2

Ausiliario Tecnico IX liv. 1

Operatore Amministrativo IX liv. 1

Equilibrio dimensionale

Il dimensionamento dell'organico della Camera di Commercio:

Il dimensionamento dell'organico della Camera di Commercio:

- la dotazione organica al 31 dicembre 2014 è di 69 unità con due dirigenti; consistenza cui si è pervenuti attraverso una prima riduzione il 28 luglio 2004 (da 74 unità a 72), una seconda riduzione il 24 marzo 2010 (da 72 a 71) ed un'ultima riduzione il 2 marzo 2012 da 71 a 69;
- Il personale in servizio al 1° gennaio 2015 è di n. 50 unità di cui un solo dirigente (Segretario Generale).

Tale dato determina un indice di copertura della dotazione organica del 72,46%.

Una situazione ed un processo determinato dal fatto che le Camere di Commercio non possiedono per i limiti di legge, ormai da tempo, quei margini di libertà che risultano indispensabili per agire nei diversi ambiti di governo del loro personale.

Su tutti, incide il contingentamento delle possibilità di ottenere dal turnover tutte quelle opportunità di gestione, ad un tempo, del necessario ricambio generazionale e della valorizzazione del personale interno; gli enti camerali, infatti, possono cogliere tali opportunità solo entro limiti percentuali dei risparmi derivanti dalle cessazioni dal lavoro verificatesi nell'anno precedente; limiti, peraltro, decrescenti (per le singole Camere) al ridursi dei margini di autonomia finanziaria disponibili anche alla luce delle ultime novità normative di riferimento.

Rapporti di lavoro

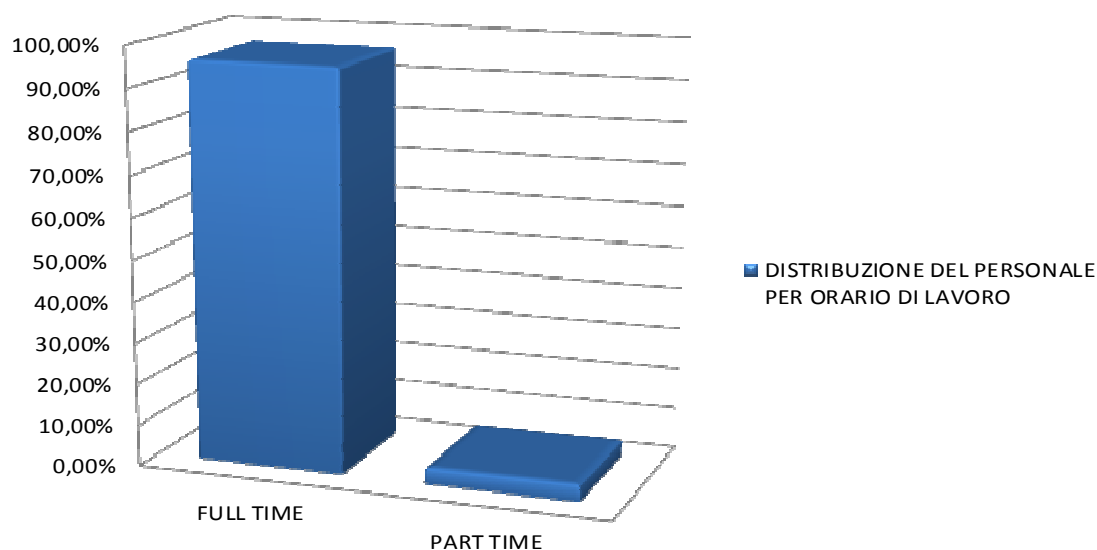
A seguito della riduzione del diritto annuale 2015 e del richiamo del MISE alle Camere di Commercio per quanto alla gestione accorta e prudente delle spese e degli investimenti, in attesa dell'approvazione della legge di riforma contenente il riordino delle Camere di Commercio, si è deciso di sospendere le procedure di mobilità in corso, programmate per il triennio 2013 – 2015, per le cat. C, D1 e D3, mentre si è proceduto alle sole assunzioni tramite procedura di mobilità di n. 2 unità di personale di cat. B3 e di n. 1 unità di personale di cat. C appartenente alle categorie disabili di cui all'art. 1 della legge n. 68/1999 e ss.m.mm.ii.

Il personale presso la Camera di Commercio è nella sua totalità impiegato in rapporti di lavoro subordinato a tempo indeterminato. Di questi solo il 4% ha un rapporto part-time come evidenziato nella tabella e nel grafico seguenti.

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER ORARIO DI LAVORO		
PERSONALE	N.	%
FULL TIME	48	96%
PART TIME	2	4%
TOTALE	50	100,00%



Distribuzione del personale per orario di lavoro



Il profilo qualitativo del personale

Si riportano di seguito alcuni dati sui profili qualitativi del personale utili per leggere nel dettaglio la fotografia degli addetti della Camera di Commercio.

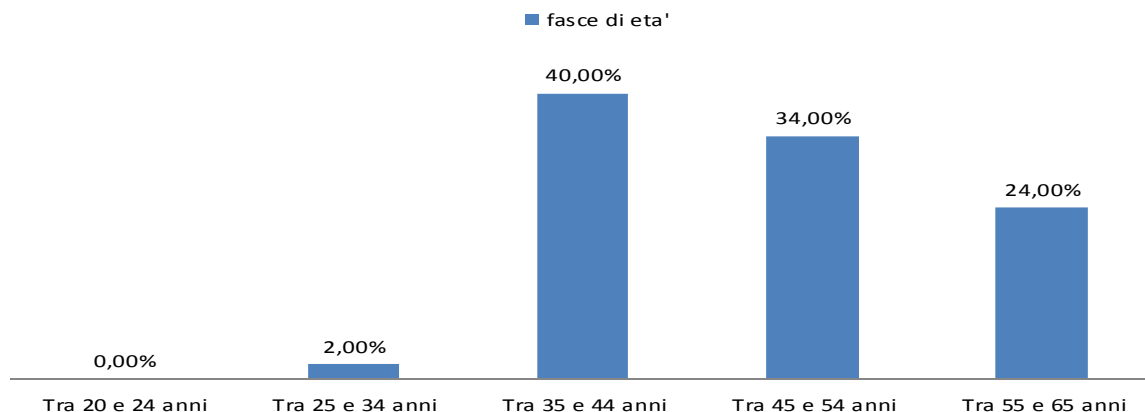
Età media del personale camerale

Il personale dirigente e non, suddiviso per classi di età, si concentra significativamente nella fascia di età tra i 35 e 54 anni, anche se il 24,00% del personale è compreso nella fascia di età tra 55 e 65 anni. La presenza di personale di categoria più elevata è pari a 74,00%.

DIPENDENTI PER FASCE D'ETÀ		
ETÀ	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 20 e 24 anni	0	0,00
Tra 25 e 34 anni	1	2,00
Tra 35 e 44 anni	20	40,00%
Tra 45 e 54 anni	17	34,00%
Tra 55 e 65 anni	12	24,00%
TOTALE	50	100,00%



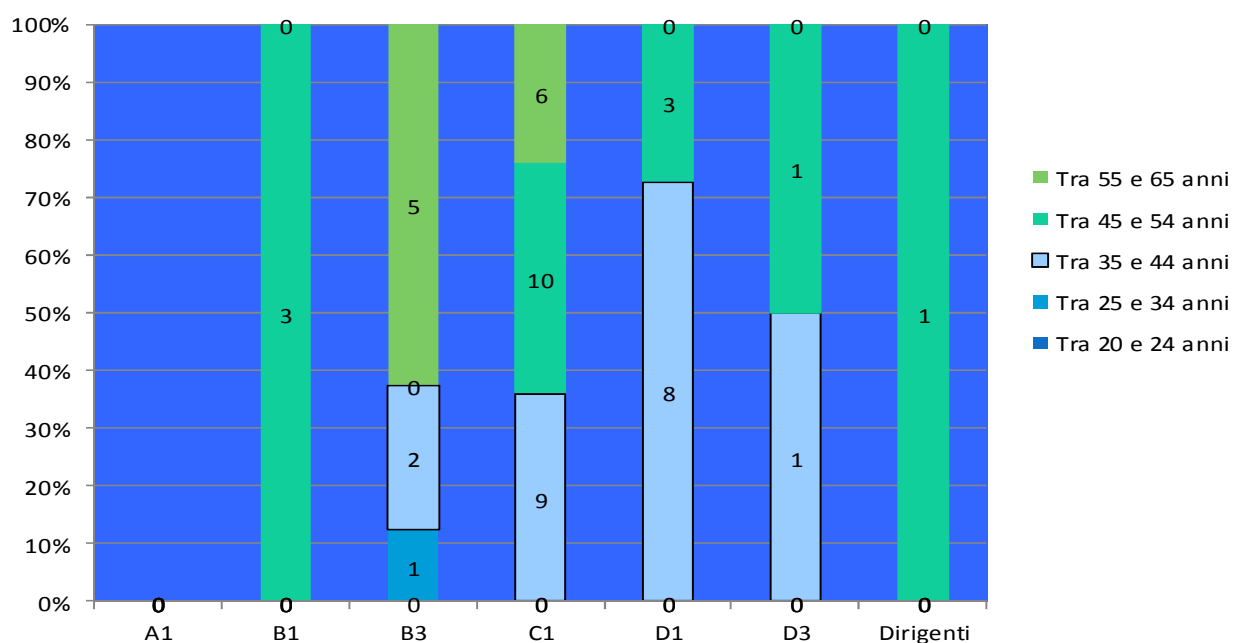
Distribuzione dipendenti per fasce di età



DISTRIBUZIONE PER ETÀ E CATEGORIA

Fasce di età	Categorie							Totale
	A1	B1	B3	C1	D1	D3	Dirigenti	
Tra 20 e 24 anni	0	0	0	0	0	0	0	0
Tra 25 e 34 anni	0	0	1	0	0	0	0	1
Tra 35 e 44 anni	0	0	2	9	8	1	0	19
Tra 45 e 54 anni	0	2	0	10	3	1	1	17
Tra 55 e 65 anni	0	1	5	6	0	0	0	12
TOTALE	0	3	8	25	11	2	1	50

Distribuzione del personale per fasce d'età e categorie



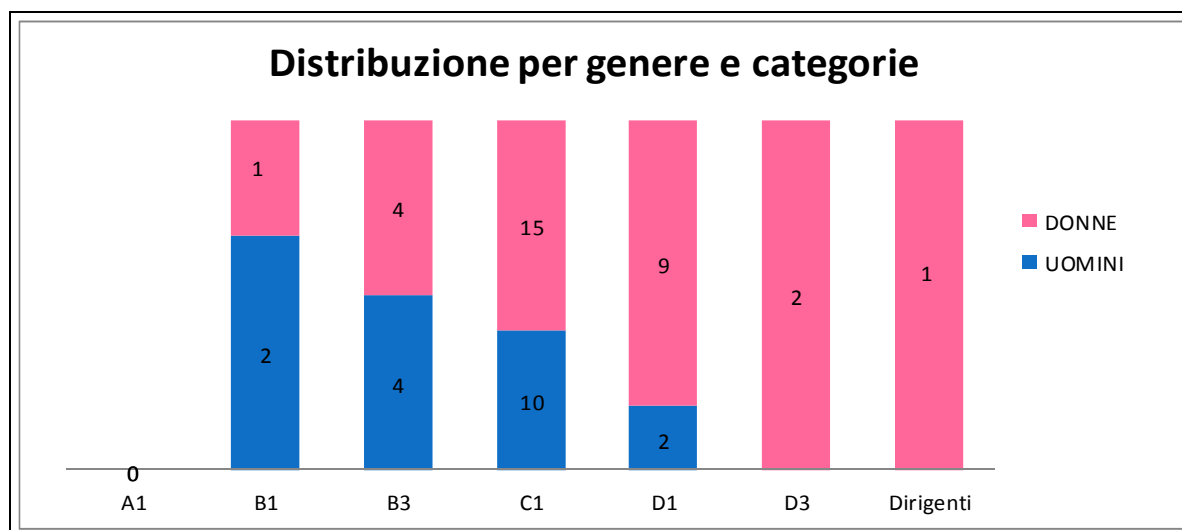
Genere

Una successiva connotazione è data da una ripartizione di genere tra uomini e donne, dove le donne registrano la maggiore consistenza (64,00% contro il 36,00% del totale).

GENERE	NUMERO DIPENDENTI	%
UOMINI	18	36,00%
DONNE	32	64,00%
TOTALE	50	100,00%

Tale distribuzione, che prevede una maggioranza di donne, viene letta anche attraverso la distribuzione per livelli funzionali dove sempre le donne si collocano in una posizione di vantaggio.

DISTRIBUZIONE PER GENERE E CATEGORIA							
	CATEGORIE						
Genere	A1	B1	B3	C1	D1	D3	Dirigenti
Uomini	0	2	4	10	2	0	0
Donne	0	1	4	15	9	2	1
TOTALE	0	3	8	25	11	2	1



Anzianità di servizio

Il 66,00% dei dipendenti ha un'anzianità di servizio compresa tra i 6 ed i 25 anni, tra i 26 e i 35 anni si registra una percentuale di anzianità pari al 14,00%.

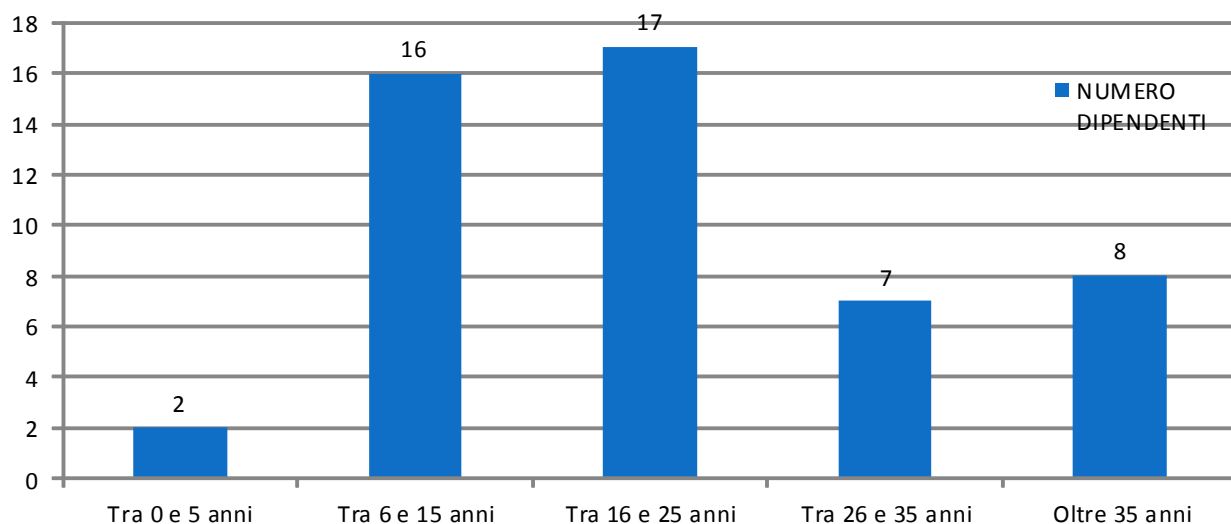
Solo il 16,00% ha un'anzianità di servizio superiore ai 35 anni.

Il rimanente 4% dei dipendenti ha un'anzianità di servizio inferiore a 5 anni.

ANZIANITÀ DI SERVIZIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Tra 0 e 5 anni	2	4,00%
Tra 6 e 15 anni	16	32,00%
Tra 16 e 25 anni	17	34,00%
Tra 26 e 35 anni	7	14,00%
Oltre 35 anni	8	16,00%
TOTALE	50	100,00%



Distribuzione personale per anzianità di servizio

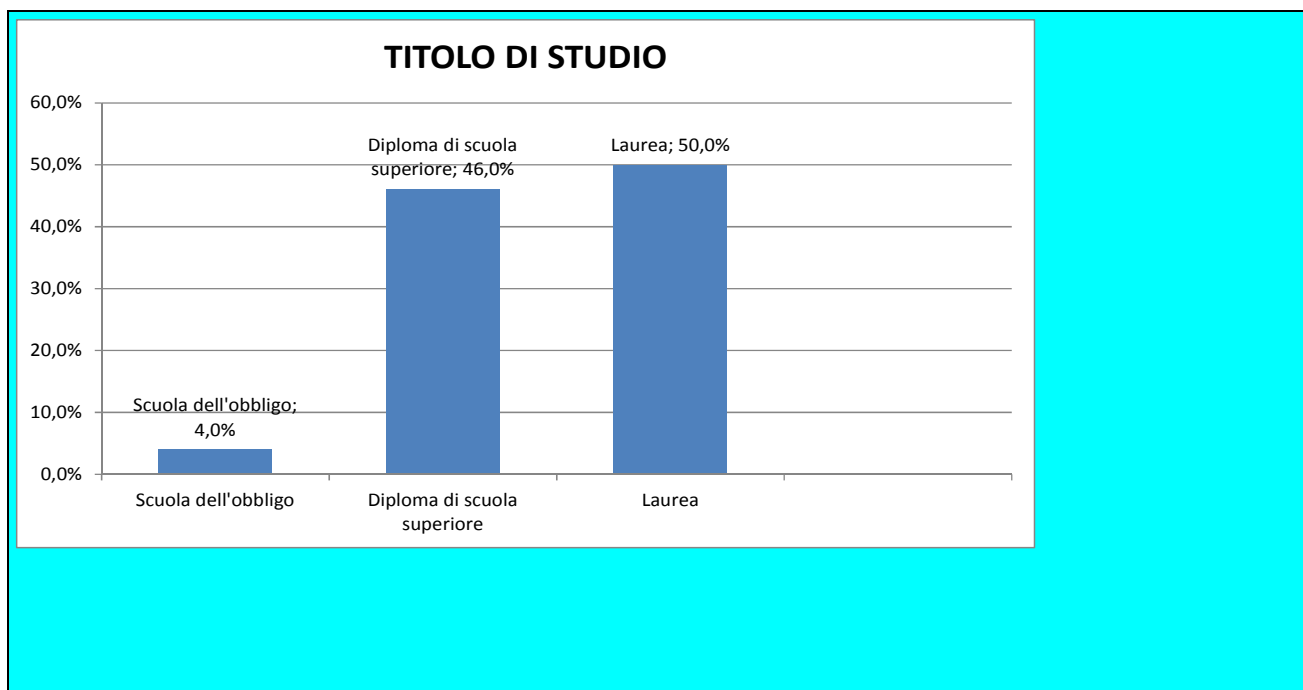


Livello di scolarità

Il 96% del personale è equamente suddiviso tra coloro che sono in possesso della laurea e coloro che sono in possesso di un titolo di istruzione superiore e ciò contribuisce a costituire una base molto solida per un percorso di sviluppo professionale durevole nel tempo, un ulteriore tassello verso la "Camera di Professionisti" già delineata negli indirizzi programmatici di medio periodo.

Va segnalato che del 50% del personale in servizio laureato: il 96,00% appartiene all'area sociale (Economia e Commercio, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Economia Bancaria, Sociologia e Relazioni Pubbliche) e il 4,00% all'area scientifica (diploma universitario di Informatica).

LIVELLO DI SCOLARITA'		
TITOLO DI STUDIO	NUMERO DIPENDENTI	%
Scuola dell'obbligo	2	4,0%
Diploma di scuola superiore	23	46,0%
Laurea	25	50,0%
di cui		
Area Sociale	24	96,00%
Area Scientifica	1	4,00%

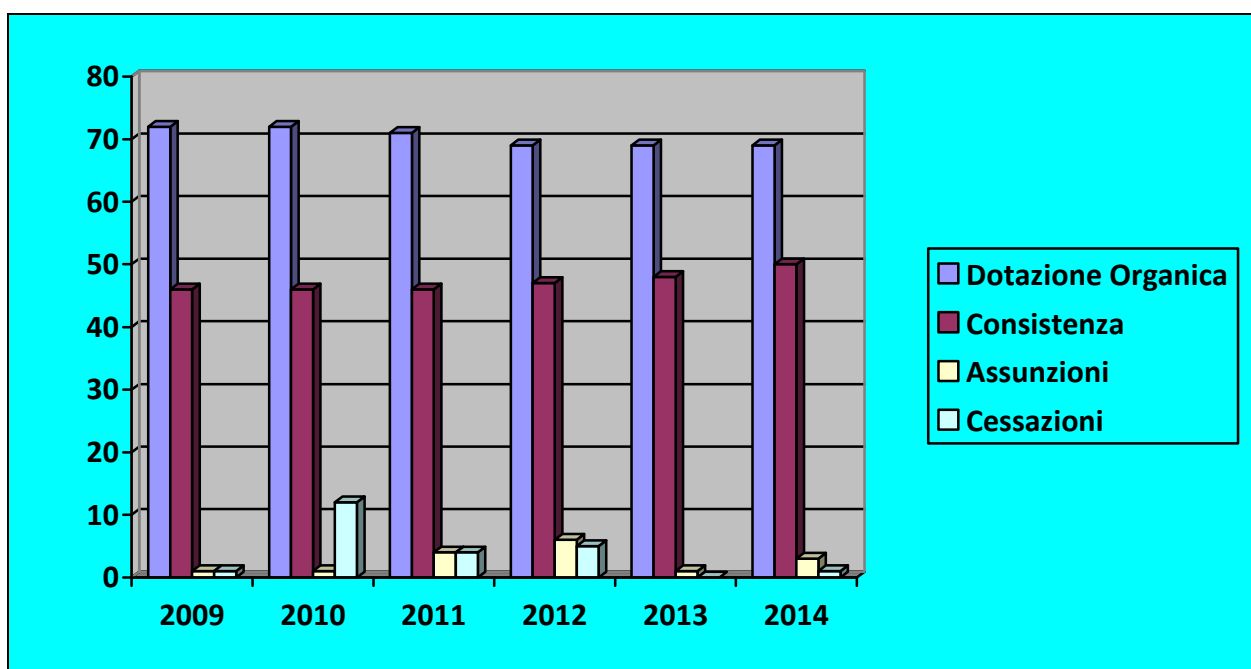


Andamento consistenza del personale

Per come già richiamato la consistenza del personale della Camera di Commercio si livella al di sotto delle necessità dell'Ente e il suo trend si appalesa incompatibile rispetto agli obiettivi strategici e programmatici individuati dagli organi di governo della Camera per il periodo 2009-2014.

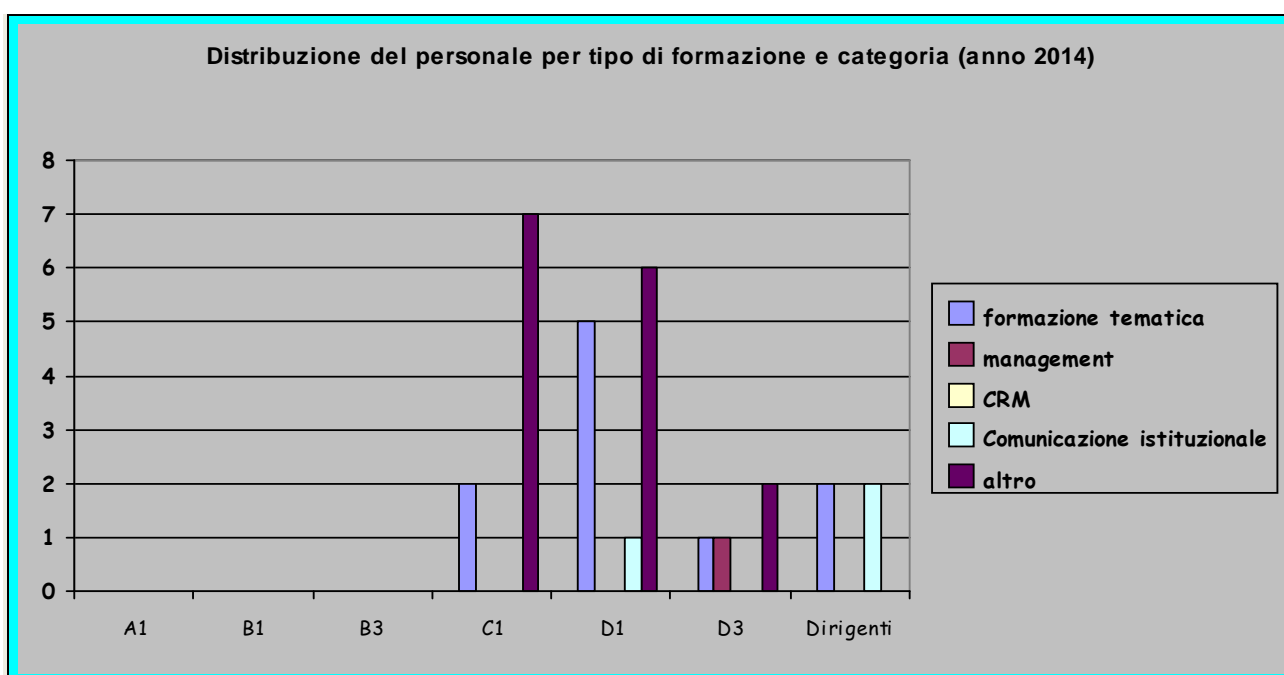
Consistenza del personale – andamento anni 2009 – 2014

CONSISTENZA DEL PERSONALE						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dotazione organica	72	71	71	69	69	69
consistenza	46	46	46	47	47	50
assunzioni	1	1	4	4	6	3
cessazioni	1	12	4	4	0	1



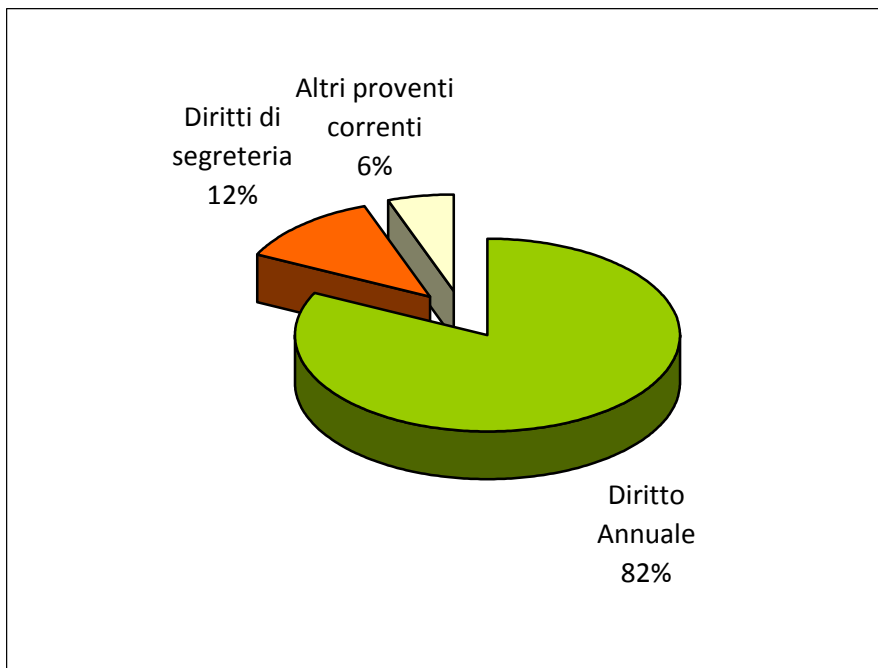
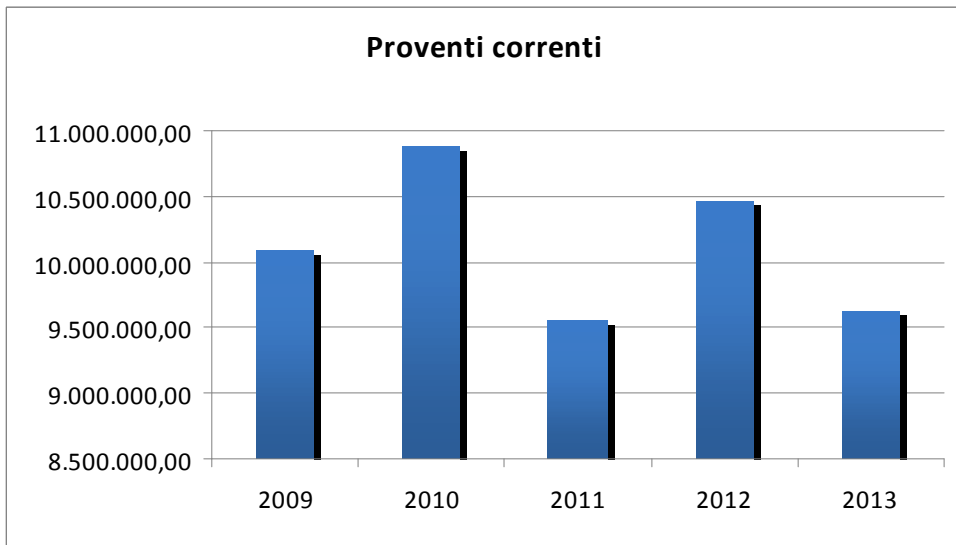
La formazione del personale

La formazione del personale camerale realizzata nel corso del 2014 ha coinvolto il personale dipendente, in funzione delle proposte dei Responsabili di Servizio condivise dal Segretario Generale e dalla Dirigenza e tenuto conto delle aree di intervento e dell'evoluzione normativa, in coerenza con la categoria di inquadramento dei singoli destinatari della formazione e del corrispondente profilo di appartenenza, come riportato nei prospetti seguenti che mettono in luce le relazioni tra percorsi formativi, categorie di personale ed aree operative.



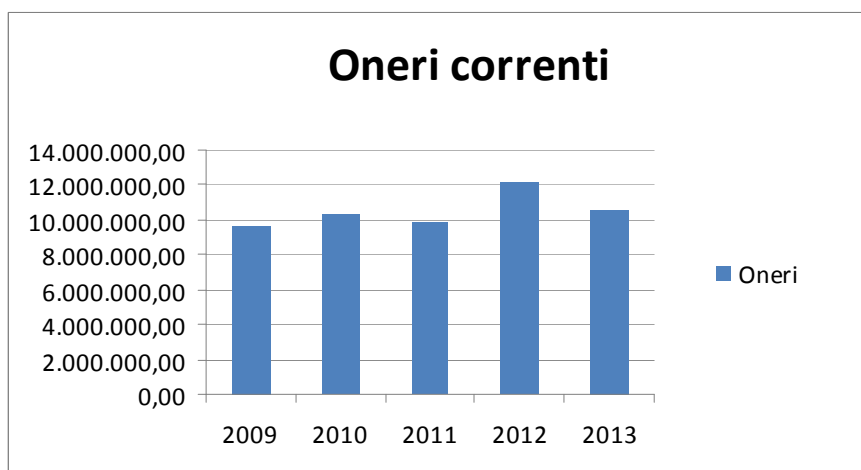


4.2.3 LE RISORSE FINANZIARIE

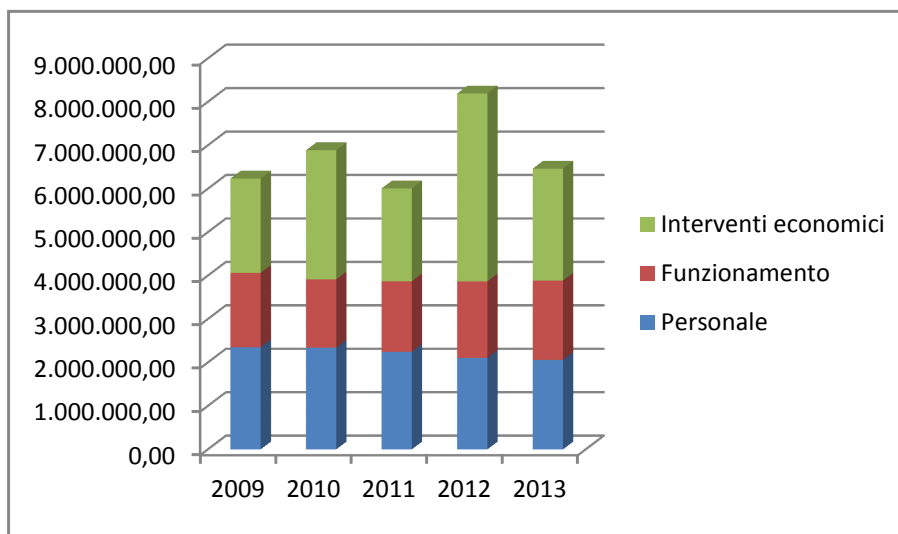


I proventi correnti nell'ultimo quinquennio sono passati da € 10.083.473,04 del 2009 a € 9.631.111,80 del 2013, con un decremento del 4,5%.

Il provento del diritto annuale, il quale rappresenta la maggiore fonte di finanziamento camerale e pari a oltre l'82% dei proventi correnti, si è ridotto nel corso degli ultimi due anni (2012: € 7.960.566,06 e 2013 € 7.911.387,42), riduzione probabilmente ascrivibile agli effetti dell'attuale crisi economica. Il diritto annuale che le imprese devono corrispondere alla Camera di Commercio è, infatti, determinato in misura fissa per alcune tipologie di imprese mentre va corrisposto in relazione al fatturato IRAP dichiarato nell'anno precedente per i soggetti iscritti nella sezione ordinaria del Registro imprese.



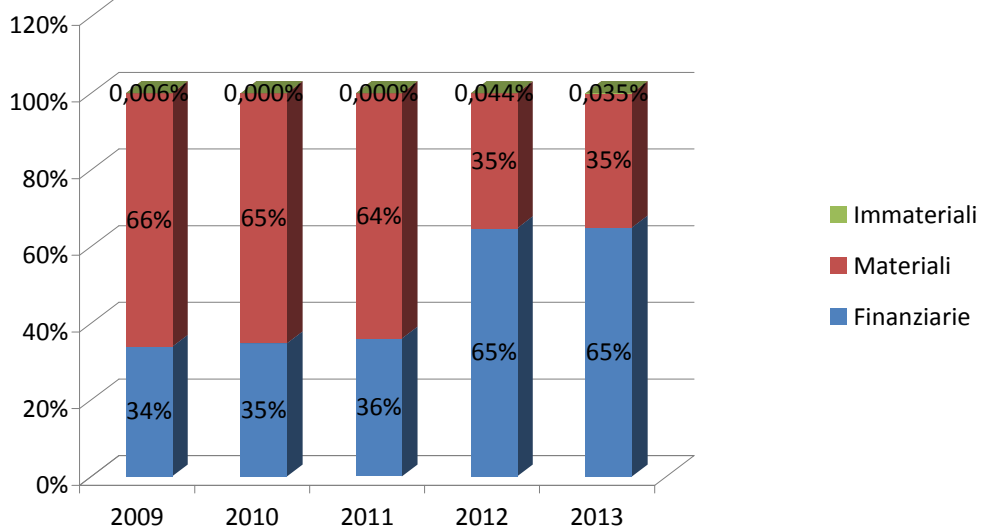
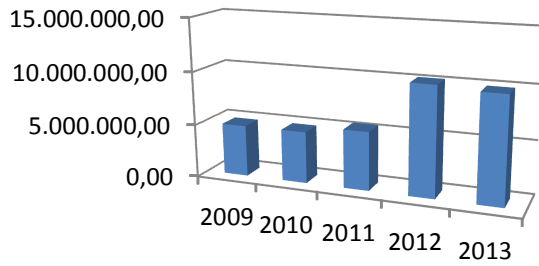
Gli oneri correnti nell'ultimo quinquennio da € 9.608.293,92 del 2009 a € 10.569.832,83 del 2013, con un incremento del 10% ascrivibile alla riduzione del 12% della voce Personale ed un aumento del 7% degli oneri di Funzionamento e del 19% delle risorse destinate agli interventi economici a sostegno dell'economia provinciale.



Dall'analisi dei bilanci di esercizio dal 2009 al 2013 emerge che il trend delle immobilizzazioni camerali nel periodo considerato subisce un incremento nel corso del 2012 con riferimento alle immobilizzazioni finanziarie dovuto essenzialmente all'acquisto di Titoli di Stato effettuato su input del governo centrale.



Immobilizzazioni





SWOT ANALYSIS

Punti forza	Opportunità
<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- solide e strutturate relazioni con elementi vitali del sistema socio-economico (università, enti di ricerca, istituti nazionali, ecc..)- integrazione efficace con il sistema camerale e le sue strutture <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- personale con buone competenze e profilo professionale adeguato alle funzioni- solidità economico-finanziaria dell'ente- struttura organizzativa snella ed efficiente- alto grado di informatizzazione dei servizi- certificazione di qualità ISO 9000 di alcuni servizi camerali	<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- valorizzazione degli asset immateriali del sistema economico produttivo (puntando su innovazione e ict)- valorizzazione dei fattori competitivi legati all'elemento creativo ed al mondo della ricerca (università e giovani)- valorizzazione degli aspetti produttivi e commerciali legati alla qualità ed alla sostenibilità, segmento di mercato che ancora mantiene quote significative e che può assorbire i costi di trasporto legati alle carenze infrastrutturali <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- valorizzazione e qualificazione del personale- efficientamento del sistema attraverso una maggiore digitalizzazione dei servizi- più capillare elaborazione degli input degli stakeholders per una maggiore rispondenza dei servizi alle esigenze- efficientamento dell'Ente a seguito del processo di riforma in atto del sistema camerale
Punti di debolezza	Minacce
<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- congiuntura economica sfavorevole- polverizzazione del sistema imprenditoriale locale- criticità strutturali (infrastrutture, logistica...) <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- sottodimensionamento della struttura organica- appesantimento dei procedimenti dovuto all'introduzione di nuovi adempimenti normativi	<p><i>Contesto esterno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- sovrapposizione degli interventi tra i vari enti e conseguente riduzione dell'efficacia- difficoltà nel raggiungere le imprese piccole e micro in un'ottica di rilevazione delle esigenze- avvio del processo di riforma del sistema camerale con una sensibile riduzione delle entrate proprie (diritto annuale)- riduzione dell'incasso del diritto annuale e dei diritti di segreteria- blocco delle assunzioni e delle progressioni di carriera- crescenti vincoli imposti da norme che incidono sulla gestione dell'ente <p><i>Contesto interno</i></p> <ul style="list-style-type: none">- accumulo di competenze in relazione alla numerosità dell'organico- eccessiva complicazione delle procedure in ottemperanza agli obblighi di legge

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance (articolo 4 del d.lgs. n.150/2009). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano è redatto al fine di assicurare:

☒ la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso è esplicitato il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi. Questo consente la verifica interna ed esterna del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi.

☒ la comprensibilità della rappresentazione della performance e quindi il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione, facendo in modo che tale documento sia redatto in maniera da consentire una facile lettura e comprensione dei suoi contenuti.

☒ l'attendibilità della rappresentazione della performance per la correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Il presente piano, coerentemente alla normativa sopra indicata, per l'anno 2015 e successivi, si declina come segue:

AREA STRATEGICA I LA CAMERA DI COMMERCIO CHE NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA PERCEPITA COME UN VALORE PER LE IMPRESE ED IL TERRITORIO	OBIETTIVO STRATEGICO I.1 MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DEI SERVIZI, VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA	2 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO I.2 AUMENTARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZIONE CURANDONE LO SVILUPPO PROFESSIONALE, LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA DELL'ENTE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	1 PIANO OPERATIVO
II AREA STRATEGICA BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE	OBIETTIVO STRATEGICO II.1 BUROCRAZIA ZERO	1 PIANO OPERATIVO
III AREA STRATEGICA LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	OBIETTIVO STRATEGICO III.1 RAFFORZARE IL MERCATO	2 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO III.2 FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO	2 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO III.3 UN CONTESTO FAVOREVOLE	3 PIANI OPERATIVI
	OBIETTIVO STRATEGICO III.4 RILANCIARE LA PRODUTTIVITA' E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE	5 PIANI OPERATIVI
IV AREA STRATEGICA LA CAMERA, ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE	OBIETTIVO STRATEGICO IV.1 FARE SISTEMA	1 PIANO OPERATIVO



6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Si riportano di seguito, per ciascuna area strategica, gli obiettivi strategici per il triennio, e per ciascun obiettivo strategico gli indicatori strategici triennali, nonché i piani operativi e gli obiettivi operativi relativi all'esercizio 2015.

AREA STRATEGICA I:

LA CAMERA DI COMMERCIO CHE, NELL'ATTUALIZZARE LA RIFORMA, ATTRAVERSO LA QUOTIDIANITA' DELLA SUA AZIONE, SIA PERCEPITA COME "VALORE PER LE IMPRESE ED IL TERRITORIO"

OBIETTIVO STRATEGICO I.1: MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITA' E DELLA QUALITA' DEI SERVIZI, VALORIZZAZIONE DELLA TRASPARENZA

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Incremento nel triennio del 50% dei procedimenti telematizzati rispetto al 31/12/2014	%	Totale procedimenti telematizzati (2015/2017)/ Totale procedimenti telematizzati al 31/12/2014	Rilevazioni camerali	+10%	+20%	+30%
Margine di struttura	%	Immobilizzazioni/ Patrimonio netto	Pareto	<100%	<95%	<90%
Solidità finanziaria	%	Patrimonio netto/Passivo totale	Pareto	>50%	>53%	>55%
Grado di assolvimento degli adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione	Si/No	Assolvimento degli adempimenti normativi in materia di trasparenza ed anticorruzione come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Attestazioni OIV	Si	Si	Si
Evasione delle pratiche RI entro 5 gg	%	N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/ N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"	Banche dati Infocamere	90%	93%	95%
Miglioramento della capacità di incasso del diritto annuale	%	Tot. riscosso nell'anno crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio/ Tot. crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio al netto del Fondo Svalutazione crediti	Bilancio e contabilità camerali	Non inferiore al 24%	Non inferiore al 25%	Non inferiore al 26%



Definizione del processo di accorpamento della Camera sulla base di quanto previsto dalla riforma del sistema camerale	Si/ No	Definizione processo di accorpamento a seguito della riforma del sistema	Rilevazione camerale	Si	Si	Si
--	--------	--	----------------------	----	----	----

PIANO OPERATIVO	I.1.1 QUALITA' E TECNOLOGIA PER EFFICIENTARE I SERVIZI
BUDGET ASSEGNATO	112.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO I.1.1.1 : Incrementare la qualità e la tecnologia per efficientare i servizi						
Peso: 50%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Miglioramento dei tempi di evasione delle pratiche RI	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	N° pratiche del Registro Imprese evase nell'anno "n" entro 5 giorni dal loro ricevimento (al netto del periodo di sospensione)/N° totale protocolli Registro Imprese evasi nell'anno "n"	Priamo	90%	Servizio 3 - Ufficio 9
Diffusione degli strumenti E-gov nel territorio provinciale	Grado di automazione del tessuto economico locale	%	N° totale dispositivi di firma digitale attivati nel tempo al 31.12 dell'anno t (al netto delle UU.LL.) / N° totale dispositivi digitale attivati nell'anno t-1	Infocert e Movimprese	+ 5%	Servizio 3 - Ufficio 11
Piena operatività del sistema di gestione delle notifiche dei provvedimenti di rifiuto	Percentuale di notifiche di rifiuto effettuate entro i termini	%	Notifiche dei provvedimenti di rifiuto al 31/12/2015/ totale pratiche ricevute entro il 31/12/2014 da rifiutare	Priamo	60%	Servizio 3 - Uffici 9 e 10
Avvio del VII procedimento di cancellazioni d'ufficio delle imprese e società non operative al Registro Imprese e completamento del VII procedimento.	Grado di espletamento delle procedure	SI/NO	Effettivo completamento del procedimento	rilevazioni camerali	Si	Servizio 3 - Ufficio 9
Pubblicazione e aggiornamento sul sito web camerale di schede illustrative e documentazione varia contenenti l'indicazione delle norme e dei requisiti	Grado di espletamento delle procedure	SI/NO	Effettivo completamento del procedimento	Sito web camerale	Si	Servizio 3 - Uffici 9 e 10



minimi per l'esercizio di ciascuna tipologia di attività d'impresa, nonché delle modalità di compilazione delle pratiche RI						
Organizzazione di seminari ed incontri formative per i liberi professionisti	Grado di espletamento delle procedure	SI/NO	Effettivo svolgimento delle attività formative	rilevazioni camerali	Coinvolgimento di almeno 100 liberi professionisti	Servizio 3 - Uffici 9 e 10
Potenziamento informatizzazione dei procedimenti dei servizi alle imprese	Grado di informatizzazione	Si/No	Informatizzazione procedimenti	rilevazioni camerali	Si	Settore 3

OBIETTIVO OPERATIVO I.1.1.2: Garantire l'efficienza di gestione

Peso: 50%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Riduzione dei tempi medi di pagamento dei fornitori	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	%	Percentuale fatture passive pagate nell'anno "n" entro 30 giorni/Percentuale fatture pagate nell'anno "n-1" entro 30 gg.	Rilevazioni camerali	> 1	Servizio 2 - Ufficio 6
Assolvimento degli adempimenti in materia di fatturazione elettronica	Grado di assolvimento degli adempimenti in materia di fatturazione elettronica	SI/NO	Adeguamento dei processi di registrazione e pagamento delle fatture passive a seguito dell'introduzione della fatturazione elettronica	Rilevazioni camerali	SI	Servizio 2 - Ufficio 6
Informatizzazione della gestione degli ordini per l'acquisizione di forniture	Informatizzazione e gestioni ordini	SI/NO	Verifica fattibilità e realizzazione delle attività propedeutiche all'avvio della gestione degli ordini tramite la procedura informatica XAC di Infocamere	Rilevazioni camerali	SI	Servizio 2 - Ufficio 7
Svolgimento procedure di gara per l'acquisizione delle attrezzature informatiche ed elettroniche programmata per il 2015	Realizzazione degli investimenti in attrezzature informatiche ed elettroniche	SI/NO	Realizzazione degli investimenti previsti nel piano di razionalizzazione delle dotazioni informatiche ed elettroniche entro il 30/09/2015	Rilevazioni camerali	SI	Servizio 2 - Ufficio 7



Tempestività delle costituzioni in giudizio	Gestione del contenzioso tributario per il recupero dei crediti camerali	%	N. atti di costituzione in giudizio della CCIAA nell'anno n/ricorsi pendenti al 31/12 n-1 e pervenuti nell'anno n	Rilevazioni camerali (indicatori SGQ)	Incremento almeno pari al 5% dell'indicatore percentuale riferito all'anno n-1	Servizio 2 - Ufficio 8
Tempestività della revoca telematica della sospensione della riscossione coattiva	Grado di evasione delle memorie difensive infondate	%	Conclusioni delle istruttorie di non accoglimento delle memorie difensive pendenti al 31/12/2014 e conseguente revoca telematica della sospensione della riscossione coattiva	Rilevazioni camerali	100%	Servizio 2 - Ufficio 8
Riduzione dei tempi medi per la creazione dei ruoli	Approvazione ruolo Diritto Annuale 2013	SI/NO	Approvazione del ruolo D.A. 2013 entro il 30/11/2015	Rilevazioni camerali	SI	Servizio 2 - Ufficio 8
Utilizzo a regime del sistema di rilevazione delle presenze del personale	Completamento delle attività finalizzate all'utilizzo dell'applicativo informatico per la gestione del self service nel sistema delle presenze	Si/ No	Consultazione self service del proprio cartellino presenze	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 1 - Ufficio 3

PIANO OPERATIVO	I.1.2 LA COMUNICAZIONE PER MIGLIORARE LA RELAZIONALITA' CON L'UTENTE/CLIENTE ED INCENTIVARE LA PARTECIPAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	42.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO: I.1.2.1 Garantire l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione e la piena attuazione del Ciclo della Performance

Peso: 70%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Assolvimento degli adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione	Grado di assolvimento degli adempimenti in materia di trasparenza ed anticorruzione	Si/No	Assolvimento degli adempimenti normativi in materia di trasparenza ed anticorruzione come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Attestazioni OIV	Si	Responsabile della Trasparenza, in collaborazione con i Respons



						abili dei Servizi
Attività organizzativa per la realizzazione di seminari formativi in materia di anticorruzione e/o trasparenza destinati a tutto il personale	Formazione in materia di anticorruzione e/o trasparenza e benessere organizzativo	n.	n. attività formative realizzate in materia di anticorruzione e/o trasparenza e benessere organizzativo	Rilevazioni camerali	> =1	Servizio 1 - Ufficio 3
Piena attuazione del Ciclo della Performance (predisposizione atti, monitoraggi, etc.)	N. adempimenti del Ciclo della Performance eseguiti nei termini, come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione	%	% adempimenti del Ciclo della Performance eseguiti nei termini, come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione	Attestazioni OIV	100%	Unità di staff sistemi qualità e controllo di gestione

OBIETTIVO OPERATIVO: I.1.2.2 Rafforzare la comunicazione istituzionale all'esterno

Peso: 30%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Aumento del grado di diffusione delle iniziative camerali	Aumento del n. di imprese della provincia destinatarie di informative sulle iniziative camerali	%	N. imprese registrate in piattaforma 2015/ N. imprese registrate in piattaforma 2014	Piattaforma CIAO Impresa	10%	Ufficio Staff Comunicazione
Rilevazione del grado di soddisfazione delle imprese	N. giudizi positivi (almeno "buono") crescente rispetto all'anno precedente	n.	N. giudizi positivi nella rilevazione di customer satisfaction 2015/ n. giudizi positivi nell'anno precedente	Customer satisfaction	> 1	Ufficio Staff Comunicazione
Adesione agli Stati Generali della Cultura convocati dall'Amministrazione Provinciale (azione coordinata con l'obiettivo operativo III.4.5.1)	% attività realizzate nell'ambito del programma proposto dalla Camera	%	Attività realizzate / Attività previste dal programma		100%	Servizi 5 e 6, Unità di Staff Comunicazione

OBIETTIVO STRATEGICO I.2: AUMENTARE L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E VALORIZZARE LE RISORSE UMANE DELL'AMMINISTRAZIONE CURANDONE LO SVILUPPO PROFESSIONALE, LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA VITA DELL'ENTE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

INDICATORI



INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Ridefinizione dell'organizzazione dell'Ente in funzione del processo di riforma	Si/No	Approvazione atti di ridefinizione dell'organizzazione	Rilevazioni Camerali	Si	Si	Si

PIANO OPERATIVO	I.2.1 CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE
BUDGET ASSEGNATO	-

OBIETTIVO OPERATIVO I.2.1.1: CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE E DELLE PARI OPPORTUNITA'						
Peso: 100%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Attività di supporto all'applicazione del percorso di autoriforma del sistema camerale alla Camera di Commercio	Attività di supporto al processo di autoriforma secondo il deliberato degli organi camerali	SI/NO	Attività di studio e analisi connesse al percorso di autoriforma	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 1 - Ufficio 2-4
Accrescimento delle competenze del personale interno	GG. medie di formazione per dipendente	N.	N. gg. di formazione erogate/ n. dipendenti	Rilevazioni Camerali	1,5	Servizio 1 - Ufficio 3
Miglioramento della comunicazione e condivisione interna attraverso il potenziamento delle attività del Comitato di Direzione	Periodicità delle riunioni del Comitato di Direzione	N.	N. riunioni del Comitato	Rilevazioni Camerali	Almeno 6	Unità di staff Segreteri a Comitato di Direzione
Potenziamento del supporto legale ai Servizi attraverso l'unità di staff Ufficio Legale	Tempestività della risposta alle istanze di atti e pareri	%	% atti e pareri emessi entro i termini assegnati	Rilevazioni Camerali	100%	Unità di staff Ufficio Legale
Supporto all'attivazione della formazione obbligatoria dei lavoratori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Formazione del personale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	SI/NO	Assolvimento dell'attività formativa in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 1 - Ufficio 3
Graduale passaggio della rassegna stampa dal supporto cartaceo al	Avvio della selezione e raccolta	SI/NO	Rassegna stampa informatica aggiornata e fruibile	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 1 - Ufficio 1 e Unità di



supporto informatico	informatizzata degli articoli estratti dai quotidiani aggiornata sistematicamente					Staff Segreteria Comitato di Direzione
Garantire la conservazione ottimale del patrimonio documentale della Camera di Commercio	Attività di supporto alla commissione per gli scarti d'archivio	SI/NO	Ricognizione delle attività di scarto d'archivio dell'Ente camerale	Rilevazioni camerali	Si	Servizio1 - Ufficio 5
Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità - Attività di supporto per l'adozione del Regolamento per il funzionamento interno e del Piano triennale di azioni positive dell'Ente	Supporto per l'adozione del regolamento interno per il funzionamento del CUG e per l'adozione piano triennale di azioni positive dell'Ente	SI/NO	Adozione regolamento interno per il funzionamento del CUG e adozione piano triennale di azioni positive dell'Ente	Atti camerali	Si	Servizio 1 - Ufficio 2-4
Adeguamento alle nuove norme in materia di gestione documentale previste per ultimo dal DPCM 13/11/2014	Attivazione del nuovo software di gestione documentale (GEDOC) proposto da Infocamere	SI/NO	Adozione della nuova procedura di gestione documentale GEDOC	Rilevazioni camerali	Si	Servizio 1 Ufficio 5

AREA STRATEGICA II:

BUROCRAZIA ZERO: LA CAMERA AGENTE SUL TERRITORIO DELLA SEMPLIFICAZIONE

INDIRIZZO STRATEGICO

La funzione riconosciuta alle Camere di Commercio dall'art.2 comma 2 lett. b della legge n.580/1993 innovata dal d.lgs. n.23/2010 " promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche",le attribuisce una competenza ed una responsabilità per il conseguimento di quella effettiva semplificazione, promossa come "impresainungiorimo" il cui successo si misura sull'effettiva riduzione degli oneri e dei tempi burocratici da parte del sistema della PA.

Alla Camera viene pertanto chiesto di proseguire con determinazione sulla strada del monitoraggio,della sollecitazione e dell'affiancamento delle pubbliche amministrazioni del territorio pere un'azione di cambiamento,condivisione e coesione che valga a diminuire il più possibile il peso della burocrazia sulle nostre imprese,a favorire la nascita di nuove imprese e gli investimenti esterni.

OBBIETTIVO STRATEGICO II.1: BUROCRAZIA ZERO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017



Piena operatività delle convenzioni con PA e forze dell'ordine	%	Totale delle richieste in convenzione evase / Totale delle richieste in convenzione	Rilevazioni camerali	100%	100%	100%
---	---	--	----------------------	------	------	------

PIANO OPERATIVO	II.1.1 LA GOVERNANCE COOPERATIVA
BUDGET ASSEGNATO	28.002,00

OBIETTIVO OPERATIVO II.1.1.1 Operatività della collaborazione con istituzioni del territorio						
Peso: 100%						
AZIONI	INDICATORI	Unità di misura	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	STRUTT. RESPONS.
Stipula di convenzioni con P.A., Magistratura e Forze dell'Ordine per la messa a disposizione delle informazioni elaborate dei dati disponibili attraverso il Registro Imprese	Aumento del numero di convenzioni stipulate	n	N. convenzioni	Rilevazioni camerali	>=2	Servizio 3 - Ufficio 9

**AREA STRATEGICA III:
LA CAMERA LABORATORIO E SUPPORTER PER LA CRESCITA E LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE**

OBIETTIVO STRATEGICO III.1: RAFFORZARE IL MERCATO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Incremento del imprese coinvolte nelle azioni rispetto al 2014	%	Totale imprese coinvolte 2015-2017/ Totale imprese coinvolte 2015	Rilevazioni camerali	+10%	+10%	+10%

PIANO OPERATIVO	III.1.1 LE ASIMMETRIE DELLA CONOSCENZA
BUDGET ASSEGNATO	€ 30.000,00



OBIETTIVO OPERATIVO III.1.1.1: Colmare le asimmetrie della conoscenza						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U. M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Attività statistiche previste nell'ambito della rete Sistan e del sistema camerale	Realizzazione del 100% delle attività previste nell'ambito della rete	%	N. attività realizzate/ N. attività previste	rilevazioni camerale	100%	Servizio 5 - Ufficio 15
Attività di elaborazione e divulgazione di informazione economica periodica report/comunicati stampa	Volume di report/comunicati stampa prodotti	N.	N. report /comunicati stampa	rilevazioni camerale	12	Servizio 5 - Ufficio 15
Realizzazione di un approfondimento settoriale sul settore turismo	Realizzazione di un approfondimento	N.	N. approfondimenti realizzati	rilevazioni camerale	1	Servizio 5 - Ufficio 15

PIANO OPERATIVO	III.1.2 IL DIGITAL DIVIDE
BUDGET ASSEGNATO	€ 29.528,81 (budget A.S. Informa)

OBIETTIVO OPERATIVO III.1.2.1: Potenziare il ricorso allo Sportello imprese MePA ed informativo sulla BMTI da parte imprese locali						
						Peso: 50%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Attività di assistenza personalizzata per l'abilitazione e per il mantenimento dell'iscrizione al MePA (5) ed alla BMTI (1)	Aumento soggetti beneficiari	n.	Tot soggetti beneficiari 2015/Tot soggetti beneficiari 2014	rilevazioni camerale	6	INFORMA
Attività formativa sui temi: "Il MePA e la fatturazione elettronica" per le imprese (15); "La piattaforma MePA a supporto degli acquisti della PA" per le pubbliche amministrazioni (5)	N. soggetti partecipanti	N.	N. soggetti partecipanti	rilevazioni camerale	20	INFORMA

OBIETTIVO OPERATIVO III.1.2.2 : Sviluppare l'imprenditorialità elettronica
Peso: 50%



AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Organizzazione di seminari sui temi: "Il negozio nell'era di internet. Come coniugare vendite off ed on line"(15) e "L'uso dei social media a supporto delle vendite via e-commerce" (15)	Numero di soggetti partecipanti	n.	N. soggetti partecipanti	rilevazioni camerali	30	INFORMA

OBIETTIVO STRATEGICO III.2: FAVORIRE LA FIDUCIA NEL MERCATO

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Attività di vigilanza e controllo, nelle sue diverse forme, incrementata per almeno il 30% rispetto al dato al 31 dicembre 2014	%	N. di controlli/ispezioni 2015-2017/Totale controlli-ispezioni 2014	Rilevazioni camerali	+10%	+10%	+10%
Predisposizione nel triennio di almeno 3 convenzioni per contratti tipo/clausole inique	%	Conteggio	Rilevazioni camerali	1	1	1

PIANO OPERATIVO	III.2.1 LA TRASPARENZA DEL MERCATO
BUDGET ASSEGNATO	42.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO III.2.1.1: Favorire la fiducia nel mercato						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Migliorare la trasparenza del mercato e del rapporto imprese/consumatori	Promozione di protocolli di intesa per rendere disponibili i contratti tipo e i pareri sulle clausole inique. Predisposizione di contratti tipo	n.	Conteggio	rilevazione interna della camera	3 protocolli d'intesa. 1 contratto tipo	Servizio 4 - Ufficio 13



	Rispetto dei termini di legge per l'evasione delle istanze per cancellazioni e annotazioni protesti	%	N° di istanze di cancellazione e annotazione protesti gestite entro 20 giorni (ai sensi dell'art. 2 co.3 L. 235/2000) nell'anno "n"/N° totale istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	Registro informatico protesti	100%	Servizio 4 - Ufficio 14
	Tasso di evasione dei verbali di accertamento	n.	totale dei giorni trascorsi tra la data di ricezione del rapporto di cui all'art. 17 della L. 689/81 relativo al verbale e l'emissione dell'ordinanza-ingiunzione/N° ordinanze	Sistema Infocamere (PROSA)	40 gg.	Servizio 4 - Ufficio 13
Allineamento al 31 dicembre 2015 delle ordinanze a seguito del mancato pagamento dei verbali di accertamento	Percentuale di allineamento	%	Totale delle ordinanze emesse/Totale verbali non pagati	Rilevazioni camerali	40%	Servizio 3 - Ufficio 9 e Servizio 4 Ufficio 13
Diffusione degli strumenti di giustizia alternativa	Attività di promozione del servizio di mediazione sul territorio provinciale	N.	Organizzazione di incontri e realizzazione di campagne promozionali	Rilevazioni camerali	2	Servizio 4 - Ufficio 13

PIANO OPERATIVO	III.2.2 LA VIGILANZA DEL MERCATO
BUDGET ASSEGNATO	38.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO III.2.2.1: <i>Potenziare la vigilanza</i>						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Efficientamento dei servizi di vigilanza e sorveglianza sul territorio	Diffusione delle visite metrologiche di controllo sul tessuto economico provinciale	%	N di visite di controllo anno t/ N di visite di controllo anno t-1	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 4 - Ufficio 12



	Diffusione delle visite in materia di sicurezza dei prodotti	%	N di ispezioni anno t/ N di ispezioni anno t-1	Rilevazioni camerali	10%	Servizio 4 - Ufficio 14
	Attuazione della Convenzione siglata con Unioncamere per l'attuazione del Protocollo d'intesa tra Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori	%	conteggio	Rilevazioni camerali	80%	Uffici 12 - 14

OBIETTIVO STRATEGICO III.3: UN CONTESTO FAVOREVOLE

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Incremento del numero di partner istituzionali per la realizzazione delle attività	%	Partner istituzionali coinvolti 2015-2017/ partner coinvolti 2014	Rilevazioni camerali	+5%	+10%	+10%

PIANO OPERATIVO	III.3.1 PROGETTO LEGALITA'
BUDGET ASSEGNATO	40.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO III.3.1.1: Diffondere la cultura della legalità						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.



Continuità delle attività della Rete della legalità, attraverso l'attivazione di un programma condiviso di azioni, con particolare attenzione ai fenomeni del racket, dell'usura, dell'estorsione, della contraffazione, dell'abusivismo e della corruzione	N. iniziative coerenti realizzate	N.	N. iniziative	rilevazioni camerali	5	Servizio 5 - Ufficio 15
Partecipazione all'iniziativa di Unioncamere Italiana SOS Legalità relativa alla gestione dei beni confiscati	Realizzazione delle attività previste dal progetto	%	N. azioni realizzate/ N. azioni previste	rilevazioni camerali	100%	Servizio 5 - Ufficio 15

PIANO OPERATIVO	III.3.2 LA SOSTENIBILITA'
BUDGET ASSEGNATO	49.476,62 (budget INFORMA)

OBIETTIVO OPERATIVO III.3.2.1: Promuovere la sostenibilità ambientale ed energetica delle produzioni e diffondere le opportunità offerte dalla Green Economy						
Peso: 100%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Consolidamento dei servizi dello "Sportello Ambiente" e dello "Sportello Energia". Continuo monitoraggio sulle agevolazioni e misure finanziarie a sostegno del miglioramento delle prestazioni ambientali delle imprese + adesione al Portale Area-Ambiente della Ecocerved Scarl	Aumento soggetti beneficiari	n.	Tot soggetti beneficiari 2015/Tot soggetti beneficiari 2014	rilevazioni camerali	50 tra diretti ed indiretti	INFORMA
Organizzazione di n. 1 seminario info-formativo: "Le professioni della Green Economy"	Numero di soggetti partecipanti	N.	Numero di soggetti partecipanti	rilevazioni camerali	30	INFORMA
Organizzazione di un ciclo di incontri sulla gestione dei rifiuti	N. di soggetti partecipanti	N.	Numero di soggetti partecipanti	rilevazioni camerali	15	INFORMA

PIANO OPERATIVO	III.3.3 LE INFRASTRUTTURE
BUDGET ASSEGNATO	7.509,60 INFORMA



OBIETTIVO OPERATIVO III.3.3.1: Supporto tecnico-informativo sul settore trasporti e logistica						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Collaborazione con Università Mediterranea e attori locali della logistica della provincia di Reggio Calabria per la realizzazione di azioni rivolte al settore trasporti e logistica	Realizzazione attività previste dal partenariato	Si/ no	Realizzazione attività prevista dal partenariato	rilevazioni camerali	Si	INFORMA

OBIETTIVO STRATEGICO III.4: RILANCIARE LA PRODUTTIVITA E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA TERRITORIALE DELLE IMPRESE

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Grado di utilizzo delle risorse previste su interventi economici a favore delle imprese	%	Contributi concessi/ risorse previste	Bilancio camerale	90%	90%	100%
Grado di soddisfazione discreto/buono delle imprese e degli stakeholders alle iniziative realizzate dalla Camera e dall'Azienda Speciale Informa in tema di innovazione, credito, qualità e certificazione, formazione, sostenibilità	%	Numero questionari con valutazione almeno "buono"/ Numero totale questionari erogati	Rilevazioni camerali	70%	75%	80%

PIANO OPERATIVO	III.4.1 INNOVAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	€ 146.057,61 (di cui 76.057,61 budget INFORMA)

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.1.1: Sostegno all'introduzione dell'innovazione nelle imprese del territorio						
						Peso: 60%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Premi innovazione	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Ammontare complessivo delle risorse concesse / Totale risorse previste	Bilancio camerale	100%	Servizio 6 - Ufficio 17



Potenziamento del Club delle imprese innovative: aumento del numero delle adesioni e affiancamento alle imprese del Club attraverso 3 incontri e assistenza personalizzata, con la collaborazione dell'Azienda Speciale Informa	N. imprese coinvolte	n	N. imprese	Rilevazioni camerali	20	Servizio 6 - Ufficio 17 Azienda Informa
Operatività del servizio di prima consulenza denominato "Sportello consulenziale Patlib: l'esperto in proprietà intellettuale incontra le imprese"	Grado di realizzazione delle attività	n	N. sportelli/seminari realizzati nell'ambito della convenzione con i mandatarari	Rilevazioni camerali	6	Azienda Informa
Realizzazione di convegni, seminari e incontri formativi con le imprese su temi specifici legati all'innovazione (marchi e brevetti, utilizzo delle invenzioni e della ricerca, etc.)	Grado di partecipazione agli incontri	n.	N. medio utenti partecipanti per iniziativa	Rilevazioni camerali	25	Azienda Informa
Potenziamento dell'operatività dello Sportello Informativo a indirizzo tecnologico e del Centro Patlib	Consolidare adeguati livelli di servizi informativi e di assistenza allo sportello	N.	N. di contatti gestiti nell'anno	Rilevazioni camerali	300	Azienda Informa
Prosecuzione Attività istituzionale di analisi e ricerca	Attività istituzionale di analisi e ricerca	Si/ No	Rilevazione svolgimento attività di ricerca	Rilevazione SSEA	Si	Azienda Speciale SSEA
Attività di direzione, impulso e coordinamento sul futuro dell'Ente al tavolo tecnico presso il Mise con approfondimenti su una possibile riforma dell'intero impianto normativo dell'azienda speciale e conseguente creazione/trasformazione/acorpamento in un nuovo ente	Approfondimenti per la riforma	Si/ No	Rilevazione svolgimento attività di approfondimento	Rilevazione SSEA	Si	Azienda Speciale SSEA



Progetto di Unioncamere Italiana e Google per sostenere l'inserimento di competenze digitali nelle imprese	Numero aziende beneficiarie dei servizi dell'iniziativa	N.	Numero aziende beneficiarie dei servizi dell'iniziativa	Rilevazioni camerali	Pari o superiore a 30	Ufficio 17
--	---	----	---	----------------------	-----------------------	------------

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.1.2 : Innovazione attraverso la managerialità e l'aggregazione

Peso: 10%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Formazione ed assistenza alle imprese su tematiche della gestione aziendale, managerialità e aggregazione	N. imprese coinvolte	N.	N. imprese coinvolte	Rilevazioni camerali	50	Servizio 6 - Ufficio 18

PIANO OPERATIVO	III.4.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	20.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.2.1: Potenziare i servizi di informazione, formazione e assistenza/accompagnamento alle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione

Peso: 100%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Operatività dello Sportello Worldpass attraverso informazione ed assistenza allo sportello ed in back-office	N. imprese assistite	N.	N. imprese assistite	Rilevazioni camerali	50	Servizio 6 - Ufficio 17
Sostegno alla partecipazione delle imprese reggine al programma fieristico di Unioncamere Calabria, ai programmi per l'internazionalizzazione della Regione Calabria e del sistema camerale (progetti multiprovincionali, iniziative di sistema)	Adesione di imprese della provincia alle iniziative promosse dalla Camera attraverso il sito e la piattaforma Ciao Impresa	%	N. iniziative con imprese reggine aderenti/ N. tot. iniziative promosse dalla Camera	Rilevazioni camerali	60%	Servizio 6 - Ufficio 17
Ciclo di incontri con operatori istituzionali e non sull'internazionalizzazione	N. incontri	N.	N. incontri	Rilevazioni camerali	5	Servizio 6 - Ufficio 17



PIANO OPERATIVO	III.4.3 CREDITO E FINANZIARIZZAZIONE
BUDGET ASSEGNATO	270.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.3.1: Assistere le imprese nell'ottenimento del credito bancario e nella gestione economico-finanziaria

Peso: 100%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Contributi a sostegno delle imprese per incentivi finanziari	Grado di utilizzo delle risorse previste	%	Risorse utilizzate/risorse previste	Bilancio camerale	90%	Servizio 6 - Ufficio 18
Continuità nella gestione dei fondi assegnati ai Consorzi Fidi e dei fondi di microcredito con Banca Popolare del Mezzogiorno e con Banca Popolare Etica e relativo monitoraggio	Monitoraggio della concessione finanziamenti e dell'utilizzo dei fondi camerale	Si/ no	Monitoraggio della concessione finanziamenti e dell'utilizzo dei fondi camerale	Rilevazioni camerale	Si	Servizio 6 - Ufficio 18
Assistenza ed accompagnamento ad imprese ed aspiranti imprenditori per l'utilizzo di strumenti agevolativi locali e nazionali, anche in partenariato con soggetti istituzionali	N. soggetti accompagnati	N.	N. soggetti accompagnati	Rilevazioni camerale	30	Servizio 6 - Ufficio 18 - INFORMA

PIANO OPERATIVO	III.4.4 IL CAPITALE UMANO E L'IMPRENDITORIALITA'
BUDGET ASSEGNATO	€ 84.948,01 (di cui 64.948,01 budget INFORMA)

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.4.1: Favorire l'inserimento lavorativo e la qualificazione del capitale umano

Peso: 10%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Percorsi di assistenza per favorire l'incontro tra personale qualificato (giovani laureati) e imprese del territorio, in collaborazione con l'Università Mediterranea di Reggio Calabria, rivolti a n. 3 filiere: agroalimentare, artigianato e design, ICT ed economia digitale	N. percorsi attivati	n.	N. percorsi attivati	rilevazione camerale	3	Servizio 5 Ufficio 15



N. 1 percorso formativo in modalità e-learning, destinati ad imprenditori, quadri e lavoratori occupati nelle imprese, su tematiche riguardanti lo sviluppo della competitività e dei mercati articolato su più moduli	Progettazione e realizzazione del 100% dei moduli previsti	%	N. moduli realizzati/n. moduli previsti	Rilevazioni camerali	100%	INFORMA
---	--	---	---	----------------------	------	---------

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.4.2: Investire sui giovani attraverso l'orientamento al mercato del lavoro e lo sviluppo della cultura d'impresa

Peso: 25%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Continuità nelle azioni del Network Territoriale per l'Orientamento per offrire servizi in una logica di rete e potenziamento delle attività anche attraverso il coinvolgimento di Scuole, Enti e Associazioni di Categoria	Aumento n. stakeholders coinvolti rispetto anno precedente	%	N. stakeholders coinvolti nel 2015/ N. stakeholders coinvolti nel 2014	rilevazione camerale	> 1	INFORMA
Attività di sensibilizzazione, informazione, accoglienza ed orientamento per verificare la fattibilità e la sostenibilità dell'idea imprenditoriale, ma anche di analisi delle competenze dei promotori rispetto alla specificità dell'attività di impresa, per conoscerne i fabbisogni formativi e quindi di selezionare l'assistenza ed il supporto necessario per creare impresa	N. partecipanti (giovani e disoccupati)	N.	N partecipanti	Rilevazioni camerali	250	INFORMA
Organizzazione di N. 2 seminari di sensibilizzazione su Imprenditorialità ed autoimpiego	Numero di partecipanti (giovani e disoccupati)	N.	N partecipanti	Rilevazioni camerali	20	INFORMA

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.4.3: Scuola, lavoro e impresa: investire sui giovani attraverso l'orientamento al mercato del lavoro

Peso: 25%

AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
--------	------------	------	----------------------	-------	-------------	---------------



N. 8 percorsi: "Orientamento e ricerca attiva del lavoro, Stesura del Curriculum vitae europeo", rivolti agli studenti delle ultime classi della provincia di Reggio Calabria, agli universitari	Numero di partecipanti (studenti e docenti)	N.	N. partecipanti	rilevazione camerale	100	INFORMA
--	---	----	-----------------	----------------------	-----	---------

PIANO OPERATIVO	III.4.5 QUALITA' DELLE IMPRESE E DEI PRODOTTI
BUDGET ASSEGNATO	86.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO III.4.5.1: Sostenere il sistema produttivo locale attraverso la leva competitiva della qualità (certificare e promuovere)						
Peso: 100%						
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.
Favorire la qualità delle imprese e dei prodotti attraverso la certificazione con i marchi Tradizioni reggine, Ospitalità Italiana, marchi dop e igp, marchi per l'artigianato di servizio	Incremento del numero imprese coinvolte	N.	Numero imprese coinvolte 2015/ n. imprese coinvolte 2014	Rilevazioni camerali	>1	Servizio 5 - Ufficio 16
Azioni di promozione per la valorizzazione delle eccellenze del territorio in vista di Expo 2015, in collaborazione e nell'ambito dei programmi definiti dalla Regione Calabria e dal sistema camerale	Grado di realizzazione da parte della Camera delle azioni condivise e programmate	%	N. azioni realizzate / N. azioni programmate	Rilevazioni camerali	100%	Servizio 5 - Ufficio 16
Valorizzazione delle imprese della provincia certificate attraverso eventi di promozione dei marchi di qualità e della Dieta Mediterranea quale patrimonio immateriale dell'Unesco	Realizzazione di eventi promozionali	N.	N. eventi promozionali realizzati	Rilevazioni camerali	2	Servizio 5 - Ufficio 16
Continuità della sperimentazione di un percorso condiviso per la valorizzazione del patrimonio turistico-culturale, e attivazione di laboratori per la programmazione "dal territorio" di itinerari e percorsi turistici e di programmi di valorizzazione	N. percorsi/ programmi sperimentati	N.	N. percorsi	Rilevazioni camerali	2	Servizio 5 - Ufficio 16



del patrimonio culturale ed ambientale della provincia						
Operatività dell'Organismo di controllo della filiera vitivinicola: svolgimento delle attività di controllo previste dai piani e dalla normativa vigente	Rispetto del 100% degli adempimenti	%	N. adempimenti eseguiti/ n. adempimenti previsti	rilevazioni camerali	100%	Servizio 5 - Ufficio 16

**AREA STRATEGICA IV:
LA CAMERA ATTIVATORE DI RETI ED ALLEANZE**

OBIETTIVO STRATEGICO IV.1: FARE SISTEMA, QUALE CAPACITÀ DELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE LOCALI DI COSTRUIRE ATTRAVERSO NUOVE FORME DI PARTECIPAZIONI QUELLA RETE DI BENI, SERVIZI E INFRASTRUTTURE, MATERIALI E IMMATERIALI, INDISPENSABILE A SVILUPPARE LA COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

INDICATORI STRATEGICI OUTCOME (TRIENNALI)

1. Elaborazione annualmente di almeno una proposta per l'attivazione di partenariati e/o collaborazioni e/o azioni complementari a quelle della Camera, da indirizzare a soggetti istituzionali

INDICATORI

INDICATORE	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Target 2016	Target 2017
Elaborazione annualmente di almeno una proposta per l'attivazione di partenariati e/o collaborazioni e/o azioni complementari a quelle della Camera, da indirizzare a soggetti istituzionali	%	Conteggio	Rilevazioni camerali	1	1	1

PIANO OPERATIVO	IV.1.1 Consolidare le relazioni all'interno del sistema camerale regionale e i partenariati a livello territoriale
BUDGET ASSEGNATO	20.000,00

OBIETTIVO OPERATIVO IV.1.1.1: Consolidamento delle relazioni istituzionali a livello territoriale						
						Peso: 100%
AZIONI	INDICATORI	U.M.	Algoritmo di calcolo	Fonte	Target 2015	Strutt. Resp.



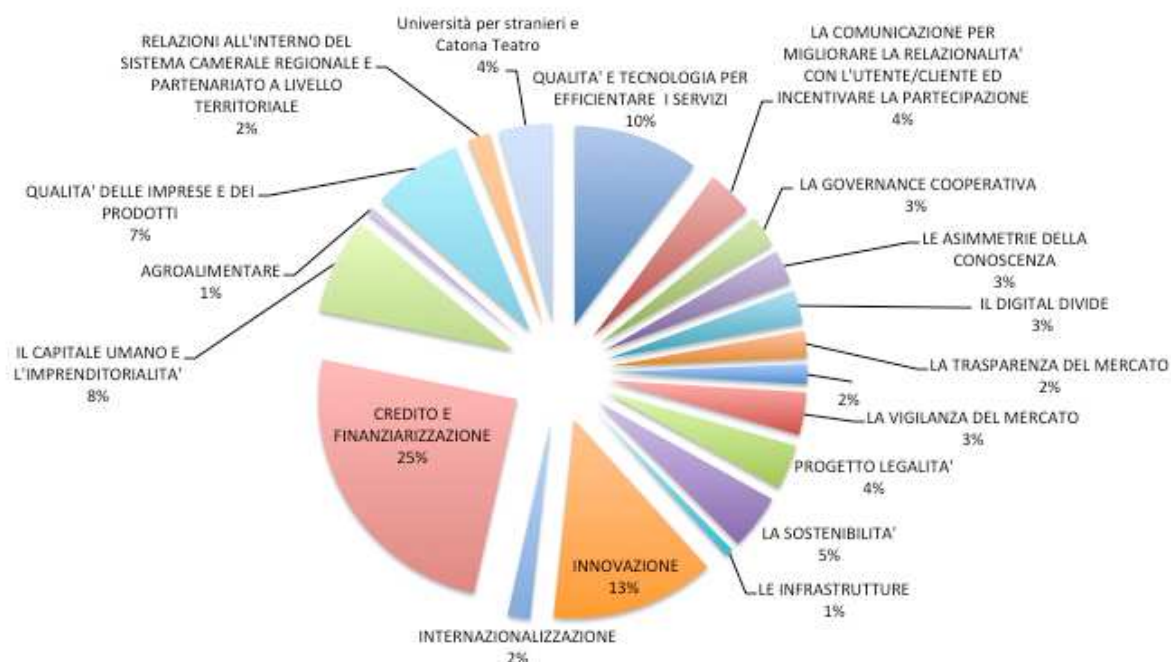
Partecipazione alle attività di programmazione relative alla Città Metropolitana e ai tavoli di programmazione del POR Calabria 2014 – 2020, anche attraverso Unioncamere Regionale	Elaborazione proposte progettuali per il PON Metro e per il POR Calabria 2014 - 2020	Si/ no	Elaborazione di un a proposta	Rilevazioni camerali	Si	Settore 3
Consolidamento del rapporto di partenariato con l'Università Mediterranea attraverso azioni condivise, con particolare attenzione alle tematiche di Horizon 2020	Realizzazione di almeno una iniziativa	N.	N. iniziative realizzate	Rilevazioni camerali	1	Settore 3
Compartecipazione di iniziative di valorizzazione del territorio con le associazioni imprenditoriali	Realizzazione di iniziative di valorizzazione territoriale in collaborazione con associazioni imprenditoriali della provincia, sulla base degli indirizzi della Giunta camerale	Si/no	Realizzazione iniziative approvate	Rilevazioni camerali	Si	Settore 3

Le risorse previste per gli interventi economici

Il grafico che segue illustra la ripartizione delle risorse previste nel conto "Interventi economici" del Bilancio di previsione 2015, suddivise per singolo piano operativo del presente Piano.



Distribuzione percentuale del valore degli interventi economici



6.1 OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

Al Segretario Generale, unico dirigente, sono assegnati dalla Giunta camerale obiettivi correlati alla Performance generale dell'Ente e alle performance raggiunte rispetto a quanto previsto dal presente Piano; in linea con le recenti novità normative in materia di trasparenza ed anticorruzione e con le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, tali obiettivi prevedono l'incremento della trasparenza e della rendicontazione esaustiva dei servizi offerti dall'Ente, oltre al perseguimento degli obiettivi strategici indicati nel Piano Performance, al miglioramento della qualità dei servizi, al contenimento delle spese e al potenziamento delle entrate.

In coerenza con quanto previsto dal sistema di misurazione e valutazione della Camera, la valutazione dell'operato del Segretario Generale verrà effettuata sulla base dei seguenti tre ambiti, assegnando a ciascuno i pesi individuati nella tabella che segue:

AMBITO DI VALUTAZIONE	PESO
Performance organizzativa dell'Ente	40%
Performance del Piano	30%
Performance capacità individuali	30%

Per i primi due ambiti (Performance organizzativa dell'Ente e Performance del Piano) si indicano di seguito gli obiettivi assegnati al Segretario Generale:



N.	Ambito	Obiettivo	Indicatore	Target atteso
1	Performance complessiva dell'Ente	Contenere le spese di funzionamento	Spesa di funzionamento, come da risultato dell'esercizio 2015	Inferiori ad almeno il 10% della previsione
		Migliorare la capacità di riscossione del diritto annuale	Tot. riscosso nel 2015 dei crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio 2015/ Tot. crediti da diritto annuale riferiti ad esercizi precedenti al 1 gennaio 2015 al netto del Fondo Svalutazione crediti	Non inferiore al 24%
		Assicurare lo stato di salute economico-finanziaria dell'Ente	Indice di rigidità 2015: oneri di struttura (personale + funzionamento)/proventi netti	Non superiore al valore 2014
		Migliorare la qualità percepita dei servizi camerali	Qualità dei servizi, quale risultante della customer satisfaction 2015	Giudizio "discreto" e "buono" non inferiore al 60% degli intervistati
2	Performance del Piano	Conseguire gli obiettivi del Piano Performance	Valutazione del perseguimento degli obiettivi strategici: risultati attesi dalle misure previste dai piani operativi	Performance complessiva del Piano: almeno l'80%
		Migliorare il grado di utilizzo delle risorse per interventi economici	Rapporto spesa per interventi economici/ diritto annuale riscosso nell'anno	Non inferiore al 40%
		Garantire il rispetto della normativa in materia di trasparenza ed anticorruzione, migliorando l'immagine dell'Ente	Trasparenza ed anticorruzione	Pieno assolvimento adempimenti normativi in materia di trasparenza ed anticorruzione, come da attestazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Con riferimento alle capacità individuali, la valutazione verrà effettuata sulla base delle competenze, capacità manageriali, e qualità delle prestazioni, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Segretario Generale assegnerà alle Responsabili dei Settori e dei Servizi obiettivi individuali, secondo il sistema di misurazione e valutazione vigente. I Responsabili quindi provvederanno ad assegnare ai responsabili degli uffici ed ai dipendenti assegnati agli stessi gli obiettivi di rispettiva competenza.



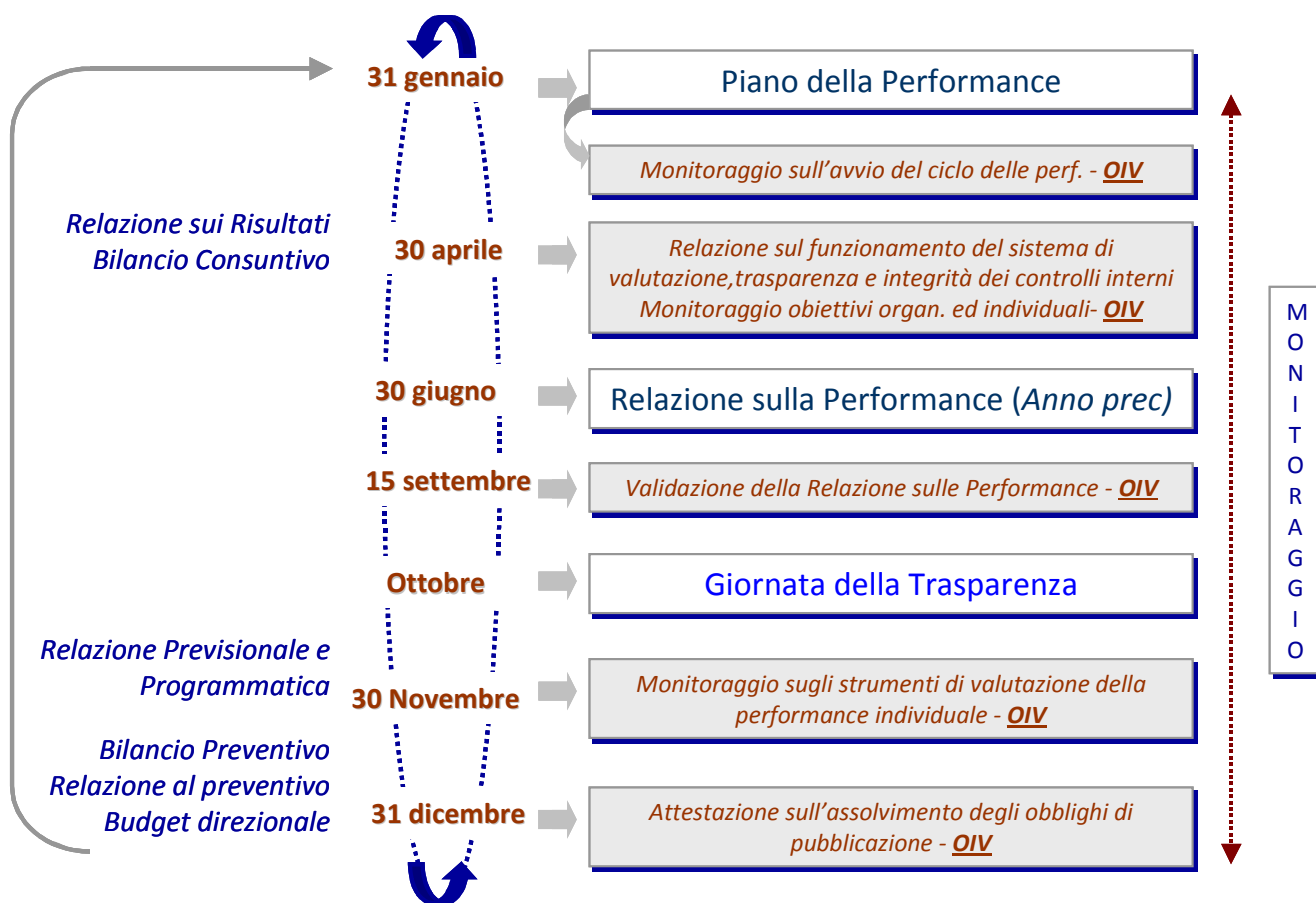
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

7.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Il Processo seguito per la redazione del presente Piano della Performance è indicato di seguito:

N.	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE
1	Analisi contesto interno ed esterno	Servizi e uffici camerali (Servizio Affari generali, organizzazione e risorse umane, Servizio Osservazione economica, statistica e promozione imprenditoriale, Ufficio di staff Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione. controllo di gestione)	Ottobre 2014
2	Giornata della Trasparenza	Stakeholders della Provincia	21 novembre 2014
3	Definizione identità dell'organizzazione	Giunta camerale, Segretario Generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale)	Ottobre– Novembre 2014
4	Definizione obiettivi strategici	Giunta camerale, Segretario Generale (Relazione Previsionale e Programmatica, Budget direzionale)	Ottobre – Novembre 2014
5	Programmazione partecipata con gli Stakeholders tramite l'organizzazione di tavoli tematici	Stakeholders della Provincia	Novembre 2014
6	Definizione piani operativi ed obiettivi operativi	Segretario Generale, tutti i Servizi camerali, Ufficio di staff Unità di supporto ai sistemi qualità, misurazione, valutazione e controllo di gestione, attraverso proposte di piani operativi ed azioni. Per la definizione dei piani operativi si è tenuto conto delle risultanze di incontri e confronti con stakeholders del territorio	Dicembre 2014 – Gennaio 2015
7	Approvazione del piano e comunicazione	OIV (per la validazione), Giunta camerale	Dal 30 Gennaio 2015

Il piano della Performance si inserisce nel più generale percorso di gestione del ciclo della Performance di seguito rappresentato:



7.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

I documenti di programmazione già approvati per l'esercizio 2015, tra i quali la Relazione Previsionale e programmatica, contenente gli indirizzi strategici per l'anno di riferimento, declinati attraverso le linee di indirizzo, i programmi e le finalità, hanno costituito il punto di riferimento per la definizione del Piano della Performance, assicurando la necessaria coerenza di quest'ultimo con la programmazione economico-finanziaria di bilancio, sia per quanto riguarda i contenuti sia per le risorse ad essi correlati di predisposizione del Piano stesso, costituendo il fulcro attorno ai quali è stato elaborato il Piano della performance.

La coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio è inoltre assicurata dalla rispondenza del presente Piano ai contenuti del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA), predisposto dalla Camera in occasione del bilancio di previsione 2014.

7.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

L'attuazione a regime del Ciclo di gestione della Performance è un obiettivo, politico e gestionale, che la Camera persegue dall'entrata in vigore della riforma del d. lgs. 150/2009, mettendo in pratica azioni ed acquisendo strumenti per una ottimale gestione del Ciclo, attraverso le professionalità che lavorano nell'Ente.



Nel corso degli anni sono state patrimonializzate le metodologie di pianificazione strategica ed operativa, partendo dal Programma Pluriennale e dai documenti di programmazione (Relazione Previsionale e Programmatica e Budget direzionale) previsti dal DPR n. 254 del 2005 e predisposti ed approvati annualmente dagli organi di governo con il supporto della struttura tecnica della Camera. A questi si sono aggiunti il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, adottati in attuazione del D.Lgs. 150/2009 ed il Piano triennale di prevenzione della corruzione (Triennio 2013-2015) approvato con delibera di Giunta Camerale n.13 del 28.03.2013.

In tutti questi documenti sono individuati la mission, la vision e le linee strategiche e programmatiche della Camera, da realizzare nel corso del mandato.

Sulla base di tali linee strategiche, il Segretario Generale ha predisposto il Piano della Performance, coinvolgendo il personale dell'Ente ed avvalendosi del supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'attuazione del Ciclo di gestione della Performance si basa, oltre che sulle metodologie utilizzate dalla Camera nel corso degli anni, anche sui documenti elaborati dalla Civit (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche) e sulle linee guida elaborate da Unioncamere Italiana in attuazione della normativa vigente.

Nel corso del 2014 si è provveduto a consolidare iniziative volte al miglioramento del Ciclo di gestione della Performance quali l'organizzazione della **Giornata della trasparenza** (21 novembre 2014), rivolta in particolare ai componenti del nuovo Consiglio camerale, con l'obiettivo di comunicare *"chi siamo, cosa facciamo, come lavoriamo, con quali e quante risorse, con quali risultati"*, di confrontarsi sulle strade da intraprendere e condividere idee e proposte operative. A seguito della Giornata della Trasparenza è stato stimolato un percorso di condivisione e confronto sulla programmazione dell'ente al fine di raccogliere pareri ed offrire spunti operativi relativamente alla pianificazione delle attività.

7.4 MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

In un'ottica di miglioramento del processo di pianificazione, si punterà, nell'annualità 2015 ad informatizzare in maniera più consistente il processo di pianificazione e controllo, nonché il monitoraggio dei risultati.